

TU

L A N K I D E

**KOOPERATIBISMOAREN
UNIBERTSITATE
INSTITUTOA ERATU DA**

**USURBILGO V.
LUZURIAGA LANGILEEK
KOOPERATIBAREN
ALDEKO APOSTUA
EGIN DUTE**

**FAGOR EDERLAN
OBTIENE EL CERTIFICADO
DE GESTIÓN
MEDIOAMBIENTAL
ISO 14.001**



Empresas cooperativizadas

TU

LANKIDE



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) 71 24 06
Faxa: (943) 71 23 39
Web orria: <http://www.mcc.es/tu>

ZUZENDARIA:

Javier Marcos.
jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

Lehendakaria:

Juan M^e Otaegi.

Kontseilariak:

José Antonio Ajuria.
Juan Cid.
Jesús Ginto.
Patxi Goia.
Jesús Goienetxe.
Lourdes Idoaga.
José M^e Larramendi.
José M^e Larrañaga.
Carmelo Urdangarin

DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquiros.

IMPRIMATZAILEA:

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



© AZATZA, S.L. Dutekatarik dago konpaktatuta. Partziala nabiz omen, jatorria eta, bere kasuan, igotze ahalak ere bada.

T.U. Lankidearen erredakzio taldeak aldizkarian agertutako esomen eta iritzien erantzukizuna ez du derrigor bere gain hartzen.

hitz gutxitan

La sociedad de personas, una opción comprometida



Muchas han sido las empresas que siendo sociedades de capitales, han querido transformarse en cooperativas para mejorar su status quo interno, impulsadas por una tendencia ética hacia lo que se llama "justicia social". Desde los inicios del cooperativismo de Mondragón, varias empresas han optado por esta vía, y son hoy auténticas realidades.

EVOLUCIÓN DE MCC

281.482 milio pezetako salmentak eduki ditu Industri Taldeak



MCCko industri taldeak izandako salmentak 281.482 milioi pezetakoak izan ziren lehenengo bederatzi hilabeteetan, aurreko ekitaldiarekiko %17,4ko igoeraz.

Euskadiko Kutxa eta Lagun-Aroko bilakaera ere apartekoa izan da epealdi horretan.

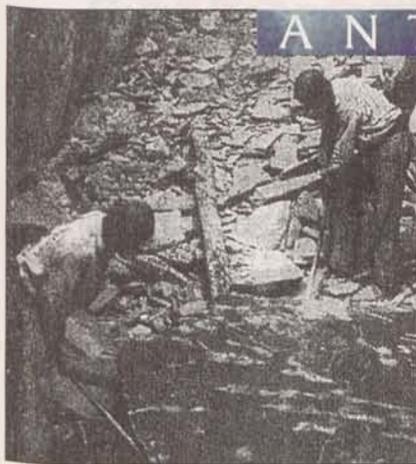
KUI:

nuevo Instituto para la promoción de los valores cooperativos



El Instituto de estudios cooperativos se ha creado en el contexto de Mondragon Unibertsitatea. Sus principales objetivos hablan de profundizar en el conocimiento, investigación, actualización y promoción de los valores cooperativos.

ANTZINAKOAK



PIZARREROS

Las técnicas para extraer pizarra, han sido similares a lo largo del tiempo en las diferentes zonas de explotación: en minas subterráneas o a cielo abierto. En nuestra zona, se presentan en posición casi vertical, alternando capas de buen material con otras de peor calidad y difícil aprovechamiento.

Lantokietan ere: Bai euskarari!

Azpimarratzekoa da euskara eta lan mundua uztartzeko nahia, bereziki nabarmena dela kooperatiba munduan. Gaur egun, gero eta kooperatiba gehiago ari dira euskara lantzeko plangintzak garatzen.



Rochman inicia la construcción de su tercera planta

La nueva edificación contará con 4.500 metros cuadrados y estará dedicada a ubicar la división de manutención. La inversión realizada asciende a 600 millones de pesetas.



Fagor Ederlan obtiene el ISO 14.001

Aenor ha otorgado a Fagor Ederlan para su planta de mecanizados en Uribarri-Mondragón el certificado ISO 14.001. Se trata de un reconocimiento al trabajo realizado en la implantación de su Sistema de Gestión Medioambiental.



sumario

editorial 4

en portada 5

■ **La sociedad de personas, una opción comprometida** 5

■ **Mapsa, sobre ruedas** . . 12

■ **Estarta, rectificar es de sabios** 14

■ **Edesa, "Lina Blanca" cooperativa** 16

■ **El Grupo Eroski y la vía de la participación** 17

evolución de MCC 20

estrategias de empresa 24

antzinakoak 26

begi belarri 30

aula cooperativa 34

3ª edad 36

kooperatibetako berriak 38

Desde la asociación de Irizar a Caja Laboral Popular, hasta la incorporación de Estarta a MCC, han transcurrido 35 años. A lo largo de todos estos años la cooperativización de sociedades de capitales y su incorporación a lo que hoy denominamos MCC ha contribuido a extender un modelo empresarial basado en la soberanía de quien aporta su trabajo y, al mismo tiempo, responder a la necesidad ineludible de crecimiento de todo proyecto empresarial.

El contexto económico, social y cultural ha cambiado sustancialmente. Lo mismo ha sucedido con el propio modelo de crecimiento de la Corporación.

Diríamos que ahora es de carácter más orgánico, más centrado en su cartera de negocios que en el pasado. Pero la voluntad de crecimiento y de extensión del modelo cooperativo, ahí permanecen como rasgos fundamentales de su razón de ser.

En la mayoría de los casos de empresas cooperativizadas, el proceso arranca con una empresa en crisis originada por el agotamiento de la capacidad de gestión de los propietarios o directivos y la escasez de recursos financieros, para afrontar el futuro. En muchos casos el grupo cooperativo ha cosechado éxitos en la reestructuración y relanzamiento aportando aquello de lo que carecían: Directivos y capacidad de gestión, recursos financieros y seguridad por pertenecer a un conglomerado de mayor tamaño.

En la primera etapa la cooperativización se produjo por motivaciones eminentemente ideológicas, posteriormente, por cuestiones de oportunidad o conveniencia empresarial, y en el caso del grupo Distribución, porque su acelerado ritmo de expansión le ha obligado a gestionar dos colectivos de trabajadores con estatus dife-

rente.

La mayor dificultad de esos procesos de transformación reside en el cambio de conceptos fundamentales y mapas mentales de directivos, propietarios y trabajadores. De hecho, pocos propietarios de la empresa original han permanecido en la empresa cooperativizada, mientras que para los trabajadores resultan difíciles de asumir

a corto plazo, aun cuando vayan acompañados por el éxito empresarial.

Se dice que en el nuevo siglo nos va a tocar gestionar y convivir con situaciones en equilibrio inestable, en condiciones dicotómicas permanentes. Por un lado, estamos obligados a expandirnos

como empresas a gran velocidad. Para ello, estamos comprando y tendremos que comprar empresas, constituir "joint-ventures" e, incluso fusionarnos con empresas no cooperativas.

Por otro lado, de acuerdo con José María Ormaechea, *"no hay cooperativa sin cooperativistas", "la mentalidad cooperativa florece en su estado más puro cuando una persona, consciente y responsablemente, se juega su futuro incorporándose a una nueva cooperativa"*.

Mucho nos tememos que las oportunidades de desarrollo de la mentalidad cooperativa en nuevos proyectos clásicos de cooperativas van a ser los menos, mientras que el número de trabajadores con estatus de asalariado va a ser mayor y más diverso culturalmente y más disperso geográficamente.

Esta dicotomía, además de cooperativizar empresas de capitales, nos coloca ante el reto de inventar mecanismos y formulas inéditas de cooperación e intercooperación en los que las características esenciales de nuestro modelo de empresa cooperativa estén presentes. **TU**

Adaptación y señas de identidad

Gure kooperatismoaren historian bada kooperatiba bihurtu den enpresa bat baino gehiago. Horren berri ematen du egi-leak artikulu honetan, eta baita prozesu horien ezaugarri nagusien inguruan.

La sociedad de personas, una opción comprometida

JOSE M^o ORMAECHEA, SOCIO FUNDADOR DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN

Hacía falta que se sintiera que asociarse a una cooperativa representaba un avance en el reconocimiento de los derechos inherentes al esfuerzo del trabajador. De ahí surgió, gracias a un plan docente impartido con insistencia, un nuevo discurso a la hora de interpretar la democracia laboral, y para afianzarlo se utilizó todo un nuevo léxico: en lugar de salario, anticipo laboral; en lugar de beneficios, excedentes de previsión; en lugar de dividendos, retornos cooperativos; en lugar de acciones, aportaciones; y, sobre todo, en lugar de un voto por cada acción, un voto por cada persona.

Avanzando en el tiempo, el cooperativismo gozó así de un gran prestigio desde que había nacido en Mondragón en 1955. Sus características más importantes se hallan, sin duda,



en el poder decisorio, que lo tienen las personas que trabajan en lugar del capital invertido -tantas veces de procedencia anónima-, y en la distribución de los resultados, que se hace en proporción al trabajo aportado.

Y es que, en aquella dictadura -nacida en la guerra civil de 1936- que amordazaba la libertad de expresión, la democracia laboral en

el seno de las primeras iniciativas cooperativas, constituía un señuelo y una oportunidad de emancipación social y de justicia: el disfrute de los derechos más genuinos del trabajo en la empresa.

En torno a estas ideas, expresadas sumariamente, al crearse Caja Laboral Popular -y en su seno lo que sería después Lagun Aro- en 1959, esta

cooperativa de crédito comenzó a implantarse aceleradamente. Su mensaje era invertir allí donde se ahorraba, y crear empleo como factor indispensable del bienestar social. Por esta razón Caja Laboral desarrolló una política asociativa importante, germen primero del "Grupo Asociado", luego Grupo Cooperativo Mondragón y ahora Mondragón Corporación Cooperativa. Al paso que crecía y el grupo asociado se expansionaba con inesperado éxito, creando *Eskola Politeknikoa*, Lagun-Aro, Ikerlan, y otras instituciones cohesionadoras como la División Empresarial -ahora ambas LKS- fueron muchas las iniciativas que se acercaron para crear empresas nuevas, que fuesen cooperativas desde su raíz. Pero también hubo otras que, siendo sociedades de capitales, querían transformarse en cooperativas para mejorar su *status quo* interno, impulsadas por una tendencia ética hacia lo que entonces se llamaba -sin que aún haya perdido vigencia- "justicia social". Aquí se espigan varias empresas que hoy son auténticas realidades.

Irizar (1963)

Es la empresa más antigua de MCC y, también, una de las más viejas de Euskadi. Sus vestigios se remontan a 1850, por lo que en el año 2000 cumplirá 150 años. Construía, en su origen, carros de madera. En 1859, equipó el primer carruaje, y en 1948 la primera carrocería metálica de autobús. Ya en 1925, había edificado la primera planta industrial, donde se ubica aún



el viejo pabellón de Irizar, con naves en arco de punto. En 1959 Carrocerías Irizar, que así se llamaba entonces, era propiedad de la familia, y ante ciertas perspectivas de modernizarse se abrió al capital social exterior y, para ello, se transformó en S.A. Pero la financiación no era suficiente, y en 1962, al instalarse Caja Laboral Popular en Ormaiztegui, localidad donde radica desde siempre Irizar, se convirtió en cooperativa y solicitó su ingreso en Caja Laboral. Perseguían afianzar mejor la colaboración del personal donde la cualificación de la mano de obra es decisiva para lograr un buen producto, y reforzar su financiación que había sido siempre algo precaria. La rentabilidad tenía fuertes altibajos que no permitían consolidar la estructura de su balance.

Ya más tarde, a mediados de los '70, se produjeron varios hechos de cierto relieve que marcan su adaptación a una nueva realidad empresarial. En primer lugar los cuatro hermanos Irizar, que hasta 1962 habían sido, gracias a la titularidad de las acciones, sus propietarios y

dirigentes más importantes, fueron cediendo sus cargos y alguno sale de la empresa. Se trata de Miguel M^a Irizar, gerente, alcalde de Ormaiztegui, que fue el animador de la transformación de su empresa en cooperativa. Sus otros hermanos, también fueron abandonando la cooperativa que llevaba su nombre, sobre todo cuando ya les llegó la edad de jubilarse. Los nuevos directores buscaron otras opciones productivas creyendo que el autocar era un producto caduco del que nunca se podrían obtener beneficios, pero no hallaron un programa alternativo que les satisficiera. En 1977, se trasladaron al polígono en el que, en septiembre de 1998, han inaugurado su última ampliación confirmando el gran vuelo que ha adquirido Irizar. De todos modos, la crisis más profunda la habían tenido en 1990; y en 1991, prácticamente sin gerente, llegaron al borde del cierre.

Nos hallábamos en el tercer cuatrimestre de 1991 cuando se incorporó Koldo Saratxaga, quien señalaba que "antes de diseñar estrategias a largo plazo era nece-

sario cortar la hemorragia que venía sufriendo Irizar y que le llevaba a tan grandes pérdidas y a su asfixia financiera". Aquí comienza un salto gigantesco hacia adelante que se materializa en las plantas que han instalado en China, en Marruecos y en Brasil, además de haber puesto en pie su magnífica planta en Ormaiztegui. En 1998 venderán, sólo en ésta última, unos 17.000 millones de pesetas con una plantilla de casi 800 empleos y unos beneficios que pueden llegar a 3.000 millones de pesetas. En el año 2000 esperan construir 2.000 autocares en todas las plantas que tienen en el mundo.

Danobat (Eguzki+Danobat) (1965 y 1968)

Eguzki y Danobat son dos cooperativas de Elgoibar que el primero de enero de 1971 se unieron bajo el nombre de Danobat. Antes, siguieron caminos paralelos como sociedades no cooperativas. Pero sus fundadores siempre tuvieron presente la idea de hacer participar a todos los trabajadores en los resultados de sus empresas.

Eguzki nació en 1955 con la idea de crear una industria eminentemente social. Fueron sus creadores Luis Arrieta, Luis Bilbao y Manuel Letamendía. Eran, en parte, hombres que procedían de la Juventud Obrera de Acción Católica, y por eso decidieron que, en su empresa, sin ser cooperativa, habían de distribuir sus resultados entre todos los que trabajaban. En 1957 ya llegaron a tener 19 socios, y cerraron el acceso a más partícipes hasta que en 1963 se

transformaron en cooperativa industrial o de trabajo asociado, para lo que utilizaron el modelo de Estatutos de las cooperativas de Mondragón.

Los fundadores de Danobat procedían de la empresa Jarbe, fabricante de fresadoras y rectificadoras. En 1953, un equipo de dieciséis hombres se agrupó en torno a Sabino Osoro, que también había fundado Goiti, quien asumió la titularidad de la empresa que, desde el comienzo, se llamaría Danobat. A Osoro se unió un hermano suyo y Pedro Azpiazu, intendente mercantil, que en octubre de 1966, era su director financiero.



Sus inicios eran modestos, lo que se traducía en las precarias instalaciones que utilizaban, como siempre ocurre cuando se inicia una nueva actividad desde su raíz. Durante once años, el 25% de los beneficios se distribuyó entre todo el personal y, el 75%, a quienes habían realizado aportaciones a capital.

Hacia 1960 ambas empresas se asociaron a ACME S.L. en unión de otros siete fabricantes, todos de máquinas-herramienta. Se habían

visto forzados por el "Plan de Estabilización" de 1959 -año el que el Ministro de Comercio, Alberto Ullastres, viajó a Elgoibar para comprobar de cerca la crisis creada en el sector- y el proyecto de ACME, diseñado para salvar la situación, se consideraba una respuesta para hacer converger, en esa empresa, la gestión del comercio interior y la exportación. La conversión de Eguzki y Danobat en cooperativas y su integración en Caja Laboral Popular para formar parte de su grupo asociado resultó compleja. En ambas empresas, que actuaban muy unidas,

se decide dar el paso adelante y dejan ACME. S.L., que habían creado hacía tres años.

A partir de ese momento siguieron caminos muy paralelos. Eguzki fabricaba tornos revólveres y Danobat rectificadoras para interiores, exteriores y para superficies planas. De ahí que decidieran fusionarse hacia 1970 para iniciar unidas su gestión a partir del primero de enero de 1971.

Complementariamente, apoyadas por Caja Laboral Popular, adquirie-

ron terrenos en el Polígono Arriaga de Elgoibar y allí se instalaron, donde ahora se hallan Goiti e Ideko, Centro Tecnológico para la máquina-herramienta. Estas empresas no actuaron al convertirse en cooperativas estimuladas por la cobertura financiera de Caja Laboral, o al menos no sólo por eso. Sus fundadores se hallaban motivados del mismo modo que quienes fundaron la experiencia mondragonesa y, cuando se les facilitaron los cauces instrumentales que se habían desarrollado en Mondragón, no tuvieron inconveniente en unirse al Grupo Asociado de Caja Laboral Popular.

En 1998, la cooperativa Danobat, venderá unos 9.000 millones de pesetas de los que exportarán el 50%, dando trabajo a más de 400 socios y obteniendo unos 800 millones de excedentes. El conjunto del grupo Danobat, que además de a Danobat, da cobertura a Soraluece, Goiti, Estarta y Lealde venderá 22.000 millones de pesetas con más de 800 empleos. Se ha convertido en el más importante núcleo de fabricantes de máquinas-herramienta del Estado.

“La decisión consciente y voluntaria para participar en una empresa cooperativa constituye una opción comprometida a través de la cual, con mayor o menor intensidad, todos aceptamos, querámoslo o no, una parte de responsabilidad para conducir su gestión, y para aceptar y conllevar los éxitos y los fracasos”.

Coinma (Cooperativa Industrial de la Madera) (1965)

De la mano de URSA en Vitoria esta empresa fue presentada en Caja Laboral Popular en 1965. Había nacido en 1955 creada por Francisco Corres, a cuyo nombre giraba el negocio, para construir moldes de



madera de forma artesanal. En 1964, nueve años más tarde, y de nuevo con el apoyo de URSA, se transformó en cooperativa con la intención de asociarse a Caja Laboral Popular y lograr su cobertura financiera y las prestaciones del Servicio de Provisión (luego Lagun Aro).

El negocio no prosperaba y para revitalizarlo asumió las riendas de la empresa un hijo de Francisco Corres. El programa de trabajo cambió, abandonando prácticamente la fabricación de modelos, y dedicándose a producir muebles de encargo e instalaciones a domicilio, y muebles en

serie. En 1965 logró incorporarse al Servicio de Provisión de Caja Laboral Popular y en 1971 a Caja Laboral Popular. Estas dos fases fueron el modelo asociativo cuya cadencia se generalizó durante al menos 20 años, con objeto de realizar una especie de “periodo de prueba” que algunas cooperativas no superaron nunca.

Coinma tardó varios años en darse cuenta de que era una empresa en la que todos eran propietarios y en ella subsistió la creencia de que la familia Corres era aún la que tenía el poder. De ahí se derivaron situaciones críticas con los antiguos propietarios, y debió asumirse la gerencia por técnicos propuestos desde Caja Laboral Popular. Finalmente, en 1981 Coinma se incorporó al grupo comarcal Urcoa de Vitoria. En 1998

venderá casi 1.000 millones de pesetas; tiene 75 socios y su previsión es obtener unos 50 millones de pesetas en excedentes positivos.

Orbea (1969)

He aquí otra empresa de gran arraigo industrial en Eibar. Comenzó a principios de siglo a fabricar máquinas-herramienta y, cuando en 1969 se convirtió en cooperativa, hacía ya varios años que venía colocando bicicletas en el mercado, como es bien conocido por su prestigiosa marca. Sin embargo, hacia 1968, al afrontar la reestructuración industrial que se agudizó en el siguiente decenio, la conservación de un pasado tradicional había convertido a esta empresa en un complejo sistema de fabricación artesanal, basado en una producción muy integrada y con baja productividad, lo que la colocó al borde del colapso y cierre.

Su último gerente, Esteban Orbea, había decidido entregar los bienes de la empresa a los trabajadores como indemnización por lo que hubiese supuesto su despido. Es lo que jurídicamente representaba la creación de una cooperativa, Orbea S.C.I. que adquiriría, en nombre de los trabajadores que iban a ser cooperativistas, la empresa Orbea S.A., y, sobre todo, el terreno. Los bienes transferidos se habían valorado, en 1969, en 37 millones de pesetas.

Desde el comienzo vivió fuertemente endeudada con créditos del Fondo Nacional de Protección al Trabajo (25 millones), 7,5 millones del Banco de Crédito Industrial, 20 millones de Caja Laboral, y 16 millones

de créditos otorgados por varios bancos de primera fila. Su patrimonio, que se hallaba en sus terrenos en el centro de Eibar no se vendió hasta unos 18 años más tarde, y esta inmovilización pesó enormemente en su cuenta de resultados durante todo ese tiempo.

La actuación de Caja Laboral Popular, a través de su División Empresarial, fue absolutamente imprescindible. La estrategia de resolución de su endémica situación se dirigió en varios frentes. El primero

bicicletas se hacía desde el centro de España en lugar de hacerlo desde Eibar. Esta empresa conquense había llegado a tener 120 operarios.

Pero era necesario rehacer la empresa, y se viajó de la mano de la División Empresarial a Italia, donde la empresa Legnano (de la ciudad de Legnano) le cedió su tecnología para mejorar la productividad. El cambio consistió, sobre todo, en dejar de fabricar íntegramente todos los elementos de la bicicleta - desde las ruedas y las bielas al sillín-



consistió en mantener una financiación que le permitiera subsistir. El segundo, en ajustar la plantilla, que en tres años descendió de 500 empleos a 200, sin que mermaran sus ventas. Entre otras medidas hubo que cerrar una fábrica de montaje en Tarancón (Cuenca), ciudad en la que Orbea había instalado una planta para que en ella fabricaran los guardabarros y montaran las bicicletas. Una consulting les había convencido de que aumentaría la eficiencia y la rentabilidad si la distribución de las

para limitarse a la fabricación y montaje de las partes esenciales, particularmente el cuadro, realizar el montaje y pintado, y acabar el conjunto.

Pero para que fuese posible crear una nueva empresa, caja Laboral Popular adquirió en Mallabia, a 8 kilómetros del lugar que Orbea ocupaba en Eibar, unos 45.000 m² de terreno que se convirtieron en industriales y los urbanizó. Allí se halla actualmente Orbea, además de Doiki, otra promoción de Caja Laboral.

La penuria de financiación, los

traumas que se produjeron en la reducción de plantilla, los sucesivos cambios en la dirección y la crisis generalizada que asoló a la industria en el decenio del '70 hicieron difícil el despegue de Orbea. Sumida en su pasado historial, no acertó a encontrar, hasta muchos años después, un horizonte despejado porque fue difícil que los trabajadores asimularan, de un día para otro, y sólo por cambiar el marbete de Sociedad Anónima a Sociedad Cooperativa, la condición de socios responsables de su empresa.

Este año 1998 venderá unos 3.500 millones de pesetas, de los que exportarán un 40%. Mantienen una plantilla de 160 trabajadores socios, y en su Plan de Gestión proyectan obtener unos 30 millones de excedentes netos. En 1999 hará 30 años que sus trabajadores, al amparo de Caja Laboral, decidieron transformarse en Cooperativa.

Otras transformaciones

El esfuerzo realizado desde Caja Laboral Popular para crear un grupo asociado homogéneo en el contexto cooperativo se hacía con espíritu proselitista, por entender que la socie-

dad de personas era la respuesta clave para lograr que los trabajadores se sintieran cómodos y se identificaran con los objetivos de su empresa. De este modo, Caja Laboral Popular se habría pasado a hallar su segmento de ahorro propio y daba respuesta a los postulados que justificaron su fundación.

Por estas razones se impulsó la creación de **Ederlan**, por la fusión, en la actual cooperativa de trabajo asociado, de tres empresas de corte tradicional y capitalista: Fundiciones Esteibar, Talleres Uribealgo e Industrias Comet, que sumaban unos 120 trabajadores por cuenta ajena cuando se transformaron en cooperativistas. La financiación aportada con generosidad desde Caja Laboral Popular para crear sus infraestructuras fue la nota dominante, y como circunstancia a destacar por su carácter sociológico, había que poner de relieve que al cabo de 3 ó 4 años sólo quedaba en la cooperativa uno de los propietarios de las empresas fundadoras que la dejó poco después.

Del mismo modo se produjeron otras transformaciones de empresas en las que prevalecía el capital para

dar paso a la sociedad personalista. En 1968 surgió **Citamare**, en San Salvador del Valle. Se fusionaron para crear la cooperativa cuatro empresas dedicadas a la elaboración de la madera: carpinteros, ebanistas, decoradores, etc. Tuvo una vida azarosa porque la titulación de Sociedad Cooperativa no determi-



naba, por sí misma, la identificación de los trabajadores con la empresa, ni el aumento de eficacia en la gestión. Y, lo que era peor, a veces la solución para resolver los problemas de estas empresas pasaba, necesariamente, por la sustitución de sus antiguos propietarios en la dirección y el gobierno de la empresa, lo que se oponía a su buena conducción. Esta cooperativa se mantuvo en Caja Laboral Popular y después se incorporó al Grupo Comarcal Nerbión y desapareció en 1988.

En 1980, la fábrica de chocolates de marca "Loyola" se transformó en la cooperativa **Labeko** S. Coop. de la mano de sus obreros que se la habían quedado como indemnización por cierre con los pabellones que aquella empresa tenía en Oñati. Se asoció a Caja Laboral Popular a comienzos de 1980 y, después de más de seis años de demostrar su

"La transformación de sociedades de capital en sociedades de personas -es decir, en cooperativas- fue un método que, aunque produjera algunos quebrantos y sinsabores, respondía a la idea sustentada por Caja Laboral Popular de apoyar el empleo y de convertir a los trabajadores en socios y gestores de su empresa".

impotencia para sacarla adelante, se cerró en 1986. También en Tolosa se produjo la asociación de **Tax**, empresa que giraba a título personal de su propietario. Era muy pequeña, y se había convertido en cooperativa con la ilusión de su fundador de que por esta vía iban a llegar a Tax de forma automática todas las solucio-



nes; pero al no llegar tal como la había concebido, decidieron dejar Caja Laboral Popular. Se había asociado en abril de 1979 y se dio de baja en octubre de 1983.

El conjunto de las empresas cuya transformación en cooperativas se han examinado en este breve análisis, y que aún subsiste en MCC, puede representar más del 20% de la población de socios en las cooperativas industriales. Hasta 1980, y ya con la crisis económica en su momento de mayor incidencia, la transformación de sociedades de capital en sociedades de personas - es decir, en cooperativas- fue un método que, aunque produjera algunos quebrantos y sinsabores, respondía a la idea sustentada por Caja Laboral Popular de apoyar el empleo y de convertir a los trabajadores en socios y gestores de su empresa.

TU

Rasgos generales en el cambio hacia la sociedad de personas

Aunque haya que excluir de este epílogo sumarial a Eguzki, Danobat y Ederlan, con carácter general las transformaciones en cooperativas que durante 30 años se llevaron a cabo tenían hasta 1990 ciertos rasgos que las identificaban.

Se hallaban insuficientemente financiadas porque una mala gestión les había conducido a no permitirse invertir y no poder, al poco tiempo, pagar al personal. Tenían una mala dirección; quizás suficiente para llevar una vida mediocre y sin vuelo, pero evidentemente incapaz de actuar en la búsqueda de la reestructuración empresarial que el cambio profundo de la industria de aquella época exigía. Como consecuencia, una vez que se daba el paso hacia el sistema cooperativo, se ponía en evidencia la incompetencia de los antiguos propietarios y directivos y estos debían ser sustituidos, lo que no era siempre fácil. Sólo el esfuerzo financiero de Caja

Laboral Popular y una intensa gestión de su División Empresarial, no siempre acertada, consiguieron el éxito global de estas mutaciones jurídico sociales. La enseñanza que cabe extraer, aunque su puesta en práctica resulte harto difícil, tiene su raíz más honda en la idea de que, como entonces se aireaba con énfasis: "antes de crear cooperativas hay que disponer de los cooperativistas", al paso que se remarcaba de forma contundente que "no por cambiar los estatutos se adapta el comportamiento humano", de más difícil acoplamiento a un nuevo concepto de empresa.

El ritual de realizar las aportaciones de capital, el registro de los trabajadores como socios y la asistencia a las Juntas Generales son pautas de actuación necesarias, pero no suficientes. Resultaba más eficiente la empresa nacida como cooperativa desde su origen, cuando el socio que va a ser cooperativista sale de su anterior empresa dando un paso responsable y se juega su futuro; sobre todo si se incorpora al comienzo de crear la cooperativa. Y es que la decisión consciente y voluntaria para participar en una empresa cooperativa constituye una opción comprometida a través de la cual, con mayor o menor intensidad, todos aceptamos, querámoslo o no, una parte de responsabilidad para conducir su gestión, y para aceptar y conllevar los éxitos y los fracasos.

MAPSA

sobre ruedas



Fundada en 1956, MAPSA perteneció inicialmente al Grupo Huarte, orientando su actividad al sector de los productos derivados del petróleo, de donde proviene su denominación "Manufacturas Auxiliares del Petróleo S. A.". En 1987 fue adquirida por la multinacional inglesa Parkfield, cuya quiebra en 1989 desencadenó una grave crisis en MAPSA, llevándola a la suspensión de pagos en 1990.

Apuesta cooperativa

Tras un período de profunda reflexión interna, en 1991 y con el

apoyo determinante del Gobierno de Navarra, los trabajadores decidieron constituirse en cooperativa e integrarse un año más tarde en la **División de Automoción de MCC**. Ello coincidió con la aguda crisis del sec-

tor de automoción de 1992-93 y la pérdida de los clientes más significativos por parte de la cooperativa.

Posteriormente, el apoyo de MCC, con su aportación de recursos humanos, financieros y de gestión y su capacidad de interlocución con los grandes fabricantes de automoción; la ayuda del Gobierno navarro y, sobre todo, el esfuerzo económico y humano de sus socios-trabajadores y la implicación de sus órganos de Dirección y gobierno, han hecho de Mapsa una empresa rentable y con futuro.

Los números demuestran que el esfuerzo ha merecido la pena. Desde su constitución en cooperativa en 1991 todas sus cifras, -ventas, exportaciones, número de llantas fabricadas, empleo...- han experimentado un cambio espectacular.

Evolución de MAPSA

	1991	1995	1997	1998*
Ventas	669	2.334	4.227	5.000
Exportaciones	65	1.053	1.877	2.450
Llantas (unidades)	162.000	450.000	800.000	1 millón
Empleo	145	200	293	370

Ventas y exportaciones en millones de pesetas.
Las cifras de 1998 son estimadas.

Mikel Pueyo,

Socio de MAPSA



Mikel Pueyo es uno de los socios que vivió el proceso de cooperativización de MAPSA. En la actualidad, se ocupa de la administración de personal. Nos recuerda que el día 11 de noviembre se ha cumplido el séptimo aniversario de MAPSA como empresa cooperativa.

¿Habías trabajado con anterioridad en alguna cooperativa?

No. Históricamente el cooperativismo en Navarra no ha tenido mucho empuje. Proliferan más las S.A..

Y tú que conoces los dos tipos de empresa ¿con cuál te quedas?

Hoy por hoy, me quedo con el sistema cooperativo.

¿En MAPSA, al menos, habéis ido a mejor?

Sí, e incluso la gente se ha concienciado más de lo que es el puesto de trabajo. Ahora bien, nos está costando hacernos a la idea de que estamos en una cooperativa.

¿Y eso?

Pasar de ser una S.A., en la que has trabajado durante muchos años, a ser una cooperativa es un proceso complicado. Cambiar el «chip» cuesta mucho. Y más si todo lo que tienes a tu alrededor son sociedades anónimas, como nos ocurre a nosotros.

Se hace camino al andar.

Pues sí. Pero todavía tenemos que aprender conceptos elementales. Por ejemplo, que la cooperativa somos todos y que hay que desterrar la cultura de la protesta y pasar a la de la propuesta.

Pero claro, pasar de exigir un convenio, como hacíamos en la S. A., a autoimponernos el incremento salarial no es fácil de asumir de un día para otro.

¿Qué esfuerzos habéis hecho los socios en este proceso de cooperativización?

Nos bajamos los salarios hasta un 25%, porque precisamente el proceso de cooperativización coincidió con una grave crisis del sector. Si no lo hubiéramos hecho, es posible que incluso Mapsa hubiera desaparecido. Además, hemos pasado algunos años sin cobrar pagas extraordinarias y tampoco hemos recibido los intereses del capital. El esfuerzo económico que se ha hecho ha sido fuerte.

Parece que ha merecido la pena.

Pues sí. La situación económico-financiera de la empresa va a mejor, ahora vamos a hacer nuevos socios, algunos de los cuales son hijos o familiares de socios. Parece que la cosa se anima un poco.

De todos modos, el proceso no habrá sido un camino de rosas.

¡Uff! Menos tiros, ha habido de todo: asambleas interminables, broncas, cambios de gerente, de presidente...

¿Lo más difícil del proceso?

Cambiar la mentalidad de la gente, que todavía no se ha conseguido. Pero bueno, poco a poco se van consiguiendo cosas.

¿Qué es lo que más se valora en la nueva situación?

La estabilidad del puesto de trabajo y el hecho de que las decisiones empresariales las tomamos nosotros.

“Cuesta mucho cambiar el chip”

ESTARTA

rectificar es de sabios



máquinas de coser, se abandonó la fabricación de maquinaria especial, y comenzó un proceso de reflexión sobre el futuro del negocio de rectificadoras. Y aquí es donde un grupo de 35 trabajadores, en colaboración con el Gobierno Vasco y el apoyo decidido del Grupo Danobat, deciden crear en abril de 1995 **ESTARTA Rectificadora S. Coop.** Un año más tarde, la integración de esta nueva cooperativa en el Grupo DANOBAT es un hecho.

Y las cifras han ido a mejor: las ventas prácticamente se han cuatriplicado, las exportaciones han crecido de forma notoria, y los empleos han pasado de 37 a 52.

Siguen ubicados en Elgoibar, en las instalaciones de siempre, pero ahora son copropietarios. Aunque todavía les cueste entenderlo.

E **STARTA RECTIFICADORA** nació como empresa cooperativa en abril de 1995, cuando 35 trabajadores de la antigua Estarta y Ecenarro apostaron por la vía cooperativa como fórmula idónea para asegurar la continuidad de la empresa.

ta su producción se había reducido a maquinaria especial y a rectificadoras sin centros. Un estudio de viabilidad concluyó que el único negocio con futuro era el de rectificadoras, aconsejando finiquitar los dos restantes.

Y así fue. Se cerró el negocio de

Estarta y Ecenarro

El origen de Estarta y Ecenarro, una de las empresas señeras de Gipuzkoa, se remonta a 1913, cuando inició un negocio orientado a la máquina-herramienta y que en 1941 se amplió a las máquinas de coser, marca SIGMA. Estas dos áreas de actividad se vinieron desarrollando hasta marzo de 1995, aunque en máquina-herramien-

Evolución de ESTARTA Rectificadora

	1995	1996	1997	1998*
Ventas	255	784	969	980
Exportaciones	143	423	261	519
Empleo	37	46	48	52

Ventas y exportaciones en millones de pesetas.
Las cifras de 1998 son estimadas.

Diego González,

**Presidente el Consejo Rector
de Estarta Rectificadora**



Diego González lleva ya 27 años trabajando en esta empresa, en la que ha desempeñado diferentes cargos. Ahora es presidente del Consejo Rector de Estarta Rectificadora. Por tanto, es opinión autorizada a la hora de valorar la nueva situación.

Has trabajado en esta empresa cuando era sociedad anónima y ahora que es cooperativa.

¿Con cuál te quedas?

Son dos conceptos diferentes de empresa. Me quedo con el sistema cooperativo. En la sociedad anónima la gestión de la empresa era a través de una dirección clásica, que no daba participación ni económica ni en decisiones empresariales, la comunicación era escasa... Mi experiencia es mejor en el sistema cooperativo.

¿Qué esfuerzos han realizado los socios en el proceso de cooperativización?

Un esfuerzo enorme, y más en esta empresa en la que estábamos acostumbrados a hacer las cosas de una forma completamente diferente. Las 35 personas que nos quedamos seguimos trabajando sin cobrar desde diciembre del 94 hasta abril del 95, que fue cuando creamos la cooperativa. Además, después de crear la cooperativa, cada uno de los trabajadores, porque así lo decidimos, trabajamos durante un año una bolsa de 100 horas a fondo pérdida. Y los salarios se bajaron durante un tiempo con el fin de consolidar el proyecto que iniciamos.

¿Qué papel ha jugado el Grupo Danobat?

Fundamental. El respaldo de un grupo tan potente es importantísimo de cara a nuestros clientes.

El esfuerzo ¿ha merecido la pena?

Sin lugar a dudas. De hecho, nuestras cifras de facturación se incrementan año a año, y hemos contribuido a la creación de puestos de trabajo. Estamos muy ilusionados con el nuevo proyecto empresarial.

¿Qué ha sido lo más difícil del proceso de cooperativización?

Lo más complicado ha sido cambiar la mentalidad de las personas. Todos los que iniciamos este proyecto habíamos estado trabajando muchos años en la sociedad anónima y de un día para otro asumir un modelo de empresa cooperativo es muy difícil. Ahora somos copropietarios, si las cosas van bien, van bien para todos; si van mal, mal para todos. Y eso se escribe en dos líneas, pero se tarda mucho en asumir. Y es que la tendencia natural es exigir derechos y olvidar las obligaciones. La gente mayor, todo hay que decirlo, hemos tenido más resistencia a asumir ese cambio.

¿Y qué es lo que más se valora de la nueva situación?

Que el proyecto está vivo, que la realidad de Estarta Rectificadora es un hecho. Asimismo, el estar integrados en el Grupo Danobat es muy importante, porque te da una seguridad que te permite centrarte con exclusividad en tu trabajo diario.

“Estamos muy ilusionados”

EDESA

“Línea Blanca” cooperativa

Empresa establecida en Basauri (Bizkaia) y dedicada a la fabricación de electrodomésticos de “línea blanca”.

Tuvo su origen en la fusión realizada en 1.970 entre las Sociedades Anónimas “Electrificación Doméstica Española” y “Frimotor”, constituidas respectivamente en 1.941 y 1.947, pasando a denominarse “**FABRELEC, S. A.**”.

Sus marcas, **Edesa** y **Westinghouse**, se hicieron con una notable cuota de mercado, que todavía mantienen pese a la aparición sucesiva de otros competidores.

Integración en Fagor

En 1.989, a raíz de la reconversión estatal del sector de electrodomésticos, se inicia una andadura conjunta Fabrelec-Fagor Electrodomésticos, dirigida hacia una integración plena de ambas empresas con el objeto de constituir una empresa asentada en la Comunidad Autónoma, de dimensión y volumen suficiente para garantizar su consolidación y futura supervivencia, una vez reconvertido el sector.

Transformación en cooperativa

Esta andadura conjunta tuvo su



colofón en octubre de 1.994, fecha en que Fabrelec, S. A. pasó a convertirse en la cooperativa **EDESA**, por decisión mayoritaria de su plantilla. Así pues, EDESA y FAGOR Electrodomésticos vienen constituyendo en la práctica una única realidad empresarial garantizada mediante el establecimiento de vínculos comunes

(órganos conjuntos de gobierno y dirección, estatutos, reglamentos) e igualdad de derechos y obligaciones para el conjunto de socios de una y otra cooperativa.

EDESA fabrica actualmente termos eléctricos y frigoríficos, completando, estos últimos, catálogo con los fabricados en Fagor.

Evolución de EDESA

	1995	1996	1997	1998*
Termos (Unidades)	225.787	249.110	268.900	301.791
Frigoríficos (Unidades)	234.825	221.128	297.017	342.304
Empleo (**)	795	779	788	805

(*) Datos estimados

(**) En puestos medios, incluyendo el personal de contratación eventual

Eroski Taldeak ere kooperatibizazio bideari ekin dio. Bide honek eman dituen fruituak eta etorkizunerako asmoak komentatzen dira artikulu honetan.

El Grupo Eroski y la vía de la cooperativización

JOSE M^o LARRAMENDI, GRUPO EROSKI

La historia del Grupo Eroski, y de manera principal la de las cooperativas Consum y Eroski, está salpicada de procesos de integración de empresas y sus trabajadores a la fórmula cooperativa, aunque la experiencia más innovadora y ambiciosa al respecto haya sido la conversión de trabajadores por cuenta ajena a trabajadores partícipes del capital y la gestión. Esta experiencia se instrumenta mediante una sociedad creada ad-hoc, y va dirigida a trabajadores ya contratados por una empresa del Grupo.

Estrategia de crecimiento

El desarrollo empresarial del Grupo Eroski se ha caracterizado por un fuerte ritmo de expansión imprescindible para poder competir frente a los líderes del sector de la distribución estatal e internacional. Se trata de una visión que ha orientado a grupo desde sus orígenes, y que le ha llevado a convertir un



puñado de pequeñas cooperativas locales hasta un grupo con implantación estatal, capaz de disputar el primer puesto del ranking en cifra de facturación. Este rápido desarrollo se ha basado en una estrategia de crecimiento propio de la red comercial con nuevas aperturas. Las circunstancias del sector -con una fuerte con-

centración en el negocio de hipermercados y justo la situación contraria en supermercados- dificultaba la opción estratégica de crecer mediante adquisiciones. A esto hay que sumar que las dos cooperativas del grupo han mantenido posiciones de liderazgo histórico en sus respectivos mercados.

Con todo, existen algunos ejemplos de integración que pueden ilustrar una forma de hacer cuando esta circunstancia se da. Sin ánimo de analizar con detalle cada uno, cabe citarse la compra del hipermercado Baliak (Baracaldo) y las cadenas de supermercados Sebastián de La Fuente y San Prudencio (Vitoria) en el caso de Eroski S.Coop, y la adquisición de los supermercados Jobac por parte de Consum S.Coop. Refiriéndonos al colectivo de trabajadores de las empresas adquiridas, el proceso de integración se ha caracterizado por:

1. **Garantía de los puestos de trabajo.** El objetivo final buscado ha sido garantizar el mayor número posible de puestos de trabajo, incluso procurando las reubicaciones que lo hiciesen posible.

2. **Paso de trabajadores por cuenta ajena a socios de las cooperativas.** Realizado al mayor ritmo posible. En este sentido es imprescindible una intensa labor informativa y de asesoramiento.

3. **Equiparación de condiciones laborales de los nuevos socios.** No existen diferencias de las condi-

ciones laborales en los nuevos socios, la incorporación societaria del trabajador conlleva aceptar la normativa y funcionamiento interno de la cooperativa.

Máxima integración

En resumen, el objetivo buscado con estas medidas es procurar la máxima integración de los nuevos trabajadores en el menor tiempo posible, convencidos de las ventajas que aporta el modelo cooperativo al trabajador, y de que es difícil sostener en el tiempo dos colectivos diferentes de trabajadores. En los casos en que se han producido estos procesos, la valoración es altamente positiva. A mayor o menor ritmo, los trabajadores -que en un primer momento admiten su nueva condición de socio buscando estabilidad en el empleo- terminan apreciando y valorando las diferencias de su nueva situación, de tal manera que al cabo de un tiempo se hace difícil distinguir la procedencia de estos socios.

GESPA

Mención especial merece **GESPA**,

“A mayor o menor ritmo, los trabajadores terminan apreciando y valorando las diferencias de su nueva situación, de tal manera que al cabo de un tiempo se hace difícil distinguir la procedencia de estos socios”.



la sociedad civil particular mediante la cual los trabajadores de Erosmer Ibérica son partícipes del capital y la gestión de la empresa en la que trabajan. Erosmer Ibérica es la sociedad propietaria de los hipermercados del Grupo Eroski fuera del ámbito de actuación de las cooperativas Consum y Eroski. En aproximadamente cinco años de antigüedad, Erosmer Ibérica ha conseguido tener una plantilla de 1.200 trabajadores con contrato indefinido, fruto del éxito comercial. En el momento de plantear el proyecto GESPA, esta cantidad suponía el 10% aproximadamente de los trabajadores del grupo. Atendiendo a la definición de la Misión del Grupo Eroski, que reconoce como prioritario integrar el interés de los trabajadores en la gestión empresarial, se imponía buscar una fórmula que permitiese practicarlo



también para este colectivo.

La conversión de Erosmer en cooperativa quedó descartada por condicionantes externos e internos, con lo que hubo que construir una solución a medida, que en la práctica ha supuesto la extensión de la fórmula cooperativa a una sociedad anónima. Las características cooperativas esenciales están presentes en GESPA mediante la adhesión voluntaria, la participación individual en el capital y resultados, el derecho a la representación mediante los órganos de gobierno interno -en este sentido la estructura societaria de GESPA reproduce la de cualquier cooperativa-, y la capacidad de decisión concreta también en la participación en dichos órganos. Los derechos y obligaciones de los socios son los mismos que en una cooperativa, de igual manera que los principios y

valores por los que se debe de regir este colectivo, todo ello recogido en los Estatutos Sociales.

La posibilidad de formar parte de GESPA se presentó a los trabajadores de Erosmer en octubre del '97, y los nuevos socios comenzaron a materializarse en noviembre. En estos momentos existen 1.100 socios individuales, lo que supone que cerca del 80% de los trabajadores fijos tienen la condición de socios. A finales de este año se estima que sean más del 85% los trabajadores socios. Durante este año se han puesto en marcha los distintos órganos de representación, cuyos miembros han sido elegidos en juntas preparatorias y asamblea general, el Consejo Rector viene funcionando desde Octubre, y los Consejos Sociales han sido elegidos a mediados de ese mismo mes. Es decir, el proceso de constitución de una nueva realidad ha culminado, a partir de ahora queda alinear un proyecto en el que muchas personas tienen puestas sus ilusiones.

El éxito de GESPA abre la posibili-

dad de repetir la experiencia en otras sociedades del Grupo Eroski.

Futuro

El futuro de este grupo pasa por un crecimiento a mayor ritmo si cabe, y para conseguirlo se producirán alianzas con terceros, adquisiciones, y experimentación en otras actividades, lo que supondrá a su vez la creación de nuevas sociedades que den amparo jurídico a las empresas creadas. Las características legales no deben de ser obstáculo para llevar adelante el proyecto general de la empresa, y el nuestro pasa por conseguir integrar a las personas que lo hacen posible. Antes de extender una fórmula exitosa como GESPA a otro colectivo de trabajadores, es imprescindible garantizar las condiciones mínimas para que el ofrecimiento sea aceptado, y esto solo se consigue mediante una gestión diferenciada de los recursos humanos, que haga que las personas crean en un proyecto y quieran ser partícipes del mismo.

TU

“Las características cooperativas esenciales están presentes en GESPA mediante la adhesión voluntaria, la participación individual en el capital y resultados, el derecho a la representación mediante los órganos de gobierno interno, y la capacidad de decisión concreta también en la participación en dichos órganos”.

MCCko industri taldeak izandako salmentak 281.482 milioi pezetakoak izan ziren lehenengo bederatzi hilabeteetan, aurreko ekitaldiarekiko %17,4ko igoeraz. Euskadiko Kutxa eta Lagun-Aroko bilakaera ere apartekoa izan da epealdi horretan.



Información al finalizar el mes de setiembre

Las ventas del Grupo Industrial superan los 280.000 millones

Javier Sagasta, Unidad Análisis Económicos

Economía Internacional

Durante el mes de Octubre ha comenzado a vislumbrarse el inicio de la solución de los graves problemas que aquejan a la economía mundial, los cuales aunque en principio están localizados en unas zonas determinadas, como **Asia** (con Japón a la cabeza), **Latinoamérica** y **Rusia**, por aquello de la globalización, amenazan también al resto del planeta.

Para neutralizar este peligro se han adoptado en el ámbito internacional diversas medidas que reducen las probabilidades de una recesión a escala mundial, si

bien esta posibilidad por el momento no es del todo descartable. Estas medidas han consistido en la reducción de los tipos de interés en medio punto por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos, con las repercusiones positivas que ello tiene sobre los países emergentes, la aprobación en Japón de una reforma de su maltrecho sistema bancario y el desbloqueo de las aportaciones financieras al FMI, que ha posibilitado la concesión de ayudas multimillonarias a Brasil.

Para que la coyuntura mundial no se deteriore más será fundamental el buen comportamiento de **Estados**

Unidos en los próximos meses y, como reflejo de ello, la estabilidad del dólar. Por el momento, la economía norteamericana está aguantando el tipo (3,4% de crecimiento en el tercer trimestre) pero su eventual debilitamiento, del que ya hay indicios, arrastraría al dólar a la baja, con la consiguiente pérdida de competitividad de los productos cuyos costes son en otras monedas, como es el caso de los bienes y servicios europeos.

En **Europa** la economía de los principales países comienza a mostrar síntomas de cansancio. Disminuye la confianza empresarial, a causa de las dificultades para exportar, y se ha revisado a la baja el crecimiento del PIB comunitario para 1999 (del 3% al 2,4% según la Comisión Europea), aunque comparativamente con otras zonas no sale tan malparado. Se confía en la demanda interna (consumo e inversión) para evitar el contagio de la crisis, si bien la mayor o menor fortaleza del euro (a punto de nacer) frente al dólar va a ser un elemento clave para el próximo año.

Economías española y vasca

En nuestro entorno más próximo los indicadores más recientes reflejan una estabilización del crecimiento, con tendencia a desacelerarse ligeramente.

Según un avance del Banco de España, el PIB habría crecido a un ritmo del orden del 3,8% en el tercer trimestre, estimándose una tasa similar para el conjunto del año y algo inferior (alrededor del 3,5%) para 1999.

Destaca la fortaleza del consumo, como lo prueba el hecho significativo de que las ventas de automóviles han ascendido a 970.000 unidades hasta Octubre, con aumento interanual del 15%. También la construcción se ha acelerado en los últimos meses, con aumentos de la actividad del sector y del consumo de cemento cercanos al 15%, mientras que la inversión en equipamiento de las empresas está ralentizando su crecimiento, aunque todavía se mantiene a tasas elevadas.

En el País Vasco, las últimas previsiones oficiales

apuntan a que el año culminará con un crecimiento del 5,2%, que se compara muy favorablemente con el incremento español, siendo el sector industrial el artífice de dicha expansión, con aumentos de la producción industrial del orden del 9%. No obstante, también en nuestro caso se van a notar en 1999 las mayores dificultades exportadoras, especialmente a países no europeos, previéndose un crecimiento del PIB vasco del 3,9% para el año que viene, cifra nada desdeñable.

Por lo demás, los restantes indicadores económicos fundamentales están evolucionando bastante bien, con una inflación contenida (1,6% estatal y 2,2% vasco, a Octubre), tipos de interés a la baja (3,5% a corto plazo y 4,5% a largo), déficit público disminuyendo y el empleo creciendo a un ritmo, siempre menor que el deseable, del 3,7% anual.

En este contexto económico, vamos a efectuar un breve repaso de la evolución de las principales variables empresariales de MCC al cierre del tercer trimestre de 1998.

Grupo Industrial

Las **ventas** conseguidas por las cooperativas industriales hasta Setiembre ascendieron a 281.482 Mptas (1.678 Meuros), con un crecimiento del 17,4% sobre las registradas en el mismo período de 1997.

Ventas Totales al 31-09-98

División	Cifra	% Variación S/ Año anterior
Automoción	60.715	14,8
Componentes	34.772	10,7
Construcción	23.891	28,8
Equipamiento Industrial	34.975	35,7
Hogar	86.507	18,7
Ingeniería y Bienes de Equipo	23.672	-5,5
Máquinas-Herramienta	15.973	30,3
Investigación	977	6,4
Total	281.482	17,4

Millones de pesetas

Aunque la mayor parte de las Divisiones están obteniendo incrementos interanuales relevantes, la expansión más dinámica se localiza en Equipamiento Industrial, que hasta la fecha muestra una progresión de sus ventas del 35,7%. Entre los diversos negocios que componen esta División las evoluciones más reseñables corresponden a la carrocería de autobuses, equipamiento didáctico y maquinaria para la transformación del plástico, todos ellos con expansiones que superan o bordean el 50%.

Con incrementos próximos al 30% se encuentran Máquinas-Herramienta (30,3%) y Construcción (28,8%). En ambos casos la favorable evolución de la facturación se está viendo acompañada de una estimable captación de pedidos, hasta el punto que la dimensión de sus pedidos pendientes de suministro al 30.09.98 representaba aumentos del 21% y del 32%, respectivamente, sobre los de la misma fecha del año anterior. Esta constatación es importante, ya que en ambos casos se trata de negocios con productos de largos períodos de maduración, por lo que con las Carteras de pedidos poseídas actualmente están asegurando el nivel de actividad para 1999.

La única División que no está superando sus ventas de 1997 es Ingeniería y Bienes de Equipo (-5,5%), aunque el recorte es debido a que en 1997 registró un incremento de sus ventas del 49%, lo que lógicamente dificulta la continuidad en la escalada. También en este caso debe destacarse la positiva evolución de su Cartera de pedidos, con un aumento interanual del 45%.

Analizando la trayectoria de los mercados interior y exterior, se aprecian crecimientos notables en ambos. En el mercado doméstico se han conseguido hasta Setiembre 150.086 Mptas (895 Meuros), con un avance del 14,3% sobre 1997 y una aceleración de tres puntos respecto al crecimiento que se apuntaba al cierre del primer semestre (11%).

Por su parte, las **ventas internacionales** se han elevado a 131.396 Mptas (783 Meuros), con un aumento del 21,2% sobre el mismo período de 1997. De

dicho importe, 120.994 Mptas corresponden a exportaciones, mientras que los 10.402 Mptas restantes proceden de las sociedades extranjeras participadas por las cooperativas.

La participación de las ventas internacionales sobre las ventas totales se situaba en el 46,7% a finales de Setiembre, frente al 45,4% del conjunto del ejercicio 1997.

El **empleo** industrial se situaba en 20.205 puestos de trabajo a finales de Setiembre, con un aumento de 1.408 puestos respecto al comienzo del ejercicio. La creación de empleo está liderada por Automoción (422 puestos), y especialmente en las cooperativas de fundición, seguida de Hogar (247 puestos) y Componentes (238 puestos), si bien es cierto que todas las divisiones han aumentado sus plantillas en el transcurso del año.



También cabe reseñar que del personal citado 1.729 puestos de trabajo corresponden a las sociedades participadas por las cooperativas industriales.

Las **inversiones** realizadas por el Grupo Industrial hasta Setiembre han quedado cuantificadas en 18.689 Mptas (111 Meuros), siendo superiores en un 13% a las acometidas en el mismo período del año anterior. La actualización de las previsiones inversoras para fin de

año sitúa su cifra en 29.564 Mptas, un 15% por encima de las que se llevaron a cabo en el ejercicio 1997.

Grupo Financiero

En los meses de Agosto y Setiembre los mercados financieros internacionales se han visto convulsionados por una serie de circunstancias adversas que han tenido como efecto un desplome generalizado de las Bolsas mundiales y una huida del dinero hacia puertos más seguros, encontrando abrigo principalmente en la renta fija europea y norteamericana.

Ello ha tenido dos efectos contrapuestos en el sector financiero, en general: la pérdida de valor de sus acti-

que los saldos de ahorro tradicional que se incluyen en el balance. No obstante, en el último trimestre se han acortado las distancias, siendo el reparto del crecimiento de 49.000 Mptas en figuras externas al balance y 21.000 Mptas en depósitos que se ubican dentro del mismo.

En lo que se refiere a la inversión bancaria típica, compuesta por los créditos y la cartera de efectos descontados, al mes de Setiembre ascendía a 520.000 Mptas (3.100 Meuros), con un crecimiento de 50.000 Mptas desde Enero, de los cuales 30.000 Mptas corresponden a créditos hipotecarios.

Por su parte, **Lagun-Aro** poseía a la fecha señalada



vos de renta variable, por una parte, y la revalorización de su cartera de renta fija por los descensos de los tipos de interés, por otra.

Al igual que el resto del sector, el Grupo Financiero de MCC se ha visto afectado por estos avatares, aunque el perfil conservador de sus inversiones financieras le ha permitido sortear el peligro con escasas consecuencias.

Caja Laboral prosigue en su tónica habitual de regularidad en su crecimiento, ascendiendo sus recursos totales intermediados al 30.09.98 a 906.600 Mptas (5.406 Meuros), con un apreciable aumento de 70.000 Mptas en relación al comienzo del año.

Al igual que sucede en la mayoría de las entidades bancarias, la intermediación ajena al balance, compuesta principalmente por los fondos de inversión, pensiones y previsión, está creciendo a un ritmo más vivo

una cartera de inversiones de 378.000 Mptas (2.253 Meuros), con un incremento de 69.000 Mptas desde el comienzo del ejercicio. Esta cartera estaba formada por un componente mayoritario de renta fija (un 80%), repartiéndose el resto entre renta variable, inmuebles y empresas participadas.

Los ingresos proporcionados por dicha cartera en los nueve meses transcurridos del ejercicio han ascendido a 36.400 Mptas, con un crecimiento interanual del 13%.

La favorable evolución de los rendimientos generados se traduce en un importante fortalecimiento del Fondo Patrimonial, que sirve para hacer frente a las pensiones de los cooperativistas, el cual se elevaba a 272.000 Mptas (1.624 Meuros) al 30.09.98, tras haber crecido en un 14% sobre su cifra de partida del ejercicio.

TU

El Instituto de Estudios Cooperativos se marca como objetivo prioritario conocer, investigar, actualizar y promover los valores cooperativos y propios de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

KU: nuevo Instituto para la promoción de los valores cooperativos

Rosa Mondragón

Mondragón Unibertsitatea cuenta ya con un Instituto específico de estudios cooperativos. El Instituto nace con el deseo de satisfacer la inquietud respecto a la investigación y promoción de los valores cooperativos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Objetivos

Los primeros objetivos que el Instituto se ha planteado se enmarcan en cuatro bloques, relacionados entre sí: conocer, investigar, actualizar y promover.

Primeramente, se espera crear un fondo bibliográfico accesible y eficaz para facilitar las investigaciones y consultas del pensamiento cooperativo, al igual que recoger las voces de la experiencia cooperativa y disponerlas eficazmente para su investigación y desarrollo. Bajo el epígrafe



de **Investigar**, se impulsará la realización de tesis, tesinas, investigaciones y estudios sobre el tema coopera-

tivo. Una tercera fase habla de **actualizar** la reflexión sobre el nuevo contexto y objetivos de la experiencia

cooperativa, incidiendo en los procedimientos para la aplicación de los valores cooperativos. Finalmente, como cuarto gran objetivo, el Instituto quiere igualmente **promover** y gestionar en el ámbito de M.U. la formación en los valores del cooperativismo de profesores, alumnos y otras personas, al igual que promover la formación en los valores del cooperativismo en la enseñanza.

Organigrama

El Instituto, que desea ofrecer un servicio horizontal a diversos sectores, no se engloba en ninguna de las Facultades de M.U., y depende directamente del Rector de M.U.. Cuenta con un director, Jose Mari Larrañaga, y además dispone de una persona encargada de promover este tema en cada una de las tres facultades.

En cuanto a su ubicación geográfica, se instalará próximamente en Eskoriatza, una vez terminadas las obras de acondicionamiento que se están llevando a cabo en un edificio de reciente adquisición.

Curso 98-99

Aunque los objetivos generales que persigue el Instituto son amplios y diversos, se han planificado ya las prioridades para el presente curso 98-99. De esta manera, se centrarán en dos puntos específicos: completar el temario sobre la Experiencia Cooperativa, y poner en marcha el **Proyecto Testimonio**.

En cuanto a completar el temario sobre la Experiencia Cooperativa, se recurrirá a las fuentes bibliográficas existentes sobre el tema, para teniendo una perspectiva general, definir las prioridades, plazos y estrategias a tener en cuenta para su desarrollo.

Por otra parte, en cuanto a la puesta en marcha del Proyecto Testimonio, se recogerán las voces de distintos protagonistas de la Experiencia Cooperativa: socios fundadores, otras personas que han hecho camino en la Experiencia Cooperativa, y los que son protagonistas de dicha experiencia hoy en día.

TU

José Mari Larrañaga

(KUI) Kooperatibismoaren Unibertsitate Institutoko zuzendaria

“Balore kooperatiboak ezagutu, gaurkotu eta hedatzea izango da KUIren helburua”



Zein da Kooperatibismoaren Unibertsitate Institutoaren sorreraren zergatia?

Betidanik pentsatu izan dugu, kooperatibismoaren ideologia eta baloreak gure artean egunez egun bizirik daudela. Baina horretaz gain, nolabait arduratuta ere sentitu gara balore eta ideologia horren ikerketa eta zabalkuntzan, batez ere, atzetik datozen belaunaldi berriei begiraturaz. Hortik dator Institutoaren sorrera, eta gure misioak esaten duen bezala, gure asmoa balore kooperatiboak eta bereziki Arrasateko kooperatibari dagozkionak ezagutu, gaurkotu eta hedatzea izango da.

Helburu “potoloak” markatu dituzue.

Kontutan izan behar da, enpresa mailako erakunde demokratiko bezala, erreferentzi garena mundu osoan. Eta honekin batera, inportantea da lehendabizi gure artean identifikazio marka bereziak ezagutzea, gure nortasun propioa finkatzea, eta gure burua afirmatzea, hau da, garbi izatea zer garen eta zerk bereizten gaituen. Horixe da hain zuzen, gure atzetik datozen gazteei zabaldu beharreko pentsamoldea. Ez da bakarrik bizi egin behar kooperatibismoa, baizik eta ikertu, gaurkotu eta hedatu nahi dugu Institutoaren bidez.

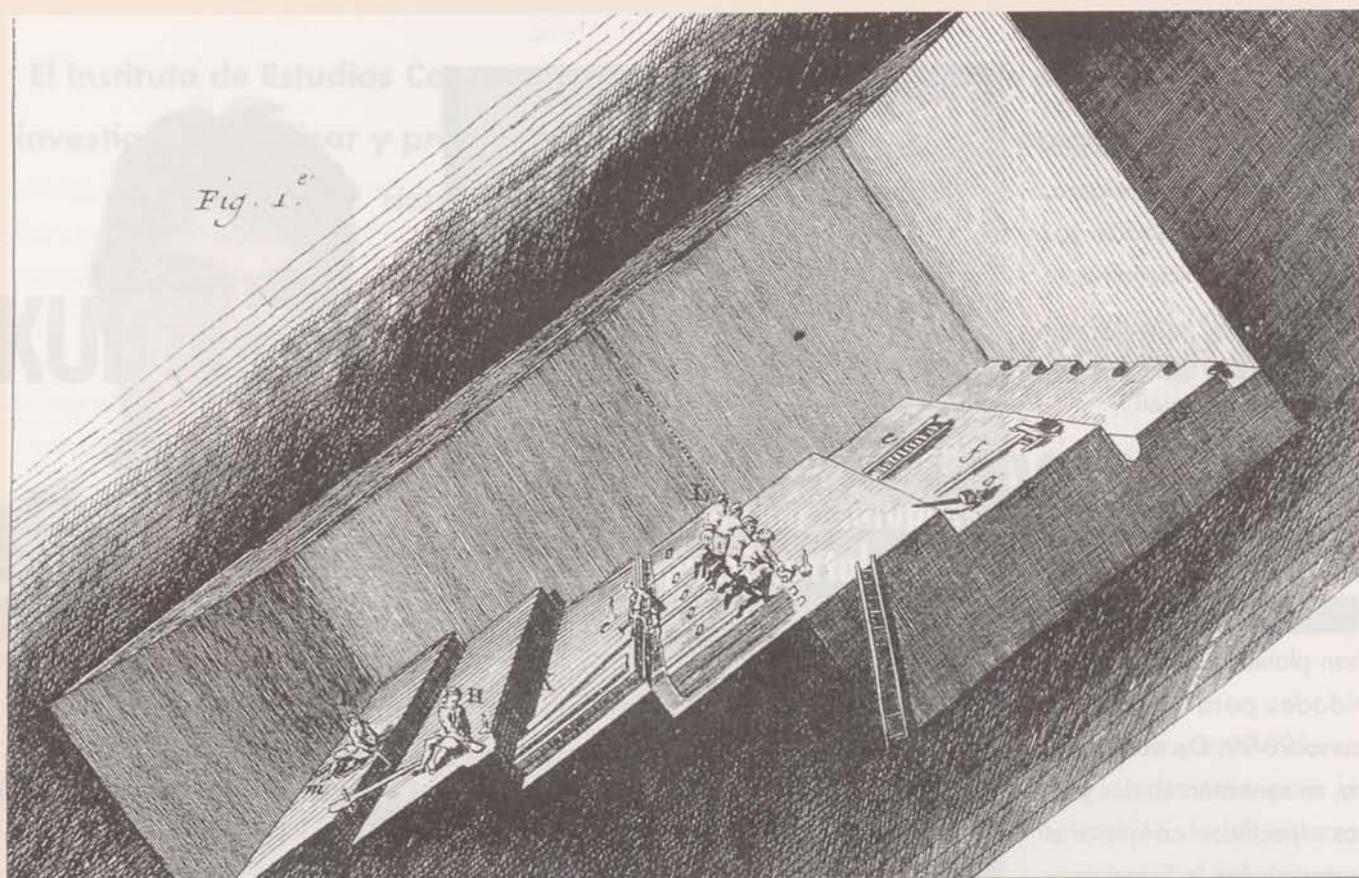
Nola gauzatuko dira konkretuki helburu horiek?

Lehendabizi, lanean hasteko 98-99 ikasturterako lehentasunak markatu ditugu. Gure asmoa, Kooperatiben Esperientziaren Gaitegia osatzea da eta honekin batera Testigantza Proiektua martxan jartzea. Gaitegiaren lehen osaketa egiteko gure bibliografi iturri nagusietako gaien hustuketa egin behar da, gai nagusien panoraman lehen ordenatze bat osatzeko. Horretaz gain, bigarren pausu baten, Esperientziaren hasieratik eta gaur egunerarte protagonista izan direnen ahotsa ere jaso nahi dugu nolabait Testigantza Proiektua izenpean. Hau da sortzaileak, bidegileak eta gaurko protagonistak kontutan izanik.

Kooperatibismoa, hezkuntza mailan beste ikasgai bat izatea ere lortu nahi da, ezta?

Pasa den ikasturtean Humanitate-Enpresa karrera barruan, hautazko ikasgaia izan zen. Egia esan, espero baino jende gehiagok aukeratu zuten Kooperatibismoa ikastea, arrakasta handia izan zuen, beraz.

Beste karrera eta fakultateetan ere Kooperatibismoaren ikasgai beste batzuen artean eskaintzea, epe luzera lor daitekeen helburua izan daiteke.



Extracción manual de losas de pizarra en explotación subterránea, según L'Encyclopedie, de Diderot y D'Alambert (último tercio del siglo XVIII). En las minas de Gipuzkoa, se llevaba a cabo de una forma similar, con la diferencia de que los estratos se encuentran mucho más inclinados (cercaos a la posición vertical)

Pizarreros

José M^a Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

ANTZINAKOAK

LOS TRABAJOS PARA EXTRAER LA PIZARRA HAN TENIDO DOS ÉPOCAS MUY DIFERENCIADAS. LA PRIMERA HASTA 1976, EN LA QUE EL TRABAJO SE LLEVABA A CABO EN EL INTERIOR DE LAS MINAS EN CONDICIONES DE GRAN PELIGROSIDAD. LA SEGUNDA A PARTIR DE ESTA FECHA, DONDE EL TRABAJO SE REALIZA AL AIRE LIBRE, LO QUE HA PERMITIDO MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES, A LO QUE TAMBIÉN HAN CONTRIBUIDO IMPORTANTES INVERSIONES EN MAQUINARIA.

Las rocas homogéneas de grano muy fino de color negro azulado conocidas como pizarras, han tenido tradicionalmente variados usos al aprovecharse su facilidad de exfoliarse, es decir la división en hojas planas y delgadas. Según Larramendi, su nombre procede de "pizcarria", en euskera, piedra que se quiebra con facilidad.

En nuestro país se viene explotando una de las numerosas variedades de pizarra, la limolita, que por sus propiedades ha permitido fabricar productos que han dado respuesta a la cambiante demanda de cada época. El hecho de que no existan en España otras canteras que aprovechen pizarras de características similares añade singularidad a los yacimientos de la cuenca del río Oria.

En el último tercio del siglo pasado ya se explotaban canteras de pizarra en Andoain

(Aizpurua) e Isasondo (Echeverría). Hacia 1.890, Juan Martín Sarasola Lasa del Caserío Larregui de Isasondo, situado frente a la explotación de Echeberria, inicia la edad de 19 años, una nueva explotación en terrenos de su propiedad, llegando a exponer sus productos en la Exposición Ibero-Americana de Sevilla, cuatro décadas después, en 1.929, junto con otros 25 empresarios guipuzcoanos. En 1.954, Bartolomé Mendizabal, del barrio Arriaran, en Beasain, comenzó con sus 5 hijos la explotación de unos estratos de pizarra situados en sus terrenos.

Los trabajos para extraer la pizarra han tenido dos épocas muy diferenciadas. La primera hasta 1.976 en la que el trabajo se llevaba a cabo en el interior de minas, en condiciones de gran peligrosidad y nocivas condiciones medio-ambientales. A partir de esa fecha en la que se empieza a trabajar al aire libre, lo que ha permitido una gran mejoría, a lo que también han contribuido importantes inver-

siones en maquinaria. Han permitido una gran mejoría respecto a las condiciones laborales.

Aunque Koldo Michelena en su Diccionario llama a estos trabajadores "Albergiñak", en los lugares donde desarrollan sus tareas son conocidos con el genérico de "Arrobizalek".

Extracción de la pizarra

Las técnicas para extraer pizarra, han sido similares a lo largo del tiempo en las diferentes zonas de explotación: en minas subterráneas o a cielo abierto según la posición y espesor que han presentado los estratos en cada caso. En nuestra zona se presentan en posición casi vertical, alternando capas de buen material, de unos 6 metros de anchura con otras de peor calidad y difícil o nulo aprovechamiento.

Los trabajos comenzaban limpiando de árboles, arbustos y vegetación, la zona donde se preveía iniciar la cantera, para una vez



Plantilla de la pizarrería Sarasola Goltia, de Itsasondo, a finales del siglo XIX. A la izquierda, el propietario Juan Martín. Fotografía cedida por Imanol Sarasola Martínez.

alcanzado el frente de explotación, empezar la perforación de la galería subterránea, de unos 3 metros de anchura y no más de 2 de altura, siguiendo la veta o filón de pizarra que se diferenciaba claramente del resto del material.

Una vez que la cavidad alcanzaba una longitud de unos 40 metros, se ampliaba el frente, ensanchando a 6 metros y ganando en altura hasta llegar a los 30 metros. En esa gran cavidad la explotación se hacía en escalones, comenzando por la parte superior para ir bajando progresivamente. Una vez llegados al punto inferior, volvían a comenzar el ciclo por la parte más alta.

En cada uno de los escalones el avance se efectuaba abriendo una estrecha galería de unos dos metros de anchura y 10 de profundidad, al costado del material aprovechable. Una vez alcanzada esta profundidad la ensanchaban hasta todo el espesor del estrato para así poder trabajar el material desde la parte posterior.

Hasta la década de los años veinte, los canteros efectuaban todos estos trabajos manualmente, utilizando picos, cinceles y barrenas que golpeaban a fuerza de brazo con martillos y mazos.

La segregación definitiva de las lajas de pizarra, que aparecían en posición casi vertical, se conseguía efectuando una ranura en la parte superior del bloque a extraer y metiendo en ella una cuña de acero apoyada en cada una de sus caras en una llanta. Golpeando sobre ella con el mazo, tras varios impactos la pizarra se abría limpiamente, desprendiéndose en bloques de, hasta 3 metros de altura, 1,5 metros de anchura y 0,5 metros de espesor y unos 2.800 kg. de peso.

La manipulación de estas piezas y su traslado al exterior de la mina, era una labor dificultosa, no carente de riesgo por realizarse en el interior de la mina y requería un gran esfuerzo físico por parte de los trabajadores.

Los bloques se movían con palancas y se

descolgaban hasta el fondo de la galería suspendidos por polipastos manuales, sujetos en el techo o partes altas. También se utilizaban planos inclinados para esta labor. Una vez en la parte inferior eran cargados en vagonetas y transportados al exterior.

La dinamita se usaba en pocas ocasiones y sólo en labores de desbroce, pues las explosiones podían agrietar las láminas de pizarra e inutilizarlas para su mejor aprovechamiento.

En la década de los treinta, en la explotación de Sarasola, se introdujeron martillos neumáticos que eliminaron el duro trabajo de picar manualmente, lo que exigió la instalación en el exterior de la mina de una máquina de vapor acoplada a un generador de electricidad, que funcionó hasta 1.946, fecha en la que fue sustituida por un motor de gas pobre.

La iluminación se conseguía con candiles de acetileno, hacia 1930 se introdujo el alumbrado eléctrico, con energía suministrada por una central hidroeléctrica propia.

A partir de 1.950, y con objeto de eliminar el polvo producido al picar con martillos neumáticos y que originaba silicosis entre los mineros, se introdujo el hilo helicoidal, con el que se cortaban las caras horizontales superior e inferior de los bloques a extraer, manteniéndose el martillo neumático para efectuar la ranura posterior y segregándose definitivamente la loja o losa por el método tradicional de meter cuñas entre las láminas en su parte superior y golpearlas con mazos.

En la mina Arriaran, explotada por el sistema de galería subterránea de 3 metros de ancho y hasta dos metros de altura, los trabajos de extracción se efectuaban de forma similar, aunque desde el inicio de su aprovechamiento se utilizaban martillos neumáticos y dinamita blanda para las labores de avance, manteniéndose el hilo helicoidal y el martillo neumático para marcar los bloques que finalmente se separaban introduciendo las cuñas entre las láminas y golpeándolas con mazos.

A partir de 1.976 y debido al alto coste de

la extracción subterránea, decidieron pasar a la explotación a cielo abierto, en la que la facilidad de movimientos y la posibilidad de utilizar maquinaria pesada, compensaban el mayor coste de remover gran cantidad de tierra y roca no utilizable.

A partir de esa misma fecha comenzaron a utilizar sierras mecánicas y tronadoras, que con cuchillas de diamante cortan los bloques de pizarra de 3 m. de alto, 1,5 m. de ancho y 0,5 m. de espesor separándolos y exfoliándolos definitivamente con cuñas metidas entre las láminas.

Como consecuencia de todo ello aumentó rápidamente la productividad por trabajador de forma que a partir del cambio, 4 trabajadores en explotación a cielo abierto, extraían la misma cantidad que los 12 que anteriormente trabajaban en la mina subterránea.

La transformación

Los bloques obtenidos en la mina de Isasondo se trasladaban en camiones al taller de transformación en productos comercializables situado a 3 km., siendo los principales placas para soporte de cuadros eléctricos, tableros para mesas, losas para suelos y escaleras, así como para urinarios y sobre todo pizarras escolares de forma rectangular y tamaño de un folio rodeadas de un marco de madera, sobre las que todos los escolares, hasta los años sesenta, escribían con un pizarrín, especie de lápiz de material no muy duro, que también se obtenía en el mismo taller. Actualmente, en la explotación de Mendizabal en Arriaran (Beasain), las tres cuartas partes de la producción, se destinan a tableros para mesas de billar y el resto, principalmente, a losas para suelos y escaleras, así como chimeneas.

Los bloques se cortaban a tamaños menores inicialmente con sierras de mano, y posteriormente con mecánicas, para seguidamente separarlas en láminas lo que se conseguía manualmente golpeando el bloque en uno de

El trabajo en la mina

sus costados con cuña y martillo.

Para ello el trabajador, sentado en el suelo sujetaba entre sus piernas el bloque y colocando la cuña en el centro de uno de sus cantos, la golpeaba cuidadosamente con un martillo; la pizarra se abría en dos partes iguales, limpiamente, como las hojas de un libro apareciendo dos nuevas superficies lisas. Cada una de las mitades era a su vez exfoliada en otros dos por el mismo procedimiento. Cuando el bloque aún era grueso bastaba un solo golpe fuerte, a medida que se iban adelgazando los golpes tenían que ser más cuidadosos.

De esta forma exfoliando repetidas veces por la mitad, se pasaba de espesores de 50 cm., extraídos de la mina a los 4 ó 5 utilizados en las losas y placas, hasta los 3 ó 4 milímetros de las pizarras escolares. Para realizar esta labor el trabajador debía tener experiencia, así como observar y conocer la piedra para golpear en lugar adecuado.

La elaboración de las piezas de pizarra se mecanizó en la década de los años 50, instalándose sierras mecánicas que cortaban los bloques y las láminas y fresadoras que alisaban las superficies.

La elaboración de las pizarras escolares de las que se llegaron a fabricar unos 4.800 al día, a finales de la década de los cincuenta, y pizarri- nes (unos 10.000 al día, en las mismas fechas), la efectuaban numerosos jóvenes que barnizaban la lámina, con goma arábica, la pintaban y finalmente montaban y encolaban manualmente el marco de madera, llegando a tener una plantilla del orden de 170 trabajadores.

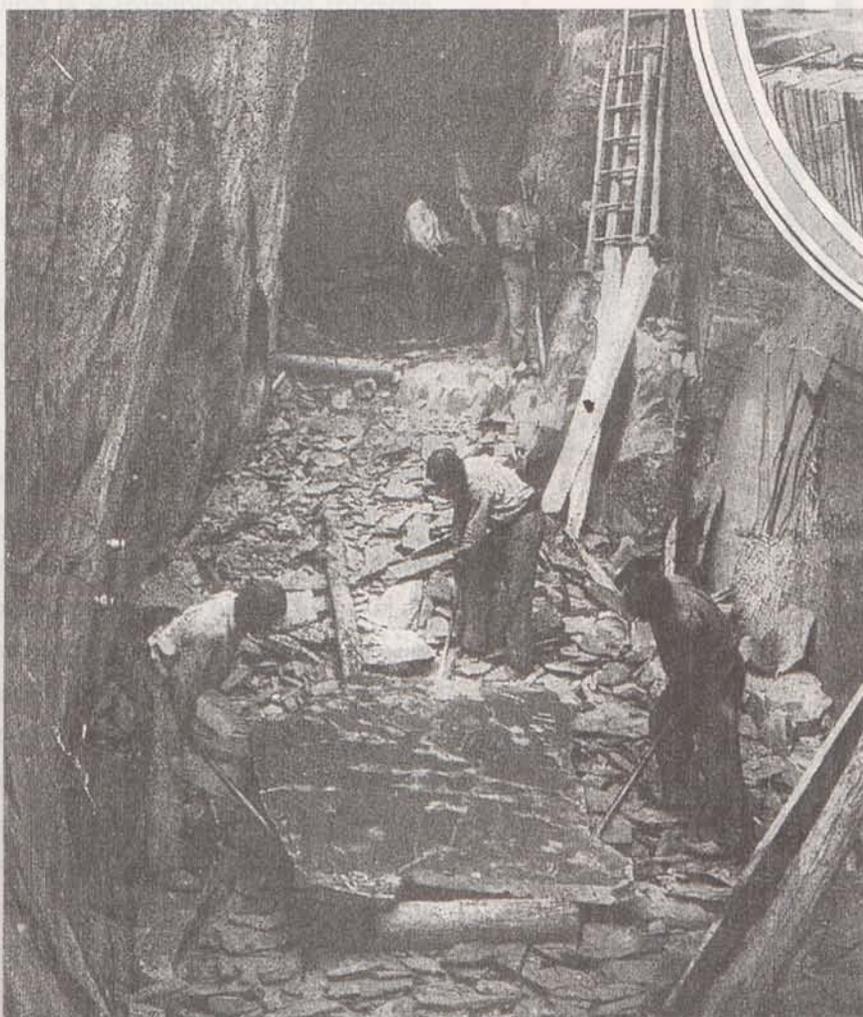
Actualmente, en las pizarrerías Mendizabal del barrio de Arriaran de Beasain, los bloques se cortan, exfolian a mano, con cuña y martillo, o se cortan en láminas de 2 m., en sierras alternativas, para seguidamente alisar la superficie en grandes fresadoras y rectificadoras.

Finalmente los huecos para los bolos de las mesas de billar se taladran, efectúan en taladros de control numérico. 📍

Los trabajadores que desempeñaban tareas en el interior de la mina (peones y especialistas) aprendían su oficio con la práctica requiriéndose experiencia para conocer cómo separar y mover las losas de pizarra, en las difíciles condiciones del interior de la mina y con medios muy sencillos.

A ello se unía el riesgo de accidentes y el de la silicosis, hasta que los martillos neumáticos, generadores de polvo fueron sustituidos por el hilo helicoidal hacia 1.950.

A partir de 1.976 la explotación de Arriaran, ya la única en activo en esa fecha, pasó a trabajar a cielo abierto, abandonando la extracción en galerías subterráneas, por su elevado coste. Con ello la dura labor del minero fue sustituida por el trabajo en cantera utilizando maquinaria de mucho menor riesgo y mejores condiciones de trabajo.



Extracción de pizarra en las canteras de Itsasondo a principios de siglo. Album gráfico-descriptivo del País Vascongado 1914-1915.

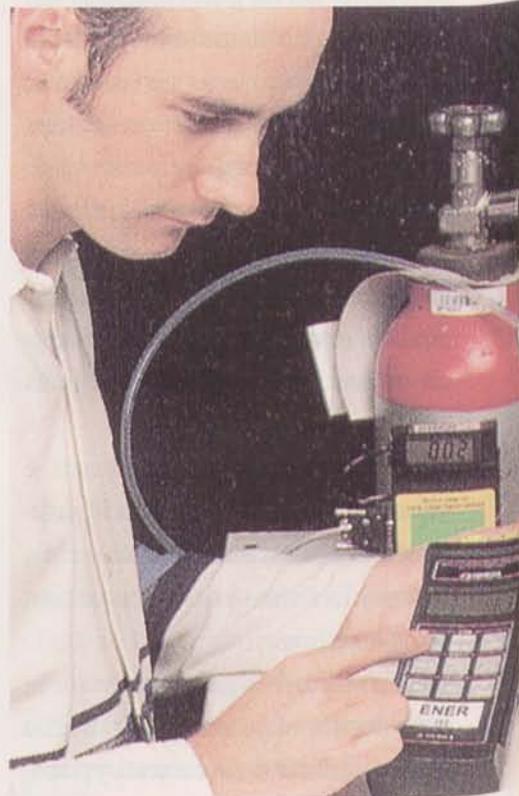
EL EMPLEO EN NAVARRA Y EN EL ALTO DEBA

Hay una constante reiterada en el discurso cooperativo: el empleo. El horizonte más competitivo que se vislumbraba en la década de los '50, hablaba del trabajo y del empleo en épocas en que no existía paro, cuyas tasas apenas alcanzaban el 3% de la población activa, lo que se califica de paro friccional: alguien deja de trabajar en espera de un mejor empleo. Y se pensaba así porque la organización interna de las empresas tradicionales, pagando bajos salarios (el coste de personal apenas llegaba al 10% sobre ventas cuando ahora alcanza el 22%) se mantenían obteniendo beneficios en un mercado interior beneficiado por elevadas tasas aduaneras y el bajo stock de divisas en el Banco de España, que impedía adquirir productos en el exterior.

Al poco que nuestros productos se fueron abriendo, diez años más tarde, al mercado internacional, y luego cuando en 1973 se produjo la imprevista y acelerada subida de los precios energéticos, aquella tasa del 3% de desempleados se situó en el 25% y esta sangría social se ha convertido en una de las más lacerantes expresiones del descontento por hallarse en el primer lugar de las preocupaciones sociales. Ahora mismo la tasa de paro es el 17% sobre la población activa, aunque baja al 11% en los registros a donde acuden, no siempre, quienes se hallan en paro. De ahí la diferencia entre paro absoluto, que se conoce a través de encuestas directas, y el llamado paro registrado: este es siempre 6 ó 7 puntos porcentuales más bajo en Euskadi.

En Navarra, en septiembre de este año, ha sido aprobado el denominado "Plan de Empleo de Navarra", al que

han dado conformidad su Gobierno, los sindicatos, UGT y CC.OO., y la Confederación de Empresarios de Navarra, que lo han consensuado. Abarcará de los años 1999 al 2001. El mercado de trabajo situaba en el 8,92% el paro registrado en Navarra a fines del pasado mes de mayo, mientras se elevaba a un 11,77% en la globalidad del Estado. Lo notorio es que este "plan" persigue que, al finalizar el



trienio programado, se reduzca este porcentaje de paro registrado a "en torno al 5%", dato el más elocuente, si bien se persigue, además, reducir la precariedad laboral, que en cualquier familia al menos un miembro trabaje, luchar contra la "exclusión social", y otros objetivos coadyuvantes para crear en definitiva un mayor bienestar y una mejor distribución de ese bienestar.

Son once las medidas que se proponen, que a su vez se subdividen en 22 acciones. Van encaminadas hacia la formación, la promoción de empleo, la inserción laboral y el fomento de la contratación, por lo que se refiere a las

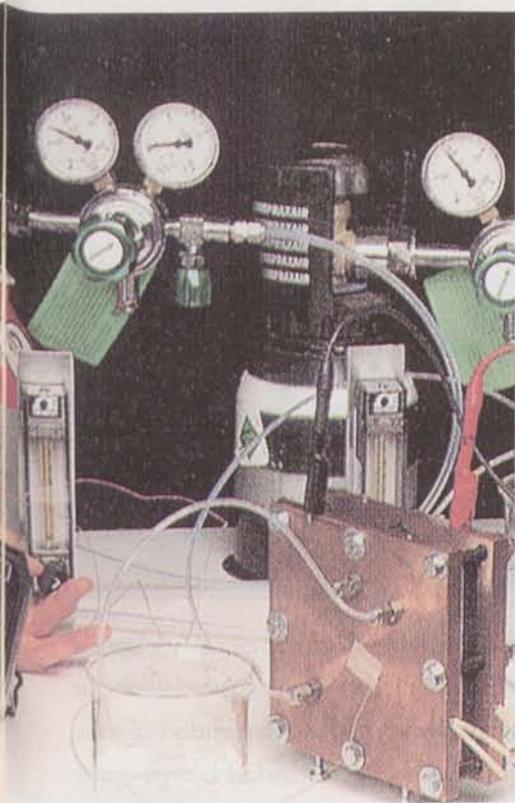
BEGI

BELARRI

José M^a Ormaetxea

medidas directas de creación de empleo; otras como la igualdad de oportunidades, la seguridad y salud laboral, el Desarrollo Económico General, y el Servicio Navarro de Empleo son medidas cualificadoras del empleo o instrumentos, estimulantes y necesarias.

El presupuesto a aplicar como gasto en el trienio asciende a 48.000 millones de pesetas, distribuidos a razón de 16.000 millones cada ejercicio. Del



total, más de un tercio, casi 17.950 millones, se dedicarán al Desarrollo Económico General, de los que 17.400 millones se aplicarán a la promoción industrial de sectores estratégicos (biomedicina, farmaindustria, telecomunicaciones, sector energético, sector aeronáutico, etc.) y 450 millones a crear polígonos industriales porque se *"considera necesario hacer un esfuerzo extraordinario [...] para consolidar y potenciar nuestro sector industrial, motor económico de nuestra Comunidad Foral"*.

El documento es de una transparencia elogiada, de fácil interpretación y

accesible control. Se ha estudiado, consensado y programado teniendo en cuenta que Navarra es la Comunidad Autónoma con menor tasa de desempleo y *"se sitúa por debajo de la media de la Unión Europea"* según dice el propio "plan". El desempleo -ese 8,92% antes consignado- eleva a 20.389 la población activa que desea trabajar y no halla empleo; esta cifra se eleva a 160.000 personas en Euskadi, con tasas evidentemente superiores, que superan el paro registrado en Navarra en aproximadamente 3 puntos porcentuales, en el 12% de Euskadi en lugar del casi 9% en Navarra.

¿Qué ocurre entretanto en el Alto Deba en relación a la situación en Navarra? No existe ninguna interacción, ni siquiera paralelismo. Lo que le hace a uno meditar al leer el "plan" navarro es que los objetivos que propugnan alcanzar en Navarra para el año 2001 -dentro de tres- ya se han logrado en el Alto Deba a lo largo de 1998. En la comarca, definida como la más cooperativista de Euskadi -y en la que sobre 27.000 puestos de trabajo, un tercio al menos, es decir 10.000 empleos, han sido creados por las cooperativas- a lo largo de junio a septiembre el paro registrado se ha movido entre el 5,1% y el 5,2%. Sobre una población activa total (todos aquellos hombres y mujeres que desean trabajar y se hallan en condición de hacerlo) de 28.450 personas, 1.470 no hallan empleo y en su búsqueda se hallan inscritos en los registros del INEM. De estos 1.470, unos 600 son de Arrasate, 400 de Bergara, 200 de Oñate, 120 de Aretxabaleta, 100 de Eskoriatza, 35 de Antzuola, 20 de Elgeta y 4 de Gatzaga.

Es, sin duda, la del Alto Deba una comarca privilegiada en Euskadi por lo que a la creación de empleo respecta. Además, la trayectoria que se percibe

es que irán reduciéndose las tasas de desempleo a lo largo de 1999 si, como se prevé, los agregados macroeconómicos -aumento de la riqueza (PIB) que se evalúa en el 3,8% y del consumo privado, que lo dan en el 3,5%- se consiguen alcanzar.

Si hubiera que identificar algunas razones a las circunstancias por las cuales el Alto Deba se distancia de otras zonas en la generación de empleo habría que hallarlas en el dinamismo industrial que se ha generado, al punto que el 75% de los empleos industriales pertenecen a las cooperativas mondragonesas y oñatiarras, en la topografía del suelo que facilita los asentamientos de carácter productivo y en el apoyo de los Ayuntamientos y las demás Administraciones Públicas. El Gobierno Vasco en cooperación con la Diputación y los Ayuntamientos ha erigido *industrialdeas* en Oñate, Bergara, Elgeta, Aretxabaleta (uno de los más antiguos, más extenso y mejor acondicionados) y se hallan en proyecto los de Eskoriatza y Arrasate, localidad donde se ha puesto en marcha el centro de Empresas e Innovación "Saiolan" en la antigua Unión Cerrajera y el Centro de Iniciativas Empresariales de carácter comarcal en los antiguos pabellones de Ugarte y Cía. Es verdad que en el Alto Deba el empleo constituye una opción casi obsesiva que es deseada intensamente por todos: la *Unibertsitatea*, las propias empresas y los estamentos públicos, y es perseguida, desde siempre, por las personas de cualquier condición social con la idea bien clara de que la posesión de un empleo es una conquista que hay que ganarla realizando cada uno su propio esfuerzo.

Ya en las cercanías de reducir a mínimos el gran problema del desempleo afloran, sin embargo, dos problemas. El primero es el de su precariedad.

Efectivamente el empleo fijo no es el que ordinariamente se contrata; son muchas las colocaciones que se habilitan para uno, tres o seis meses. En el propio cooperativismo, -en casa- el acceso de los eventuales a la condición de socios se hace con muchas cautelas, y en las demás entidades, "pymès", comercios etc. el empleo fijo es una opción que comienza a distinguirse a los trabajadores aferrados a su puesto fijo, y quienes pueden dejar de trabajar en plazo inmediato.

Pero si este es un fenómeno, -consecuencia de las estrecheces pasadas al producirse la brutal reconversión industrial de los últimos 25 años- se produce otro no menos importante. Es aquel que impide hacer converger la capacitación adquirida, la oferta, con los puestos que se crean, la demanda. Según los análisis realizados por la Mancomunidad del Alto Deba, faltan caldereros, carpinteros, ajustadores, torneros, fresistas, electricistas y sobran universitarios con carreras que se ahogan en una plétora que supera y superará en mucho tiempo a la demanda. La conclusión a la que se llega es que se ha forzado la asimilación de conocimientos teóricos y universitarios, en torno a los cuales gravita la oferta, y faltan los oficios con conocimientos prácticos en otro tiempo tan propios de las Escuelas Profesionales y de Aprendices.

EL HABITO DE INVESTIGAR

Ikerlan, Centro de Investigaciones Tecnológicas, recorre el último año para poder celebrar en 1999 su veinticinco aniversario. Con ideas imprecisas, cuando dio sus primeros pasos, centró su actividad marcada por las prioridades tecnológicas de las cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular: electrodomésticos y sus componentes, máqui-

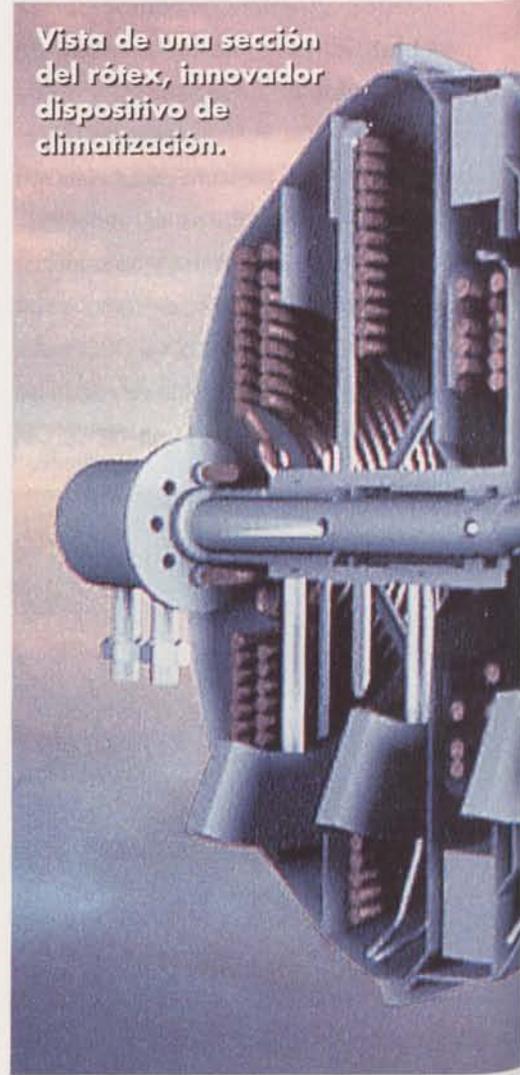
nasherramienta y electrónica.

En la extensa área de los aparatos electrodomésticos, una de las tecnologías más ligadas a la calidad y naturaleza de sus productos viene relacionada con la combustión de los gases, el uso racional de la energía y las aplicaciones "domóticas" (tecnología aplicada a la vivienda) para su confort y la economía de esfuerzos.

La actividad de investigar que fue excepcional en 1974, cuando en la "época paleolítica" de Ikerlan aún trabajaban sus pioneros en los sótanos de *Eskola Politeknikoa*, va pasando a ser algo habitual, y la cooperación de Ikerlan con la industria y otras instituciones, sobre todo de Euskadi, se emplazan ahora, desde comienzos del mes de octubre, en el Centro de Tecnologías de la Energía (CET) edificado en el Parque Tecnológico de Alava. Es una iniciativa de la Fundación Vasca, Enerlan, que ha sido creada por las empresas ligadas a la energía, el Departamento de Industria del Gobierno Vasco y la Diputación Alavesa.

Ikerlan desarrolló en el ámbito del confort del hogar diversas especialidades tecnológicas, entre ellas las del empleo de la energía. Lo que a primeros de octubre se ha producido es la transferencia de todo el Departamento de Energía de Ikerlan, con sus 14 investigadores, al Parque Tecnológico de Alava. Se ubica ahora en un edifi-

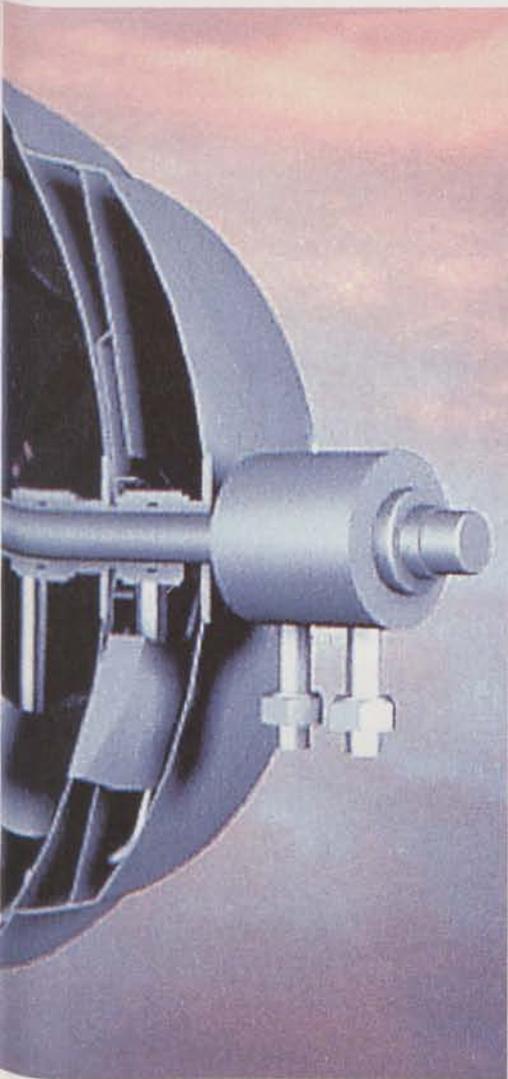
Vista de una sección del rôtex, innovador dispositivo de climatización.



cio construido *ad hoc* donde deberán desarrollar una mayor labor investigadora dentro de su especialidad al salir reforzados su capacidad básica y sus objetivos.

El edificio, siguiendo el itinerario lógico del ordenamiento de sus trabajos, comienza en la tercera planta, en la que se distribuye el **laboratorio de combustión**. En él se analizan, por

Ikerlan desarrolló en el ámbito del confort del hogar diversas especialidades tecnológicas, entre ellas las del empleo de la energía.



das individuales del centro y norte europeos. Se halla revestida exteriormente de madera y tiene dos plantas con la superior abuardillada. Es el espacio en el que se van a experimentar los aparatos, los fluidos y los avances, y, en resumen, las tecnologías que en el Centro dirigido por Ikerlan se investigan, calculan, construyen y ponen en práctica. En esta vivienda se harán ensayos prácticos que conduzcan a perfeccionar y mejorar el estándar de vida del hogar, a través del concepto técnico, cada vez más en uso, de la "domótica".

La "casa", cede sus afanes estéticos a su condición de "cobaya" o "tubo de ensayo", dispuesta a sufrir sobre ella todas las experimentaciones que sean precisas. De este modo, tiene ascensor (lo que sorprende en una casa con una planta y un piso), amplios rodapiés, para ocultar el cableado y el paso de elementos fluidos, y sus acabados revelan una edificación con la "personalidad impersonal" de un sistema robotizado.

En estos momentos una de las experiencias que ocupan el mayor interés de Ikerlan-CTE se aplica al Rotex. Es un sistema innovador que ha de utilizarse para obtener aire acondicionado, calefacción y agua caliente sanitaria. La novedad radica en que en lugar de utilizar el clásico compresor, como elemento activo para producir frío, se pretende aprovechar la energía desprendida de la combustión de gas doméstico. Para ello es necesario pasarse al sistema de absorción ya clásico, pero menos utilizado, en la generación alternativa de frío y calor.

A través de las investigaciones que se vienen realizando durante varios años, con participación de varias empresas británicas y Fagor e Ikerlan, el sistema Rotex se proyecta que pueda sustituir ventajosamente al compresor ya generalizado. En el sistema de

absorción no existe compresión, y por este método -ya antiguo pero apenas aplicado al confort ambiental de la vivienda-, la energía utilizada es la procedente del gas de uso doméstico a través de su combustión, en lugar de la energía eléctrica. Se trataría de que las empresas que suministran gas y que ven mermado su consumo en los meses veraniegos, puedan mantener unas ventas más lineales en esa época, si es que consiguen generalizar el empleo de gas para, en último término, refrigerar el aire.

Las máquinas frigoríficas de absorción logran la aspiración y condensación de los vapores del agente frigorífico mediante el contacto y absorción por sustancias sólidas o líquidas (hidróxidos) que tengan con aquel una gran actividad física o química. A través de este contacto, activado por el calor de la combustión del gas, se produce un enfriamiento considerable y el calor desprendido durante la absorción es el que hay que eliminar refrigerándolo con agua. Este procedimiento puede invertirse y generar calor para uso doméstico.

La investigación, en la que Fagor Electrodomésticos se halla muy interesado, se hallará en fase industrial en el plazo de unos dos años. Hay que contar, no obstante, con que "Electrolux" en Europa, "Carrier" en Estados Unidos y "Yazaki" en Japón ya están trabajando en estas tecnologías que todavía no son viables económicamente en relación a la electricidad que se consume por el método generalizado de la compresión.

Y hacia ese objetivo se dirigen, ahora mismo, Ikerlan y Fagor Electrodomésticos en una amplia colaboración donde la investigación se ha convertido en un hábito tan rutinario como la fabricación o la comercialización de producto, al ser considerada una función absoluta-

ejemplo, los procesos de combustión, sus rendimientos y la naturaleza y proporción de los gases residuales. La segunda planta, ubica a las **oficinas de cálculo y diseño teórico**, que calcula, diseña y perfecciona los quemadores, los sistemas calefactores y cualquier otro agente activo, en el área de generación de calor, que sirva a los aparatos que han de formar parte del confort doméstico. La planta inferior se dedica a la parcela de la **climatización** que se puede completar con la llamadas "**cámaras climatizadas**" en las que se hacen ensayos tendentes a mejorar las condiciones climáticas.

Anexo a este edificio, de líneas modernas, y que enlaza con el Centro Tecnológico Aeronáutico, se halla lo que llaman la "casa de madera". Es un edificio que mimetiza una de las vivien-

Saber lo que queremos

SABER EL OBJETIVO QUE PRETENDEMOS

Milton Friedman, uno de los gurús mundiales de la economía empresarial, aseguraba que "la responsabilidad social de la empresa es maximizar sus beneficios", expresando así una máxima que para la mayoría resulta una verdad incuestionable. Otro autor, quizás menos conocido pero no menos influyente, Samuel Brittan, decía al respecto: "en cuestiones de fabricación e intercambio, haremos más bien a los demás si perseguimos nuestro propio interés que si perseguimos fines más altruistas".

Si reflexionamos un momento sobre estas declaraciones y las aplicamos a otras actividades, no solo sonarán extrañas, sino altamente peligrosas: un/a médico/a, un/a educador/a, un/a científico/a, un/a progenitor/a haremos mas bien a los demás si perseguimos nuestro propio interés que si perseguimos fines más altruistas".

Si no fueran tan graves las consecuencias de estas afirmaciones nos impresionaría el esperpento que supone pensar que el único motivo por el que cual uno debe sentirse obligado hacia otra persona es porque ésta le haya pagado dinero.

Actividades como la medicina, la edu-

cación, la literatura, etc. son profesiones, con principios deontológicos y con criterios de éxito que en buena medida tienen que ver con el desarrollo interno de la propia profesión. Cuando un profesional decide por qué camino seguir, sope-

sa varios objetivos en función de su capacidad y competencia: no solo evalúa el interés económico.

Para esta gente, el éxito económico no es una finalidad, a todo lo mas será un medio o quizá un factor necesario para



lograr un objetivo más altruista.

Sin embargo, la tendencia del pensamiento clásico es pensar que la empresa es diferente. Las empresas no tienen otro objetivo que el ganar dinero. La empresa va bien: gana dinero.

LA DIFERENCIA ENTRE FINALIDAD Y MEDIOS

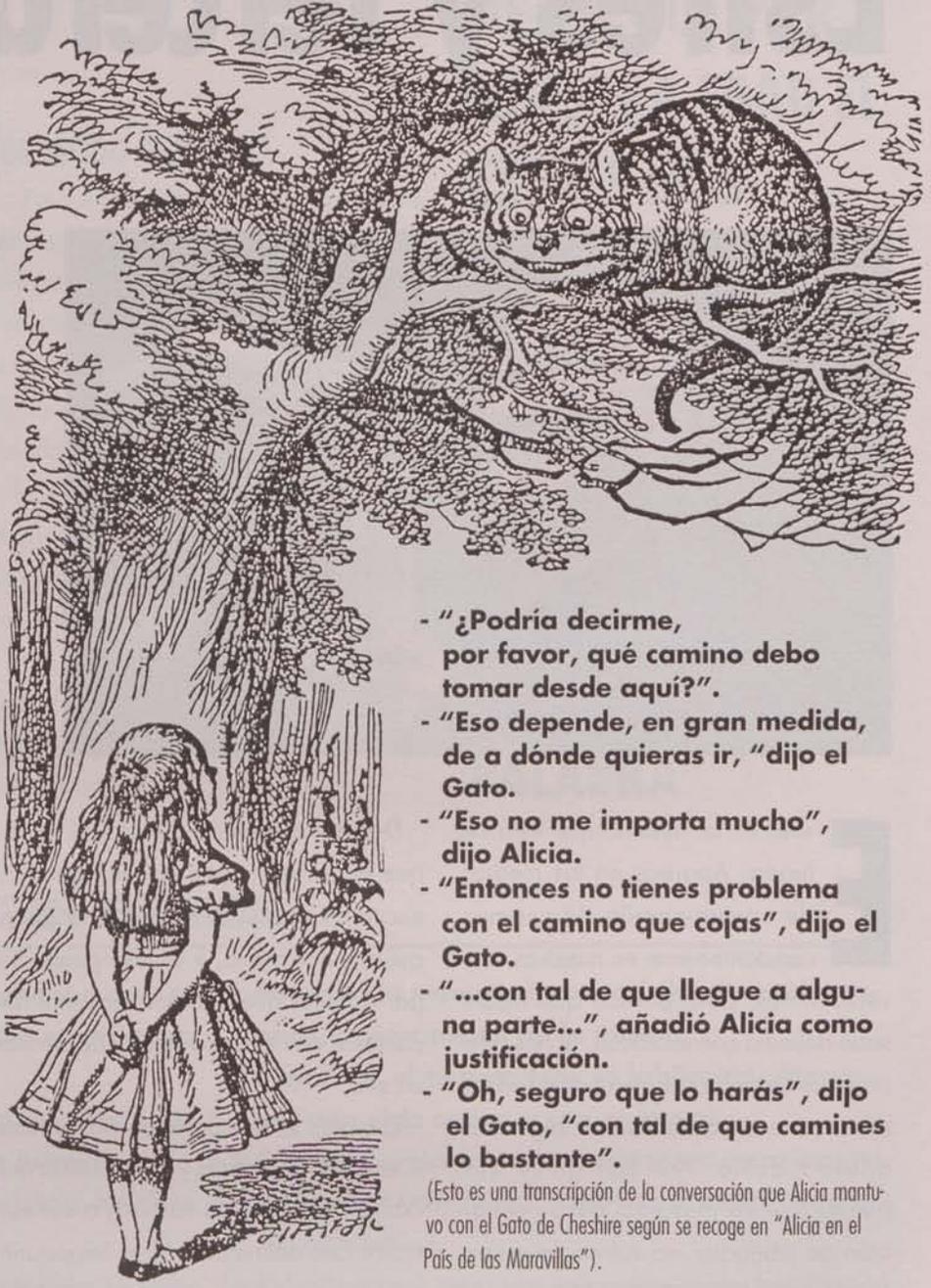
Se cuenta en los libros de historia empresarial que la firma Marks & Spencer decidió facilitar a sus trabajadores alimentación en comedores propios y a precios simbólicos cuando una trabajadora se desmayó ante un directivo que, en ese momento, inspeccionaba la sección de montaje, porque con su marido en paro no tenían suficiente para comer: tenía hambre. La empresa no se sentía vinculada con el objetivo de eliminar la pobreza de la comarca, solo trataban de que la producción no se viera afectada por el hambre de sus trabajadoras.

Historias semejantes son excesivamente frecuentes aun hoy día en el mundo. Bopal en India, contaminación generalizada de ríos y atmósfera, en aras de un mayor beneficio económico para los propietarios de la empresa. Todo vale si la finalidad de lograr mayores beneficios económicos se cumple.

¿QUÉ QUEREMOS EN LAS EMPRESAS COOPERATIVAS?

Generar riqueza comunitaria. No buscamos el enriquecimiento individual ni pretendemos alejarnos de los problemas del área de nuestra influencia. Incluso sentimos las necesidades de otros lares cuando estas necesidades desbordan los límites geográficos de los propios países.

Conversación de Alicia con el gato de Cheshire



- "¿Podría decirme, por favor, qué camino debo tomar desde aquí?".
- "Eso depende, en gran medida, de a dónde quieras ir," dijo el Gato.
- "Eso no me importa mucho", dijo Alicia.
- "Entonces no tienes problema con el camino que cojas", dijo el Gato.
- "...con tal de que llegue a alguna parte..." , añadió Alicia como justificación.
- "Oh, seguro que lo harás", dijo el Gato, "con tal de que camines lo bastante".

(Esto es una transcripción de la conversación que Alicia mantuvo con el Gato de Cheshire según se recoge en "Alicia en el País de las Maravillas").

Sabemos responder a la pregunta ¿qué camino tomamos? con la afirmación "CREAR RIQUEZA SOCIAL". No queremos ir por la vereda suave del propio interés, ni creemos en la bondad del dicho por los "gurús": tu beneficio es la mejor manera de beneficiar a los demás.

Cada día tomamos un solo camino, el estrecho, angosto y poco transitado del bien comunitario. Hoy la expresión de esta elección pasa por colaborar con los pobres de Centroamérica.

Recordamos que Caja Laboral tiene abiertas varias cuentas para este fin. **TU**

Estrés y tercera edad



Estrés es un término que está de moda. Aparece en los medios de comunicación, lo usamos constantemente en nuestras conversaciones, pero parece que nadie sabe definirlo con exactitud. Si nos referimos al campo de la tercera edad, el estrés parece convertirse en algo más difuso todavía. Aún hay gente que piensa que los mayores, por su condición de jubilados, no sufren de estrés. Nada más lejos de la realidad. El estrés se define como *"la respuesta general del organismo ante cualquier estímulo"*. ¿Acaso al cumplir 65 años dejamos de recibir estimulación? Como vamos a ver, esto no es así, y los mayores pueden estar sometidos a múltiples fuentes de estrés.

De un modo más directo, diremos que el estrés es todo aquello que nos excita, nos pone nerviosos, nos intranquiliza, nos altera, e incluso puede llegar a hacer que nos sintamos mal físicamente por el mero hecho de pensar en ello.

El estrés se compone de dos partes: el estímulo estresante y la respuesta que damos cada uno de nosotros a ese estímulo. Esta diferenciación es importante tenerla en cuenta ya que para combatir el estrés cada uno deberá identificar cuáles son las causas que le alteran y qué respuesta da a las mismas.

Entre los mayores, el estrés suele producirse debido a situaciones de cambio, de falta de control sobre el medio, o por pérdidas ante las que no se cuen-

ta con recursos suficientes para hacerles frente.

Vamos a tratar de desglosar estas situaciones desde tres puntos de vista diferentes (físico, psicológico y social) tratando de aportar soluciones para afrontar cada una de ellas.

PRINCIPALES CAUSAS GENERADORAS DE ESTRÉS EN MAYORES

- Desde el punto de vista **físico**: según nos hacemos mayores vamos sufriendo una serie de cambios que afectan a nuestra salud física. Enlentecimiento, cansancio, disminución de la movilidad, o incluso pérdida de la salud. Estas son situaciones que se suelen dar según avanza la edad, pero que suponen un cambio para la persona que lo padece y por tanto pueden generarle un alto grado de preocupación y estrés.

- Desde el punto de vista **Psicológico**, según avanza la edad nos van dejando algunos seres queridos y gente cercana. Estas pérdidas si no se afrontan pueden generar en los mayores que las padecen un alto grado de preocupación, que a la larga puede sumirlos en una profunda tristeza. Por otro lado, al hacernos mayores, se pue-

den producir ligeros cambios emocionales, disminución de la autoestima, así como pequeñas pérdidas de memoria, lo cual también supone una gran fuente de estrés.

• Desde el punto de vista **social**, sin duda la primera situación estresante con la que se encuentran los mayores es su propia jubilación. Esta supone un cambio vital tan grande, que es normal que genere una gran inquietud. Por ello es fundamental afrontarla cuanto antes en todas sus facetas para disfrutar plenamente de esta nueva etapa que nos toca vivir. La situación de la propia familia también puede producir un elevado estrés entre los mayores. El paro, las separaciones, o la marcha de los hijos del hogar, generan gran preocupación.

Por otro lado algunos cambios sociales producen ansiedad en algunos

mayores. Vivimos en la época del Euro y de los ordenadores. Todos estos cambios pueden hacer que aparezca el estrés incluso antes de que se produzcan.

DE MODO GENERAL

Para evitar que el estrés nos supere, es importante adoptar una actitud positiva ante la vida. Si nos sentimos nerviosos, alterados, e incluso desbordados, vamos a pensar que esto es una situación temporal y que podemos cambiarla. Para ello vamos a tratar de identificar cuáles son las situaciones que tanto nos alteran o preocupan y ver como podemos evitar que esto ocurra o al menos reducir sus efectos.

No podemos dejar que por nuestra edad el estrés nos desborde... Para ello, cada uno de nosotros tenemos la última palabra.

“NO PODEMOS DEJAR QUE POR NUESTRA EDAD EL ESTRÉS NOS DESBORDE... PARA ELLO, CADA UNO DE NOSOTROS TENEMOS LA ULTIMA PALABRA”

Cómo afrontar el estrés

- Ser conscientes y asumir los cambios que se producen en nosotros así como en nuestro entorno.
- Dar respuestas adecuadas y adaptarlas a los cambios que conlleva el hacerse mayor.
- Dotarnos de recursos: salud, ejercicio, hábitos saludables, etc.
- Impedir que las situaciones de pérdida se conviertan en el centro de nuestras vidas.
- No obsesionarnos con los problemas. Dedicarles el tiempo justo, ni más ni menos.
- Aceptarse y quererse a uno mismo tal y como es, no como los demás esperan que sea.
- Tratar de mejorar nuestro estado de ánimo.
- Hacer frente a las pérdidas de memoria, manteniendo la mente activa o asistiendo a talleres para la ejercitación de la misma.
- Planificar el tiempo tras la jubilación. Mantener una vida activa y con objetivos.
- Cuidar las relaciones sociales y ser conscientes de la importancia del “apoyo informal” (familia, amigos...)
- Adoptar una postura tolerante ante los cambios sociales y estar siempre dispuesto a aprender.
- Aprender y practicar técnicas de respiración y relajación.
- Dedicarse todos los días tiempo a uno mismo.
- Realizar actividades que nos produzcan satisfacción y que nos relajen.

Pixkanaka-pixkanaka gero eta enpresa gehiago dira euskararen aldeko apostua egin eta lantokian euskara sustatzeko planak martxan jartzen dituztenak. Plan hauek enpresa bakoitzera egokitzeaz gain borondatezkoak izaten dira; hori dela eta, langileak dira protagonistak.

Lantokietan ere: Bai euskarari!

Planak, ordea, diseinatu eta koordinatu egin behar dira eta lan horretan dabilta gaur egun **EMUN**, **Elhuyar** eta **ARTEZ** taldeak. EMUN Kooperatiba Deba bailarako lan-eremua euskalduntzeko zerbitzuak eskaintzen ditu eta gaur egun, besteak beste, MCC, FAGOR, ALE COP eta DANOBAT enpresekin ari da lanean.

Kooperatibak eta euskera

Azpimarratzekoa da euskara eta lan mundua uztartzeko nahia bereziki nabarmena dela kooperatiba munduan. Juan Luis Arexolaleibak, EMUNeko bazkideak azaldu digunez, "Deba bailaran hainbat arlotan egindako lana aurrera ateratzen ari zela somatzen genuen, baina lan mundua atzeratua geratzen ari zela ere bai. Azken bi urteotan jauzi kualitatibo bat eman da; duela hamar urte pentsaezina zen horrelako plan bat inongo enpresatan aurrera ateratzea zenik. Argi dago lan munduan sartu ezean, ez dugula inoiz normalizazio osoa lortuko eta gainera, beste alorretan egindako lana baldintzatu egingo duela". Plan hauen helburua, Arexolaleibaren esanetan, euskaldunak euskaraz lan egitea lortzea da, eta erdaldunak pixkanaka euskal giroan integratzea; baina hori hein handi batean langileen esku dagoela azpimarratzen du. "Beraien esku dago plangintzak aurrera egitea edo ez, azken finean, beraiek baitira euskararen erabiltzaileak".



Euskara lantzen edo lantzeko asmotan dabilzanak

- MCC
- Fagor Sistemak
- IRIZAR
- MAIER
- Alejandro Altuna
- ARLAN
- ELAY
- ALE COP
- Fagor Ederlan
- ASPACE
- Matrici S. Coop.
- Tratamientos Térmicos, TTT
- ORONA
- DANOBAT taldea
- Fagor Arrasate
- Fagor Automation
- Fagor Electronika
- GUREAK
- ITP
- Fagor Elektratresnak
- IKERLAN
- CAF

ELHUYAR eta ARTEZ ere norabide honetan ari dira. Elhuyarrek Gipuzkoa mailan lan egiten du batez ere eta bere bezeroen artean IRIZAR, ASPACE, CAF, ORONA eta GUREAK bezalako enpresak ditu. ARTEZ-en lan esparrua, berriz, Bizkaia aldean kokatzen da eta plangintzak aurrera eramateaz gain, merkataritza eta papergintza alorrak ere jorratzen ditu.

Dirulaguntzak

Plangintza hauek, noski, ahalegin ekonomikoa eskatzen die enpresei. Hala ere, Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako Sailordetzak bideragarritasun azterketa egiteko laguntza ematen du eta plangintza martxan jartzen denean, garapena koordinatzeko laguntza ere bai. Bestetik, HOBETUZ, Langileen Prestakuntzarako Euskal Fundazioak ere ekimen hauen diruz bultzatzen ditu.

Las cuentas de Caja Laboral pro-damnificados de Centroamérica suman más de 150 millones de pesetas

A mediados de noviembre, las aportaciones de los clientes de Caja Laboral a las distintas cuentas abiertas en favor de las víctimas del huracán Mitch en Centroamérica ascienden a más de ciento cincuenta millones de pesetas.

Diversas asociaciones han abierto en Caja Laboral cuentas para recoger aportaciones económicas, y desti-

narlas a las necesidades de los países de Centroamérica que han vivido la tragedia del Mitch. Entre ellas podemos mencionar a: Cáritas Donostia, Medicus Mundi, Mugarik Gabe, Honek, Cruz Roja, Hirugarren Mundua ta Bakea, etc.

Caja Laboral, por su parte, anima a todos sus ahorradores y amigos a seguir colaborando con esta iniciativa.

HOMENAJE A LOS JUBILADOS DE FAGOR



También los jubilados de Fagor Electrodomésticos y Fagor Industrial recibieron el día 6 de noviembre un merecido homenaje. La jornada comenzó con la foto habitual en la planta de frigoríficos de San Andrés, en Mondragón. A continuación, visita al centro corporativo, donde el presidente, gerente y director de personal de Fagor Electrodomésticos y el presidente de Fagor Industrial tuvieron unas palabras de agradecimiento por los años de dedicación de los socios jubilados. Acto seguido, se proyectó el audiovisual, para acudir después al Santuario de Arantzazu, donde también se realizó la pertinente visita. La jornada concluyó con la comida y los bailables habituales. Zorionak jubilatu guztie!

Coprecik kalitatearen kontrolerako HERMES softwarea ezarri berri du

Mondragon Sistemasek garatutako HERMES-SPC softwarea aukeratu du Copreci kooperatibak plantako eragiketen funtzionamentua nolabait grafikoki jarraitzeko eta era berrean, kalitate eta produkzio baliabideen informazio grafikoa lortzeko.

Windows 95 eta Windows NT sistema operatiboetan oinarrituz, HERMES softwarea Plantaren gobernurako modular-aplikatibo sistema berria du. Copreciko Negozio Unitate desberdinetan kokaturiko bi ordeanagailuen



bidez lortu ahal izango da informazio grafikoa. Aipatutako bi PC hauen bidez, produktu eta prozesuaren bariantek tratatuko dira, BULL serbidore zentralera zuzentzeko eta honek bere alde-

tik, datuak aztertu eta ORACLE datu basean kokatzeko.

Nahiz eta momentuz, inplantazio prozesuan egon, badirudi ondoren burutuko diren eragiketen ondorioz, Copreciko produkzio sistemako beste puntu batzuetan ere ezarriko dela aipaturiko inplantazio pilotu hauek.

Mondragon Sistemasek beste hainbat sistema ditu hainbat enpresa desberdinetan ezarrita, kontrola eta prozesuen gainbegiraketarako. Bestek beste: Cristaleria Española, Renault, Fagor Ederlan, Tetra Pak eta Alcatel.

Copreci equipó igualmente los otros dos cohetes lanzados anteriormente dentro del Programa Ariane 5

Copreci equipó con 150 sensores el cohete Ariane 5

El cohete Ariane 5, lanzado con gran éxito al espacio a finales de octubre contó, al igual que en las dos ocasiones anteriores, con 150 sensores de alta tecnología suministrados por Copreci. La misión de estos sensores ha consistido en controlar la combustión del motor Vulcano, el más potente de los fabricados hasta ahora en Europa, y además enviar información a la tierra.

Tercer vuelo del Ariane 5

Copreci equipó con anterioridad los otros dos cohetes lanzados dentro del programa Ariane 5, constandingo asimismo como proveedor homologado de los sensores de presión del motor Vulcano que acciona el Ariane.

La participación en el Programa Europeo Ariane ha permitido igualmente a Copreci Sensores adquirir un mayor conocimiento tecnológico para desarrollar sensores de menor coste para aplicaciones industriales.

Por otra parte, la constatación de Copreci en el exclusivo mundo de los sensores ha dado lugar a ambiciosos proyectos de ámbito estatal y europeo, realizados en colaboración con centros



tecnológicos como Ikerlan, CEIT, CNM, UPC y ETIL de Zurich.

Cabe reseñar que la actividad de sensores surgió en Copreci en 1987, logrando en 1993 la cualificación como suministrador único de los sensores de presión por parte del Programa Europeo Ariane 5, tras haber fabricado 3.000 dispositivos para bancos de ensayos.

ZURICH, NUEVO ESPONSOR DEL EQUIPO ORBEA



Responsables de la compañía Zurich y de la cooperativa ORBEA firmaron el pasado mes de octubre en Mallabia el acuerdo de esponsorización del equipo ORBEA para la próxima temporada. A partir de este momento el equipo, integrado por diez ciclistas, pasa a denominarse ORBEA-Zurich. El nuevo maillot se presentó en la Feria Internacional de la Bicicleta, CYCLE '98, que tuvo lugar en Bilbao, y en la que la cooperativa de Mallabia exhibió sus mejores modelos de bicicletas.

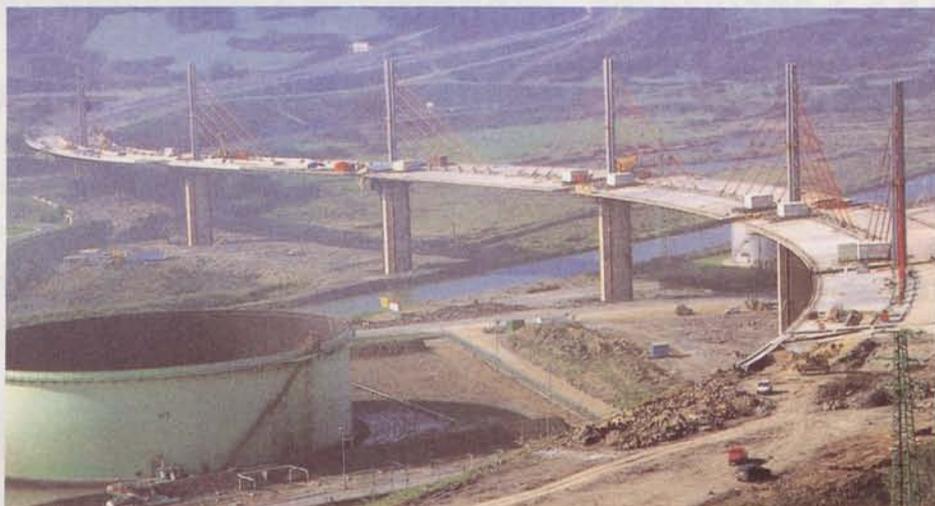
El Grupo Bycam está integrado por Balzola, Moyua, Yarritu, Excavaciones Cantábricas y la División de Construcción de MCC.

El Grupo Bycam participa mayoritariamente en la sociedad concesionaria de los tuneles de Artxanda

El pasado 11 de noviembre se firmó la constitución de la Sociedad "Túneles de Artxanda Sociedad Concesionaria de la Diputación Foral de Bizkaia S.A.", con un capital social de 3.336 millones de pesetas participado mayoritariamente por las tres empresas vascas Grupo Bycam, BBK, Europistas, Ferrovial, Agroman y Cintra.

El Grupo Bycam, integrado por las constructoras Balzola, Moyúa y Yarritu, Excavaciones Cantábricas y la División Construcción de MCC, prevé facturar este ejercicio 58.000 millones de pesetas.

La Sociedad Concesionaria "Túneles de Artxanda" se constituye dentro del plazo previsto, debido al interés de los socios por comenzar cuanto antes las



obras. Esperan adjudicar las obras antes de final de año.

El proyecto incorporará un completo estudio de impacto medioambiental, con sus correspondientes medidas correctoras.

La rápida realización de la obra será

posible gracias a la utilización de una avanzada tecnología de perforación y al plan de ejecución diseñado que contempla iniciar al mismo tiempo la excavación de los tres túneles: Txorierrri-La Salve, Toxorierrri-Ugaskoe, y el corredor transversal Ugasko-La Salve.

La nueva edificación y la renovación de los equipos productivos supondrán una inversión de 600 millones de pesetas. Este mes celebra su 40 aniversario.

Rochman inicia la construcción de su tercera planta en Otxandio

La cooperativa ROCHMAN, ubicada en Otxandio y dedicada a las actividades de mantenimiento y envase y embalaje, ha iniciado recientemente las labores de edificación de su tercera planta en dicho municipio.

La nueva edificación tendrá una superficie de 4.500 metros cuadrados y está dedicada a ubicar la división de mantenimiento. De esta forma, cada uno



Se centra en el estudio de determinadas tendencias organizativas y tecnológicas para la prestación de servicios de atención al cliente.

LKS Consultores, Mondragon Unibertsitatea y Mondragón Sistemas desarrollarán el proyecto "Senda"

El "Cluster del Conocimiento" del Departamento de Industria del Gobierno Vasco ha aprobado oficialmente el desarrollo del denominado proyecto "Senda" por parte de Mondragon Unibertsitatea, LKS Consultores y Mondragón Sistemas.

En línea con los propósitos del Cluster, el proyecto Senda se centrará en el estudio de determinadas tendencias organizativas y tecnológicas, en el ámbito del soporte en la prestación de servicios de atención al cliente, a través de herramientas de trabajo en grupo, tales como Workflow e Imaging.



El proyecto Senda pretende analizar las ventajas competitivas que la Gestión del Conocimiento ofrece a una empresa como mecanismo para la mejora en el

servicio a través de su implicación en los procesos orientados al cliente. Aspectos tales como la eficiencia en la ejecución de estos procesos, la adaptabilidad y la personalización de los mismos a las necesidades del cliente serán objeto de estudio. En el futuro, tales factores faci-

litarán una mayor integración de la prestación de servicios individualizados en sectores de actividad tales como la Industria, Servicios y Administración Pública.

de los negocios de Rochman -elementos de transporte para minería, instalaciones de mantenimiento, y maquinaria de envase y embalaje- contará con su propia planta. Además de las nuevas instalaciones, la cooperativa de Otxandio tiene previsto renovar sus equipos y sistemas productivos, incorporando los últimos avances tecnológicos del sector disponibles en el mercado. La inversión realizada asciende a 600 millones de pesetas.

Evolución positiva

La cifra de ventas prevista por Rochman para este año rondará los 2.200 millones de pesetas, con un incremento superior al 20% en relación al ejercicio anterior. Por su parte, la cifra de expor-

taciones se situará en torno al 40% de la facturación. La evolución del empleo también es positiva, ya que este año se supera el centenar de trabajadores, cuando hace dos años su plantilla estaba compuesta por 75 personas.

40 aniversario

La positiva evolución de las variables de gestión de Rochman, así como la obtención el pasado mes de julio del ISO 9001 en sus actividades de Minería y Envase y Embalaje, contribuyen a celebrar este mes de noviembre, si cabe con más entusiasmo, el 40 aniversario de la puesta en marcha de la cooperativa.

Zorionak bazkide guztioi!

CAJA LABORALEKO JUBILATUEI OMENALDIA

Euskadiko Kutxak, erakundeari eskainitako urteetako zerbitzua eskertu nahian, azaroaren 4an hainbat jubilatutako bildu zituen baraiantzat bereziki pentsatutako jardunaldian. Otaroran elkartu ziren goizeko 11.00etan, hamaiketako egin, instalazioak ikusi eta informazio-hitzaldia entzuteko.

Bertatik, MCCko diaporama ikustera joan ziren, eta omenaldiari bukaera emateko Arrasateko Mondragon Hotelean bazkaldu zuten, Juan M^o Otaegi lehendakariak, Juanjo Arrieta, zuzendari nagusiak eta Fermin Belzunegi Giza baliabideen departamentoko zuzendariak, hurrenez hurren lagundurik.



MCC en la Conferencia Euro-Mediterránea de Ministros de Industria

El pasado mes de octubre se celebró en Klagenfurt, Austria, una reunión informal de Ministros de Industria. Fue la segunda reunión Euro-Mediterránea, tras la celebrada en Barcelona en el año 1992. Se trataba de profundizar sobre las medidas que los respectivos países deben adoptar para favorecer el desarrollo de los países mediterráneos, ante los importantes problemas demográficos y económicos previsibles en el futuro.

En la reunión se debatieron diversas formas de colaboración y diferentes proyectos a abordar, destacando temas como la formación, la educación, el desarrollo de los sistemas de comunicación y los planes de inversión

MCC estuvo presente

En este importante foro MCC, estuvo presente a solicitud de la Comisión Europea para presentar sus experiencias, en particular las inversiones de Fagor e Irizar en Marruecos. Jesús M^o Herrasti, Director de Operaciones Internacionales de MCC, tuvo la oportunidad de explicar ante una treintena de ministros de industria de los países presentes en este evento, cómo se han desarrollado estas iniciativas. El propio Ministro de Industria de Marruecos corroboró las impresiones de Jesús M^o Herrasti, y mostró su apoyo decidido a cualquier otra iniciativa de nuestras cooperativas.

libros

James C. Collins • Jerry I. Porras

EMPRESAS QUE PERDURAN

BUILT TO LAST

Principios básicos de las compañías
con visión de futuro

Palidos Ediciones S.L.

Empresas que perduran

J.C. Collins./ J.I. Porras

He aquí un libro que destruye mitos, presenta nuevos conceptos y ofrece una guía práctica para todos aquellos que deseen crear compañías de vanguardia que resistan la prueba del tiempo. Después de seis años de investigación, los autores escogieron a dieciocho de las compañías más longevas de la actualidad y las estudiaron una a una en comparación directa con sus más destacadas competidoras.

Collins y Porras van más allá de los lugares comunes, los tópicos y las modas, para lanzarse a descubrir las cualidades que han distinguido siempre a las compañías más importantes, destruyendo de este modo la falsa pero muy difundida idea de que sólo los líderes carismáticos y visionarios pueden crear empresas de carácter vanguardista.

Es un libro lleno de ejemplos concretos, y organizado según una atractiva estructura de referencias cruzadas y conceptos prácticos.

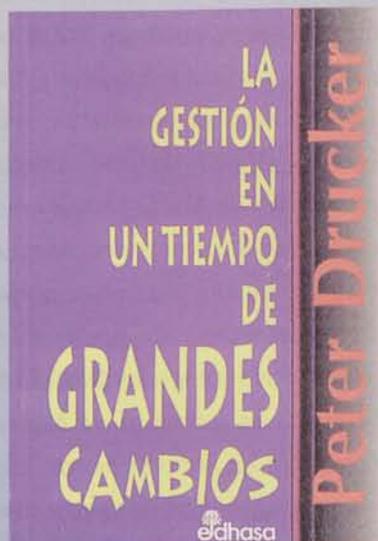


La creatividad

Tudor Rickards

El estancamiento en el éxito es uno de los grandes peligros que acecha a la empresa, pues si los procesos de desarrollo, producción y comercialización siguen constantemente por los mismos caminos, la base para la continuidad del éxito acaba cuarteándose. De ahí la necesidad de potenciar la creatividad, es decir, la capacidad de tomar decisiones imaginativas y, al mismo tiempo, bien fundamentadas.

La resolución de problemas y la ejecución de esas soluciones requieren un método controlado de generación, análisis lógico y aplicación de ideas. El análisis creativo pone de relieve el modo como se relacionan el pensamiento lógico y el pensamiento creativo en la actividad individual o grupal dirigida a la resolución de problemas.



La gestión en un tiempo de grandes cambios

Peter Drucker

Los cambios producidos sin que nadie haya sido capaz de predecirlos, o erróneamente previstos, afectan irremediablemente al ejecutivo y a su papel en el complejo mundo de la empresa. La gestión del cambio es una cuestión que se ha convertido, indudablemente, en la principal preocupación del pensamiento económico en los años noventa. Peter Drucker, sin duda uno de los más notables e influyentes especialistas en el mundo de la empresa, propone a través de sus ensayos originales y de sus artículos una serie de relevantes consideraciones sobre esta cuestión.

Una información que, como ya es habitual, resulta de especial trascendencia para todos los ejecutivos y para los estudiantes de escuelas de negocios y empresariales.

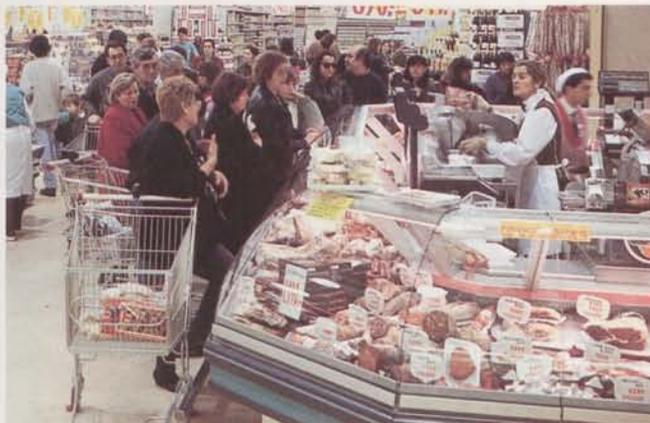
Con estos dos establecimientos, son ya 47 hipermercados Eroski y Maxi con los que cuenta este Grupo.

El Grupo Eroski abre dos hipermercados en Murcia y La Rioja

El Grupo Eroski ha abierto en noviembre dos hipermercados Eroski en Molina de Segura (Murcia) y Calahorra (La Rioja). Con estas dos aperturas, suman cinco las aperturas de nuevos hipermercados en este ejercicio, y cuenta ya con 47 hipermercados Eroski y Maxi.

El hipermercado de Molina de Segura, en Murcia, tiene en planta una superficie edificada de 15.000 metros cuadrados y 1200 plazas de aparcamiento. Otros 19 comerciantes instalados, completan la oferta comercial del recinto. Recordemos que el Grupo Eroski tiene en Murcia una red comercial de 2 hipermercados Eroski, 5 supermercados Consum y 2 autoservicios Charter, con una inversión que hasta la fecha supera los 7.000 millones de pesetas.

Por su parte, el hipermercado Eroski de Calahorra, en La Rioja, tiene una



superficie construida de 10.000 metros cuadrados y un parking para 1200 coches. La construcción del Centro ha requerido una inversión de más de 3.000 millones de pesetas, y supone igualmente la creación de 200 nuevos puestos de trabajo. El Grupo Eroski tiene en La Rioja una red comercial de 1 hipermercado Eroski, 12 supermercados Consum y 3 autoservicios Charter, con una inversión que alcanza los 6.000 millones. Los empleados ascienden a 500 trabajadores.

Novedades comerciales

Destaca el hecho de que en estos nuevos hipermercados el 30% de la sala de ventas se destine a la venta de productos frescos; existe igualmente el servicio de pedido del libro y disco deseado, y se prevé la apertura de gasolineras Eroski. Además ofrecen servicios habituales de los hipermercados

Eroski, tales como, el servicio de atención al cliente, la devolución del dinero o cambio de producto si el cliente lo demanda, tarjeta gratuita y crédito Eroski, con más de 45.000 titulares...

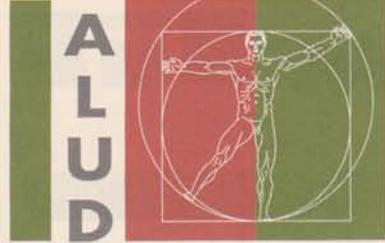
Por último, cabe destacar que el Grupo Eroski se consolida como la primera empresa española de distribución alimentaria, con unas ventas de 597.000 millones, una plantilla de 18.500 trabajadores, y una implantación geográfica en toda España, representando el primer canal de comercialización de los productos agroalimentarios españoles.

DIARA DISEÑA EL "EUROCONVERSOR"



Ya está en el mercado el primer euroconversor diseñado específicamente para el cambio entre las monedas europeas y el euro. El producto, fruto de la colaboración entre DIARA Design y la multinacional Philips, es de reducidas dimensiones, ha sido cuidadosamente diseñado para ofrecer una utilización sencilla y rápida, así como una estética amistosa y divertida, adecuada al gran público. Su comercialización se realizará en una primera etapa piloto en el mercado español y portugués, antes de su introducción en el resto de los países europeos.

OSASUNA



Hombro doloroso

El dolor de hombro es una afección frecuente, de gran importancia por las implicaciones laborales y socioeconómicas que representa. Afecta a un 3-7% de la población general.

La causa más frecuente de esta sintomatología es la enfermedad del manguito rotador. Diferentes mecanismos que posteriormente señalaremos - mecánicos, vasculares, laborales, ... - conllevan a la aparición cuadro clínico denominado síndrome de conflicto subacromial o también llamado síndrome de impingement o compresivo del manguito rotador cuyo resultado final es la lesión o rotura del manguito rotador.

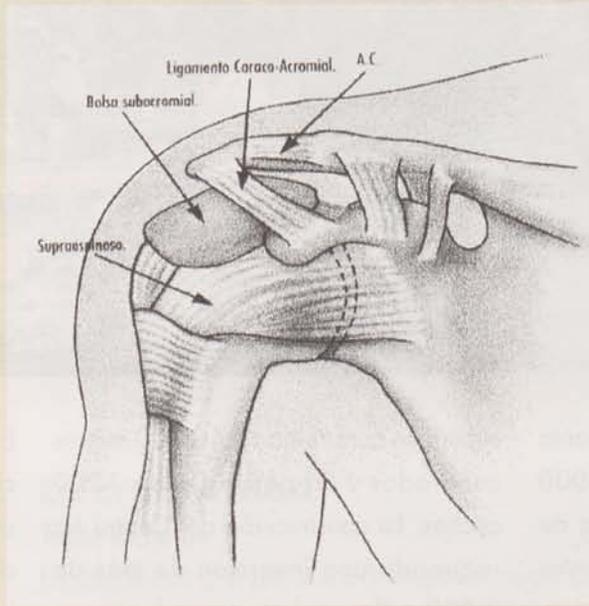
Los factores que influyen en la aparición de este síndrome subacromial / enfermedad manguito rotador los podemos agrupar de la siguiente forma:

Factores intrínsecos, que son comunes a todas las personas

Son factores propios de esta estructura siendo capaces por sí mismos de producir lesión del tendón aun en ausencia de otros factores.

- Forma del acromion - Tipo I o plano; II o curvo y III o ganchoso encontrándose más casos de roturas de tendón en los tipos II y III.

- Factores degenerativos - Envejecimiento biológico del hombro.



- Factor vascular.
- Factor mecánico - Los movimientos de elevación y separación del hombro que se repiten continuamente en las actividades de la vida diaria, más aún en determinados deportes y trabajos.

Factores extrínsecos son factores que afectan a estructuras óseas, articulares que pueden aumentar el rozamiento al disminuir el espacio donde se desliza el tendón.

Factores ocupacionales son aquellas

actividades deportivas (hombro del nadador) y laborales que requieren el uso continuado o repetido del hombro (en separación - elevación y contra resistencia) por encima de la altura de los hombros.

Factores traumáticos. Los traumatismos que inciden directamente sobre el hombro es muy difícil que puedan lesionar el manguito rotador por lo que la violencia del mismo debería ser muy grande. Sin embargo podemos encontrar que el traumatis-

mo actúe como desencadenante o agravante de una sintomatología de conflicto subacromial.

Síntomas

El dolor es el síntoma más frecuente se localiza en la cara superior, anterior y lateral del hombro. Aumenta con las actividades que elevan el brazo encima de la cabeza y con el reposo nocturno, especialmente cuando se apoya sobre el hombro afecto.

PATOLOGÍAS MÁS FRECUENTES	
■ Bursitis / Tendinitis	60%
■ Capsulitis adhesiva	12%
■ Rotura manguito de rotadores	10%
■ Artritis	7%
■ Tendinitis bicipital	4%

Iñaki Igarzabal

DIAGNOSTICOS MAS COMUNES POR EDADES

15-35 años

- **Tendinitis supraespinoso/Bursitis**
- **Síndrome conflictosubacromial-Grado I**
- **Traumatismos**

35-50 años

- **Tendinitis y bursitis**
- **Síndrome conflictosubacromial-Grado II**
- **Capsulitis adhesiva**
- **Tendinitis calcificante**

+50 años

- **Síndrome conflictosubacromial-Grado II-III**
- **Rotura tendón**
- **Artritis/Artrosis**
- **Capsulitis adhesiva**

Otros síntomas pueden ser la debilidad y limitación de movilidad del hombro, verdaderas o por dolor.

El diagnóstico de la enfermedad puede ser efectuado mediante la exploración física, radiología convencional, ecografía y confirmado mediante resonancia magnética.

Tratamiento

La forma de tratar es de tipo de lesiones puede ser conservadora (aplicación de hielo dos veces al día en el comienzo de los síntomas reposo de la articulación, antiinflamatorios, rehabilitación dirigida - onda corta ultrasonidos, o infiltraciones locales con corticoides) o a través de intervención quirúrgica (artroscopia de hombro o cirugía abierta.- descompresión subacromial, sutura de tendón...).

La Comisión Europea nombra a Ikerlan Centro de Transferencia Tecnológica del Programa FUSE para el País Vasco

La electrónica, considerada por los expertos como tecnología básica en la competitividad de las empresas, llevó a la Comisión Europea a crear el Programa FUSE para fomentar la incorporación de la electrónica en los productos.

Con el objetivo de difundir este programa en el sector industrial del País Vasco, la Comisión Europea ha designado a Ikerlan como Centro de Transferencia Tecnológica para la promoción del citado programa y la realización de acciones para sensibilizar y colaborar con las PYMES en la introducción de tecnologías electrónicas que represen-

ten una novedad para las mismas.

El programa FUSE está abierto a todo tipo de empresa industrial que cumpla con la condición de fabricar un producto que incorpore una tecnología electrónica no utilizada anteriormente por la empresa, y por tanto representa una adquisición de conocimientos y experiencia en dicha tecnología.

Este nombramiento supone un reconocimiento de la Comisión Europea a la labor de colaboración que Ikerlan viene desarrollando con las empresas en la innovación de sus productos mediante la aplicación de la electrónica.

PARLAMENTARIOS NAVARROS EN MCC



El pasado mes de octubre un grupo de representantes del Parlamento navarro visitó MCC. Capitaneados por su joven presidenta Dolores Eguren, los siete parlamentarios

llegaron a Mondragón sobre las 10.30 de la mañana, donde fueron recibidos por el propio Antonio Cancelo en la sede central de MCC.

Tras los saludos, se detuvieron unos instantes a ver la maqueta de la ladera de Olandixo, ocasión que aprovechamos para sacar la foto. Acto seguido visionaron el audiovisual corporativo, y ya sobre las 11.30 se reunieron en el despacho de Antonio Cancelo donde intercambiaron opiniones e impresiones. La jornada concluyó con un almuerzo en el caserío Olandixo.

EURO

La fase de cambio

Hasta ahora hemos hablado de la **fase preparatoria** (desde la asig-nación de los Estados miem-bros hasta el 1 de enero de 1999) y de la **fase de transi-ción** o periodo transitorio (entre el 1 de enero de 1999 y el 31 de diciembre del año 2001). En esta ocasión nos toca hablar sobre la **fase de cambio**, que es la etapa de implantación efectiva del euro

y que comienza el 1 de enero del 2002 y finaliza, a más tardar, el 1 de julio de ese mismo año.

Canje de billetes

Entre el 1 de enero del 2002 y el 1 de julio, a más tardar, se procederá al canje de los billetes y monedas naciona-les por los billetes y monedas en euros. En esos seis meses todavía se podrá operar en pesetas, ya que serán mone-das y billetes de curso legal tanto las nacionales como el euro. Durante ese periodo las instituciones financieras deberán convertir a euros todas las

cuentas de los clientes que no lo hayan hecho por iniciativa propia. Asimismo, las empresas y particulares deberán modificar toda su operatoria a euros. En ese sentido, las instituciones finan-cieras y empresas ya están dando sus primeros pasos con el objeto de que nos vayamos familiarizando con la nueva moneda, a través de la publica-ción de extractos bancarios y nóminas en pesetas y en euros. También algunos comercios han comenzado a etiquetar en pesetas y euros sus productos para que nos vayamos sensibilizando con la nueva moneda (como Eroski, que está

llevando a cabo experiencias piloto de doble etiquetaje).

Implantación

Si bien desde el 1 de enero hasta el 1 de julio del 2002 podrán convivir pese-ta y euro, a partir del 1 de julio del 2002 los billetes y las monedas nacionales perderán su condición de curso legal y solo podrán ser canjeadas en los bancos centrales nacionales. A partir de ese momento, la peseta pasa-rá a la historia, y el euro pasará a ser la única moneda de curso legal de los Estados miembros de la UEM.



Entre el 1 de enero del 2002 y el 1 de julio, a más tardar, se de billetes y monedas nacionales por los billetes y monedas



Agur pezeta, agur

2002. urtea oso garrantzi handiko urtea izango da euroa ezartzeko prozesuan. Urteko lehen egunetik aurrera pezeta eta euroa elkarrekin biziko dira 6 hilabetez, baina uztailaren 1etik aurrera akabo pezeta. Orduetik aurrera erosketak eurotan egingo ditugu.

Bidean, hiru fase erreko ditugu:

- 1. Prestakuntza fasea**
1998ko maiatzean Europako Banku Zentrala jaio da, eta euroan sartuko diren Estatuak ezagutarazten dira.
- 2. Transizio fasea**
1999ko urtarrilaren 1etik 2001ko abenduaren 31ra. UMEko Estatuaren moneta euroa da.
- 3. Aldaketa fasea**
2002ko urtarrilaren 1etik urteko bereko uztailaren 1era. Pezeta eta euroa elkarrekin biziko dira.
- 4. Euroaren ezarpena**
2002ko uztailaren 1etik aurrera euroa izango da moneta bakarra.

procederá al canje en euros.

El programa está dirigido a Directivos y Técnicos de empresas industriales.

Master en dirección de producción

Mondragon Unibertsitatea ofrece por noveno año consecutivo, el programa Master en Dirección de Producción.

Este Master pretende dotar a los profesionales de las herramientas conceptuales y operativas que permitan establecer e implantar una nueva cultura industrial avanzada, creativa y dinámica basada en una estrategia de futuro propia de las empresas del siglo XXI. De la misma manera, prevé desarrollar las capacidades y habilidades necesarias para la dirección de equipos y personas en pos de una Organización Industrial Inteligente y Autogestionada capaz de Aprender continuamente.

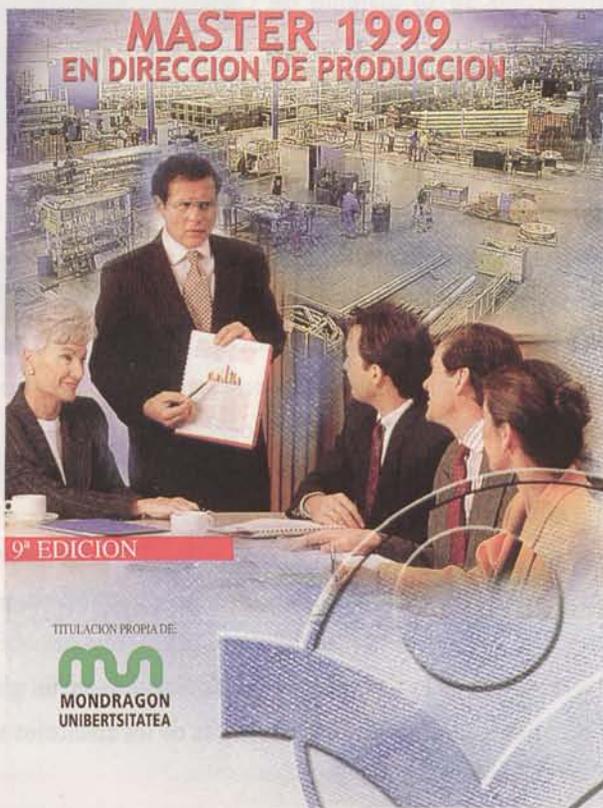
El Master en Dirección de Producción va especialmente dirigido a profesionales, que por su experiencia práctica, son capaces de asimilar rápidamente los nuevos conocimientos, las nuevas técnicas, contribuyendo de esta manera a un mayor aprovechamiento del curso.

Estructura del curso

El curso contará con ocho módulos diferenciados: Estrategia y Economía de Empresa, Ingeniería de Producto y Proceso, Ingeniería de Fabricación, Factor

Humano y Organización, Gestión de la calidad, Gestión de la Producción, La empresa Ajustada, Proyecto Final.

En el desarrollo del programa se utilizará como criterio general la enseñanza activa basada en un proceso participativo y en un seguimiento y control académico que asegure el máximo



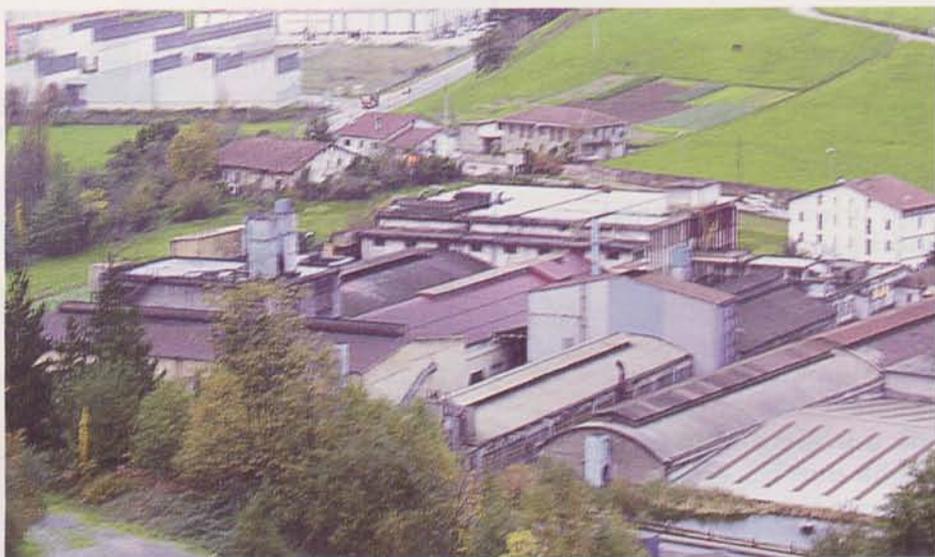
aprovechamiento del Programa por los participantes.

Los interesados en realizar el Programa deben presentar la solicitud de admisión antes del 27 de Noviembre en la Escuela Politécnica Superior. Se exigen los siguientes requisitos: título universitario medio o superior, experiencia profesional en el área de la Gestión Industrial de, al menos, 3 años.

FAGOR Ederlan logra el certificado de Gestión Medioambiental ISO 14.001

La Asociación Española de Normalización (AENOR) ha concedido a Fagor Ederlan S. Coop. el certificado de Gestión Medioambiental ISO 14.001 para su planta de mecanizados en Uribarri (Mondragón).

Este reconocimiento es el fruto de varios años de trabajo realizado por Fagor Ederlan en la implantación y desarrollo de su Sistema de Gestión Medioambiental. La obtención de este certificado implica una serie de exigentes requisitos, como son la definición de una política medioambiental que recoge como puntos principales el compromiso de cumplimiento de la legislación medioambiental y la mejora continua; una revisión inicial; una evaluación de los aspectos e impactos medioambientales; la elaboración de un programa de actuación; la implantación del siste-



ma de Gestión Medioambiental; la realización de auditorías; y la elaboración de informes medioambientales.

Todas estas acciones quedan recogidas en una extensa documentación que incluye Manuales, Procedimientos, hojas de instrucciones y registros.

La cooperativa Fagor Ederlan es pionera en su sector en la obtención de este certificado, que junto a otros que ya posee -QS 9000 y EAQF 94- le permite ser proveedor de primer nivel para cualquier fabricante de automóviles.

UN GRUPO DE MEXICANOS, CAUTIVADOS POR MONDRAGON

Procedetes de la ciudad mexicana de Nuevo León, un grupo de 21 personas visitó MCC el pasado 23 de octubre. Entre ellos, el Secretario de Trabajo, representantes de los sindicatos más importantes, así como personalidades empresariales de la zona.



Nuevo León cuenta con un convenio de colaboración con Euskadi, y en esta visita realizada a finales de octubre, aprovecharon la ocasión para conocer de cerca nuestro país.

En MCC se entrevistaron a lo largo de la mañana con Jesus M^o Herrasti, y se mostraron verdaderamente interesados en conocer de cerca la Experiencia Cooperativa. Manifestaron igualmente la posibilidad de trasladar la experiencia a México.

Con este proyecto Fagor Ederlan da un salto cualitativo importante evolucionando al montaje de subconjuntos de automoción.

FAGOR Ederlan realizará el montaje del "front corner" del Opel Corsa 2.000 en Borja (Zaragoza)



La División de Automoción de MCC, a través de Fagor Ederlan y de la Sociedad participada Automódulos, va a promover dos proyectos de desarrollo en la localidad aragonesa de Borja, con una inversión de 1.100 millones de pesetas y la creación de 80 empleos directos, además de un importante empleo inducido que repercutirá en la mejora de la economía de la comarca.

Fagor Ederlan

El proyecto comprende dos actividades con tecnologías y productos diferenciados: Como parte principal se fabricarán componentes de seguridad

para el automóvil, relacionados con el eje de suspensión y el sistema de frenado, con el soporte de Fagor Ederlan que es la empresa más importante de la División Automoción y uno de los líderes europeos en su especialidad.

En concreto, se trata del montaje del "front corner" -modulo de frenado y amortiguación delantero- del nuevo Opel Corsa 2000, lo que posibilitará a Fagor Ederlan dar un salto cualitativo muy importante al evolucionar hacia el montaje de conjuntos e incrementar de esta manera el valor añadido a ofrecer a sus clientes.

Asimismo, también supone la incorporación de nuevas tecnologías -el pro-

pio ensamblaje del front corner- y nuevas herramientas de gestión de proveedores y logística.

Fagor Ederlan incorporará en los procesos productivos la tecnología más avanzada del sector y prevé una fabricación próxima a 1.200.000 unidades al año.

La puesta en marcha de esta actividad supondrá a Ederlan una inversión próxima a los 500 millones de pesetas. Este nuevo proyecto generará 61 empleos directos.

Sociedad Automódulos

Por otra parte, también se fabricarán en Borja conjuntos de automoción a través de la Sociedad Automódulos, constituida en febrero pasado por tres importantes grupos empresariales: MCC, Corporación Gestamp y Gamesa Industrial.

Corporación Gestamp es un grupo industrial dedicado a la fabricación de piezas estampadas, que se utilizan como partes estructurales de carrocería y chasis de automóviles. Gamesa Industrial Automoción pertenece al Grupo Gamesa y, con el soporte de su Ingeniería, se dedica al diseño y fabricación de piezas forjadas para transmisiones y suspensiones de automóviles.

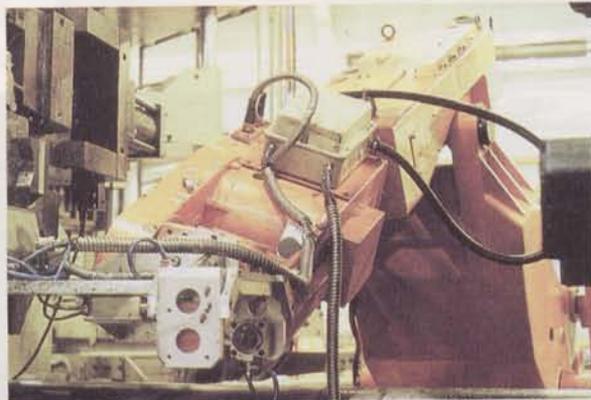
Langileen %75ak kooperatibaren aldeko botoa eman du

Usurbilgo V. Luzuriagako langileek kooperatibaren alde egin dute

Automoziorako fundiziozko osagaiak egiten dituen Usurbilgo V. Luzuriaga enpresan, kooperatibizaziorantz konbertsio prozesua bizi izan dute azken hila-bete hauetan. Prozesua bi etapatan gauzatu da, emaitza desberdinekin.

Azken finean, Fagor Ederlanek bizi duen eboluzio positiboa kontutan hartuz eta Luzuriaga fundizioarekin duen harreman estua oinarritat izanik, helburua bien arteko osagarritasuna eta homogeneizazioa lortzea izan da. Hor-tarako, Luzuriaga Usurbilen lan egiten dute 300 langileek kooperatibista bihurtzearen aldeko apostua egitea lortu nahi izan da.

Hasierako prozesua gauzatu nahirik, hainbat bilera ospatu ziren bertako langileen artean, partaidetza handia izanik. Sindikato desberdinen presentziarekin eginitako bilera hauetan, MCC eta Fagorreko zuzendaritza pertsonalak



hainbat gairen inguruko zalantza eta argibideak eman zituen. Aztertu ziren gai nagusiak, Esperientzia Kooperatiboaren oinarritzko printzipioekin zeuden lotuta: gobernu eta gestio organoak, kapital soziala, Lagun-Aro, eta beste berezitasun batzuk. Informazio etapa bukatu ondoren, urriaren 6an burutu zen kontsulta orokorra. Emaitzak ez ziren espero bezain onak: langileen %47ak kooperatibista izatearen alde, %53a kontra. Halere, esan beharra dago kontsulta hau iritziak nondik nora zihozten ikusteko balio izan zuela.

Adskripzio pertsonala

Enpresa Komiteak eskatuta, bigarren prozesu bati eman zitzaion hasiera urriaren 21ean. Bigarren honetan langile bakoitzaren adskripzio pertsonala eskatzen zen. Hau da, gutun baten bidez, bakoitzak kooperatibista izatearen alde edo kontra dagoen zehaztea eskatzen zen.

Azaroaren 20an bukatu zen oraingo fase hau eta jasotako emaitzak, alde nabarmena dutenlehen etapan jasotakoekin: langileen %75a kooperatibista bihurtzearen alde dago. Datu hauek Fagor Ederlaneko Asanbladak berretsi beharko ditu.

Integrazioak, garapen amankomuna ekarriko du: automozioan Fagor Ederlanen presentzia eta dimentsioa handituko duen garapen enpresariala eta soziala.

Luzuriaga Usurbileko langileek lan baldintzen hobekuntza biziko dute aurrerantzean, produkzioan ere eragin zuzena izango duen aldaketa. Gogora dezagun frenatze sistemen segurtasun piezak egiten dituela konkretuki, eta 98ko ekitaldi honetan 6.750 milioiko fakturazioa espero duela.

LKSk bulego berria zabaldu du Madrilen

LKS, ingeneria eta aholkularitza negozioekin, bulego berria zabaldu berri du Madrilen. Kooperatiba honek pasa den urtean hasi zuen zabalkuntza prozesua eta Nafarroa, Kantabria, Galizia eta Aragonen finkaturik ditu jadanik bere bulegoak. Epe laburrera beste komunitate batzuetan ere kokatzea espero du: Katalunia, Balentzia, Kastila-Leon.

Madrilen zabaldutako bulego honetako zuzendaria Jose Maria Alonso da, ingenerua, Business Administration maste-

rra eta aholkularitza gaitan 20 urteko esperientzia duena. Horretaz gain, berarekin batera bulego honetako ekipoa beste hainbat profesionalak osatzen dute, gehienak nazioarteko mailako aholkularitza enpresetan lan egindakoak aurretik.

Gogoratu dezagun, LKSk Estatu mailan garatzen ari duen zabalkuntze prozesuaz gain, atzerrian ere hasiak dituela jadanik lehen kontaktuak. Maila honetan, internazionalizazioa helburutzat hartuz, jaso ditu lehen emaitzak beste herrialde batzuetan: Brasil eta Uruguayan, esate baterako.

LKS konsultoren artean lehendabiziko postuetan kokatzen da gaur egun Euskadin. 98ko ekitaldia 850 milioitik gorako sarreratik bukatuko du, 93-98 epeetako hirukoiztu.

MCCko Barne Komunikazio Foroa Maier kooperatiban bildu zen bertako esperientziaren berri izateko. "Harrera planak" proiektua aurkeztu zen bertan.

Barne komunikazioa lantzen

Hile honen 5ean kooperatiba ezberdineko 30 bat pertsona bildu zen Gernikan **Barne Komunikazio Foroak** deituta. Foro honek nagusiki bi helburu dauzka: barne komunikazioko esperientzien elkarezagutza eta kooperatibei barne komunikazioko tresnak eskaintzea.

Aurreko foroaren edizioa Irizar kooperatiban egin bazen ere, oraingo honetan Gernikako Maier kooperatiban burutu zen. Foroak bi zatitan banatu zen. Lehenengoan, **Carlos Zubero**, Maierreko giza baliabideen zuzendariak eta **Mikel Zaldegi**, "Hobekuntza"-ko zuzendariak, Gernikako kooperatibak izan duen azken urteotako bilakaera ezinhobean, komunikazioak, eta bereziki barne komunikazioak, izan duen garrantziaz hitzegin zuten.



Bigarren zatian, berriz, **José M^o Larrañaga**, MCCko formazio kooperatiboaren arduradunak, "Harrera planak" proiektua aurkeztu zuen. Guztiz borobilduta ez izan arren, proiektu honen bidez, kooperatibetan egiten diren bazkide berrientzako harrera poli-

tika bat finkatu nahi izan da, bertan, ongi etorria eginez, estatutuak, barneko arautegia, printzipio kooperatiboak, Lagun-Aro, egitura korporatiboa eta bestelako erreferentziak aipatzen direlarik.

Datorren otsaila aldean egingo da foroaren hurrengo batzarra.

1999RAKO GESTIO-PLANAK PRESTATUZ



60 bat gerente bildu zen zentro korporatiboan, MCCko presidentek deituta, 1999rako gestio-planen inguruan hainbat argibide emateko. Hiru ideia eman ziren nagusiki batzar honetan. Lehenik eta behin, makroekonomiak izan dezakeen bilakaeraren berri; bigarrenik Plan Estrategiko Korporatiboan ezarritako helburuen erreferentzia; eta hirugarrenik gerenteek izan behar duten jarrerari buruzkoak. Bilera bera ere erreferente bihurtu da kooperatibetako gestio-planen hasierako urratsak emateko.

COPRECICO JUBILATUEI OMENALDIA



Aspaldian hasitako ohiturari jarraituz, 1997an erretiroa hartu zuten Copreciko langileak omendu zituen Aretxabaletako kooperatibak. 10.30etan bildu ziren jubilatutako berri guztiak Coprecin, lantegiari bisita egin eta jarraian MCCko zentro korporatibora abiatzeko. Ihardunaldiari amaiera emateko Otalorara joan ziren bisitan, -argazkia bertan hartutakoa da-, bertan bazkaria egin zutelarik. Zorionak jubilatutako guztiei!

HOMENAJE A LOS JUBILADOS DE MATZ-ERREKA



En este mes pródigo en actos de homenaje a los jubilados, también Matz-Erreka ha querido brindar una jornada de agradecimiento a sus ex-trabajadores. La foto está tomada en las inmediaciones de Otalora, adonde llegaron prestos para el refrigerio, después de haber visitado las remozadas instalaciones de Matz-Erreka en Antzuola y el centro Corporativo de MCC en Mondragón. Zorionak jubilatutako guztiei!

CARTAS

En recuerdo de Dn. José M^a

La primera vez que tuve oportunidad de ver y escuchar a D. José M^a Arizmendiarieta fue en una conferencia creo recordar que a finales de los años cincuenta, a la que acudía precedido de una imagen de hombre impulsor de empresas en las que los trabajadores desempeñaban un papel fundamental. Una cierta premiosidad en su exposición y la defensa de sus puntos de vista sin ninguna concesión a los que intervinieron en el coloquio dejó un sabor agridulce entre buena parte de los asistentes.

Esta inicial impresión pronto dio paso a la admiración al producirse varias reuniones en las que un pequeño grupo promotor de una empresa "en la que participaron los trabajadores" le pedíamos consejo y ayuda o tal vez sólo lo segundo, pues no estábamos dispuestos a que nos adoctrinara un cura. Y no es de extrañar, pues aquel hombre, al que no entendíamos parte de lo que nos decía, estaba convencido de las grandes posibilidades de la actuación conjunta de los asalariados para transformar la sociedad, incluso de nuestro proyecto siempre que aplicáramos unos determinados principios. Además, nos lo decía con una gran vehemencia, que contrastaba con nuestras innumerables dudas y temores al riesgo.

Con el transcurso de los años la figura de Arizmendiarieta no ha hecho más que agrandarse no sólo por la singularidad de las cooperativas, cuyo inicio y posterior desarrollo determinó en gran medida, sino, por encima de cualquier otra consideración, por el ejemplo que suponía su vida sencilla y tan ajena al uso del poder que estaba a su alcance y a los beneficios económicos que podía obtener. Una renuncia de estas características por razones ideológicas en los años sesenta y setenta y en nuestros días no es nada común y desde luego ejemplo de una gran coherencia personal.

De las muchas actuaciones de D. José M^a en la puesta en marcha y desarrollo de las cooperativas, desde hace muchos años me ha sorprendido su visión de futuro, lo que hoy llamaríamos capacidad estratégica. Tiene difícil explicación que un coadjutor de un pueblo como Mondragón poco preparado en economía y mucho menos en lo que hoy entendemos como prospectiva y que se suponía escasamente informado pudo prever con tanta claridad el futuro. La Caja Laboral Popular, Lagun-Aro, Ikerlan, además de la Escuela (hoy Mondragón Unibertsitatea), fueran realizaciones que obedecieron a su manera de prever el futuro. ¿Existiría MCC si en su momento no se hubieran creado estas estructuras?

Es inevitable preguntarse cuál es la presencia de Arizmendiarieta e incluso de sus ideas hoy entre nosotros. Razonablemente hay que temer que la figura de D. José M^a sea desconocida entre la gran mayoría de los que han adquirido la condición de socio los últimos años en las cooperativas de MCC, lo que obviamente es muy lamentable. Lo mismo puede estar ocurriendo con sus ideas, si bien es cierto que su aplicación en la práctica asegura su vigencia. Tampoco es ocioso reflexionar sobre cómo estábamos adaptando los principios del cooperativismo de Mondragón (los de Arizmendiarieta) al nuevo contexto social y económico en que tienen que desenvolverse nuestras empresas.

En nuestro país aparecen muy de cuando en cuando hombres excepcionales como D. José M^a Arizmendiarieta. Han pasado veintidós años desde su muerte ocurrida el 29 de Noviembre de 1976. Sirva esta nota de recuerdo y homenaje.

Agur bero bat
Carmelo Urdangarin

Arrasatear honek urte asko daramatza Fagorren. Gaur, Fagor Elektrotresnakeko Nazioarteko Eragiketa Departamentuan ari da.

R.M.E.

Urte askotan Fagorren; Fagor gizona, beraz?

Beno, Fagor Clima eta Fagor Sistemasen ere ibilitakoa naiz. Hasieran, mekanikoen instruktore bezala ibili nintzen Espainia osoan; I+D departamentuan kreatibitate lanetan gero; Fagor Climako planta ardura-duna ere izan nintzen, eta azkene-go 17 urteak Nazioarteko Eragiketa departamentuan aritu naiz.

Beti zuzendaritza lanetan?

Ez, denetik egitea tokatu zait.

Gustoko izan duzun lana?

Kreatibitate departamentuan, proiektu berriak sortzen.

Zer behar da Nazioarteko Eragiketa Departamentu honetan aritzeko?

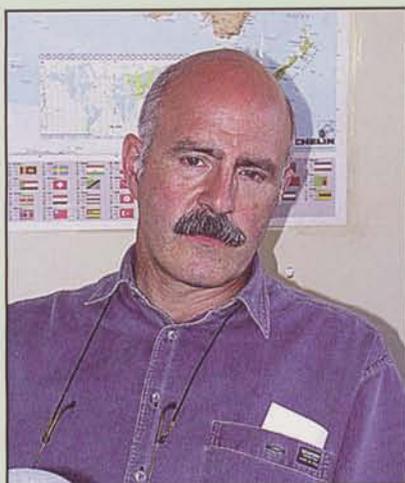
Hizkuntzak menperatzea, herrialdeetako idiosinkrasia ezagutzea, eta hiru "P" kontutan izatea: *presencia, perseverancia y paciencia*.

Beraz, bidaiatzea asko tokatzen zaizu.

Bai. Datorren astelehenean bertan

Luis Javier Arrieta

Fagor Elektrotresnakeko bazkidea



Iranera noa.

Gustoko duzun herrialdea?

Euskadi, zalantza barik. Kanadan ere nahiko ondo bizi dira.

Eta non ez zinateke biziko?

Indian.

Zerk inpresionatu zaitu gehien herrialde horietan?

Bizimodua. Goizean jaiki eta eguna nola bukatuko duten bakarrak pentsatzen dute. Oso itxaropen gutxikin bizi dira herrialde horietan.

Zer nolako harrera izan du Fagorrek atzerrian?

Nahiko ona esango nuke. Kontak-tuak izan ditugun herrialde gehiene-

tan, aukera izan dugu planta berriak zabaltzeko, lanpostu berriak sortzeko eta nolabaiteko aberastasuna sortzeko; eta hori gero eta garrantzitsuagoa da, beharrezkoa da.

Internazionalizazioaz ari zara?

Bai, halaxe da. Garatu beharreko arlo estrategikoa da, aurrera egiteko behar beharrezkoa.

Gaiaz aldatuz, zeintzuk dira lanetik kanpoko afizioak?

Saiatzen naiz egunez egun zoriontsu izaten, poztasuna transmititzen. Horretaz gain, mendian ibiltzea eta pintatzea ditut gustokoen. Baita, lorazaintza eta baratzeko lanak ere.

Gizon informala bezala definitzen zara.

Bai, seriotasuna "modus vivendis" bezala hartuta, defektua iruditzen zait. Jende asko dago triste bizi dena, bizitza alperrigatzen dutenak, eta anbizioaz ikeratuta bizi direnak. Ni saiitzen naiz nolabait formalismotik ihes egiten. Hori bai, lanean oso formala naiz, eh!

Bukatzeo, anekdotaren bat?

Asko ditut, baina bat aukeratzea zaila da. Gainera beti istorio txarrak eta tristeak grabatzen dira buruan. Gauza ikaragarriak bizi eta ikusi izan ditut: behin Tanzanian espia bezala atxilotu ninduten zortzi orduz. Ez nintzela handik bizirik irtengo uste nuen!

"Egunez egun zoriontsu izaten saiitzen naiz"

