

**T.U.**  
Trabajo y Unión

# lankide

N.º 293 Zb.  
Junio  
1986  
Ekaina

**FAGOR**



# HEMEN ETA ORAIN

## REFLEXIONES DE FIN DE MAYO

José Mari Mendizabal

Uno de mis más recientes descubrimientos es el de que los jóvenes se aburren. Mi vida transcurre entre gente de 14 a 17 años y me ha parecido de lo más sorprendente que se aburren.

Todo lo más que buscan es entretenimiento, que es la terrible antítesis del placer causado por el juego creativo.

Leí hace unos días una frase que resumía lo que quieren: "Dame T.V. y hamburguesas y déjame en paz con tu parloteo sobre responsabilidad y libertad".

Las necesidades vitales estrictas las tienen satisfechas: no pasan ni frío, ni hambre, ni carecen de salud; tienen bicicleta, guitarra y todo el tiempo ocupado, y sin embargo, se aburren.

Hay unas necesidades de creación estrictamente personales que no cubren y se crea un vacío interior que produce tedio. La saturación de la necesidad de creación suele comportar esfuerzo reflexivo, imaginación, decisión, sufrimiento.

Las necesidades creativas suelen exigir, de quien las quiera llenar, espíritu de sacrificio y fuerte dosis de esfuerzo personal. Suele ser como proponerse un ideal e irse tras él.

Esto podrá tener diferentes expresiones y realizaciones en cada hombre y en cada joven, pero no parece haber otro remedio contra el "tedium vitae", hastío de la vida o sin sentido que el sentirse un poco contento de sí mismo.

Una de las creaciones importantes de todo hombre es su propia formación que exige hartos sacrificios. No sería malo que supieran nuestros chicos qué es lo que quieren. No lo deben tener muy claro y el mundo que les hemos preparado tampoco es demasiado estimulante, ni los modelos que defendemos les satisfacen.

Quizá el mundo que les ofrecemos es de valores demasiado materialistas.

### El mundo que ofrecemos

Llevamos más de dos meses leyendo a diario alguna información o comentario sobre el accidente de la central nuclear de Chernobyl. La úl-

tima, antes de entregar esta colaboración fue el 30.5.1986:

"La catástrofe nuclear de Chernobyl ha provocado hasta la fecha 23 muertes. Dos fueron víctimas inmediatas del accidente: otras 21 han sucumbido después a las heridas producidas por las radiaciones, y treinta más se hallan hospitalizadas en grave estado. Un total de 299 personas sufrieron heridas tan graves que hubieron de ser inmediatamente hospitalizadas. Cien mil personas tuvieron que ser evacuadas. La radioactividad en el reactor ha comenzado a retroceder, pero sigue siendo peligrosa".

Estas frases las dijo Yevgueni Chasov, miembro de la Academia de ciencias de su país.

### Espíritu y materia

Este tipo de cosas borra la fascinación que nos produce la ciencia y la técnica y hace que vivamos atemorizados y a merced de los poderosos.

Konrad Lorenz, sabio humanista austriaco, dice "Es un error creer que el mundo está dominado por los políticos. Detrás de éstos se encuentra el verdadero tirano, la gran industria. Si la carrera armamentística sigue a ambos lados del telón de acero, pese a las conferencias en la cumbre y las conversaciones sobre el desarme, no es porque los rusos y los norteamericanos se teman mutuamente, sino porque la industria sigue ganando con esta situación".

Si los políticos no dominan el mundo, los estéticos y los éticos mucho menos. Dicen que las ideas mueven el mundo; las ideas buenas ¡claro! hacen avanzar al mundo en la línea del bien.

El dinero y el poder lo han llevado por caminos de esclavitud; unos hombres han dominado a otros hombres. La ciencia y la técnica están en manos y al servicio de quienes detentan el poder y el dinero.

Como parece absurdo ponerse contra la ciencia y como la gente quiere ser muy científica, con mucha ciencia nos cargaremos al hombre.

"No es su abstracción lo que hay que reprochar a la técnica

moderna; es el no haber desarrollado la abstracción más que bajo su forma físico-matemática que conduce directamente a la supremacía de los valores contables (y por lo tanto del dinero) y a la de un racionalismo mezquino" (Mounier).

La frase de Mounier supone un mundo de valores espirituales; la intuición de que el ser y la realidad va más allá de lo estrictamente medible y admite valores de otra entidad que los meramente contables.

Los valores humanos, los valores del hombre, su libertad, su capacidad de cultivo de lo inútil, su invisibilidad, su poesía, su amor, sus tristezas... nos hablan de realidades de otra dimensión, no reducibles a número.

Al fin, si queremos ser creativos y no aburrirnos y dar sentido a la vida, hay que llenar la vida de espíritu. De materia ya estamos llenos. Sin espíritu no hubiera habido ni Cooperativas.

El cooperativismo se ha desarrollado al abrigo y amparo de personas nobles, bien intencionadas y, por supuesto, las más sensibilizadas en transformar una situación con la que no estaban de acuerdo.

El cooperativismo tiene en su base principios que son tan viejos y constantes como la propia humanidad. En el principio y en el término del cooperativismo está el hombre que evoluciona y transforma a su ambiente.

El cooperativismo fue un reto para quienes se embarcaron en él con ganas. No les dió tiempo a aburrirse, porque pensaron más en los demás que en sí mismos. Esta es una de las claves para superar el aburrimiento, olvidarse de sí mismo. Es posible que en muchos aburrimientos hay aun fondo de insolidaridad e individualismo. Los jóvenes no son tan originales como a veces se puede creer, imitan lo que ven y dicen lo que oyen, inventan poco y en el fondo de su aburrimiento debe haber criterios y valoraciones creados y vividos por los mayores.

No debemos ni podemos despreciar ni la economía ni la ciencia pero sí debemos y podemos exigir que las dos sean para bien de los hombres y no para su mal.

# TRADICION Y RENOVACION

Dentro de los números monográficos del T.U.-Lankide destinados a analizar las realidades, problemas y proyectos de los diversos Grupos Comarcales, no podían faltar los destinados, tres en este caso, al Grupo "pionero", Ularco, modelo de referencia en gran medida para los posteriormente constituidos.

Creado en 1965, Ularco (denominado FAGOR a partir del pasado 2 de junio), es probablemente, aparte de su dimensión, el Grupo Comarcal en el que la solidaridad intercooperativa ha alcanzado en la práctica cotas más elevadas, en el que existe una imbrica-

ción más notable entre sus miembros.

Hubiera sido imposible construir la realidad actual del Grupo sin la generosidad de sus primeros socios, especialmente de Ulgor, y sin que las nuevas generaciones hubieran asumido como suya esa práctica solidaria. El Grupo es, en este sentido, el fruto de una labor colectiva.

Pero, sin asomo de "culto a la personalidad", sino simplemente por justicia, cabe afirmar que el Grupo tampoco hubiera sido factible sin la visión estratégica de Arizmendiarieta, que en las mismas páginas de este T.U.-Lankide afirmaba en septiembre de

1968 que "El complejo Cooperativo tiene que ser ya un concepto tan familiar como ha sido la cooperativa o empresa aislada, y es más, podríamos decir que estas nuevas cooperativas debían estar ya más o menos enroladas o federadas en centros ya existentes, para que desde el inicio cuenten con un soporte estructural que en cierta forma tutele o garantice un desarrollo sin torceduras".

Esa visión estratégica, y ese coraje por materializarla, que hoy más que nunca necesitamos, no sólo a nivel de cada Grupo Comarcal sino del conjunto de nuestra Experiencia Cooperativa.

## non zer



**FAGOR** es la nueva denominación del Grupo ULARCO, según acuerdo de su Asamblea General del pasado 2 de junio, uniendo así la razón social a la marca comercial. Esta utilización de la marca FAGOR por todas las Cooperativas del Grupo y por el propio Grupo para definir su razón social, no es sino la parte más visible de un conjunto de estrategias encaminadas a adaptar la actividad del Grupo al entorno de alta competitividad internacional en que va a tener que moverse.

FAGOR vive pues momentos de profundos cambios en su dinámica social y empresarial. Socialmente, actualizando sus Estatutos y normas a las exigencias de hoy, mediante un proceso de participación mayoritaria de sus socios en Asambleas y Comisiones. Empresarialmente, reestructurando su actividad en torno a tres Divisiones básicas -Productos de Consumo, Componentes Industriales, Ingeniería y

Bienes de Equipo-, incorporando la calidad y las nuevas tecnologías como variables estratégicas a su quehacer diario, proyectándose con decisión en los mercados internacionales y haciendo de la estrategia empresarial algo vivo y permanente.

Todos estos aspectos, así como otros vinculados a la crisis y a la doble estrategia de FAGOR -reestructurando las actividades maduras y reindustrializando con productos de alta tecnología-; al papel de Caja Laboral, a la urgencia de dedicar mayores medios humanos y económicos a la investigación, al papel de Ikerlan, a la generación de nuevos empleos etc. son tratados en la entrevista por el Director General, Fco. Javier Mongelos.

De manera complementaria, los responsables de las grandes líneas estratégicas enfocan la incidencia como "variables de gestión" de la Calidad, la Tecnología, la Internacionalización de

Mercados, la Política de personal y Recursos Humanos, y el Area Financiera.

A este primer número dedicado a la visión de conjunto y a las estrategias corporativas, seguirá un segundo centrado en el análisis y repercusiones de su nueva organización Divisional, reservando la tercera parte a las incidencias de la nueva estrategia del Grupo y de su reestructuración orgánica en la dinámica social de las Cooperativas de base y de sus órganos de supraestructura. (Pág. 9).

**El desarrollo industrial y los equipos humanos**, es una colaboración de Javier Retegui, en la que muestra su preocupación por el empobrecimiento humano y la falta de suficiente adecuación de nuestras plantillas a las modernas tecnologías. (Pág. 5).

**La fuga de directivos** constituye un tema de primer orden en nuestras empresas cooperativas, acerca del cual Simón Mz. de Arroiabe

expone sus reflexiones, basándose en el "Estudio sobre rotación de directivos en el Grupo Asociado". (Pág. 7).

**La investigación industrial en Euskadi** ocupa actualmente a más de 2.000 personas, según el artículo de Carmelo Urdangarin, en el que analiza la progresión de la actividad investigadora en Euskadi y la destacada presencia cooperativa en este campo. (Pág. 20).

**El Plan General de Contabilidad** ha sido revisado de acuerdo con las normas vigentes en la CEE, la famosa IV Directriz Comunitaria. José A. Mendikute avanza las posibles líneas del futuro plan. (Pág. 23).

**Los Recargos por retraso en el pago de las cuotas de la Seguridad social**, son explicados por Javier Lasaga.

**Kooperatibetako Berriak** destaca la participación de Ikerlan y Danobat en el "Programa Esprit" europeo. (Pág. 25).

## Solidaritate falta...

Kaixo!

Aspaldion nere barnean salatzeo dudak gauza bat esatera natorkizue, gure aldizkarian azalduko den itzaropenez.

Talde bat garala hainbat aldiz entzutea tokatu zait, eta nere buruari "zertaz" galdetu egin diot inongo erantzunik jaso gabe.

Kooperatiba batzuetan ordu extrak ez dira sartzen, eta sartzen badira ere, amortizatzen joan bear dira, urtea bukatu orduko egon ez daitezen. Nik ezagutzen ditudan beste Kooperatibetan, berriz, ez dago alde hortatik inolako kontrolik: orduak sar eta kobratu norberak nahi duen neurrian.

Toki batzuetan antizipoak ez dakit zein mailetan, bestetan berriz ezin bizi ditugunekin.

Ez al da egongo gure artean beste era bateko solidaritate bat?.

Jose Azkuna  
(Donostia)

## Nuestra revista y "lo social"

Con frecuencia me pregunto si la revista es leída por el cooperativista "de a pie". Tengo, no ya dudas, sino casi la certeza de que pasa sin pena ni gloria por nuestras mesas de trabajo sin que nos fijemos demasiado en su contenido.

Puestos a hacer una pequeña crítica a la Revista habríamos de reconocer que a lo largo de estos últimos meses nos ha ofrecido todo un abanico informativo de la realidad varia y dispersa de nuestras cooperativas. Habiendo aparecido la mayor parte de los grupos comarciales en las páginas centrales dedicadas a tal efecto, a mí en particular me ha servido para conocer tanto los productos fabricados como las dificultades coyunturales sufridas a lo largo de los últimos años de crisis económica. Igualmente hemos tenido posibilidad de conocer la misión y funcionamiento de las Divisiones Empresarial y Bancaria de Caja Laboral Popular y su relación tanto técnico-empresarial como financiera con las cooperativas, amén de las críticas que sobre tal funcionamiento y operatividad han salido a la luz, de boca de diferentes representantes de las cooperativas, recogidas y plasmadas objetivamente por el periodista.

Todo ello nos lleva al conocimiento de la fotografía "aérea" que sobre las cooperativas se pudiera realizar. No está mal para un comienzo. Pero la cooperativa y los cooperativistas somos algo más que todo eso. En nuestras empresas hay temática suficiente digna de estudio. No somos, no debiéramos ser al menos, unos me-

ros aprendices tanto de la gestión "técnico-empresarial" como de la gestión vamos a llamarla "social", entendiendo por tal todo un cúmulo de cuestiones relativas a la dirección, formación, relaciones, promoción, participación, ejercicio de la democracia, etc. etc..

Me viene a la memoria aquella anécdota, no por triste menos real, referente a la coetilla "y social" que hubieron de añadir al título del "Plan de Desarrollo Económico" que a nivel del Estado se puso en marcha hace casi una veintena de años. Coetilla añadida después, casi, de realizada la edición en imprenta.

Y es que la similitud de los problemas, perdonadme de todas formas, la odiosa comparación, me ha traído a la memoria aquél recuerdo. En nuestras cooperativas, en muchas de ellas creo yo, nos falta la descolocación necesaria para abordar con valentía muchas de esas lagunas existentes. Lo malo de ese no tratamiento de cuestiones que pudieren parecer "conflictivas", difíciles de tratar, es que nos puede llevar a situaciones peores.

Es urgente que a nivel de cada cooperativa, de cada Grupo Comarcal, del Grupo Asociado, se potencien las labores de búsqueda de una mayor integración de ese cooperativista "de a pie" en la marcha de la empresa. Por cierto que hay muchos "peatones" cooperativistas y no precisa y únicamente en las franjas de índices estructurales más bajos. Muchos de nuestros técnicos, mandos intermedios y directivos están más necesitados de lo que fuera deseable de una formación en la dirección, en la comunicación, en la información, en la animación de sus colaboradores.

¿Y por qué no puede cumplir parte de ese vacío la propia Revista?. Sabemos que hay cooperativistas que llevan millas recorridas en esa línea. Deberían constituirse en transmisores de sus experiencias para aprendizaje de los que pudiéramos ser analfabetos en tal campo, ...

¿Me hará caso alguien?. Alguien capacitado para dar respuesta periódica a lo que planteo,...

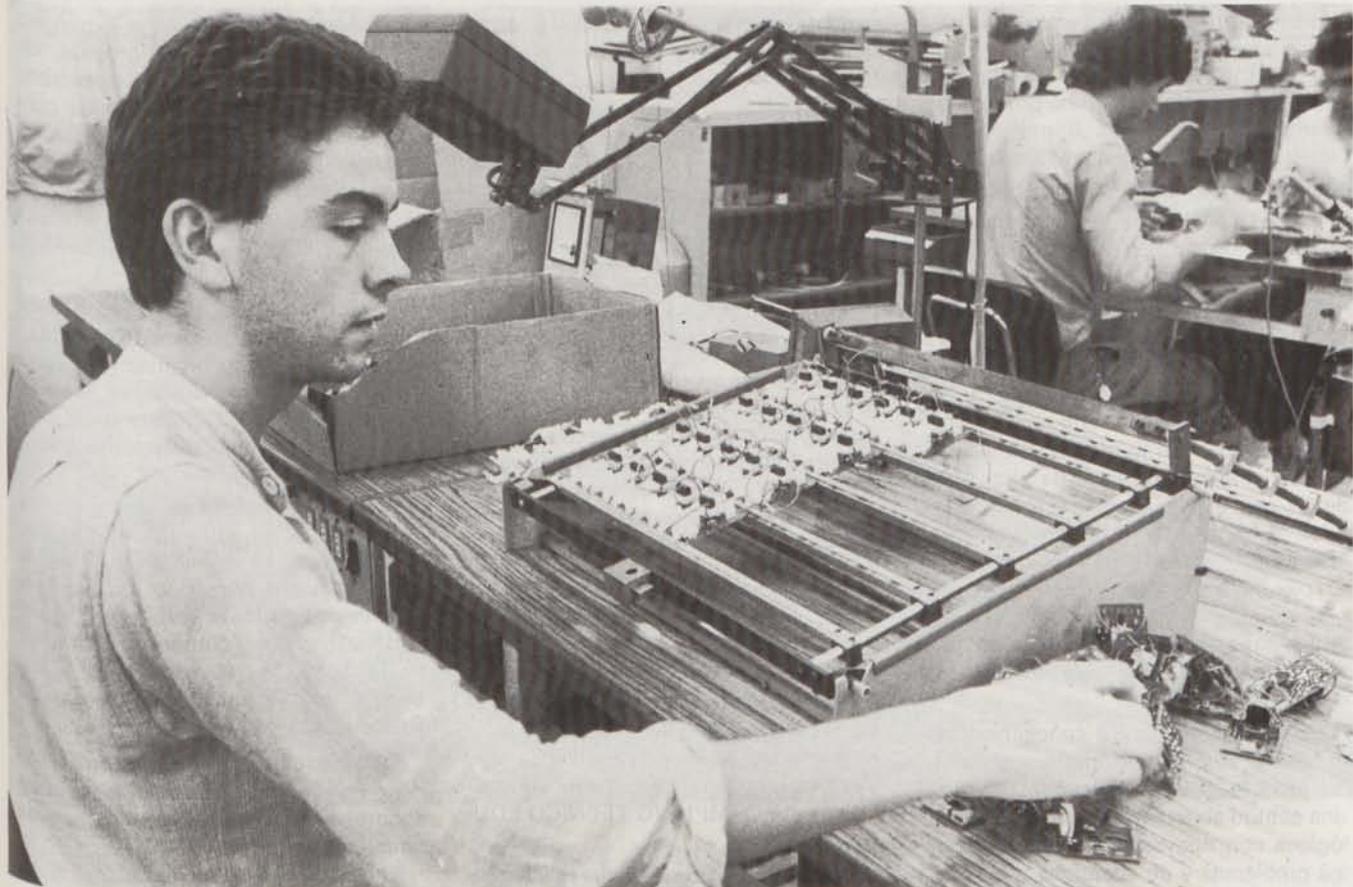
De todos modos creo que desde la Dirección de la Revista se pueden organizar mesas redondas, o publicar artículos sobre esta problemática una vez acabéis con el trabajo informativo que ahora estáis llevando a cabo.

Un saludo y al toro!

Joseba Mendizabal  
(Elgoibar)

Recordamos a nuestros lectores que esta sección está abierta a cuantos lo deseen. Las CARTAS deberán ir acompañadas de la firma correspondiente y ajustarse, por razones de espacio, a un máximo de 20-25 líneas, siendo enviadas a la siguiente dirección:

TU-LANKIDE - Apto. 39 - Aretxabaleta



La labor de Eskola ha sido y continúa siendo fundamental en la preparación de las jóvenes generaciones

## EL DESARROLLO INDUSTRIAL Y LOS EQUIPOS HUMANOS

Javier Retegui Ayastuy

**A**l hablar de la situación general de la economía es necesario emitir juicios globales que marcan una tendencia media, pero que al aplicarlos a un sector o empresa determinada pueden ser contradictorios e inciertos. Aún a sabiendas de esta limitación, voy a tratar de reflexionar y transmitir mi preocupación sobre la situación y carencias de nuestras empresas industriales.

La crisis económica que se inició a mediados de la década de los años 70 creó una profunda desorientación, y ya entonces se empezaron a tomar medidas, a veces contradictorias, para hacer frente a la misma. Se inició un proceso desarrollista, un "huir hacia adelante" sin modificar las estructuras internas de la empresa, lo que provocó una mayor desorientación y comenzaron a aflorar pérdidas que pusieron en entredicho las empresas.

Poco a poco se empieza a tomar con-

ciencia de que, en un proceso desarrollista, no se puede salir al mercado, ya sea interior o de exportación, sin haber procedido a unos reajustes internos, sin mejorar los factores de la empresa, aligerar estructuras y modificar los productos y los sistemas de producción.

En este proceso se realizan profundos cambios internos, a veces traumáticos, se ajustan todos los parámetros que optimicen la cuenta de explotación y se reducen los volúmenes de ventas de acuerdo con la situación de los mercados naturales en los que la empresa se encuentra implantada.

Con la salvedad de la generalización que se ha señalado al comienzo del artículo, creo que nuestras empresas se encuentran en estos momentos en esta fase de ajustes internos, y diría que, en muchos casos, se ha digerido ya esta fase.

### Debilidad patrimonial y empresarial

Después de todo ese proceso, el re-

sultado final ha sido el encontrarnos con empresas ajustadas y habiendo equilibrado su cuenta de resultados, pero que poseen una gran debilidad patrimonial y empresarial y continúan tratando de recuperarse de la crisis sufrida.

En la vida de la empresa, así como en cualquier actividad humana, el equilibrio estático no sirve, y es preciso que se produzca un equilibrio dinámico. Es decir, que la situación de postración actual debe dar paso a un proceso de fortalecimiento y desarrollo como premisa básica de supervivencia.

La búsqueda de nuevos productos, la evolución tecnológica de los productos actuales, el desarrollo de nuevos mercados asumiendo el reto de la Comunidad Económica Europea, la evolución profunda de nuestros medios de producción y la tecnificación de la gestión, son indispensables para un desarrollo continuado.

La mayor carencia que tienen nuestras empresas es la dotación de cuadros directivos en cuantía y capaci- →

→dad suficiente para afrontar el nuevo reto de desarrollo que se nos avecina. La evolución tecnológica y la sofisticación de las técnicas de gestión ha producido la obsolescencia de la formación de nuestros cuadros técnicos y directivos.

La crisis económica prolongada durante cerca de 10 años creó una tensión de reducción de plantillas, con lo que, en gran medida, se paralizó la incorporación de jóvenes con preparación elevada; de este modo se evitó la renovación de los cuadros directivos con ideas y técnicas nuevas.

El empobrecimiento humano y la falta de adecuación de nuestras plantillas a las tecnologías modernas ha sido una de las consecuencias más graves de la crisis económica que estamos padeciendo.

Hoy se da la paradoja de que existe una carencia de los soportes técnicos en las empresas, en los campos tecnológicos habituales, en nuestros centros educativos.

Es preciso renovar los conocimientos y dar entrada en nuestras empresas a las jóvenes generaciones que aporten una actitud abierta a los cambios tecnológicos con nuevas formas de enfocar los problemas y de adaptarse a las exigencias de la evolución.

### El soporte de nuestros Centros Educativos

Desde el origen de la Experiencia Cooperativa, Eskola Politeknikoa ha desarrollado su función tratando de potenciar a los jóvenes preparándoles para realizar un servicio eficaz a la sociedad en el campo del desarrollo industrial.

La fundación de las primeras cooperativas nace de la labor educativa desarrollada por Eskola, y a lo largo de estos 43 años de existencia ha venido pre-

parando ininterrumpidamente a otras tantas promociones de jóvenes.

Fruto de su labor podemos citar la promoción directa de entidades como: ALECOOP, IKERLAN, AHIZKE-CIM, que tanto están contribuyendo al desarrollo de nuestra comunidad.

También podemos citar su cooperación en la promoción de las Escuelas Universitarias de Técnicas Empresariales (ETEO) y Formación de Profesorado de E.G.B. (Irakasle Eskola).

Hoy, Eskola se encuentra en un fuerte proceso de desarrollo interno, creando instituciones de gran interés para el desarrollo industrial del País. A la renovación profunda de la Formación Profesional a través del proceso de la Reforma de las enseñanzas medias se une el desarrollo y potenciación de la Ingeniería Técnica, que en este quinquenio va a duplicar su alumnado. También cabe señalar el desarrollo de la Formación Permanente a través de IRAUNKOR, entidad que gestiona la actividad de E.T.E.O. y Eskola Politeknikoa, y la creación de nuevas instituciones que vienen a completar el quehacer educativo de este COMPLEJO TECNICO EDUCATIVO.

SAIOLAN es una de estas nuevas actividades que viene desarrollándose desde hace más de dos años y cuya misión es: "Formar promotores a través del desarrollo de un producto del que se analizan todas sus facetas técnico-empresariales cara a la promoción de una actividad". En su corta experiencia ha trabajado con graduados universitarios de distintas disciplinas, preparando trabajos y estudios para el desarrollo de actividades industriales como apoyo a empresas existentes o dando lugar al nacimiento de nuevas empresas.

El Centro GOIER (Goi mailako lasketak Erbestean) tiene como objetivo "Ha-

cer viable los estudios en el extranjero de cuantos graduados propios de Ingeniería Técnica hayan demostrado disposición y aptitud suficiente de cara a ofertas a la Sociedad Industrial de hombres altamente cualificados". Viene funcionando desde hace más de 14 años, aunque ahora se le dé estructura y forma de Centro y se intensifiquen sus relaciones con el exterior.

También está en gestación el INSTITUTO DE DISEÑO INDUSTRIAL que entrará en funcionamiento a partir del próximo mes de setiembre después de un período de preparación de profesionales de diseño iniciado hace más de tres años.

Todo este complejo de acciones educativas y nuevas iniciativas empresariales ha permitido preparar la base necesaria para que nuestras jóvenes generaciones se preparen a participar activa y comprometidamente en la tarea de reconstrucción y desarrollo social y empresarial de nuestro País.

El desarrollo de nuestras empresas tiene en el complejo educativo un claro soporte para comenzar un proceso de renovación.

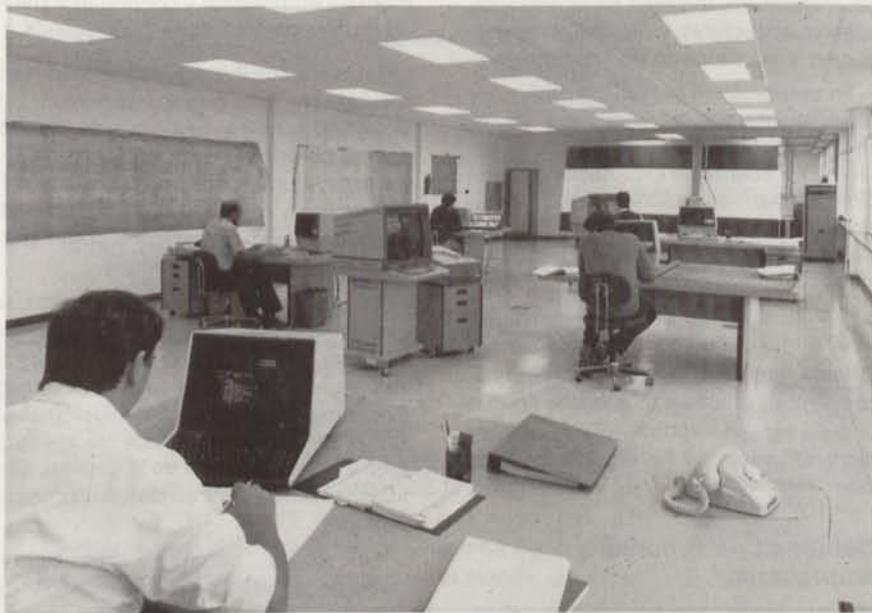
### A título de recomendaciones

La salida de la crisis exige el iniciar, sobre bases y estructuras empresariales firmes, un proceso de tecnificación y desarrollo abordando tecnologías, productos y mercados nuevos, eligiendo un "nicho de mercado" en el que podamos estar compitiendo por el liderazgo.

Para poder afrontar este proceso es preciso dotar a nuestras empresas de los cuadros humanos suficientes. Esta dotación de cuadros es necesariamente un procedimiento lento que exige una política de personal coherente, donde se vayan formando equipos de personas con potencial elevado y se vaya haciendo "Escuela" de una gestión ordenada y sólida.

Un buen procedimiento para ello es:

- Dotar a la empresa de jóvenes graduados con potencial suficiente, que se encuentren técnica y socialmente preparados y se hallen comprometidos con el Grupo Cooperativo.
- Establecer una política prioritaria de dotación de cuadros a través de la promoción interna.
- Llegar a un adecuado equilibrio entre personal experimentado y jóvenes en formación ofreciendo progresivamente oportunidades de responsabilidad.
- Utilizar adecuadamente los servicios de nuestras entidades de supra-estructura tales como ESKOLA POLITEKNIKOA.





# FUGA DE DIRECTIVOS

La marcha de personal directivo constituye un tema de primera entidad para las empresas porque supone descapitalización en un factor escaso e imprescindible, de alto valor económico en el mercado de trabajo, de fuertes costes formativos para la sociedad, de posibles pérdidas de experiencia e información en áreas de ges-

ción, de estilos de mando y, sobre todo, de difícil reposición y costosa sustitución.

En determinadas situaciones, sin embargo, las empresas salen beneficiadas si de lo que se liberan es de directivos que no dan el nivel requerido, no están a la altura de las circunstancias o no son acreedores ya a la confianza que un día depositó en ellos el colectivo y el Consejo Recor.

**Simón  
Mz. de  
Arroibe**

## Rotación en los Grupos

La estadística referente a la rotación del personal directivo en las cooperativas aporta matices de variado interés.

En el cuadro que se acompaña se recogen, desglosados en quince Grupos Cooperativos, los movimientos y las marchas habidas en el transcurso de los seis últimos años, en cuatro puestos directivos (Gerente, Director Administrativo, Comercial, de Producción o Técnico), en 98 empresas del grupo industrial, que representan el 94 por 100 de las empresas cooperativas de producción.

En diez de los quince Grupos mencionados los movimientos de personal directivo al exterior del grupo industrial



representan más del 50 por 100 de las rotaciones producidas.

Destaca el elevado porcentaje en los Grupos Indarko (69%), Urcoa (67%), Oinalan (64%), Otros (59%), Naeko (57%) y Orbide (57%).

Los menores porcentajes se han producido en el Grupo Ularco (11%), Debako (21%) y Berelan (25%).

La media para el conjunto del grupo industrial es un elevado y preocupante 47,5 por ciento en un recurso humano difícil de formar, caro de contratar, pero necesario e imprescindible.

### Faltan análisis del fenómeno

A pesar de que el fenómeno de la movilidad de los directivos está entre los dos o tres problemas básicos y más urgentes de las empresas en los últimos años, todavía no se han culminado análisis rigurosos de las motivaciones, causas, situaciones empresariales, societarias, sociales, laborales, culturales, etc., que alimentan la marcha y la permanencia de los directivos en las cooperativas.

Se viene apuntando desde distintos frentes a la importancia de lo económico, a la escasa retribución monetaria del personal directivo comparativamente al mercado exterior como el factor desencadenante de la marcha de los directivos. Sin duda que esta variable económica puede tener un peso importante, y más si en el directivo está desencadenado el proceso de búsqueda de trabajo, situación en que un millón más al año es argumento definitivo.

Pero es fácil que las empresas y las direcciones de los Grupos no tengan claridad respecto a la incidencia que han tenido y tienen otros factores y circunstancias en la marcha y permanencia de sus directivos. Los porcentajes que arroja la estadística en los Grupos son muy dispares y distantes entre sí. Por ejemplo, Ularco presenta un 11% y Urcoa un 67%, cuando las percepciones

económicas en las empresas de un Grupo y otro son similares.

Alguien tendrá que iniciar el estudio de este fenómeno en cada empresa de forma desenfadada, objetiva, sistemática. El punto de partida ha de ser el análisis de cada caso y cada empresa. Reconstruir las situaciones y objetivar las circunstancias esenciales que han acompañado la marcha del personal directivo es una necesidad y, además, es ilustrativo y práctico si se quiere tensar políticas de futuro más realistas e integrales en gestión de personal.

Análisis en esta línea descubrirán en las empresas deficiencias y fallos importantes en ámbitos de la relación colectiva e individual, de lo funcional-operativo, de la organización, y desajustes múltiples en las condiciones en que se desenvuelve el trabajo, el de producción-ejecución, el de gestión y el de los órganos sociales.

El panorama que reflejen los análisis será más variopinto y diverso de lo que normalmente se piensa y no será necesariamente coincidente ni convergente en las distintas empresas y Grupos. En bastantes casos es posible que deparen sorpresas importantes.

### Políticas de gestión de personal

El factor humano es el más proclamado en las normas cooperativas y por los órganos sociales y, posiblemente, sea uno de los menos analizados y cuidados. Los Consejos Rectores, de Dirección, dedican largas horas cada mes a analizar la gestión empresarial, las variables técnica, productiva, comercial, administrativa, económico-financiera... y ello constituye una tarea necesaria, y más en situaciones de dificultades. Pero, en cambio, dedican escasos minutos al factor trabajo, y la mayoría de las veces cifando su visión a aspectos administrativistas y formales. Fuera de situaciones de conflicto o de tensión declarada o esperada, raramente analizan, por ejemplo, el estado de las relaciones laborales y sociales internas, la

moral de trabajo del personal, o plantean nuevas políticas de relaciones, de motivación, de comunicación e información, de promoción, integrando curvas de carrera, aspiraciones profesionales, experiencias demostradas, formación, necesidades de la empresa, etc..

Los órganos rectores y las direcciones de los Grupos le dedican al factor humano la cantidad de tiempo y de atención inversamente proporcional a la importancia que le atribuyen en sus proclamas. Esta es una cruda realidad en muchas empresas y grupos. Se camina a remolque de los acontecimientos y con acciones aisladas y de parcheo. No cuentan las empresas en muchos casos con una política integrada y operativa en gestión de personal.

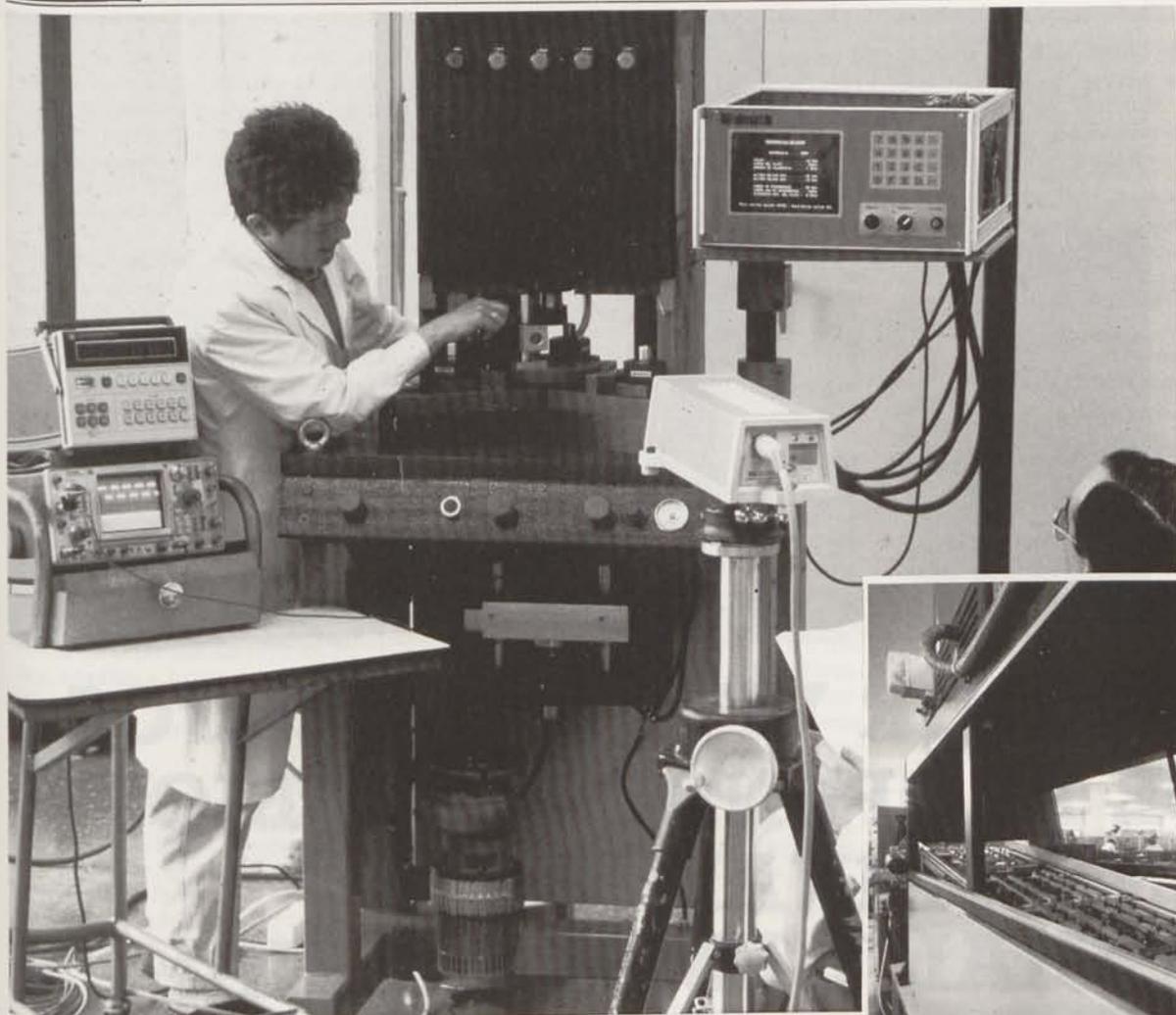
Y la motivación del personal directivo, las condiciones y situaciones que acompañan a su trabajo, por ejemplo, no son algo aparte, sino que constituyen parcelas importantes de la gestión de personal de cada empresa. Los Consejos Rectores, Sociales, de Dirección y las direcciones de las empresas y de los Grupos son los principales responsables de que se definan y programen las políticas de personal en su empresa y grupo y, después, se gestionen con dinamismo y se apliquen los programas y las acciones en función de las situaciones, historia y peculiaridades y formas de pensar del colectivo. Como en tantas otras áreas de la vida de las empresas no se puede caer en el simplismo de aplicar un esquema único de pretendida validez universal para todas las empresas del grupo industrial, pues ello equivaldría a unificar realidades que son multiformes, y cada una con la misma legitimidad sociológica e histórica.

Solamente después del análisis del fenómeno en cada empresa y en cada Grupo Comarcal y Sectorial se estará en condiciones de llegar al diagnóstico objetivo y matizado, de arbitrar las políticas de personal y las soluciones alternativas, y hasta de montar un discurso ideológico conclusivo. ■

## Rotación de Directivos en los Grupos Cooperativos (1980-1985)

GRUPOS	ROTACION TOTAL ROTACIONES	MARCHA AL EXTERIOR		CAMBIO A OTRA COOP.		FALLECIMIENTO o JUBILAC.	
		Directivos	% s/ Total	Directivos	% s/ total	Directivos	% s/ Total
BERELAN	24 ( 5,8)	6	25	17	71	1	4
DEBAKO	14 ( 3,4)	3	21	11	79	—	—
GOIKOA	33 ( 8,0)	17	52	15	45	1	3
GOILAN	27 ( 6,5)	14	52	13	48	—	—
IBAIZABAL	31 ( 7,5)	17	55	14	45	—	—
INDARKO	16 ( 3,9)	11	69	5	31	—	—
LEARCO	15 ( 3,6)	5	33	10	67	—	—
NAEKO	14 ( 3,4)	8	57	6	43	—	—
NERBION	21 ( 5,1)	11	52	9	43	1	5
OINALAN	14 ( 3,4)	9	64	5	36	—	—
ORBIDE	37 ( 8,9)	21	57	16	43	—	—
ULARCO	45 (10,9)	5	11	40	89	—	—
URCOA	18 ( 4,3)	12	67	6	33	—	—
URTIDE	39 ( 9,4)	19	49	19	49	1	2
OTKOS	65 (15,7)	38	59	26	40	1	1

Fuente:  
Estudio sobre  
ROTACION  
DE  
DIRECTIVOS  
EN EL GRUPO  
ASOCIADO.  
Enero 1986.



# FAGOR



Textos: Jesús E. Ginto  
Fotos: Jesús Uriarte

En los tres próximos números de nuestra revista vamos a tratar de profundizar en la realidad del Grupo FAGOR, que a partir del pasado 2 de Junio y por decisión de la Asamblea General del Grupo, ha sustituido su originario nombre de ULARCO por el de FAGOR, ligando así la razón social del Grupo con su marca comercial.

Esta utilización de la marca FAGOR por todas las Cooperativas del Grupo y por el propio Grupo para definir su razón social, no es sino la parte más visible de un conjunto de estrategias

conducentes a la adaptación del Grupo FAGOR a las circunstancias de alta competitividad en que va a necesitar moverse.

El presente número tratará precisamente de explicitar estas estrategias corporativas, que constituirán el marco de actuación de sus Cooperativas en los próximos años.

En el siguiente número se descenderá a la visión de las Cooperativas en el marco de su organización Divisional, explicitándose el papel de las Divisiones en la nueva singladura, como fac-

tor potenciador de los ejes marketing y tecnología, además de una mejor utilización de las potenciales sinergias.

Y por último, en el tercer número, se abordarán, las repercusiones de la nueva estrategia del Grupo y de su reestructuración orgánica en la dinámica social de las Cooperativas de base y de sus órganos de supraestructura, en ese intento nunca fácil de mantener una vigorosa personalidad de las comunidades de base, compatible con los procesos de aglutinación derivados del replanteamiento estratégico.



El planteamiento divisional lo hemos realizado, básicamente, con una visión de Márketing.

## "FAGOR VIVE MOMENTOS DE PROFUNDOS CAMBIOS EN SU DINAMICA SOCIAL Y EMPRESARIAL"

Jesús E. Ginto

Fagor es la nueva denominación del Grupo Ularco, el Grupo histórico del cooperativismo mondragónés, el de mayor peso en actividad industrial y volumen de ventas y el que cuenta con más socios-trabajadores. Su origen data de 1.964, año en el que deciden conjuntar sus acciones empresariales Ulgor, Arrasate, Copreci y Ederlan, siendo consecuentemente el Grupo más antiguo de los asociados a Caja Laboral.

Fagor vive hoy momentos de profundo cambio en su dinámica social y empresarial. Socialmente, adaptando sus Estatutos y normas a la realidad actual, dentro de un proceso de participación mayoritaria por parte de sus socios en Asambleas y comisiones. Empresarialmente, reestructurando su actividad en torno a tres Divisiones básicas, proyectándose con decisión hacia el mercado internacional, incorporando la calidad y las nuevas tecnologías a su quehacer diario y haciendo de la estrategia empresarial algo vivo y permanente. De todos estos aspectos hablamos con su Director General, Fco. Javier Mongelos.

- Ante una economía cada vez más internacionalizada, necesitamos aunar esfuerzos.
- El proceso de aglutinación no implica pérdida de personalidad de las Cooperativas individuales.
- El papel de C.L.P. en todo el proceso crítico de los últimos años ha sido de primera magnitud.

---

— ¿Qué significado tiene la unificación de todos los productos del Grupo, salvo alguna comprensible excepción, bajo una sola marca comercial y empresarial, la de FAGOR?

— Caminamos hacia una mundializa-

ción de la economía y nuestra competencia vendrá y de hecho viene ya, no sólo de los países europeos próximos, sino de Japón, Taiwan o Brasil, por citar algunos ejemplos. Ante una realidad económica, cada vez más internacionalizada y abierta, necesitamos aunar esfuerzos, gestionar los mercados no de forma individual, despilfarrando medios y energías, sino de forma conjunta, como Grupo. A ello responde nuestro cambio de imagen, poniendo todos nuestros productos bajo una marca única, la de FAGOR.

Este proceso de aglutinación no implica la pérdida de personalidad de las Cooperativas individuales ni la desaparición del sentido de pertenencia o de identidad con la propia cooperativa, ya que seguirá existiendo el compromiso de la persona con su entidad. De lo que se trata es de utilizar los instrumentos empresariales y técnicos que emplean otros, pero sin perder de vista nuestra filosofía empresarial y social.

Comprendo que a veces resulta difícil abandonar la propia marca, pero hoy día andar en el mercado internacional con muchas pequeñas marcas es sim-

plemente ineficaz. De lo que se trata es de ir creando detrás de la marca FAGOR un conjunto de imágenes distintas, de productos variados, pero que tengan siempre el común denominador de la calidad, el servicio, la innovación, la seguridad, etc...

— Esta política del Grupo Fagor, que busca una mayor rentabilidad de los esfuerzos individuales y una mejor adecuación a las exigencias actuales de la economía, ¿tiene algún paralelismo con la labor a desarrollar por el Consejo de Grupos respecto al conjunto del Grupo Asociado?

— No cabe duda que lo que se intenta en ambos casos es desarrollar una política industrial lo más coherente y cohesionada posible. A nivel de Grupo Asociado, hasta ahora ha sido el Consejo Rector de Caja Laboral la cúspide de toda la pirámide cooperativa. La existencia de C.L.P. ha sido uno de los grandes aciertos y éxitos de nuestro Grupo Cooperativo y gran parte de lo que hoy tenemos y somos hubiera sido imposible sin ella.

Caja Laboral nos ha dado y nos está dando una cobertura financiera básica y su papel en todo el proceso crítico de los cinco últimos años ha sido de primera magnitud. Pienso, sin embargo, que ahora se nos plantea a todos una nueva etapa en la que cada uno debemos ocupar el espacio que nos corresponde, de manera que consigamos la resultante máxima. Consiguientemente, Caja Laboral deberá afianzarse cada vez más en su carácter bancario y de servicios, mezclándola menos con la diaria evolución de las empresas cooperativas. En este sentido, creo que es el Consejo de Grupos el que ha de ir tomando el relevo.

La puesta en marcha de este tipo de órganos tiene su propia dinámica y poco a poco irá ocupando su sitio. No me cabe la menor duda que el Consejo de Grupos está llamado a convertirse en el vértice del Grupo Asociado.

Progresivamente se irá entrando en un proceso de coordinación estratégica que apoyándose en los puntos fuertes, permitirán alumbrar capacidades latentes y avanzar hacia una política industrial conjunta.

— ¿Ese proceso se traduciría en una organización sectorializada del Grupo Asociado a C.L.P.?

— Efectivamente, una de las estrategias a impulsar es la de los convenios sectoriales entre cooperativas de similar actividad. Está claro, recalcando lo ya dicho, que la gestión de mercados, sobre todo en el área internacional, no puede hacerse hoy en día a título indivi-

dual y es aquí donde encajan perfectamente los convenios sectoriales.

En nuestro propio Grupo FAGOR estamos haciendo un proceso de reorganización de tipo divisional, que tiende a ser de carácter sectorial con un fuerte componente marketinista. En la División de Productos de Consumo están Ulgor, Lenniz, Radar, Fagor Clima y Fagor Industrial. En la División de Componentes Industriales tenemos a Copreci, Ederlan, Fagor Electrotécnica y Leunkor. En la División de Ingeniería y Bienes de Equipo se incluyen Arrasate, Aurki, Uldata y Ulmatik.

El planteamiento lo hemos hecho básicamente con una visión de Marketing, con un enfoque abierto, porque consideramos que el concepto sectorial es un concepto móvil. Sería absurdo limitarse a un sector cerrado, cuando sabemos que pueden surgir nuevas opciones de la combinación del trabajo de las tres Divisiones y del proceso de internacionalización de mercados y tecnologías. Por citar un ejemplo, es evidente que con las tecnologías que domina Copreci en el sector Electromecánico pueden también fabricarse productos del sector electrónico y del automóvil, en los que se mueven Fagor Electrotécnica y Ederlan respectivamente.

También a esta Divisionalización nuestra se podrían ir incorporando, si lo desean, otras cooperativas de otros Grupos, en el marco de un convenio

sectorial. Por supuesto que cualquier convenio deberá llevarse a cabo respetando en todo momento la realidad concreta de nuestras cooperativas como sociedades de personas.

En resumen, creo que en el campo de la política industrial, tenemos opciones muy interesantes dentro del Grupo Asociado que habrá que ir progresivamente desarrollando. A veces habrá que superar malos entendidos, que son muy humanos, teniendo en cuenta que no se trata de ir imponiendo cosas a nadie sino de ir acercándonos a otros, en beneficio del conjunto y de las cooperativas individuales.

— ¿Qué papel juegan en este esquema los Grupo Comarcales?

— Creo que tienen un importante papel, que es el de dar salida a las necesidades futuras de la zona, a fin de que en lo posible la gente pueda seguir trabajando en su lugar de origen. Quizá estoy muy condicionado por la peculiar realidad de Fagor -por su historia, dimensión, ampliaciones derivadas de actividades ya existentes, configuración geográfica, etc..., pero pienso que habría que ir impulsando en otras zonas un proceso similar al de Fagor, aunque posiblemente por caminos diferentes.

También es cierto que existe una dificultad adicional en la consolidación de grupos partiendo de cooperativas con



Queremos dar una mayor unidad al Grupo, pero guardando el equilibrio entre los planos estratégico y operativo.

→ orígenes distintos. Además muchos Grupos Comarcales se han lanzado en plena crisis, cuando el problema es a veces sobrevivir. Pero quizá por ello se hace más necesario aún constituir Grupos Comarcales fuertes, donde sea posible proyectar la gestión empresarial con visión a largo plazo. Los equipos directivos de las Cooperativas se ven sumidos irremediabilmente en la gestión del día a día, en la gestión operativa.

Gestiones estratégicas, como las de recursos humanos, tecnología, nuevos productos, nuevos mercados, información, financiación, etc... requieren de medios humanos dedicados especialmente, para mantener un proceso continuo de adaptación de los negocios que soportan las cooperativas, en unos mercados en los que los cambios se producen aceleradamente. Esto exige que los grupos tengan el tamaño mínimo necesario para financiar y proyectar estas acciones.

En FAGOR estamos precisamente ahora intensificando todo lo que tiene que ver con la línea estratégica, dentro de una gestión más integral del Grupo, centrando nuestros esfuerzos en la calidad, la tecnología, el marketing, los mercados internacionales y la política de Recursos Humanos.

— ¿Cuál ha sido la estrategia de FAGOR en estos últimos años de crisis y cuáles son las líneas maestras de su futuro?

— Nuestra actividad empresarial, sobre todo la relacionada con los productos de línea blanca, sufrió un duro golpe a partir de 1979, haciéndonos pasar años muy duros de los que poco a poco vamos saliendo. Ya en 1983 obtuvimos resultados positivos en el conjunto del Grupo pero en el año 1984, con la caída de la demanda interior y algunos problemas de exportación con Francia, volvieron a aflorar los números rojos. En el 85 se superó esta situación, retornando los resultados positivos que se consolidarán aún más en el presente ejercicio.

La crisis ha sacudido todos nuestros esquemas anteriores, obligándonos a un enorme esfuerzo de análisis y adaptación a la nueva realidad, que impone una economía cada vez más internacionalizada y tremendamente condicionada por las nuevas tecnologías. En

**La discusión de los nuevos Estatutos sociales ha constituido una experiencia muy positiva**



síntesis, frente a la crisis hemos adoptado una doble megaestrategia: reconvertir las actividades maduras y reindustrializar en base a nuevas actividades productivas.

El proceso de reestructuración ha sido y continúa siendo muy importante. Baste recordar que en el periodo 1981-1982-1983 invertimos 3.000 millones de pts., en el 1984 y 1985 fueron 7.500 millones y para el presente ejercicio prevemos inversiones superiores a los 6.000 millones de ptas. Este enorme esfuerzo inversor se ha beneficiado de las ayudas procedentes de los planes de reconversión en los sectores de Electrodoméstico Línea Blanca y de Componentes Electrónicos, así como de otras ayudas procedentes de las Administraciones Central y Autonómica.

Iniciamos así un cambio radical en la concepción técnica y organizativa de las plantas productivas. Los nuevos sistemas de fabricación responden a conceptos de flexibilidad y automatización que permitirán la rápida adaptación a la demanda con economías importantes en

tiempos inactivos y existencias.

Además la organización esta soportada, en gran medida, en puestos de trabajo a los que se incorpora mayor contenido y ámbitos de responsabilidad y decisión.

— ¿De acuerdo con la segunda megaestrategia, cuáles son las líneas básicas de la reindustrialización de FAGOR?

— Hay que subrayar que va en paralelo con la anterior y en la práctica supone nuestra incorporación a los sectores de tecnología punta. Por ejemplo, un mercado en el que queremos ir entrando con técnicas ya dominadas es el de la informática, del que ya somos fabricantes de componentes. Es el caso de Ederlan que suministra piezas de aluminio inyectado a uno de los líderes del sector. Se halla en proceso avanzado de estudio en colaboración con la División Empresarial de C.L.P. la posible fabricación de fuentes de alimentación para ordenadores.

Estamos entrando en nuevos mercados y sectores utilizando tecnologías dominadas, pero al mismo tiempo tratamos de incorporar nuevas tecnologías y productos para dar respuesta a mercados conocidos o no.

En los últimos años se han ido consolidando actividades en áreas tecnológicas y de mercado antes desconocidas para nosotros, ejemplo de ello son AUR-

- Frente a la crisis hemos adoptado una doble megaestrategia: reconvertir las actividades maduras y reindustrializar con productos de tecnología punta.



Es urgente una mayor dedicación de medios humanos y económicos a la investigación

KI, ULDATA y ULMATIK que se mueven en ese nuevo sector que los franceses llaman "productique".

Productos como Control Numérico, Robots, Visualizadores, Reguladores para motores, Procesos de ensamble automático o servicios como Ingeniería Informática, Ofimática, Ingeniería de Sistemas de producción Automatizados y Flexibles... etc. son muestras de un catálogo que se ha consolidado en los últimos cuatro años. En estos momentos seguimos avanzando hacia otros sectores como son los de captación y comunicación de datos, laser, etc.

— No cabe duda que en estos campos Ikerlan tendrá mucho que aportar.

— Ikerlan ha sido una institución que ha cubierto una etapa muy importante y básica para nuestro desarrollo en temas como el Control Numérico, la Robótica, etc. sirviendo de acicate para "popularizar" entre nosotros determinadas tecnologías.

Ahora necesitamos dar un nuevo salto cualitativo y a ello obedece la gestión específica de los recursos tecnológicos que hemos iniciado este año con un decidido enfoque estratégico. Una vez elaborado el proyecto de FAGOR podremos presentar a IKERLAN nuestras futuras necesidades en nuevas áreas tecnológicas, con objeto de poder establecer de forma coordinada los medios más adecuados para su dominio.

La gestión de I+D se transforma en una estrategia de supervivencia. La reglamentación europea sobre propiedad industrial, puede crear problemas a aquellas empresas que no dispongan de su propio patrimonio tecnológico. Es urgente una mayor dedicación de medios humanos y económicos a la in-

vestigación.

— ¿Está preparado FAGOR para participar en los grandes Programas tecnológicos Europeos?

— Sin duda podemos entrar a participar en programas tecnológicos europeos. No obstante no lo haremos hasta que hayamos elaborado el "Proyecto tecnológico FAGOR". Sin embargo, el gran reto a superar va a ser el de disponibilidad de los equipos humanos -al igual que ocurre con el resto del País- ya que nuestras necesidades y capacidades se ven desbordadas por la carencia de suficientes profesionales cualificados.

Las Administraciones Públicas tienen una gestión decisiva para el futuro en el ámbito de la política educativa. En este sentido FAGOR se puede sentir privile-

• En 1984 FAGOR da un golpe de timón y decide entrar en un proceso de inversión en plantas automatizadas y flexibles.

• Es fundamental el estrechamiento de relaciones con la Universidad, a la que hay que implicar en proyectos concretos de empresa.

giado por la proximidad y colaboración con ESKOLA POLITEKNIKOA que está adaptando sus programas continuamente a las necesidades tecnológicas de la industria, con un esfuerzo muy importante.

También estamos intensificando los contactos con otros Centros de Euskadi, porque pienso que es fundamental el estrechamiento de relaciones con la Universidad a la que hay que implicar en proyectos concretos de empresa. Este es un campo que ha de evolucionar necesariamente en los próximos años.

— Centrándonos en la realidad más estrictamente social de Fagor, ¿qué aspectos cabría destacar en el reciente proceso de discusión de los nuevos Estatutos Sociales y en la configuración de nuevos organismos sociales?

— El tema de los Estatutos se encuentra en un proceso normal, al que están sometidas todas las Cooperativas vascas que han de adaptarse a la nueva Ley Vasca de Cooperativas. Pero no cabe duda que nos ha brindado una excelente oportunidad para efectuar un análisis de nuestra propia realidad como sociedad de personas.

El esfuerzo pedagógico y de divulgación ha sido grande y los socios han dado la respuesta adecuada. A mi modo de ver ha sido una experiencia muy positiva que ha demostrado que las personas responden en la medida que poseen información y conciencia de la importancia de los temas.

— El nuevo planteamiento de Fagor de incidir mucho más en los aspectos estratégicos y su nueva reestructuración divisional ¿va a afectar en alguna medida al funcionamiento de los organismos sociales?

— Queremos dar una mayor unidad al Grupo en el plano estratégico, con clara descentralización del plano de la gestión operativa. La Asamblea General de Fagor, en la que están representadas todas las Cooperativas del Grupo, que hasta ahora servía como elemento aglutinador de las reglas de juego del mismo, proporcionándole un sentido de unidad y aprobando los presupuestos de sus Servicios Centrales, además de continuar con estos cometidos, participará en la elaboración y discusión de los Planes Estratégicos a través, en primera instancia, de sus Comisiones Especializadas. El Consejo General como Órgano de Gobierno del Grupo, entrará de lleno en la gestión estratégica del mismo.

También cambia la composición y función del Consejo de Dirección. Hasta el momento estaba integrado por los

- En seis años FAGOR invertirá 16.500 millones de pts. en el proceso de reestructuración.

- Los nuevos productos podrían dar lugar a una generación neta de empleo en los próximos 4 años.

→ Directores de los Servicios Centrales y los Gerentes de las Cooperativas, llegando a un total de 20 miembros. Ahora va a estar formado por los tres Directores Divisionales, los cinco Directores de los Servicios Centrales, el Presidente y el Director General, lo que mejorará la eficacia del propio órgano. Antes se reunía trimestralmente y sus sesiones giraban básicamente en torno al Plan de Gestión. Ahora se reunirá mensualmente y sus asuntos van a ser de carácter estratégico.

Con la nueva estructuración habrá otros elementos intermedios entre el Consejo de Dirección del Grupo y los Consejos de Dirección de las cooperativas, lo que denominamos Consejos de Dirección Divisionales, presididos por cada Director Divisional con la participación de los Gerentes de las Cooperativas correspondientes.

Todos los organismos mencionados van a operar básicamente como instrumentos estratégicos, salvo en circunstancias muy determinadas. Supone un cambio importante en cuanto a la configuración de la propia gestión y la clarificación de las responsabilidades y decisiones.

Mirando con cierta perspectiva histórica, si hubiera que comparar lo que hacíamos en el período 1970-80 con lo que hacemos en el 1985-86, habría que concluir que hemos dado un importante salto cualitativo en lo que concierne al funcionamiento y forma de operar de los órganos sociales, con un aumento sensible del nivel de información y de participación.

— ¿Se prevé en Fagor la creación de empleo en los próximos años?

— Algo que ha condicionado nuestra realidad empresarial de los últimos años, de una manera determinante, ha sido la no pérdida de empleo en el Grupo y creo que con sacrificio por parte de todos lo vamos consiguiendo. En este sentido, la unidad del Grupo ha sido fundamental porque ha facilitado la recolocación dentro del mismo. El proceso de reconversión va a seguir generando excesos de mano de obra y desplazamientos, calculo que hasta 1.988, y confiamos que podremos seguir dándole cabida dentro del propio Fagor.

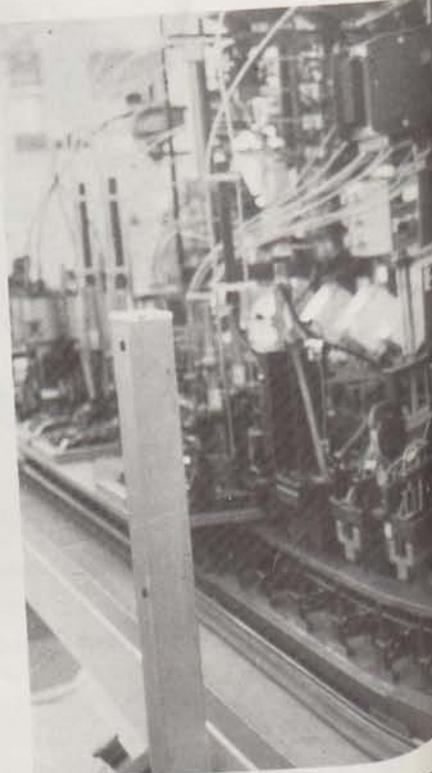
La generación de empleo se debe de conseguir a través de las nuevas actividades a las que antes he aludido y que forman parte del proceso de reindustrialización de Fagor. Los nuevos productos, aunque es un tema que aún no hemos analizado suficientemente, deberían dar lugar a una generación neta de empleo en los próximos 4 años.

— A nivel de Grupo Asociado, hay situaciones de desempleo que parecen tener difícil solución dentro de los marcos habituales.

— Yo sigo pensando que, por principio, más que subvencionar el desempleo, lo que hay que hacer es ayudar al empleo y, en este sentido, pienso que lo que hacemos en Fagor con recolocaciones y traslados es posible llevarlo a cabo en otros Grupos. Lo que pasa a veces es que el entorno arrastra hacia soluciones poco acordes con nuestra filosofía de empleo.

Ahora bien, Lagun-Aro, que es una institución básica que nos ha venido dando muy buenas prestaciones a menor costo, quizá necesite adaptarse algo más a la evolución del entorno, particularmente en lo que se refiere a las prestaciones a largo plazo, como es el caso de la jubilación. En algunos casos concretos, en que por razones de salud o por imposibilidad de adaptarse a las nuevas exigencias empresariales, resulte muy difícil el ajuste, podría pensarse en un tipo de jubilación anticipada a tiempo parcial, combinándola con el trabajo a media jornada.

Tenemos que ser imaginativos para tratar de dar solución a éstos y otros problemas que se van dando en el Grupo Asociado, sin perder de vista que en el tema del empleo la búsqueda de soluciones es tarea de todos. ■



## LA NUEVA CALIDAD

La calidad va a tener en Fagor el carácter de variable estratégica, elevándola al nivel de gestión como hacen ya otros grandes grupos y corporaciones empresariales a nivel mundial. Para Santi Alvarez, estudioso y promotor del tema, este nuevo enfoque exige un cambio completo de cultura empresarial y el que sea asumido, necesariamente, por los responsables del Grupo y en primer término por su Director General.

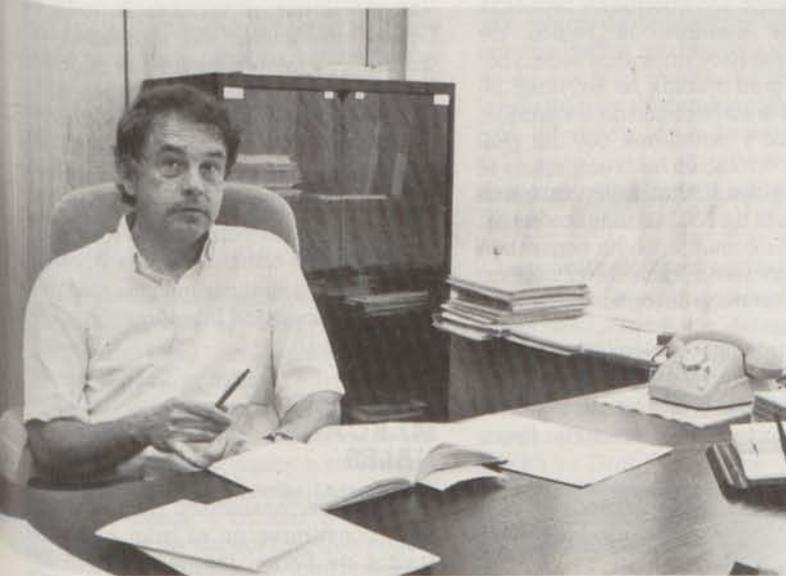
Es cierto que distintas cooperativas de Fagor han venido incluyendo planes de calidad en su gestión y que "contemplando el entorno en que nos movemos somos de Primera División", explica en simil futbolístico Santi Alvarez, pero cuando el reto se plantea a nivel internacional y ese es el verdadero campo de Fagor, "vemos que aún nos queda mucho camino por recorrer".

La consideración de la calidad como una función empresarial permitirá mejorar sensiblemente el diseño de productos y procesos, la fiabilidad de los artículos, la imagen, la competitividad y en resumen las cuentas de explotación, constituyendo una clara ventaja frente a la competencia.

Ya está elaborado el Plan de Calidad.



# STRATEGIA DE FAGOR



- La calidad como variable estratégica exige un cambio completo de cultura empresarial

Santi Alvarez  
(Calidad y Tecnología)

Ahora se trata de ir poniendo en marcha los medios humanos y técnicos para llevar adelante la estrategia. Santi Alvarez insiste en que es fundamental que el Plan sea asumido desde arriba al igual que ocurre en Japón -la referencia es obligada-, donde el presidente de una gran corporación es el primero en asumir el Plan, en plasmarlo por escrito y controlar su desarrollo.

Como pasos inmediatos a dar, Santi Alvarez hace hincapié en el nombra-

miento de un coordinador de calidad adjunto a la Dirección General y el lanzamiento de un programa de mentalización de toda la organización -de formación e información del personal- "porque la calidad responde fundamentalmente a una manera de ser y refleja la actitud de todos los miembros de la empresa".

Una vez definidos los objetivos y las áreas del programa, su implantación incluirá la aplicación de diversas técni- ➔

La profunda reestructuración de Fagor y el nuevo modelo diseñado de Grupo se apoyan en una serie de estrategias, llamadas a desempeñar un papel básico en la evolución empresarial y social de las Cooperativas del Grupo y en su conjunto. El éxito del doble proceso de reconversión y reindustrialización exige un verdadero cambio cultural en el hacer empresarial de Fagor y a ello responde el acento puesto en las estrategias de Grupo, elevadas al rango de variables de gestión y consideradas como prioridades básicas: la calidad, la tecnología, la internacionalización de los mercados, la política de personal y de Recursos Humanos y el Area Financiera.

Jesús E. Ginto

## Fagor - 1

cas y recursos: comités de calidad, requerimientos y su medición, fórmulas para una comunicación adecuada, revisión periódica del programa etc. El Plan está previsto para tres años y afectará a todos los procesos y áreas de la empresa: producción, comercial, administrativa, I+D, etc.

La variable de calidad puede resultar crítica respecto a la competencia, sobre todo en el extranjero, por lo que supone de imagen de marca y ahorro de dinero "ya que un Plan de Calidad bien llevado a cabo puede suponer hasta tres puntos de ahorro sobre la cifra de ventas", precisa Santi Alvarez.

## TECNOLOGIA

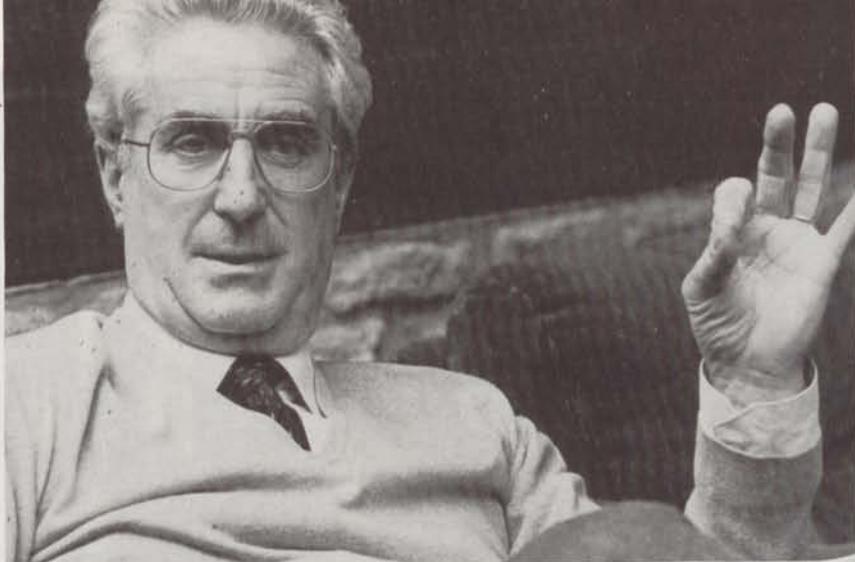
La tecnología constituye hoy otra de las variables esenciales del buen hacer empresarial, por la necesidad que existe de diferenciarse de los competidores en la elaboración de los productos y la exigencia creciente de lanzar nuevos productos para abandonar, cada vez con una rapidez mayor, los mercados de alta saturación.

En su nuevo diseño como Grupo, Fagor incluye la tecnología como una variable estratégica fundamental, lo que conlleva en primer término la elaboración de un inventario o cartera tecnológica "para saber bien lo que tenemos", matiza Santi Alvarez. Paso que ya ha sido dado y que ahora hay que complementar con su valoración y clasificación en tecnología básica, clave, auxiliar, emergente e incipiente.

La política tecnológica de Fagor incidirá en la innovación aplicada a productos ya maduros y en el lanzamiento de nuevos productos en sectores considerados hoy en día como de punta: comunicación de datos, telecomunicaciones,

• La política tecnológica incidirá en la innovación aplicada a productos ya maduros y en el lanzamiento de productos en sectores punta

Control de calidad de visualizadores y CN



Jesús Larrañaga (Mercados Internacionales)

automatización de factorías, equipos electrónicos, aplicación del láser, etc.

Santi Alvarez otorga una importancia clave en todo este proceso de asimilación tecnológica al estrechamiento de contactos entre la empresa y la Universidad: "Ya hemos empezado a hablar con algunos Centros de Investigación, pero es preciso ampliar e intensificar mucho más esta relación". Indica, al respecto, que tanto a nivel de Fagor como de Grupo Asociado e incluso de Comunidad Autónoma, las posibilidades en este campo son enormes y recuerda cómo, por ejemplo, la región de Toulouse que hace unos años seguía basando en gran medida su actividad industrial en la elaboración de los productos agrícolas y ganaderos, hoy día, gracias a la interrelación de la empresa y la Universidad Paul Sabatier junto al trabajo de los más de 300 laboratorios esparcidos por la comarca, se ha convertido en una zona tecnológica de primer orden en el contexto europeo.

En la estrategia tecnológica juega también un papel importante el acceso a los bancos de datos y un buen servicio de documentación. En este sentido, Fagor

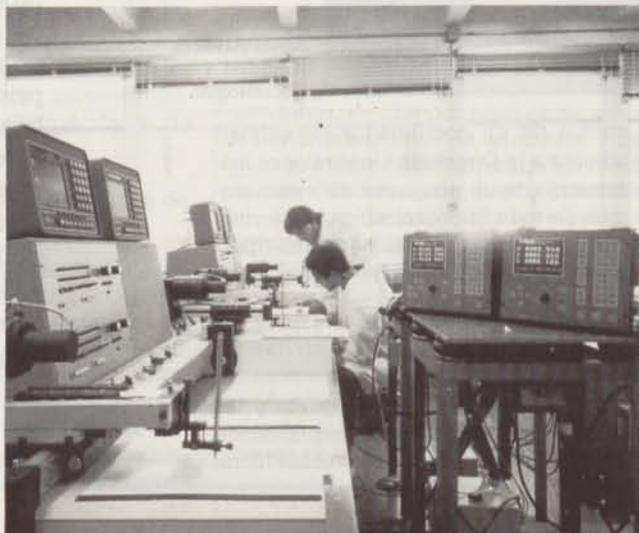
está elaborando un estudio en colaboración con una Consultora especializada, acerca de la posibilidad y conveniencia de Montar un Servicio de Documentación para el Grupo, con pantalla en todas las Cooperativas.

Otro asunto ligado a esta variable tecnológica es el de la propiedad industrial, más aún teniendo en cuenta que muy pronto va a salir la nueva Ley de Patentes, similar a la europea, que va a revolucionar totalmente su tratamiento a nivel de Estado español. "Nos estamos preparando para ello -apunta Alvarez- Vamos a crear, al servicio de todo el Grupo, una unidad de propiedad industrial con medios totalmente informáticos para saber exactamente qué es lo que hay que patentar, cuándo y dónde. Con la nueva ley no va a ser posible copiar con la impunidad de antes pero también será posible una mejor defensa frente a quienes copien". Este cambio de escenario, como denomina Alvarez, va a obligar a dedicar muchos más medios a las tareas de Investigación y Desarrollo (I+D).

## MERCADOS INTERNACIONALES

La internacionalización de mercados va a convertirse en el gran elemento tractor de Fagor. De hecho lo es ya, puesto que exporta el 35% de su producción como Grupo y en algunas cooperativas el porcentaje alcanza hasta el 80%.

La gestión de esta variable estratégica significa proyectarse internacionalmente de manera estable, continua y con márgenes suficientes, explica Jesús Larrañaga, quien concreta expresivamente que "pasar de la exportación como calzo, a la exportación como parte de la rentabilidad de la empresa, supone dar un salto clave".





José Luis González (Personal)

El impulso que se piensa dar a la internacionalización de los mercados y a su correspondiente Márketing es algo que viene condicionado por la propia dinámica de Fagor y por un hecho histórico que Jesús Larrañaga tiene muy en cuenta: "Para 1992 está previsto que el Mercado Común sea realmente un mercado unitario, sin aranceles ni cortapisas ocultas. Es decir, que en el plazo de cinco años todo va a cambiar radicalmente. Tendremos una especie de mercado natural que será Europa y el resto corresponderá al mercado internacional cada vez más abierto y competitivo. El concepto de mercado nacional en nada se parecerá al actual".

Un elemento diferencial clave de esta nueva etapa va a ser la realización de "Márketing local" en las diferentes zonas de negocio mundiales en que Fagor va a estar presente, con la consiguiente investigación del mercado en todas sus variantes. "No sólo vamos a poner una Oficina aquí o allí -precisa Larrañaga-, sino que vamos a colocar a nuestros hombres en las cabeceras, que conozcan bien lo nuestro, lo interpreten y sean buenos transmisores".

En principio van a establecerse dos grandes áreas: Estados Unidos y Hong-Kong. Los gerentes de Área, además de la gestión y responsabilidad de las Oficinas comerciales, representarán a Fagor a modo de embajadores, actuando tanto en la gestión de negocios directos como indirectos (participación en Sociedades, transferencias de tecnología etc.). "Estamos en una primera fase -puntualiza Larrañaga- pero queremos lanzar a bastante más gente, de forma

que las cabeceras internacionales se conviertan en focos de información permanente, dentro de una estrategia muy internacional pero, lógicamente, sin perder nuestro enfoque cooperativo".

Subraya Larrañaga que históricamente los vascos, incluidos los cooperativistas del Grupo Asociado, "somos fruto de una cultura de producción, dándose un enorme déficit marketinista y careciendo de esa seña que tienen los que han vivido de forma natural el mercado". La gran diferencia con la empresa japonesa, agrega, es que allí todo el mundo vive el mercado, desde el portero hasta el Director General.

La proyección internacional de Fagor, en este caso sería mejor decir de Ularco, ha conducido a una decisión histórica: a la configuración del Grupo bajo el distintivo de una marca única, la de Fagor, "porque es a través de una marca -asegura Larrañaga-, que se entiende que es un Grupo, que tiene detrás una capacidad operativa y publicitaria, que cuenta con unas fuentes de investigación propias".

La utilización de una marca única para todas las cooperativas y productos del Grupo -salvo alguna comprensible excepción- exige un talento y estilo propio. Un estilo que ha de traducirse en múltiples detalles que van desde la forma de recibir y la disposición y ornato de las Oficinas hasta la homologación de la calidad y la adecuada presentación de los productos. Para Larrañaga, el conseguir una verdadera imagen corporativa es una de las asignaturas pendientes del Grupo Fagor y, en general, del conjunto del Grupo Asociado, "don-

## • La internacionalización de mercados va a convertirse en el gran elemento tractor de Fagor

de la dispersión y floración de marcas en estos tiempos es una auténtica locura".

La internacionalización, como variable estratégica de Fagor y la nueva entidad corporativa, va a obligar también a una política de comunicación más extensa y mejor gestionada, "una asignatura en la que hemos de profundizar más", reconoce Larrañaga.

Va a significar, asimismo, gestionar más afinadamente la transferencia de tecnología como negocio y actividad de Grupo "no sólo en términos de recibo, expresa Larrañaga, sino como una variable comercial y técnica más, entendida con una visión ofensiva y dinámica".

## PERSONAL

"La crisis ha sido y está siendo una oportunidad interesante para poner a prueba nuestra forma de entender la empresa. Hay muchos aspectos que son similares en las sociedades anónimas y en las cooperativas, pero existe un diferencial importante en nuestra forma específica de abordar los problemas. A pesar de todo, creo que no gestionamos adecuadamente lo que es nuestra cultura cooperativa y que la estamos dejando anquilosar".

José Luis González, responsable de Personal en Fagor, resume así alguno de los aspectos básicos en el funcionamiento de las cooperativas, pero expresa también con claridad que el diferencial cooperativo, con sus amplias posibilidades de participación, no ha sido aún suficientemente gestionado en beneficio del conjunto empresarial y del propio socio cooperativista. Las multinacionales están tratando de crear las condiciones para que el trabajador se sienta "como si fuera propietario". Nosotros lo somos realmente y no aprovechamos todas las posibilidades. Este es, precisamente, uno de los objetivos importantes en la lista de estrategias de Fagor.

Hay que decir, sin embargo, que en Fagor se viene trabajando de forma sistemática en la gestión previsional de personal desde 1974. Ya entonces se vio que era imprescindible la adopción de esta política, por un doble motivo: la existencia del contrato de sociedad obli-

→ ga a gestionar el conjunto de los recursos humanos con una perspectiva temporal suficiente; por otro lado, resultaba difícil acudir al mercado de trabajo en búsqueda de directivos, debido a razones económicas e ideológicas. Era pues necesario potenciar los propios cuadros dentro de un enfoque global de los Recursos Humanos del Grupo.

Este planteamiento se ha revelado enormemente eficaz frente a la crisis, indica González, al haber facilitado las relocalizaciones y la salvaguardia del empleo, así como un panel de cuadros directivos suficientemente amplio, aunque no alcance a cubrir todas las necesidades. En los últimos años de crisis, ha habido momentos en que han tenido que desplazarse de su puesto de trabajo hasta 400 personas. Esta movilidad, fundamental para superar la crisis, ha sido posible gracias a esa gestión previsional que había analizado con anterioridad las posibles necesidades y desequilibrios de las distintas plantillas. De cara pues a la **gestión del empleo**, la movilidad intercooperativa aparece como excelente salvaguardia, a pesar de las indudables incomodidades que conlleva.

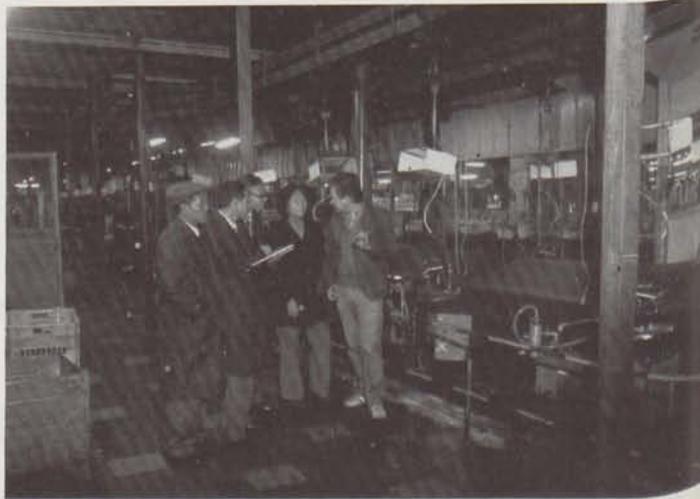
Por otro lado, y con una perspectiva estratégica de la Política de Personal se requiere la **optimización de los Recursos Humanos**, acelerando el proceso de formación permanente, reciclaje y reconversión profesional, que permita la mejor y más rápida adaptación a las nuevas exigencias tecnológicas y mercadológicas. Asimismo, habrá que proseguir con la política de captación y preparación de cuadros directivos. Frente al inconveniente retributivo a que con cierta frecuencia se alude, considera González que no se hace el suficiente hincapié en todo lo que ofrece y aporta un Grupo Cooperativo: participación en planes de formación y reciclaje, un clima de trabajo más abierto, itinerarios de carrera y opciones profesionales, mayor seguridad de empleo, participación en la toma de decisiones y el sentido de pertenencia a un proyecto que va más allá de lo meramente técnico.

En el terreno de la formación directiva, González valora muy positivamente el trabajo desarrollado por Ikasbide en su corta existencia. Estima que el cursillo para postgraduados ha sido una gran idea que habrá que repetir, mejorando quizá algunos aspectos. También reconoce como un gran logro el reciclaje formativo y periódico de los gerentes.

La mejora de la **comunicación interna** es otro de los desafíos para los cuatro próximos años: "Este tema no nos

### Transfere- ncia y venta de tecnología

### La mejora de la comuni- cación interna es uno de nuestros principales desafíos



• **Existe un diferencial importante en nuestra forma de abordar los problemas**

• **La gestión previsional se ha revelado tremendamente eficaz frente a la crisis**

puede resultar indiferente, aunque sólo fuera por pura rentabilidad económica y social -insinúa- teniendo en cuenta la cantidad de horas que objetivamente se dedican a reuniones e información". A su modo de ver, la mejor forma de hacer llegar al colectivo la información es a través del vehículo oral por su carácter directo, fresco y posibilitador del diálogo, pero es preciso establecer las vías adecuadas para que resulte eficaz y se multiplique la aportación de nuevas ideas dinamizadoras.

En lo que respecta a la **información y participación**, como elementos básicos de la calidad de vida laboral, distingue un doble plano: el de la participación

socio-institucional a través de los órganos sociales (Consejo Social, Asamblea General, etc.), donde, en su opinión, debería darse una planificación e iniciativa mayor por parte de la Junta Rectora; y un segundo plano, que tiene que ver con la participación directa del socio-trabajador en su ámbito laboral, con experiencias como las que se han ido dando desde 1973 en cuanto a grupos de trabajo, círculos de calidad, etc.

La movilidad ocasionada por la crisis en unos casos y la falta de condiciones objetivas en otros han llevado a la ralentización de estas iniciativas. Estima, sin embargo, que la experiencia ha resultado válida y que está siendo aprovechada de cara a los actuales procesos de reconversión.

La información y la participación han tenido importantes momentos en los últimos meses, con ocasión de la discusión de los nuevos Estatutos y la nueva Estructura del Grupo. Proceso al que se ha dedicado un particular esfuerzo pedagógico y de medios, tanto técnicos como humanos. A la fase de elaboración y exposición siguió una amplia presentación de enmiendas y el sometimiento fi-

nal a las Asambleas Generales, que estuvieron enormemente concurridas y reflejaron una atmósfera muy participativa, en opinión de José Luis González.

"Ello indica que nuestros colectivos son órganos vivos -añade- cuyas posibilidades debemos optimizar, porque pienso que en general, nos estamos limitando en la aplicación de fórmulas participativas y en la manera de conducir la heterogeneidad propia de una organización de 6.000 personas".

## AREA FINANCIERA

En el capítulo financiero, una de las estrategias de Fagor se dirige hacia la liberación de recursos financieros, en especial de activo circulante y más en concreto en el área de la cuenta de clientes. Complementariamente, se impulsará la aplicación de técnicas de "Cash Management" o Gestión de Tesorería.

En opinión de Miguel Angel Laspiur, responsable del Area, a lo largo de los últimos años se ha hecho una importante gestión en materia de stocks, incrementando sensiblemente las rotaciones, pero no así en la cuenta de clientes. "Los saldos remansados en esta cuenta han sido y son significativos. La labor del Dpto. Financiero ha de ir encaminada a limar dichos saldos, liberando de esta forma recursos financieros y reduciendo costos al darse menores necesidades de endeudamiento".

Para lograr estos objetivos Laspiur insiste, junto con la aplicación de una correcta Política de Crédito a Clientes, una triple gestión: la primera puramente comercial, **reduciendo los plazos medios de venta**. La segunda, **reduciendo los plazos medios de cobro**, que incluye medidas directas sobre el cliente y medidas indirectas de organización interna como cambio de sistemas de cobro, cambio de banco o de círculo bancario, especialmente en operaciones del exterior. Se trata de medidas claramente de Cash-Management.

El tercer tipo de gestión tiene que ver con el **ofrecimiento de nuevos productos financieros a los Departamentos Comerciales**, a fin de que intenten trasladar el riesgo bien al cliente o a una entidad financiera. Entre estas figuras cabe citar el crédito al comprador, el forfaiting, el leasing o el factoring u otros que la Banca y las entidades financieras están dispuestos a estudiar.

Estrechamente unido a la triple gestión descrita está la **aplicación de técnicas**



Miguel Angel Laspiur (Area Financiera)

- Desde el año pasado trabajamos en Fagor en dos áreas novedosas: el Riesgo de Clientes y la Gestión de Tesorería
- El efecto de las nuevas técnicas financieras se notará en un par de años.

cas de "Cash Management" que también abarca una triple área: la comercial (de ventas), la de compras y la de Tesorería. La primera mediante una ordenación del proceso organizativo que evite que los flujos de entrada del dinero sean lentos e incontrolados. Por el contrario, en el área de compras se intenta controlar los flujos de salida de dinero, de forma que no generen costos y se adapten a los flujos de entrada. En cuanto al área de Tesorería, lo que cuenta es no tener recursos ociosos, conseguir la "tesorería cero", buscando la colocación del dinero y obteniendo la mayor rentabilidad del mismo, siendo esencial el mantenimiento de una correcta política de relaciones bancarias.

La puesta en práctica de todo lo dicho anteriormente se traduce en un **cambio total de la estructura de los Dptos. Financieros**, explica Laspiur. En Fagor, añade, aparte de las funciones normales de control económico, de contabilidad general y proceso de datos, desde el año pasado trabajamos en dos áreas novedosas: la del Riesgo de clientes y la de Tesorería que le han dado un decisivo papel empresarial a los Dptos. Financieros. "Pero todavía hay que seguir insistiendo porque los cambios de cultura cuestan. Las cooperativas -sus Gerencias y Departamentos comerciales- ya se han concienciado de la importancia del tema, pero aún no se traduce adecuadamente en cifras. Creo que el efecto se notará con intensidad en un par de años".

La aplicación de las técnicas de

"Cash Management" en las empresas puede llevar, según Laspiur, a una reducción de costes entre el 0,4% y el 2,2% de la cifra de ventas que justifica con creces el costo que puede tener la dedicación a esta labor. Ahora bien, para que este proceso pueda llevarse a efecto hay que partir de dos presupuestos básicos: la creación de las secciones de tesorería y el de la mecanización de la tesorería.

La gestión de tesorería diaria del Grupo Fagor, se está viendo notablemente facilitada por la incorporación de los Tesoreros a nuestras estructuras, y en la vía de la mecanización y comunicación, un primer paso importante ha sido la instalación en algunas de nuestras Cooperativas por parte de Caja Laboral Popular del videotex, que está ofreciendo ya cuentas a la vista y posiciones de riesgo y a corto plazo todos los servicios de este área. Laspiur expresa su satisfacción por este importante servicio de Caja Laboral.

Un segundo paso será la incorporación de sistemas de gestión automática de la tesorería, en base a microordenadores u ordenadores centrales.

Otra gestión, aparte de las anteriores, que en Fagor se está revelando como un éxito, comenta Miguel A. Laspiur, es la búsqueda de recursos financieros vía financiaciones especiales, básicamente subvenciones que otorgan las distintas Administraciones Públicas y la Comunidad Económica Europea. También está previsto impulsar una política de divisas "pues en Fagor se mueve suficiente volumen como para pensar en ello".

Por último, Laspiur anima a los responsables de Caja Laboral Popular a que con imaginación y audacia, posibiliten a las cooperativas una mejor gestión en la línea de clientes, vía ofrecimiento de productos que evite riesgos al suministrador, así con en la línea de tesorería.

En la Comunidad Autónoma de Euskadi y durante 1986,

# MAS DE 2.000 TRABAJADORES Y 10.000 MILLONES DEDICADOS A LA INVESTIGACION INDUSTRIAL

Carmelo Urdangarin

La investigación industrial ha sido una actividad tradicionalmente muy poco desarrollada en el País Vasco a pesar de las características de nuestra economía, posiblemente como consecuencia de circunstancias históricas, entre las que habría necesariamente que citar el fuerte proteccionismo con el que nos hemos desenvuelto. Sin embargo, en el último cuatrienio, es decir, a partir de 1982, la I + D ha recibido un gran impulso, previéndose que en 1986 los trabajadores dedicados a estas tareas sobrepasen los 2.000 y los recursos económicos se acerquen a los 10.000 millones.

Estos importantes logros son consecuencia, fundamentalmente, de las actuales circunstancias socio-económicas, muy distintas a las precedentes, con una fuerte aceleración de los cambios tecnológicos y una creciente apertura al exterior, así como de la política que sigue el Gobierno Vasco y de los medios económicos que está dedicando a estas actividades en dos campos bien diferenciados. Por un lado, los Centros de Investigación Tutelados y por otro las unidades de I + D en las empresas vascas. A pesar de todo ello, nuestra situación actual no puede considerarse satisfactoria, debiendo tener que continuar dedicando crecientes recursos a estas actividades.

En todo este contexto, las cooperativas del grupo están teniendo una actuación muy activa, como puede deducirse de las notables ayudas públicas a las que están accediendo.

## Creciente importancia de la I + D en la industria

Unos pocos datos ponen de manifiesto la espectacular evolución favorable que ha tenido la Investigación y Desarrollo en la C.A.P.V. durante los últimos cuatro años. Baste considerar que se prevé que los medios humanos pasen de poco más de 800 personas en 1982 a 2.115 al término de 1985, doblándose ampliamente. Todavía es más acusado el crecimiento de los recursos económicos, que, como puede comprobarse en



Los "Centros Tutelados" están cubriendo el importante vacío que existe entre Universidad y la empresa.

el gráfico adjunto, han evolucionado de 2.139 millones a cerca de los estimados 9.000 para este ejercicio. Los datos están tomados de la Dirección de Tecnología y Estrategia Industrial del Gobierno Vasco. Los datos de 1986 son previsiones.

A pesar de esta trayectoria tan positiva, parece claro que la situación actual no puede considerarse satisfactoria, siendo notables las diferencias con los principales países desarrollados. Todo hace pensar que nuestro "gap" ha disminuído pero no deja de ser importante. Según manifestaciones del Vicepresidente del Gobierno Vasco para Asuntos Económicos, sería necesario, para llegar a cierta equiparación, que dedicáramos del orden de 2,5 veces más medios. Para conseguirlo se prevé

seguir incrementando los recursos destinados a la investigación en la C.A.P.V. a un ritmo del 20% anual durante el próximo quinquenio.

## Cinco centros de investigación tutelados

A principios de 1982 el Gobierno Vasco estableció las condiciones fundamentales que deberían reunir los Centros de Investigación Tecnológica para que pudieran contar con ayudas públicas, pasando a ser lo que se denomina "tutelados", siendo cinco de los ya existentes los que se acogieron al Decreto de 26 de abril y que constituyen nuestra infraestructura básica de investigación. Como es conocido, éstos son LABEIN, continuador de los laborato-

- A pesar de la trayectoria positiva de los últimos años la situación actual aún no puede considerarse satisfactoria

rios de ensayo e investigaciones "L.J. de Torrónategui", que se crearon, en Bilbao, en 1955: INASMET, en San Sebastián, desde 1962, dependiente de la Asociación Técnica de Fundidores de Guipúzcoa; IKERLAN, Centro de Investigaciones Tecnológicas, que inició sus actividades, en Mondragón, en 1974; TEKNIKER, Asociación de Investigaciones que funciona como tal desde 1981 y CEIT, en San Sebastián, que se puso en marcha un año más tarde. En el tiempo transcurrido, estas instituciones han demostrado su capacidad de respuesta a las demandas -inicialmente escasas, aunque crecientes- de las pequeñas y medianas empresas vascas, tratando de cumplir una función trascendental no sólo en actividades de ensayo, verificación y certificación, sino, sobre todo, en la captación, asimilación y difusión de nuevas tecnologías.

Como puede comprobarse en el cuadro adjunto, se prevé que el presupuesto de los cinco centros pase de 479 millones en 1981 a más de 2.100 millones este año, es decir, se multiplica por 4,5. Hay que aclarar que el volumen de inversiones, incluido en estas cifras, ha sido creciente hasta 1984 como consecuencia de la dotación o mejora de dichos materiales, año en que con 679 millones llegó a representar el 40% del total, para disminuir de forma importante, a 350 millones, el pasado año. El número de personas empleadas, como anteriormente señalábamos, en los Centros Tutelados, ha pasado de 174 a 465, de los que aproximadamente un 20% son becarios. Por último, señalar la importancia de las subvenciones que aporta el Gobierno Vasco y que en los dos últimos años se acercaron al 40% del presupuesto total.



En cinco años se ha duplicado el número de personas dedicadas a la investigación en las empresas vascas.

Estos cinco centros de investigación, que, siendo privados, ejercen una actividad pública, se han ido adaptando, los últimos años, por un lado a la demanda de las empresas y, por otro, a la evolución de las tecnologías que deberá utilizar en el futuro nuestra industria transformadora, ofreciendo nuevos servicios, siendo los más recientes los programas de difusión tecnológica para postgraduados y los auditorios tecnológicos. Parece claro que están cubriendo un vacío importante que existe entre la Universidad y las empresas.

Los próximos años serán decisivos para la adaptación tecnológica de nuestro país y estos centros tienen un papel importante a desempeñar. Puede decirse que está terminando una fase y se inicia otra con objetivos más ambiciosos, mayor coordinación entre sí y una colaboración más generalizada con las empresas, sobre todo con las que

constituyen la vanguardia de nuestra industria. Sin embargo, su desarrollo podría verse limitado por la falta de investigadores o de demanda de las pequeñas y medianas empresas vascas.

### 1.500 especialistas en I + D en las empresas vascas

Las empresas industriales que llevan a cabo tareas de investigación y desarrollo han tenido apoyos importantes en los Planes Concertados de Investigación y más recientemente, aunque en menor medida, en el CDTI, ambos dependientes de distintos Ministerios del Gobierno Central. Pero cuando se produce un notable aumento de estas actividades, sobre todo en las medianas empresas, tan importantes en el País Vasco, es como consecuencia de la puesta en marcha, por el Gobierno Vasco, del programa de ayudas a las actividades innovadoras de las empresas in-



### Evolución del número de personas dedicadas a I + D en la C.A.P.V.

AÑOS	EN LAS UNIDADES I+D DE LAS EMPRESAS	EN LOS CENTROS DE INVESTIGACION TUTELADOS	TOTAL
1982	574	249	823
1983	751	304	1.055
1984	1.198	348	1.546
1985	1.472	393	1.865
1986	1.650	465	2.115

### Evolución de algunas variables de los centros de investigación

AÑOS	PRESUPUESTO (en millones)	NUMERO DE PERSONAS EMPLEADAS	SUBVENCION G. VASCO (en millones)	% SUBVENCION \$/PRESUPUESTO
1981	479	174	70	14,6
1982	853	249	196	23,0
1983	1.274	304	272	21,4
1984	1.635	348	459	28,1
1985	1.558	393	600	38,5
1986	2.164	465	815	37,7

## Evolución del apoyo del Gobierno Vasco a I/D en las empresas

Años	Número de empresas apoyadas	Presupuesto I/D	Número de personas I/D	Importe ayuda Gobierno vasco	% ayuda s/ Presupues.
1982	42	1.286	574	157,6	12,26
1983	69	2.176	751	266,9	12,26
1984	122	5.057	1.198	704,0	13,92
1985	204	6.045	1.472	1.020,0	16,87
1986	230	6.800	1.650	1.200,0	17,65

→ dustriales.

Como puede comprobarse en el cuadro adjunto, titulado "Evolución del apoyo del Gobierno Vasco a I+D en las empresas", en el corto espacio de cuatro años se ha pasado de conceder ayudas en 1982 a 42 empresas que empleaban al 3% de la plantilla total, a más de 200 y el 23% del empleo en 1985 y el presupuesto que las mismas dedicaron a I+D de menos de 1.300 millones a más de 6.000. Pero quizás lo más destacable sea que el número de especialistas que las empresas dedican a estas actividades se haya duplicado ampliamente, llegando casi a 1.500. Las ayudas concedidas por I+D superan los 1.000 millones, entre las que se incluyen las destinadas a financiar prototipos -308,3 millones- y desarrollos conjuntos -otros 15-. También hay que destacar que la participación del Gobierno Vasco en la financiación de los presupuestos de I+D en las empresas es creciente, habiendo llegado casi al 17% en 1985.

De las 1.472 personas dedicadas a I+D en las empresas, 356 son titulados superiores, siendo posiblemente muy reducido, casi simbólico, el número de estos profesionales que sólo hace tres años se empleaban en esta actividad. Para 1986 se prevé continuar con las ayudas a las empresas que creen o desarrollen actividades de I+D, aumentando hasta 1.200 millones los recursos destinados a esta finalidad, así como el número de empresas apoyadas, cuyo empleo -72.000 trabajadores- ya representaría más de la cuarta parte del total.

Se espera que el número de especialistas dedicados a I+D llegue a 1.650, con un presupuesto de 6.800 millones. Además, se han ampliado las actividades que pueden ser ayudadas, incluyéndose las operaciones de demostración y los programas de difusión

- Las subvenciones del Gobierno Vasco se aproximan al 40% del presupuesto total de los "Centros Tutelados".
- El Número de personas empleadas en los "Centros Tutelados" ha pasado de 174 a 465 de los que un 20% son becarios.



tecnológica.

### Las cooperativas mejor que el resto de las empresas

En el cuadro adjunto, titulado "Las cooperativas y las ayudas a I+D en las empresas", puede verse cómo ha evolucionado el número de las que han accedido a las que concede el Gobierno Vasco, así como el importe de las subvenciones a que se han hecho acreedores.

Puede afirmarse que la situación comparativa de las cooperativas es muy favorable y que cerca de una cuarta parte de las empresas ayudadas son de nuestro grupo. El mismo porcentaje se mantiene en las ayudas económicas concedidas.

Aunque no se dispone del destino sectorial de las ayudas, puede afirmarse que serán los fabricantes de máquinas-herramienta, por las características de su tecnología y su rápida evolución, los que ocupen un lugar prioritario.

### Las cooperativas y las ayudas a I+D en las empresas

CONCEPTO	1982		1983		1984		1985	
	NUMERO DE COOPERAT.	IMPORTE SUBVENCION						
I+D .....	13	56,2	25	81,9	38	154,3	40	199,7
Prototipos .....	—	—	—	—	14	78,4	19	73,5
Desarrollos conjuntos .....	—	—	—	—	4	6,8	2	4,3
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>56,2</b>	<b>25</b>	<b>81,9</b>	<b>56</b>	<b>239,5</b>	<b>61</b>	<b>277,5</b>

Fuente: Dirección de Tecnología y Estrategia Industrial del Gobierno Vasco. Los importes en millones de Ptas.. En 1984 y 1985 varias cooperativas son repetidas al acceder a distintas clases de ayudas.



Según las normas de la IV Directriz de la C.E.E.

# REVISADO EL PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD

José Antonio Mendicute  
- ETEO

## Líneas básicas de la reforma

Tras la publicación por la C.E.E. en 1.978 de la Cuarta Directriz, destinada a armonizar las cuentas anuales de las sociedades que limitan la responsabilidad de sus socios, el Instituto de Planificación contable estableció un Grupo de Trabajo con el cometido de revisar el Plan General de Contabilidad.

Fruto de los trabajos de revisión es el Borrador que ha aparecido recientemente en el que se recogen los esfuerzos de modernización del texto vigente para dotarlo de un sentido más económico.

Además de la Cuarta Directriz, texto regulador básico para la revisión, la reforma ha tenido en cuenta la nueva versión del "Plan Comptable Général" de Francia, los pronunciamientos normalizadores internacionales y el propio Plan General de Contabilidad vigente.

La reforma se orienta fun-

damentalmente hacia la ampliación de los requerimientos informativos, en orden a una mayor satisfacción de las necesidades de los usuarios de la información financiera.

Junto a este punto básico, pueden citarse los aspectos siguientes:

- a) Inclusión en el Plan de un conjunto de principios contables, con las definiciones correspondientes.
- b) La novedad del principio de imagen fiel, mediante el cual se da preferencia a los objetivos de la información financiera sobre la letra de la norma.
- c) Un tratamiento más amplio de los criterios de valoración, así como de las excepciones al principio del coste histórico.
- d) Reforma de las cuentas anuales, tratando de ofrecer un mayor contenido informativo.
- e) Introducción de los conceptos de empresa del grupo y de empresa asociada, con exigencias concretas de información, tanto a nivel de

Balance y Cuenta General de Resultados, como en cuanto a datos a reflejar en el anexo.

También hay que señalar que el nuevo Plan establece modificaciones orientadas al cálculo del valor añadido a través de la Cuenta General de Resultados.

## Los principios contables

Aunque en el Plan vigente hay referencias o reglas expresas relativas a los principios que utiliza habitualmente la práctica contable, falta un cuerpo de principios convenientemente desarrollados y definidos, como guía para cuantos hayan de aplicar un plan de cuentas. Los principios forman un núcleo básico de macrorreglas del cual pueden derivarse, por inferencia lógica, criterios concretos aplicables a situaciones particulares.

Otra función de los principios es informar al usuario de los estados financieros de los fundamentos seguidos en su elaboración. Al mismo tiempo, resultan una referencia

ineludible para los responsables de la revisión contable.

El Borrador del Plan Revisado incluye el siguiente catálogo de principios contables: Prudencia, precio de adquisición, devengo, no compensación, correlación de ingresos y gastos, uniformidad, empresa en funcionamiento e importancia relativa.

Podrán aplicarse facultativamente otros principios contables, siempre que, no siendo contrarios a los citados, hayan sido emitidos por organizaciones solventes y sean aceptados con generalidad por los profesionales.

Cuando la aplicación de un principio contable sea incompatible con la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa, se considerará improcedente dicha aplicación.

En los casos de conflicto entre principios contables básicos deberá prevalecer el que mejor conduzca a que las Cuentas Anuales expre-

→ sen la imagen fiel de la situación empresarial.

El Borrador señala, por último, que el principio de prudencia tendrá carácter preferencial sobre los demás principios.

### Las cuentas anuales

Según la Cuarta Directriz de la C.E.E., las Cuentas Anuales comprenden el Balance, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias o Cuenta General de Resultados y el Anexo.

El Borrador del Plan Revisado sigue la pauta del texto comunitario, incluyendo los mismos documentos dentro del concepto de Cuentas Anuales. Además, introducirá un modelo de Cuadro de Financiamiento con una construcción más técnica que el establecido por el Plan vigente.

Han quedado eliminadas la Cuenta de Explotación, la Cuenta de Resultados Extraordinarios y la Cuenta de Resultados de la Cartera de Valores, cuya información pasa a formar parte de la Cuenta General de Resultados.

El Balance presenta una

estructura especialmente preparada para el análisis financiero.

La Cuenta General de Resultados está estructurada para el análisis de rentabilidad y el cálculo del valor añadido.

A través del Cuadro de Financiamiento se podrá obtener una información adecuada sobre el origen y aplicación de fondos y el cash-flow.

El Anexo aumenta de contenido y se convierte en un documento imprescindible para entender la situación patrimonial y los resultados de la entidad.

El Borrador incluirá también el Informe de Gestión. Este documento, que no forma parte de las Cuentas Anuales, es de formulación obligatoria según la Cuarta Directriz. Debe contener, como mínimo, una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación de la sociedad. También deberá incluir indicaciones sobre:

a) Los acontecimientos importantes acaecidos después del cierre del ejercicio.

b) La evolución previsible de la sociedad.

c) Las actividades en materia de investigación y desarrollo.

### El marco de la reforma

Conviene señalar que la reforma del Plan no es un hecho aislado, sino que puede enmarcarse en el ámbito de los cambios que viene experimentando la regulación contable española.

En la última década se han producido avances importantes, tales como la publicación del Grupo 9, la fijación de las normas sobre formación de las cuentas de los Grupos de Sociedades y la aparición del Plan de Contabilidad Pública.

Hay que destacar también la importante labor que viene realizando la AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas), elaborando y publicando principios y normas que sirvan de apoyo a los conocimientos y prácticas contables. ■

## RECARGOS POR RETRASO EN EL PAGO DE LAS CUOTAS DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Javier Lasaga

Con motivo del reciente Real Decreto 716/1986 por el que se aprueba el Reglamento General de Recaudación de los Recursos del Sistema de la Seguridad Social, se ha regulado el tema señalado en el título, que recogemos resumidamente a continuación.

En primer lugar, conviene señalar que finalizado el plazo reglamentario de ingreso de las cuotas sin que el pago se haya efectuado, se origina una **reclamación administrativa** que se realiza mediante notificación de descubierto, requerimiento de cuotas o acta de liquidación.

Producida la reclamación administrativa, el sujeto responsable del pago dentro de los 15 días hábiles siguientes a la fecha de recepción de dicha reclamación, debe comparecer ante la tesorería territorial de la Seguridad Social, para justificar que ha ingresado el importe adeudado o

acreditar la improcedencia de la reclamación, en todo o en parte.

Si transcurre el citado plazo de 15 días sin acreditar el pago o la improcedencia de la reclamación, se expedirá el correspondiente **certificado de descubierto**, con el que se inicia la vía de apremio.

Entrando ya en el tema de los recargos, hay que indicar que éstos pueden ser por mora y por apremio, pero que resultan incompatibles entre sí.

### Recargos de mora

Si las cuotas se ingresan fuera de plazo pero antes de la certificación de descubierto, los recargos de mora son los siguientes:

a) Si se han presentado los documentos de cotización dentro del plazo reglamentario:

• 5% de la deuda si se abonaron las cuotas antes de la notificación de descubierto (reclama-

ción administrativa).

- 10% de la deuda, si se abonaron después de la notificación de descubierto pero antes de expedir certificado del mismo.
- b) Si no se han presentado los documentos de cotización en el plazo reglamentario:
  - 10% de la deuda, si las cuotas se abonaron antes de su reclamación administrativa, mediante requerimiento o acta de liquidación.
  - 15% de la deuda si se abonaron las cuotas debidas después de su reclamación mediante requerimiento o acta de liquidación.

### Recargo de apremio

Si las cuotas se ingresan una vez expedida la certificación de descubierto, la deuda sufre un recargo de apremio del 20% de su importe.

ESPRIT programan parte hartzen dutelarik

# IKERLAN ETA DANOBAT EUROAPAN

Aspaldi honetan, informazioa munduko artikulurik preziatuenetako bat bihurtu da eta Informazioaren Teknologia berriak desarroilo teknologikoaren iturririk garrantzitsuenetako bat izango dira hemendik mendearen bukaera arte.

Bere hazkunderik haundiena duen arloa izateaz gainera, IT-ak lehia-kortasun-faktore ezinbestekoak dira mundu ekonomiko modernoan.

Esan daiteke aldaketaren azkartasunak ustegabeen harrapatu duela EEE-a, merkatu mundialetarako USA eta JAPONIA bezain gertatua ez dagoena. Hiru urte baino ez dira IT-en arloko gaurko produktu askok existitu ere egiten ez zuela.

IT berrien desarroilo laburrak eta beronen alorra normalizatzeari ekin beharrak behartu dituzte EEE-ko enpresak eta herrialdeak elkarlanean aritzera.

Bestalde, EEE-a IT-en merkatu potentzialik garrantzitsuen da, bere ahalmen zientifikoa kontuan hartzeko delarik. EEE-ko herrialdeek beren ahaleginak batu dituzte zientzia eta industria mailan, 90en hamarkadako informazioaren gizartera hurbiltzeari begira.

Europako Elkarte Ekonomikoaren estrategiak hiru hildo nagusi ditu:

- "Teknologia bulkada", IT-en (Informazioaren Teknologia) arloan elkarrekin egiten den inbestigazioan oinarrituz.
- IT-en produktu eta sistema europarren "merkatua azkartzea".

- "Azpiegitura hobetzea", Elkarteko IT-en merkatu potentziala errealitate bihurtzeko.

## ESPRIT PROGRAMA

EEE-a Informazioaren Teknologien hesparruan egiten ari den ahaleginen elementu klabea da ESPRIT programa, IT-ak inbestigatu eta garatzeko programa europear estrategikoa.

### • Zer da ESPRIT-a?

Hamar urtetan zehar (1984-1993) elkarren artean burutu beharreko inbestigazio-programa bat da ESPRIT-a.

### • ESPRIT-aren helburuak

IT-aren industria europearrari osagai klabeak garatzen laguntzea du helburu ESPRIT programak, industria horrek datorren hamarkadan mundu osoko merkatuetan lehiatzeko gaitasuna izan dezan.

### • ESPRIT-aren ekintza-eremuak

- Puntako Mikroelektronika.
- Software-aren Teknologia.
- Sistema Burotikoak.
- Informazioaren Tratamendu Aurreratua.
- Ordenadorez Integratutako Produkzioa, CIM.

### • Martxan dauden proiektuen kopurua

250 inguru dira goian esandako ekintza-eremuen barruan gaur egun martxan dauden proiektuak.

### • Parte hartzeko baldintzak

- 1) EEE-aren barruan egon eta IT-en arloan lan egiten duen edozein enpresa edo ikerketa erakunde hardezake parte ESPRIT programan.
- 2) Kontratuak proiektuko partaide ezberdinen artean egiten dira, eta hauek gutxienez bi beharko dute izan -bat enpresa industrial delarik- eta gainera EEE-ko bi estatu ezberdinetakoak. Honek, industrien arteko harremanak eta teknologiaren transferentzia nazioartekoak izango direla ziurtatzen du.

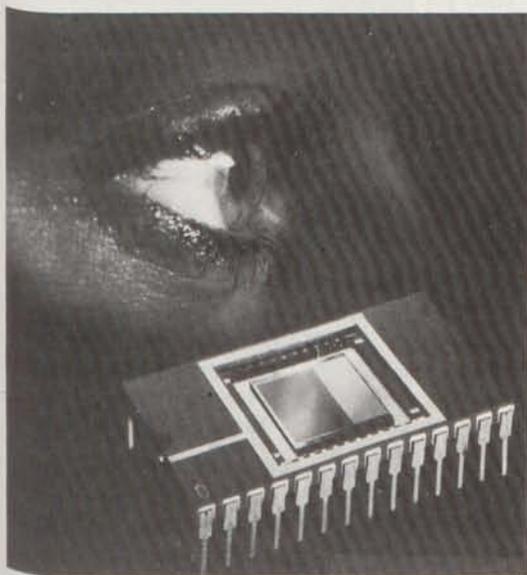
### • Proiektuaren aurrekontu eta finantzaketa

Especialista-zentru askoren ahaleginak batzea eskatzen du ESPRIT-ak. Izan ere, 1986az geroztik urtero 2.000 gizon/urte besteko lana suposatzen du ESPRIT programak.

Lehenengo bost urteetarako aurreikusitako aurrekontua 1.500 M ECU-takoa da (210.000 MPEzeta).

Finantzaketa honela planteatzen da:

- % 50, EEE-aren kontura.
- % 50, proiektuko partaideen kontura.



## ESPRIT-EKO 504 ZENBAKIKO PROIEKTUA

504 zenbakiko proiektua, "PAQO" eta "Plantaren erabilgarritasuna, produktuen kalitatea eta segurtasunaren arteko erlazioa optimizatzeke sistema teknologikoak" izenez ezagutua, CIM azpiprogramaren barruan sartuta dago, fabrikazio malguaren sistemen atalaren barruan hain zuzen ere. 1985 urtearen hasieran "PAQO" proiektua martxan jarri zenetik bertatik sei enpresa europearrek (Britainia Haundiko 2, Alemaniako 3 eta Frantziako bat) hartzen dute parte, orain IKERLAN eta DANOBAT ere bertan sartuko direlarik. Bi enpresa hauek 1988 urtearen bukaera arte jarraituko dute proiektuan, berau orduantxe bukatzen da eta.

Hemendik eta bukaera arteko aurrekontua 450.000 pezetakoa da, IKERLAN eta DANOBAT kooperatiba elkartei aurrekontu horren %12 dago-kielarik.

Sistema malguen fidagarritasuna hobetzea helburutzat edukitzeak proiektuari ematen dion interesgarritasunaz gainera, beste interes bat gehiago dago, beste bazkide europear guztiek burututako garapenak IKERLANeko Zelu-la Malguan ezarri eta martxan jarriak izango dira eta, proiektuaren azkeneko erakuspene IKERLANen bertan izango delarik.

## "FAGOR TO-DO" LABA BERRIA, ERREBOLUZIO BAT

Ikerketa lan sakon, luze eta neketsu bat egin ondoren, merkaturatu dugu FAGOR kooperatibak ateratu duen "TO-DO" laba, berotzeko diren hiru sistema (haizeaz, mikro-ondaz eta infragorriaz) batera dituelarik.

Gailu honek behar dituen teknologia eta materialak ugari direnez, diseño atera eta martxan jartzeko behar izan diren esfortsuak benetan goietsigarriak dira.

Ikertzen hasi zirenetik bost-sei bat urte pasa dira, eta orain azaldu den produktu berri honek badirudi munduko merkaturatu harrera oso ona izango



duela, ez omen dago eta beste tresnarik "TO-DO FAGOR" labeak dituen posibilitatekin.

## COPRECI es de nuevo noticia

El lector puede conocer ya, debido al eco que tuvo en la prensa diaria, la subvención concedida por el Ministerio de Industria a través del Programa de Automatización Avanzada (PAUTA) a dos de los proyectos presentados a nivel de Estado Español. Se trataba de una línea de fabricación de electrobombas para lavadoras, lavavajillas y otra de grifos de gas para cocinas domésticas. La inversión total, del orden de unos 900 millones de pesetas, exigirá un esfuerzo para el mantenimiento de la plantilla, a lo que piensan dar respuesta absorbiendo el personal excedentario mediante el aumento de producción previsto y la ubicación en otras actividades dentro de la misma empresa.

Días pasados COPRECI ha firmado un contrato de colaboración con la firma japonesa "YUTAKA" para la fabricación y venta de transformadores para hornos de microondas, sector en gran auge tanto a nivel europeo como mundial.

El contrato comprende tanto la información técnica necesaria como la formación de un equipo humano en tales técnicas, la colaboración en el desarrollo del mercado europeo, la compra de algunos componentes del producto y la puesta en marcha de la fabricación con la colaboración japonesa.

El plan prevé, en el marco de una progresiva relación que comienza ahora a nivel de colaboración, el inicio de la fabricación allá por junio del año próximo, esperándose que en un plazo de cinco años se alcance una producción anual de un millón de unidades lo que supondrá un volumen de 150 puestos de trabajo ocupados en tal actividad.

## ESKOLA POLITEKNIKOARI buruzko zenbait berri

Eskolan, duela bi urte E.P.k. hasi zuen Batxilergo Orokorreko Sailean ikasturte berrirako egin diren izenemate kopuruak ikusi ondoren, aipagarria da inoiz baino ikasle gehiago apuntatu dela. Aurreko bi urteen ikasle kopuruak 176.ren inguruan ibili diren bitartean, oraingoan 230.era iritsi da.

Batxilergo Orokorreko orientabide prozesua amaitu denean, Heziketa Tekniko eta Batxilergo tekniko industrialerako joera garbi eta indartsua nabarmentzen da, nahiz eta oraindik ez izan datu zehatzik. Bada orientabide -prozesua egokia izanik ere, badirudi gure ikasleen joera Eskolaren aldeko beste aukeren gaintik nagusitzen dela.

Ingenieri Teknikoari dagokion informazioa ari da zabaltzen bailara mailan. Batzuetan hobeto, bestetan okerrago antolatutako bileren bidez. Inskripzio-epaiekainaren 30ean bukatzen da.

Iraunkor zentroak bere datorren ikasturteko Gestio - Plan burutu du Lan Sailari aurkezteko ituna, izenpetua izan dadin.

SAIOLAN zentruan hamar bekarioen talde berri bat hasi da, lanean maiatzaren 19an, urrian beste hamairukote bat hasiko delarik.

Aurtengo Gestio Planaren arauera, bi promozio berri sortzen dira: bat laser teknologiaren alorrean aritzen dena eta beste software teknikoarenean.

"Instituto de Diseño Industrial del Alto Deba" delakoak, datorren irailean ekingo dio bere lanari. Horretarako lan berri honi gogoz hasiera emateko Milanen ikasten ari diren 7 ikasleetatik bost etorriko zaizkigu uda honetan.



## ORBEA ESTRENA NUEVOS MODELOS

Recientemente la Cooperativa ORBEA ha lanzado al mercado dos nuevos modelos de bicicleta. El correspondiente a competición "Zafiro", integra en la máquina componentes seleccionados de los mejores fabricantes del mundo en un original diseño y mayor potencia de pedalada.

El de paseo, modelo "Marbella", de diseño propio y cuadro de tubo especial, ha sido presentado hace unas semanas en la ciudad malagueña que le ha dado su nombre, en un acto con participación de tres figuras del pedal: Perurena, Ruiz Cabestany y Lejarreta, tal como se aprecia en la foto.

Los dirigentes de la cooperativa de Mallabia tienen grandes esperanzas respecto a la entrada en el mercado de tales productos.

Edorta Uriá

# LAN-MUNDUKO EUSKARAREN EGUNERATZEA

erabilpena" kontzeptu kontrajarriak direla eta beroien artean badagoela halako bateraezintasun berezirekin bat, gainera beti eta zoritxarrez, euskarak bizi duen "status" ahularen kalterako izaten dena.

## Lantegietan ere euskaraz bizi

Bigarren arazo nagusia euskaldungoaren jarreraren datza, izan ere euskara dakien jendeak ez bait du gehiegi erabiltzen ama-hizkuntza eta jarrera horrek asko baldintzatzen du lan-munduko euskararen presentzia indartzeko posibilitatea.

"Nahiz eta lantegirik euskaldunengan ere, laneko zortzi orduak giro eraldun batean pasatzen dituzte gehienek" dio Siadeco-k burutu berri duen euskararen erabilera aztertzeko txostenaren ondorioetariko batek. Errealitate hau gizartearen maila orotan ispliatzen dena bada ere, badirudi euskara erabiltzeko nagikeria nabarmenagoa dela lan-egituretan; eguneroko hizkuntza arruntetik hasi, paper txikienetatik pasa edo edozein txostenera ia guztia erdaraz lantzen da. Jarrera defentsibo bat nagusitzen ari da euskaldun askorengan: "Ez etorri hona guri bizimodua konplikatzeraz".

Euskarak lan-munduan jasan ohi duen tradizioirik eza gaintzen ez badugu, egun, ikastoletan jotake euskaraz ikasten diharduten neska-mutikoez nekez izango dute ikasitakoa bideratzeko aukerarik. Hurrengoan arazo honi sakonago helduko badiogu ere, euskaldun guztiei zuzentzen diegun dei honekin bukatzen dugu artikuluska hau: **Laneko harremanetan ere Euskara erabil dezagula, erabilera bait da hizkuntzaren iraupenerako ezinbesteko lehen baldintza.**

1986ko gaurko gizarte honetan mota askotako arazoak bizi ditu gure herri zahar honek, eta horietako bat, zalantzarik gabe, hizkuntzarena da, edota zehatzago esan behar bagenu, Euskarak jasaten duen egoerarekin ezaguterazi beharko genukeena. Historian zehar emandako gure hizkuntzarekiko zapalketa eta zokoratzearen ondorioek bizirik diraute oraindik ere. Azken mendeotan ahulduz joan zaigu euskaldunon mintzaira eta nazio-hizkuntza den Euskara, eta atzerakada horri kontrajarriz gure inguruko erdarek (gaztelaniak eta frantsesak) espazio haundiak irabazi dituzte alor guztietan.

XXgn. mendeko bizimoduan berrikuntza sakonak gertatzen ari dira: komunikabide sozialen garapena, teknologia berrien aurrerapen amaigabea, biztanleriaren hiritartzea, hezkuntza sistemen hedapena, hizkuntza modernoaren standarizazioa, etab. Eragin handia ekarri du eboluzio honek Euskal Herriarentzat, inguru guztia kutsatu du, eta komunikazio-sistema aurreratu horiek lan-mundua ere zipiritindu dute: Produktorako teknika berriak, informatizazioa, automatizazioa, robotizazioa,..... Fenomenu horrek berarekin dakar terminologi eredu batzuen indartzea, hizkuntza teknikoak da, zalantzarik gabe, lan-munduan erabiltzen den komunikazio-sistemarik hedatuena.

## Normalizazioa eta lan-egiturak

Euskararen normalizazioaren ikuspegitik begirata, Euskarak lan-munduan bizi duen desoreka areagotu egiten du dinamika berri horrek, nabarmenagotu egiten da euskararen indefentsioa non eta hizkuntzarekiko beste neurri zorrotzago batzuk

hartzen ez diren bitartean. Horrek ez du esan nahi ordea, euskararen ahuleziaren errua teknologiaren aurrerapenari leporatu behar zaionik, ezta gutziago ere, baina beste konstatazio hau ere egitea komeniko litzateke: euskararen itomen-prozesua, industrigintzak abiada handienetakoa hartu duen urtetan eman deneko ondorio ere bada, eta hortik datorkigu euskarak lan-munduko harremanetan erabiltzerakoan bizi duen bazterreratzea.

Hizkuntza batek bizirik iraun nahi badu funtzeskoa du gizartearen funtzio guztietarako baliagarria izatea, eta funtzio horien artean kokatu behar da laneko euskararen eguneratzeari eman beharko geniokeen lehentasuna. Izan ere, produktio zentruetan, finantzetako sektoreetan, zerbitzu-enpresetan eta bestelako lan-eremutan gorpuzten bait da gure herriko biztanleriaren zati handi batek daraman eguneroko ihardunbide garrantzitsuenetarikoa.

Euskararen etorkizuna eta lan-munduan euskalduntzea enbor bereko adarrak dira, etxeko giroan bakarrik erabiltzen den hizkuntza desagertzera kondenaturik dago, eta jakina da, Euskara hizkuntza bizia bilakarazi nahi badugu, hasi lagunarteko elkarrizketa arruntetik eta geruza sozial desberdinetan sartu beharra daukagu, gaurko espektru murriztegia gaintuz.

## Gaurko egoeraren ezaugarriak

Baina, zernolakoa da gaur egun Euskarak lan-munduko

hizkuntza gisa erabiltzeko dituen aukerak? Egoera, oro har, ez da baikor agertzeko, hizkuntz politikarako neurrien baitan beste gizarte-sektore batzuk hartu dute nolabaiteko lehentasuna (Irakaskuntza, Administrazio Publikoa, Euskalduntzeak, Komunikabideak.....) eta sektore horietan ere arazo franko bada euskararen erabilpen-mailak gehiagotzen.

Beharbada, beste enpresa-mota batzuren artean, Finantz Entitateak eta horien baitan LKA eta beste zenbait Aurrezki-Kutxa izan dira, aipatzekotan, euskararen aldeko urratsak eman dituzten lan-erakundeak, horretarako zerbitzuak eta azpiegitura txikiak sortu dituzte eta aukera berriak ematen ari dira eguneroko harremanetan, paperetan eta bestelako zerbitzuetan euskara erabili ahal izateko. Dena dela, nolabaiteko pausoak eman badira ere ez da somatzen, gaurko bederen, Euskarak ezinbestekoa duen emergentziarako plangintza izan zitekeena, neurri solteak dira orainartekoak eta esparruz guztiz mugatuak.

Beste hizkuntzek duten dimentsioa eta zabalkundea euskarari ere eman nahi badiogu, lanbide desberdinetan txertatu beharra daukagu berandu baino lehen. Egoera hñi aurpegia ematerakoan bi arazo nagusirekin topo egiten du Euskarak: Batetik, Enpresa eta lan-mundurako hizkuntz politika zehatz baten aplikaziorik eza, badirudi "produktzio-sistema" eta "euskararen

Impulso  
decidido a  
la interna-  
cionaliza-  
ción de  
mercados



## LAS LINEAS MAESTRAS DE FAGOR



FAGOR investiga y produce su propia tecnología



Máquina insertadora de chips en la placa de un sintonizador

En Fagor se ve con moderado optimismo el futuro, una vez encarrilada la crisis de los últimos años, que ha obligado a un enorme esfuerzo de análisis y adecuación al nuevo esquema económico mundial, con un mercado cada vez más internacionalizado y un sistema productivo definitivamente condicionado por la irrupción de las nuevas tecnologías.

La crisis, que ha sacudido todos los esquemas anteriores, ha sido canalizada por Fagor a través de un doble proceso de reconversión y reindustrialización. Reconversión de sus actividades maduras, en base a recolocaciones internas y a una inversión en seis años de 16.500 millones de pts. (10.500 ya efectuados y 6.000 previstos para este año).

Reindustrialización por medio de la incorporación gradual de Fagor a los sectores de tecnología punta. Se está haciendo ya notar en Robótica, Informática, y Automatización de Sistemas de Producción y pronto lo hará en el campo de la Comunicación de Datos, las Telecomunicaciones y la aplicación del láser.

Para responder a los nuevos desafíos empresariales, Fagor ha elaborado con visión de Márketing un nuevo diseño de Grupo, en base a una imagen de marca única y a la concentración de su actividad en tres Divisiones: Productos de Consumo, Componentes Industriales, Ingeniería y Bienes de Equipo.

Por otro lado, ha elevado al rango de variables estratégicas de gestión: la calidad y la tecnología, el "Marketing local" de sus mercados internacionales, la política de Personal y Recursos Humanos y los aspectos financieros relacionados con la liberación de activo circulante y la aplicación de técnicas de "Cash Management". Variables estratégicas que, sin duda, están llamadas a desempeñar un papel tractor en la evolución empresarial de Fagor y en su