

TU

L A N K I D E

**XABIER RETEGI,
MONDRAGON
UNIBERTSITATEKO
ERREKTORE BERRIARI
ELKARRIZKETA**

**FAGOR ELEKTRATESNAK
KOOPERATIBAK
ARRASATEKO LANTEGI
ERABERRITUA AURKEZTU**

**IRIZAR OBTIENE
LA "Q" DE ORO
POR SU EXCELENTE
GESTIÓN
EMPRESARIAL**

COOPERATIVAS Y FORMACIÓN

TU

L A N K I D E



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

ARGITARATZAILEA:

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)

Azartza, 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefonoa: (943) 71 24 06

Faxa: (943) 71 23 39

Web orria: <http://www.mcc.es/tu>

ZUZENDARIA:

Javier Marcos.

jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

Lehendakaria:

Juan M^o Otaegi.

Kontseilariak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Patxi Goia.

Jesús Goienetxe.

Lourdes Idoiaga.

José M^o Larramendi.

José M^o Larrañaga.

Carmelo Urdangarín

DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquiros.

IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



© AZATZA S.L. Dabekaturik dago kopiaketa, partziala nahiz osoa, inforria eta bere kasuan, egina iruzkitzen ez bada.

T.U. Lankideren errepakzio taldeak aldizkarian adierazitako esanen eta inforrien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

hitz gutxitan

Kooperatibak eta formazioa



Hiru aspektu jorratu nahi izan ditugu alderdi honetan formazioaren inguruan: alde batetik, historikoki arlo honetan egiten duguna eta gaur egun egiten duguna, bestaldek, formazio kooperatiboan ibili beharreko bideari buruzko ideiak, eta azkenik, Unibertsitatea eta enpresaren arteko lotura. Horietek izan dira hile honetako abiapuntuak.

Adrian Zelaia, MUko lehendakariari elkarrizketa



Mondragon Unibertsitateko lehendakariak hainbat hausnarketa egiten ditu, ezagutza eta formazioa, eta unibertsitatearekiko duen loturaren inguruan.

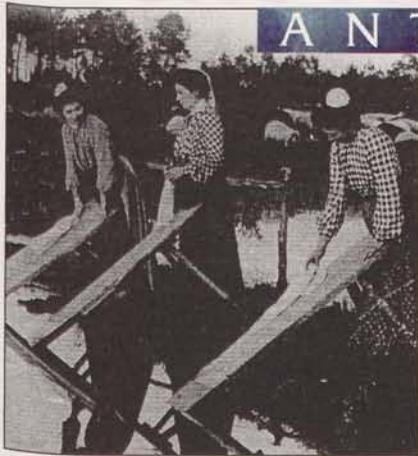
Lotura horretaz hitz egiterakoan, ezinbestekoa da enpresa munduarekin unibertsitateak duen harreman estua eta sakona kontutan hartzea.

Doiki, pasión por la precisión



Doiki, comenzó sus actividades empresariales hace 25 años. A lo largo de estos años ha desarrollado tecnología de alta precisión. Hoy en día, prevé aumentar la producción de productos de diseño propio, a la vez que potenciará la presencia en mercados exteriores.

A N T Z I N A K O A K



ELABORADORES DE LEJIA

La elaboración de lejía era simple y sencilla, y requería una reducida inversión. Mayoritariamente, era una actividad de carácter familiar, y ocupaba a unas pocas personas que llevaban a cabo todas las labores necesarias, desde la elaboración del producto al propio reparto.

IRIZAR se doctora en excelencia

Irizar ha sido distinguida por el Gobierno Vasco con la "Q" de Oro, que representa el máximo reconocimiento a la excelencia en la gestión empresarial.

Irizar es hoy en día, una de las empresas más dinámicas de Euskadi y del conjunto del Estado.



MUK hezkuntza zientzien institutua sortu du

HEZI, hezkuntza zientzien institutua, Mondragon Unibertsitatearen hezkuntza proiektua zehazteko, sendotzeko eta hobetzeko tresna gisa eratu da. Bertan, hainbat aspektuk eragingo dute.



La cooperativa catalana ECOTÈCNIA se incorpora a MCC

La cooperativa catalana Ecotècnia, dedicada al diseño, fabricación y mantenimiento de aerogeneradores eólicos se ha incorporado este mes de mayo a Mondragon Corporación Cooperativa.

sumario

editorial 4

Vivir y desarrollarse

en la empresa

en portada 5

■ Desarrollo integral a través de la formación 5

■ Adrian Zelaia, MUko lehendakaria 9

■ Educar en caliente
o en frío 12

estrategias de empresa 14

antzinakoak 16

begi belarri 20

aula cooperativa 26

3ª edad 28

colaboraciones 30

kooperatibetako berriak 34

Para algunos, esa creencia tan arraigada, inspirada en la mismísima Biblia, de que el trabajo es un "castigo divino" es como una reliquia ancestral que es preciso superar. Para otros muchos, sin embargo, es una creencia tan verdadera y vigente como vieja y profundamente instalada en nuestras mentes.

Tal divergencia y antagonismo de posiciones mentales respecto del trabajo podría explicarse haciendo un alarde de simplificación recurriendo a dos factores fundamentales: el *contenido* del propio trabajo y la *actitud* de las personas ante el mismo.

■ En cuanto al contenido,

hay trabajos que consisten en una actividad cualitativamente pobre, no agradable en sí misma, incluso penosa en muchas ocasiones. Nos vemos obligados a realizarla para conseguir un beneficio extrínseco que le está asociado, como la retribución económica. La vivencia del trabajo como algo penoso nos hace percibir la existencia como dividida entre tiempo de trabajar y sufrir por un lado y tiempo de vivir y disfrutar por otro.

Por el contrario, en la medida en que el contenido de los puestos se enriquece y nos exige la puesta en juego de capacidades, como la inteligencia, la creatividad, la responsabilidad, etc., el propio trabajo puede convertirse en un valor en sí mismo, porque estimula nuestro crecimiento personal.

■ **Nuestra actitud ante el trabajo**, es decir, nuestra entrega, ilusión, entusiasmo, o, por el contrario, nuestra desgana o desidia, depende de su conexión con nuestros valores. Una actitud positiva hacia la tarea puede hacer llevaderos y hasta placenteros trabajos objetivamente penosos.

Cuando nuestra vida está tensada y afinada por unos valores fuertes y armonizados, podemos percibir la uni-

dad fundamental de nuestra existencia, sin divisiones ni fisuras traumáticas entre el trabajo y la vida.

■ La empresa actual, que vive y crece en este contexto que se ha dado en llamar *mercado global*, tiene que ser **necesariamente competitiva**, tiene que poner en juego todo el potencial de las personas que la componen, como si se tratara de un equipo de atletas en plena forma.

No basta con trabajar por obligación o como por castigo. Es precisa la implicación de las personas en cuerpo y alma, con entusiasmo y entrega. Es, por tanto, muy importante

crear las condiciones adecuadas para implicar a las personas: que los puestos de trabajo se enriquezcan progresivamente para que sean estímulo del crecimiento personal, y que los valores de la empresa integren valores relevantes de la gente que trabajamos en ella.

■ En este contexto, **la formación** no es una actividad complementaria del trabajo, sino una parte integrante y esencial del mismo, que tiene por objeto nuestra propia mejora continua, el desarrollo continuo de nuestras competencias profesionales, necesarias para desempeñar nuestros puestos de trabajo, y de nuestros valores personales, integrados en grado relevante en el proyecto empresarial. Estas son las dos grandes áreas de la formación en el trabajo: formación en competencias y educación en los valores.

■ Ojalá seamos capaces de ver en la competitividad necesaria, que a menudo se nos antoja como una amenaza, una **magnífica oportunidad** para hacer de nuestras empresas lugares donde vivir y desarrollamos como personas, donde la formación y la educación sean tan importantes como el trabajo, sean parte esencial del propio trabajo.

TU

Vivir y desarrollarse en la empresa

EL AUTOR APUESTA POR LA FORMACION PARA EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES, PERO TAMBIÉN DE LAS EMOCIONES. ABOGA POR LA PLANIFICACION DE LAS ACCIONES FORMATIVAS Y PRESENTA UNA PANORAMICA DE LOS PROGRAMAS CORPORATIVOS DE FORMACION.

Desarrollo integral a través de la formación

JESUS GOIENETXE, DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE GESTION SOCIAL DE MCC

Zs constatable que la literatura actual nos avasalla de forma insidiosa sobre la situación de cambio que está viviendo el mundo actual en las diferentes estructuras económicas, políticas y sociales.

Sin embargo, si tuviéramos que dar primacía a alguna estructura de forma específica, en cuanto a la dinámica del cambio, podríamos decir que ésa es la empresa, especialmente la de los países industrializados.

En el entorno empresarial actual, los bajos costes de producción, la tecnología o el acceso al capital financiero (capital tangible) son elementos indispensables pero no suficientes para conseguir ventajas competitivas. Las estrategias de negocios



globales apuntan a conceptos que se relacionan con las personas, con la organización, con la tecnología y con la forma de relacionarse con el entorno (capital intangible) como factores clave que conducen al éxito a largo plazo.

En esta permanente adecuación en la que estamos inmersos, el desarrollo del conocimiento, está adquiriendo una preponderancia fundamental. En palabras de Charles Handy, experto en gestión empresarial, "para asegurar el futuro de cualquier empresa

hay que dar máxima importancia a tres conceptos clave: la información, la inteligencia y las ideas”.

Siguiendo con este eje de vectores, es fundamental la definición de una adecuada política de formación en la que el desarrollo de la persona dentro de la organización sea la base de cualquier transformación empresarial.

La formación en las emociones

MCC, desde la propia definición de los Principios, en la política empresarial detallada en el IV Congreso, define la necesidad de “identificar y desarrollar el potencial humano disponible ...”

El potencial humano no debe limitarse al ámbito exclusivo de los conocimientos, sino también, y no en menor grado, al desarrollo de las habilidades y de las actitudes, en definitiva de la persona integral.

No es suficiente con trabajar la inteligencia, sino que además es necesario trabajar las emociones. Dicho de otro modo, no basta con “saber”; hay que desarrollar también la voluntad, “el querer”. Es indispensable trabajar las emociones para poder llevar a buen término ciertas iniciativas relacionadas con la mente, tales como control de cali-



dad, análisis de problemas, acercarse al cliente, etc.

El desarrollo de las emociones debe servir para aprovechar el poder de los puntos de vista divergentes, de los talentos y fuerzas emocionales de cada persona. Las habilidades, a su vez, pueden aumentar la capacidad de los trabajadores y de los equipos para encontrar oportunidades, solucionar problemas e introducir avances renovadores en el campo estratégico, técnico y operativo.

Cada vez va a tener mayor inci-

dencia el desarrollo de actitudes como la confianza, que desarrolla el espíritu de renovación, la insatisfacción constructiva, etc. Tom Peters, en una reciente intervención, manifestaba que la técnica y la tecnología son importantes, pero que el reto de nuestra década es aumentar la confianza de nuestros trabajadores y clientes.

Basada pues la formación en el desarrollo de estos elementos, vemos que no sólo es un refuerzo seguro para la propia empresa, sino una oportunidad de crecimiento y enriquecimiento para la propia persona.

La formación, contemplada de esta manera, es una herramienta labrada con esfuerzo por la empresa y por el trabajador, que favorece la productividad y la eficiencia, y que a la vez mejora y consolida la relación laboral entre la empresa y el trabajador.

El desarrollo de las emociones

debe servir para aprovechar el poder de los puntos de vista divergentes, de los talentos y fuerzas emocionales de cada persona.



Por su parte, el trabajador adquiere una mayor madurez personal a través del enriquecimiento de los conocimientos, y de la consolidación de habilidades y actitudes. Así pues, la formación no debe limitarse al campo específico del puesto de trabajo, sino que debe ir buscando una mayor polivalencia a través de esa mayor madurez.

Como se indica en el Modelo de Gestión de MCC, la formación "no debe contemplar el avance únicamente en su área, sino la posibilidad de abordar tareas de otros ámbitos". El reto debe ser permanente, tanto para la organización como para la persona.

Planificación de la formación

Sin embargo, el desarrollo de la formación no se logra con programas puntuales y a impulsos, sino que debe

de estar planificado estratégicamente y en sintonía con el Proyecto de empresa, en línea con la misión, valores y políticas empresariales.

Muchas empresas no son conscientes de la importancia que la formación tiene para la consecución del éxito y se muestran insensibles e incluso reacias a planificar, presentar y desarrollar acciones formativas. Sin embargo, tan sólo una planificación de la formación sería capaz de alcanzar los objetivos definidos para el desarrollo de capacidades y superar así a la competencia.

Se convierte así la formación en un arma de competitividad imprescindible, en un elemento estratégico que en las próximas décadas será el elemento básico para cualquier planteamiento futuro.

Así pues, formar por formar, sin saber por y para qué, sin estar convencidos de su necesidad, no tiene sentido. Las empresas que forman por el sólo hecho de que la formación está de moda y lo hacen sin haber diseñado un plan, sin tener claros los objetivos y sin prever los resultados, cosecharán logros insatisfactorios.

La formación pues, no debe ser un

hecho aislado de la política empresarial sino algo consustancial con la cultura de la organización y en clara conexión con las políticas y objetivos programados en la empresa.

En este contexto, las cooperativas tienen hábito de planificar y de destinar fondos de inversión y así puede considerarse que estamos en línea con los de la Unión Europea-12, donde el 58% de empresas tienen planes de formación para sus trabajadores y se invierte, por término medio, el 1,6 de los costes laborales.

En la Corporación, las cooperativas han destinado a formación el 1,6% de su masa salarial, si bien se incrementa hasta el 90% el porcentaje de cooperativas que han diseñado un plan, no obstante su cumplimentación alcanza aproximadamente sólo un 60% de lo planificado. Podemos considerar los datos como satisfactorios.

Sin embargo, los datos de las empresas españolas se encuentran sensiblemente más distantes, tal y como reflejan los datos recientemente publicados por la Fundación Encuentro, según la cual el 27% de las empresas forma a sus trabajadores y los costes de formación no superan un 1% sobre la masa salarial.

La formación pues, no debe ser un hecho aislado de la política empresarial sino algo consustancial con la cultura de la organización y en clara conexión con las políticas y objetivos programados en la empresa.

Aquellas personas que únicamente tienen una formación básica, y a los que aún les resta un largo periodo de vida laboral, van a requerir imprescindiblemente formación si quieren mantenerse en activo hasta su jubilación.

Aunque comparativamente estemos bien, no podemos sentirnos satisfechos y debemos ser conscientes que nos queda mucho camino por recorrer porque nuestras empresas, como sabemos, están a cierta distancia competitiva respecto de las de países más avanzados de la UE, por lo que si queremos acercarnos a ellas la inversión en formación será uno de los elementos imprescindibles.

MCC: realidad formativa actual

En estos momentos en el conjunto de la Corporación se está trabajando de forma intensiva en la creación de nuevas herramientas de formación en el ámbito Directivo, de Consejos Rectores y Mandos Intermedios. Son necesarios, además, sistemas, métodos, referencias y soportes. Hay que hacer que cada acción-reflexión se convierta en un medio de aprendizaje, de enriquecimiento de la persona.

Se están definiendo para cada nivel las competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones, estableciendo a la par un sistema de evaluación, y estructurando todos los soportes necesarios para el desarrollo de cada competencia. En los pró-

ximos años será necesario ir adecuando las competencias a las distintas modalidades formativas que con el avance de la tecnología estarán más al alcance de cada una de las empresas y personas.

Además de los programas detallados para los Directivos y órganos Rectores y otros programas específicos desarrollados por cada cooperativa, se está desarrollando también un programa de reciclaje profesional en el que han participado más de 600 trabajadores con afán de elevar su nivel profesional por encima de

las necesidades inmediatas. Es preciso, recalcar la dedicación que este grupo de trabajadores está realizando para avanzar en su formación y sacar adelante el nivel acreditativo de Técnico Medio.

No cabe duda que, aunque todas las empresas precisan plantearse acciones formativas, no todas están necesitadas de ella en igual medida, ni todos los sectores económicos precisan formación con igual intensidad. Hay empresas y sectores más proclives.

Y lo mismo podemos hacerlo extensible a las personas; todas necesitan formación, aunque no del mismo tipo ni en igual medida. La formación no debe ser en ningún caso un ámbito exclusivo de los Técnicos y Directores. También aquellas personas que únicamente tienen una formación básica, y a los que aún les resta un largo periodo de vida laboral, van a requerir imprescindiblemente formación si quieren mantenerse en activo hasta su jubilación. **TU**

LA FORMACION ¿INVERSION PRIORITARIA?

La adaptación permanente, dinámica propia del cambio, requiere una planificación estable y constante, pero al mismo tiempo, necesita un conjunto variado de modalidades, herramientas y soportes, para que la formación termine siendo la base para cualquier transformación e innovación.

Sin duda, las personas son lo más importante de la organización, y si la formación es un proceso de inversión en las personas, quiere decirse que en la difícil posición de la gestión empresarial la formación ha de estar entre las prioridades. La inversión en formación cada vez más debe considerarse como inversión de alta rentabilidad. Desestimar la formación y no tomarla en consideración sería un error que sin duda alguna pasaría factura en el futuro.

ADRIAN ZELAIA

M.U.ko LEHENDAKARIA



“Etengabeko ahaleginak egin behar ditugu enpresen beharrak geure iharduera akademikoan integratzeko”

Areagotzen ari da enpresa eta Unibertsitatearen arteko elkarlana? Ikasgelatik tailerrera tarte handia dago oraindik?

Gauza biak. Unibertsitatearen kontzeptu historikoaren mitifikazioaren ondorioz –ziurrasko- unibertsitatea bera ez bakarrik enpresatik baizik eta inguruko gizartetik “babesteko” asmoz eraturiko egituretan oinarritzen da oraindik gaur eguneko unibertsitatea, unibertsitatea jakin-

duriaren “temploen” moduan potere politiko eta ekonomikoetatik babesteko.

Gaurko errealitatean, ezagutza eta “jakintza” ez da mugatzen unibertsitatera. Enpresa, gizartea bera, komunikabideak, etab. aurrea hartu diote unibertsitateari nabarmenki, ezagutzaren kaptazioan, ikerkuntzan eta ezagutzaren hedapenean bertan. Unibertsitatea izate hutsak ez du bermatzen ezagutza maila egokia ez eta

gizartearen aurrean dagokion funtzio soziala betetzea ere.

Gero eta gehiago, unibertsitatea, gizarte egitura guztiak bezala, eraginkorra izan behar da eta, horretarako konsziente izan behar da gaur eguneko egoeran ezagutza kudeatzeko orduan enpresak eta gizarteak berak duen paperaz eta, beraz, inguruko erakundeekiko elkarlanak duen garrantziaz.

M.U.k duen ezaugarrietariko bat, enpresarekin duen harreman estua da. Zertan gauzatzen da harreman hori?

Arlo askotan. M.U. ez da mugatzen bakarrik enpresarekin loturik

dauden arloetara. Gizartearen beharrak hartzen dira kontutan oro har baina, jakina, enpresarekin loturik dauden arlo akademikoetan (lanbide heziketan, injenieritza, enpresa zientziak, humanitateak-enpresa) zuzenki hartzen dira kontutan enpresen nahi eta beharrak.

Gauza bera gertatzen da ikerkuntzaren helburuak, ildoak eta lan egiteko esparruak definitzeko orduan.

Azkenik, prestakuntza iraunkorrean ere, enpresarekiko kontaktua zuzena da iharduera osoa zehazteko eta elkarlanean ari gara inguruko enpresek in etengabe.

Oro har, ezagutzaren kudeaketa osoan (kaptazioa, sormena eta hedapena) enpresen irizpide, nahi eta beharrak jarraitzen dira.

Esaiguzu, adibide moduan, mcco enpresek in egin diren edo egiten ari diren proiektu batzuk.

Ikerkuntza proiektu asko jorratzen ari dira mcco enpresek in bai zuzenki bai eta ikerkuntzazentruekin elkarlanean.

Orain arte landu ez den arlo teknologikotik kanpoko ikerkuntza-proiektuak jorratzen hasi dira, bai ETEOn bai eta Irakasle Eskolan ere.

mcco "Plan de Ciencia y Tec-



nologia" delakoan nabarmena izango da ere geure kooperatibak eta muren arteko elkarlana.

Arlo akademikoan, injenieritzako espezialitate berriak, Eteoko lizentziatura eta humanitateak-enpresa karrerak definitzeko orduan oso harreman estuak izaten ari gara mcco enpresek in.

Prestakuntza iraunkorrean, hainbat masterretan ari gara elkarlanean. Adibide moduan, mccoekin zuzenki "enpresa-proiektuak Zuzentzeko Masterra" kudeatzen ari gara.

Gazteen formazioa egiterakoan, kontuan hartzen al dira mcco eta bestelako enpresek dituzten beharrak? hau da, enpresen neurrirako profesionalak sortzen al dira?

Oro har, inguruko unibertsitateak baino askoz hobeto gabilta alde horretatik. Hala ere, etengabeko ahaleginak egin behar ditugu enpresen beharrak geure ihar-

Geure ikastetxe guztietan, irakaskuntza arautuan bertan integratzen ari da formazio kooperatiboa, asignatura zehatz batzuen bidez.

Gero eta gehiago masterretan hasi gara lanean, kooperatiben langile eta koadroak bertan integratzen.

duera akademikoan integratzeko. Hobekuntza berriak etengabe jarraituko ditugu ezartzen.

M.U.ko hiru fakultateak maila bereko kolaborazioa dute inguruko enprekin?

Tradizioa, helburuak eta oraingo egoera oso ezberdinak dira. Adibidez, enpresarentzat interesgarria den ikerkuntzaren arloan MEP izan da aitzindaria eta, zalantzarik gabe, bertan egin dira ikerkuntz-ahalegin funtsezkoenak.

Arlo akademikoan hiru zentruetan: eteo, mep eta Eskoriatzako Humanitateak-Enpresa karreran, gero eta gehiago hartuko dira kontutan enpresen beharrak eta elkarlana etengabekoa izango da, zalantzarik gabe.

Bestaldetik, ez dugu ahaztu behar huhez (Irakasle Eskolan) enpresarekin loturik ez dauden arloak ere jorratzen direla. Bertan, enpresarik gabe, gizaritearen beharrak dira kontutan hartu behar direnak eta gizaritearen beste erakundeekiko kolaborazioa hartu behar da kontutan batez ere. Arlo hauetan ere, eraginkortasuna izan behar dugu helburu, gizariteak guregandik espero eta behar duena eman ahal izateko.

M.U.n gazteak hezitzeaz gain, enpresetako langileen formazioa ere egiten duzue. Zertan oinarritzen da formazio hori?

Bizitzan eta, zehazki, enpresan behar diren ezagutzak gero eta bizkorrago aldatzen dira. Honen ondorioz, gero eta beharrezkoagoa bihurtzen da

prestakuntza iraunkorra. Gaztetan lorturiko titulazioak gero eta garrantzi txikiagoa izango du.

Hasi beharko gara diseinatzen, zihurrasko, prestakuntza iraunkorra eta titulazio ofizialak lotzen

dituzten tresnak, langileen prestakuntzarekin parean, titulazio maila ere igotzen joateko.

Gizariteak gero eta gutxiago ulertzen du 18-23 urteetan lorturiko titulazioak bizitza osoko profesionaltasun-maila baldintzatzea. Hori ez dator bat ez geure inguruko enpresen beharrekin ez eta gaur eguneko gizaritearekin ere.

Azken arlo honetan, langileen formazioan, zein da gaur egun gehien egiten duzuen formazioa?

Aspaldi, eta Iraunkor-en bidez, prestakuntza iraunkorren kontzeptuan aritu izan gara batez ere.

Hortik aparte, gero eta gehiago masterretan hasi gara lanean, kooperatiben langile eta koadroak bertan integratzen.

Azkenik, karreretan ere irakaskuntza arautuan lanean diharduten pertsonak gero eta gehiago integratzea dugu helburu.

Formazio kooperatiboa alorrean aurrerapausorik eman al da azkenetan?

Geure ikastetxe guztietan, irakaskuntza arautuan bertan integratzen ari da formazio kooperatiboa, asignatura zehatz batzuen bidez.

Bestaldetik, kui (Kooperatibismoaren Unibertsitate Institutua) beraren sorrera oso garrantzitsua izango da bai formazio kooperatiboa indartzeko, bai eta kooperatibismoaren inguruko ikerkuntza eta hedapenari bultzakada nabarmen bat emateko ere. **TU**



EL AUTOR PROPONE UNA
GESTIÓN EDUCATIVA
COMPROMETIDA EN
VALORES PROPIOS COMO
LA DEMOCRACIA, LA
SOLIDARIDAD Y EL
TRABAJO.

Educación en caliente o en frío

JOSÉ M^º LARRAÑAGA, RESPONSABLE DE FORMACIÓN COOPERATIVA DE MCC

En grupos sociales de reducida dimensión surge con relativa facilidad el sentimiento "tribal" donde las relaciones entre los individuos que la componen mantienen la calidez que sólo es posible por el conocimiento y la proximidad mutua. Pequeñas comunidades como la familia, la cuadrilla o los socios de una cooperativa que empieza son claros ejemplos en este sentido. En este ambiente los valores, los códigos de conducta y la educación moral se transmiten casi por ósmosis y la acción educadora académica es más un soporte que el principal protagonista de la acción educativa. Llamaremos a esta situación la educación por "línea cálida".

Pero cuando la proximidad espacial no existe y el conocimiento es epidérmico, cuando el grupo de relaciones es más abierto y el individuo mantiene contactos con oleadas siempre renovadas de extraños, el aroma



"tribal" se pierde en el espacio vacío del grupo numeroso, amplio, plural y abierto a otros influjos. Los valores no fluyen y se van perdiendo.

Añorar lo "pequeño" o renunciar a los valores que alentaron nuestra empresa son dos maneras diferentes pero coincidentes en cuanto a actitud de abdicación que podemos adoptar con respecto al deber educativo que nos compete como cooperativistas. Tenemos que ser capaces de educar por "línea fría" con la misma eficacia demostrada en grupos reducidos, pero adaptando los métodos a las nuevas circunstancias.

Hagamos un repaso de los componentes más cualitativos que configuran

nuestra personalidad cooperativa y las estrategias educativas que requieren en la situación actual de expansión y apertura a nuevos espacios.

Mantener el altruismo solidario

La sustitución de los lazos "tribales" por las relaciones de mercado, la evolución de la solidaridad basada en la emocionalidad por el estado de bienestar y el papel protector universal que se le atribuye al Estado en la sociedad moderna, son respuestas para sustituir la solidaridad "tribal" de "línea caliente" por el interés común de "línea fría".

Se ha pasado de un altruismo

moral a un egoísmo regulado.

El altruismo solidario rara vez, si alguna, atraviesa la barrera de la gran dimensión, es imposible pensar en comportamientos generales que traten a los desconocidos como al propio hijo.

Pero no es menos cierto que a todos nos gusta comportarnos bien, preferimos ser justos a ser injustos, preferimos actuar con dignidad que sin ella, sólo que debemos buscar alicientes para proceder de esta manera. Las ideologías políticas, la religión, los movimientos altruistas superan los límites reducidos de



amistad basándose en esta facultad humana. Sólo que se limitan a su círculo de influencia.

Solidaridad en "línea fría"

Nuestro compromiso ideológico COOPERATIVO nos exige dar una respuesta propia al dilema de cómo difundir la solidaridad por la "línea fría".

Si proclamamos estar obligados por nuestro primer principio a RESPETAR al OTRO, sea cual sea su condición social, política, económica o de cualquier otra índole. Si decimos que somos personas que nos abstenemos de infringir las normas porque nuestra conciencia DEMOCRÁTICA nos lo impide. Si aseguramos ser

gente que hemos incorporado el precepto moral de ser "el tipo de persona" que está dispuesta a cumplir su parte de un contrato social incluso en circunstancias en que nos resulte posible comportarnos de otra manera, porque consideramos racional, inteligente y legítimo PARTICIPAR EN LA GESTIÓN. Si decimos todo esto y lo asumimos, estaremos dando las claves de lo que podríamos definir cómo la civilización cooperativa en la sociedad amplia, plural y abierta.

Respeto. El respeto al otro nace, en la cooperativa, no por ser del mismo credo, etnia, pueblo o profesión, sino del hecho de pertenecer al mismo género humano.

Democracia. Ni la diversidad de opiniones ni el conflicto son rechazadas en el cooperativismo. Incluso son valorados como positivas.

Participar en la gestión. Nada de lo que ocurra en el mundo nos es indiferente ni eludimos nuestro derecho y nuestra obligación a aportar nuestro esfuerzo. Nos preparamos para ser válidos y trabajamos para ser eficaces.

Como pueden ver, nuestros valores no se limitan a los estrechos márgenes del grupo "tribal", si algunos pueden estar seguros de que su ideología sirve para ser difundida por la "línea fría", incluso con más garantía que por la "línea caliente", esos somos nosotros.

Compromisos educativos

Pero para lograr esto es preciso comprometernos a GESTIONAR la formación en valores. No hay mejor cultura que aquella que reivindica la

democracia, la solidaridad y el trabajo como valores básicos, pero no se hace cultura del trabajo de otra manera que trabajando, ni la solidaridad se practica oralmente ni somos demócratas sólo cuando compartimos la toma de decisiones.

La responsabilidad comienza en la copa que está en lo alto de la organización si queremos que tenga efecto el "llenado del resto de recipientes" de la organización.

Algunas de las medidas que proponemos son estas:

■ **Mantener una voluntad política firme para educar y educarnos en valores.** No es de recibo que en nuestras escuelas y en nuestros centros educativos y de trabajo no se hable apenas de cooperativismo.

■ **Hacer que el respeto a los valores sea universal,** también en esto es necesario llegar a una "masa crítica" para que sea consistente su efecto. No se puede obligar a amar los Principios, pero sí se puede hacer que se respeten.

■ **La Dirección y los Organos Sociales deben liderar la política educadora en valores cooperativos.** No podemos actuar como si fuéramos capitalistas (nuestras Memorias, Asambleas, decisiones, cada vez se diferencian menos de las de las empresas S.A.). Somos empresas pero no unas empresas cualquiera.

■ **Planificar acciones, fijar objetivos, asegurar los medios y controlar los resultados** de la aplicación de los Valores que sean aprobados en el próximo Congreso.

TU

La cooperativa vizcaína Doiki celebra este año su 25 aniversario. A lo largo de estos años, ha sido fiel a sus principios, desarrollando tecnología de alta precisión, y especializándose en medios de control y verificación dimensional.

Doiki, pasión por la precisión

Rosa Mondragón



Doiki, desarrolla su actividad dentro de la División de Máquina-Herramienta, concretamente en la Agrupación de Maquinaria para madera, herramientas y utillaje. Esta cooperativa, ubicada en el municipio vizcaíno de Mallabia, se constituyó formalmente y comenzó sus actividades el 14 de

mayo de 1974, hace exactamente 25 años. Durante estos años, ha seguido fiel a sus principios, desarrollando tecnología de alta precisión, y especializándose en medios de control y verificación dimensional para el seguimiento de la calidad en la producción de componentes mecánicos de grandes series.

Ingeniería de diseño

Doiki, comenzó con una plantilla inicial de 25 personas, y actualmente cuenta con 48 trabajadores. El cambio que se ha dado ha sido sustancial en cuanto a composición interna se refiere. El objetivo principal ha sido potenciar la oficina técnica, de manera que no sólo se fabrica bajo plano del

proveedor, sino que además Doiki ofrece una ingeniería de sistemas de verificación y control, a través de soluciones llave en mano.

Incorporación de la electrónica

La incorporación de componentes electrónicos ha permitido evolucionar en el campo de la verificación, integrando

do captadores electrónicos, columnas de medida y ordenadores industriales. En este campo, Doiki ha logrado diseñar una central de medida propia que se integra en los verificadores, y que permite recoger los datos de los utillajes y hacer un control estadístico de la calidad.

En cuanto a equipos de control, esta cooperativa cuenta con un laboratorio de metrología, para certificar de cara al cliente, los utillajes y calibres que fabrica.

Doiki, consciente de las exigencias del sector y de los propios clientes, ha conseguido importantes certificados de calidad como el ISO 9001, y otros reconoci-



mientos específicos de organismos y clientes como el EAQF y otros.

El futuro de Doiki

La evolución de la cooperativa ha sido importante durante estos últimos años.

En cuanto a ventas, Doiki facturaba cerca de 260 millones de pesetas hace cinco años, mientras que durante el 98 fueron 450 millones de pesetas. Además, si hace cinco años el 90% se producía bajo plano

del cliente, actualmente el 50% se produce bajo plano y diseño propio.

Doiki exporta el 15% de sus ventas, principalmente a Francia y Portugal. Entre los planes de futuro, prevé aumentar este porcentaje ampliando igualmente la presencia en otros países europeos.

En su cartera de clientes, figuran, entre otros: Fasa-Renault, Ford, Seat, Grupo Delphi (España y Francia), Nissan, Grupo GKN, John Deere, Fagor Ederlan, Danobat, Soraluze, ITP y Fundiciones Ansola.

Las expectativas de futuro son optimistas; no en vano, los compromisos adquiridos en el anterior plan estratégico se están cumpliendo holgadamente. Asimismo, el próximo plan estratégico abundará en la línea desarrollada hasta ahora: potenciación de los sistemas de control y verificación, evolución en las técnicas mecánicas, integración de la electrónica, y mejora del sistema de producción.

Otro aspecto importante es el plan de renovación e incremento de plantilla en el que ya se halla inmerso, con la incorporación de jóvenes que habiendo terminado sus estudios de mecánica, reciben formación especializada del sector en la propia cooperativa.

TU

25 años de historia

Doiki, comenzó formalmente sus actividades empresariales el 14 de mayo de 1974. Nació del proyecto presentado por unos profesionales cualificados, con amplia experiencia en la fabricación de utillajes de precisión, calibres y herramientas de alta precisión.

Estos socios fundadores expusieron su idea al entonces Grupo Cooperativo Mondragón, y tras la aceptación de dicha idea por parte de la División Empresarial de Caja Laboral Popular, Doiki se constituyó oficialmente, con una plantilla compuesta inicialmente por 25 personas.

Doiki, al igual que otras empresas del sector, sufrió una dura crisis económica en la década de los 80, que supo afrontar y superar a pesar de las dificultades.

Desde sus comienzos, gracias a su equipamiento en maquinaria de acabado (rectificadoras, punteadoras, etc) y la experiencia de su personal técnico, Doiki viene desarrollando como producto estrella, los sistemas y utillajes de verificación dimensional. En un principio dirigió su producto al sector del automóvil, máquina-herramienta, bienes de equipo, electrodomésticos, componentes de automóvil y aeronáutica.



Jeunes Landaises

Empleadas de un hotel limpiando la ropa en el río.

Elaboradores de lejía

José M^a Izaga

Koldo Lizarralde

Carmelo Urdangarín

A N T Z I N A K O A K

LA LEJÍA ELABORADA ARTESANALMENTE HASTA LA DÉCADA DE LOS AÑOS CINCUENTA, ERA UNA DISOLUCIÓN EN AGUA DE CLORURO DE CAL Y SOSA SOLVAY (CARBONATO DE SODIO), MAS UNA PEQUEÑA CANTIDAD DE SOSA CAÚSTICA Y EN OCASIONES ALGO DE JABÓN PARA PRODUCIR ESPUMA.

EN ESTA ÉPOCA, HABÍA EN GIPUZKOA DEL ORDEN DE MEDIO CENTENAR DE FÁBRICAS DE LEJÍA, UBICADAS EN LAS LOCALIDADES MÁS IMPORTANTES DE LA PROVINCIA.

En nuestro país, como en otros muchos lugares, la limpieza de las prendas que vestimos y de las ropas que utilizamos en la vida diaria se ha llevado a cabo durante muchos años en los ríos y más tarde en los lavaderos públicos.

Tras lavarlas con jabón, se blanqueaban por un procedimiento tradicional utilizando "lisiba", o agua de cenizas. Esta técnica se mantuvo en uso hasta la generalización de la lejía obtenida a partir de productos químicos industriales, que se extendió a raíz del descubrimiento del cloro en 1774.

En todos los casos el blanqueo se acentuaba por exposición de las prendas al sol extendidas sobre el suelo.

La lejía, que es un producto líquido alcalino, se ha utilizado además como desinfectante, principalmente en el lavado de ropa de cama y utensilios usados por enfermos.

A principios de los años cuarenta en Gipuzkoa había del orden de medio centenar de "fábricas de lejía", que utilizaban procedimientos artesanales y se ubicaban en las localidades más importantes. Se trataba de un trabajo sencillo, aunque con ciertos riesgos que exigía la compra de determinados productos

químicos, su mezcla con agua en las proporciones adecuadas y finalmente su distribución a tiendas o consumidores.

"Lisiba"

El método tradicional para la obtención de lejía "lisiba", utilizaba los álcalis contenidos en las cenizas de madera y perduró, sobre todo en el medio rural, hasta los años cincuenta.

Se empezaba por colocar una barrica o tina de madera sobre una piedra circular plana, de 60 a 80 cm. de diámetro, con un reborde en todo su perímetro y una vertedera que permitía la salida de líquidos. En su interior se introducía la ropa a lavar en capas superpuestas de forma que las que más blanqueo precisaban quedaban en el fondo y las restantes en la parte superior. Se cubrían con una tela blanca y sobre la misma se colocaban cenizas de madera, con alto contenido de sales minerales y hojas de laurel (para transmitir buen olor a las ropas). En algunos lugares costeros también se han utilizado cenizas de algas.

A continuación se vertía lentamente sobre la tina agua muy caliente, que disolvía las sales, especialmente el carbonato potásico. El líquido

resultante de color amarillento, conocido como lejía, iba empapando pausadamente la ropa y procediendo a su limpieza, saliendo por la parte inferior y cayendo sobre la losa de piedra y por el vertedero a un recipiente en el que se recogía. La operación era repetida varias veces. El líquido residual se utilizaba para otras labores de limpieza de la casa. La ropa limpia, sobre todo la blanca, se extendía sobre la hierba para que al secarse bajo la acción directa de la luz solar se acentuara el blanqueo.

Dependiendo de los ocupantes de cada caserío, se hacía "lisiba" cada cierto tiempo.

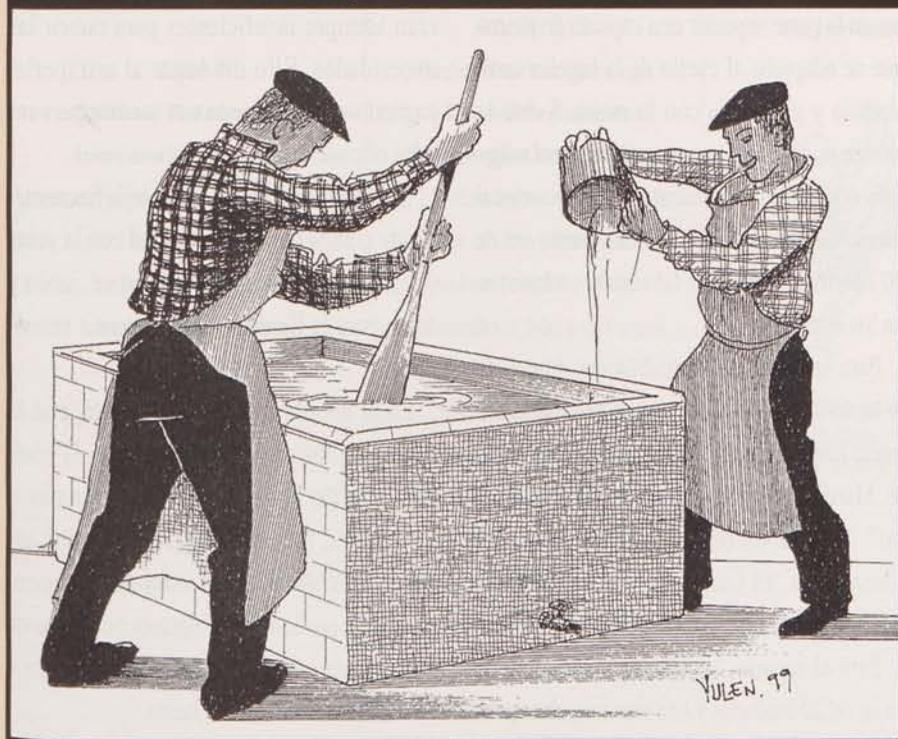
La lejía artesanal

La primitiva lejía, "lisiba" fue progresivamente sustituida por otra obtenida mediante productos químicos industriales disueltos en agua en proporciones convenientes y que producía los mismos efectos. Los elaboradores la obtenían de forma artesanal, a la vez que la envasaban y distribuían en las localidades donde vivían y en su entorno próximo.

Esta lejía elaborada artesanalmente hasta la década de los años cincuenta era una disolución en agua de cloruro de cal y sosa Solvay, (carbonato de sodio), más una pequeña cantidad de sosa cáustica y en ocasiones algo de jabón para producir espuma. Su obtención se llevaba a cabo de forma muy sencilla mezclando los citados productos en un recipiente.

El cloruro de cal es un energético oxidante, que aportaba a la mezcla su capacidad de eliminar manchas y blanquear, aunque corroía y debilitaba la fibra. Su uso indebido ha contribuido a la pronta destrucción de muchas prendas que lavadas por los antiguos procedimientos habrían durado mucho más tiempo. El cloruro de cal se utilizaba también como desinfectante y destructor de sustancias putrefactas y de bacterias causantes de enfermedades. La sosa Solvay aportaba también capacidad de blanqueo, siendo así mismo disolvente de la grasa.

Fabricación artesanal de lejía



Las instalaciones donde se elaboraba lejía artesanal eran muy sencillas, constando de un local con varias tinas de diversos tamaños, que durante el primer tercio de siglo eran de piedra o cemento. Una instalación podía disponer de una tina de 2.000 litros, dos de 500 litros y cuatro de 400, en las que se hacían las mezclas y almacenaba la lejía obtenida.

Para la elaboración en las tinas de 400 litros, se comenzaba la labor llenándola con unos 350 litros de agua corriente, que en algunos casos se obtenía de un manantial propio, añadiéndose a continuación unos 50 kgs. de cloruro de cal y otros tantos de sosa que se adquiría de la industria química y se recibían envasado en barricas. Al objeto de conseguir la mezcla adecuada, se llenaban con palas unas cajas de madera, utilizadas como medida, para verterlas al agua posteriormente.

A lo largo de estas operaciones se producían polvo y gases irritantes para los ojos y vías respiratorias del trabajador, por lo que éste debía llevar la nariz y boca cubiertos por un pañuelo.

Efectuado el vertido, se removía todo manualmente durante al menos una hora, utilizando una tabla. Terminada la operación, el líquido aparecía turbio por lo que era preciso dejarlo reposar una noche.

Al día siguiente la mezcla se transvasaba a otra tina. En el fondo quedaba un poso inutilizable que se retiraba con pala y se vertía a algún cauce público, aunque en algún caso se utilizaba para marcar campos de fútbol.

En la década de los años treinta muchos fabricantes locales fueron mecanizando el sistema incluyendo un batidor movido por un motor eléctrico a través de una polea de madera suspendida del techo del local, y una correa de cuero.

A partir de los años sesenta algunos elaboradores incorporaron un compresor de aire que a través de un tubo introducía aire a presión en el fondo de la cuba, originando de esta forma turbulencias que removían el agua y los productos químicos, y facilitaban su disolución.



El proceso de "lisiba" se repetía varias veces.

Envasado y comercialización

Estas lejías se comercializaban en botellas de cristal de 900 cm³ de capacidad y forma especial (para diferenciarlas de las de otros productos) y se llenaban con un tubo de goma, desde la tina, de una en una.

Seguidamente, se les colocaba a mano un corcho que se terminaba de meter golpeándolo con una madera, para a continuación colocar en la parte superior una cápsula de plomo que se adaptaba al cuello de la botella apretándola y girándola con la mano. Sobre la misma se colocaba un precinto de papel adherido con cola y finalmente el timbre oficial (impuesto) que en los años cincuenta, era de 50 céntimos y que los fabricantes adquirían en los estancos.

Para terminar se marcaban dos líneas de cola, utilizando un pincel y se pegaba la etiqueta con el nombre y la marca del fabricante. Marcas como "La Montañesa", "El Canario", "La Guipuzcoana", "La Manuelita", "El Chimbo", o "El Campeón" acompañadas de dibujos alegóricos, fueron muy conocidas.

Para el reparto, las botellas se metían en cajas de 20 unidades y una vez cargadas en un carro, que frecuentemente era de mano se

repartían por las tiendas de ultramarinos (y en algunos casos a usuarios) al tiempo que se recogían las vacías para su reutilización. Durante una época la búsqueda de las cápsulas de plomo y su venta a los chatarreros fue una fuente de ingreso importante para los jóvenes.

En los años de la posguerra la adquisición de los productos químicos necesarios para la elaboración de lejías se hizo muy difícil, al estar sujeta a los cupos oficiales que se asignaban a cada uno de los elaboradores, que eran siempre insuficientes para cubrir las necesidades. Ello dio lugar al estraperlo, pagándose precios hasta tres veces superiores a los oficiales.

Los elaboradores locales de lejía frecuentemente completaban su actividad con la venta y reparto de otros artículos como sal, jabón y arena para la limpieza de las cocinas económicas.

En la década de los años sesenta, con la mejora de los medios de transporte, la competencia de los fabricantes regionales o nacionales, fue en aumento por lo que los pequeños elaboradores fueron desapareciendo poco a poco, aunque algunos mantuvieron su actividad hasta finales de los setenta e incluso primeros años ochenta.

Estas actividades de carácter familiar ocupa-

ban a unas pocas personas que llevaban a cabo todas las labores necesarias, desde la elaboración del producto al reparto, a pesar de lo cual estaban clasificados como fábricas de lejía en la nomenclatura oficial y como tales inscritas

en el registro industrial correspondiente.

Los factores que favorecieron la existencia de estas pequeñas actividades fueron principalmente la simplicidad del proceso de elaboración de la lejía, con la consiguiente reduci-

da inversión, así como las deficientes comunicaciones que encarecían el traslado de este producto de bajo precio de venta en relación a su peso (se componía en su mayor parte de agua). 

FABRICANTES DE LEJÍA EN GIPUZKOA EL AÑO 1944 SEGÚN EL ANUARIO VASCONGADO

AZCOITIA

Aspiazu y Cía. Coop. La
Asunción
Antonio Juaristi
José Larramendi

AZPEITIA

Juan Bautista Alberdi
Pedro Elorza

BEASAIN

Restituto Urteaga

CESTONA

Antonio Iriondo

EIBAR

Sabino Barrenechea
Inocencio Luzuriaga

ELGOIBAR

José Yudego
Luisa Aramburu

FUENTERRABIA

Juan Azpiolea

HERNANI

Pedro Oruezabala

IRUN

León Arabaolaza
Pedro Ramírez
Salvador Sanz

MONDRAGON

Eugenio Abarrategui

MOTRICO

José Luis Lizaraburu
Martín Churruca

PASAJES

M. Mendía

RENERIA

Antonio Astigarraga
Alejandro Jiménez
Domingo Ormaechea
Enrique Goñi
Germán Esteban
Salvador Recalde
Saturnino Susperregui

SAN SEBASTIAN

Alonso y Cía "La
Montañesa"
Felix Arina
Agapito Idigoras
Herrero y Moreno "El
Canario"
Felix Elcarte "La

Gulpuzcoana"

Industrias Garbe "La
Manuelita"
Isaac Tirso
Jullán Trifol
Ignacio Ulacia
Florentino Domínguez "El
Chimbo"

TOLOSA

Alicia Bartolomé
Eugenio Briz

VERGARA

Idigoras y Ugarte
Víctor Larrañaga

VILLAFRANCA

Faustino Echezarreta,
Isaac Nazabal y
Marcelino Ugalde

ZARAUZ

Pelayo Juaristi, Santa
Marina

ZUMARRAGA

Tomás Andueza

ZUMAYA

E. Aguirrezabalaga
Ignacio Elosua
Viuda de Urruzuno



LA MONTAÑESA

Fábrica de lejías y asperones
La primera en San Sebastián
Fundada en 1909

Salud, 2 Teléfonos 15806 y 12990
SAN SEBASTIAN

Anuncios de
periódico
años 1904



Lejía «El Canario»

ES LA PREFERIDA
COSME HERRERO

Teléfonos { Fábrica: 13.484
Oficinas: 10.520
Sagües, 5 bajo SAN SEBASTIAN

FAGOR+EDESA REPUNTAN

La trayectoria empresarial en común de Fagor y Edesa se inició hace 10 años, en 1989. Aunque quedó implícitamente dicho, me pareció que el acontecimiento más importante que se estaba celebrando en la Asamblea General pasada del 5 de mayo era, precisamente, la culminación del proceso de asimilación lograda entre ambas entidades. La digestión ha sido larga y colmada de reiterados esfuerzos. Las nuevas tecnologías aplicadas, la reorganización y redistribución de los distintos productos por plantas, la asimilación de dos diferentes culturas sociales y la distancia entre Bilbao y el Alto Deba han sido obstáculos que han hecho arduo el tránsito, pero parece haber llegado el momento en el que se está dando una inflexión positiva del conjunto de Fagor Electrodomésticos con Fagor y Edesa como marcas de cabecera. Al esfuerzo de la Dirección se ha unido una alta dosis de responsabilidad de los socios trabajadores, que han aceptado limitaciones en el crecimiento de sus anticipos, en el progresivo avance de la productividad y el recurso a las jubilaciones anticipadas. El conjunto de dos realidades distintas, hace 10 años, parece ahora una unidad armonizada que ha venido creando una plataforma que ha de proyectarse renovada, aunque las incertidumbres sean aún muchas y los resultados económicos suficientes deban esperar.

Algunos datos entre el torrente de información recibida en la Asamblea y la recopilación histórica, hablan por sí mismos de esa sensación intuitiva que se deducía en la primera parte de la sesión, al examinar los puntos 2 al 4 del Orden del Día. Fagor Electrodomésticos va llegando ahora a ser una

empresa ajustada. Hace 10 años, los **puestos de trabajo** en Fagor ("línea blanca", "minis", "muebles", "clima") y Edesa sumaban 4.330 personas; al finalizar 1998 los empleos son 900 menos con un 20% de reducción. El **valor añadido** en 1999 llegaba al 32% de la cifra de negocios, pero en 1998, dada la tensión de la oferta, este margen se ha reducido al 26%: se ha contraído 6 puntos porcentuales. La **exportación** hace 10 años sólo alcan-



zaba el 15% de las ventas; pero en 1998 ha llegado casi al 31%. El **coste de personal sobre ventas**, que en 1998 representaba el 21,5%, se ha reducido en el decenio al 17%, con 4,5 puntos porcentuales economizados. Las **ventas** -interiores y exteriores- (sin considerar las logradas por las filiales de Marruecos y Argentina) han llegado a 93.000 millones, y en 1989 sumaron casi 57.000 millones; el crecimiento anual medio sólo ha llegado al 5,6% y, en gran parte, tal avance ha sido conseguido gracias al impulso de la exportación.

En conjunto, la evolución positiva de la *ratio* de costes de personal sobre

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

José M^a Ormaetxea

ventas se ha logrado por el aumento de las **ventas por empleo** evaluado en el 122%; mientras, las ventas totales, sólo lo hacían en el 63%, y en el 71% el coste por cada puesto de trabajo (el IPC crecía entretanto el 44%). La reducción global del empleo ha ido en beneficio de la productividad e, inequívocamente, de la rentabilidad.

Ahora, el cuadro general de *ratios* se acerca más a la estructura de nuestros competidores más eficientes y los resul-

ta absolutamente imprescindible.

La orientación de este propósito des- cansa en un Proyecto Internacional- 2003 en el que se fijarán las estrate- gias en el marco de una **cultura internacional Fagor+Edesa**. De momento en Europa se actúa en Polo- nia, con visos de hacer algo positivo. El mercado nacional, con una cuota general media de mercado que reba- sa el 25% en el conjunto de las funcio- nes del hogar abordadas, parece que

1999 un crecimiento del 16% sobre las cifras de 1998. De ahí el propósito de llegar -pronto pero sin delimitar fechas- al 50% de las cifras de negocio en sus ventas exteriores, porcentaje al que el conjunto del grupo industrial de MCC llegará en este año 1999.

La segunda parte de la Asamblea abordó materias relacionadas con el área social: aplicación de resultados, régimen de solidaridad intercooperati- va, anticipos laborales. Eran temas sen- sibles a las bases sociales porque las decisiones colectivas tenían el sentido inevitable de afectar a cada socio de forma individual. Pero como es cos- tumbre reglamentaria, los acuerdos habían sido consensuados y no brotó la polémica apenas, y las materias planteadas fueron aprobándose con- forme se exponían. La aplicación de resultados después de la redistribución realizada en el grupo "comarcal" Fagor ha permitido un retorno del 8%. Los socios de Fagor + Edesa han sido, una vez más, receptores de excedentes del resto de cooperativas y les ha permitido distribuir 1.880 millones de pesetas (unos 800 millones más de los excedentes que obtuvo) y con ellos han logrado alcanzar ese retorno del 8% (equivale a algo más de una paga mensual a cada socio trabajador, que se capitalizará en su totalidad).



tados de 1998, el 1,26% sobre ventas y, más aún las esperadas en 1999 que casi las triplicarán según van las cosas al finalizar el mes de marzo, apuntan objetivamente hacia zonas de mayor comodidad financiera y a la aproxima- ción hacia las posiciones medias del sector industrial de MCC.

No se presenta fácil la tarea de Fagor Electrodomésticos. La expansión de la cifra de ventas absolutamente imprescindible para mejorar el valor añadido hasta conseguir rentabilida- des medias del 5% y de un *cash-flow* que supere el 8% (no se olvide que el conjunto de empresas industriales de MCC ya alcanzó el 9,3%) se conside-

se resiste a despuntar por encima del crecimiento de la economía y debe ser en el exterior hacia donde la Dirección dirija sus esfuerzos programando en

El mercado nacional, con una cuota general media de mercado que rebasa el 25% en el conjunto de las funciones del hogar abordadas, parece que se resiste a despuntar por encima del crecimiento de la economía y debe ser en el exterior hacia donde la Dirección dirija sus esfuerzos

Se notó una mayor tensión por el cambio de los criterios y límites de solidaridad en la reconversión total de excedentes que rigió durante muchos años, fórmula a la que se llegó por pasos sucesivos. Porque en el origen de Fagor (cuando era Ularco) no era intención llegar al 100% de redistribución en los excedentes. Pero en el decenio de los '70, con una profunda crisis generalizada en la industria y la necesidad de reubicar al personal en otras cooperativas del grupo, hubo que facilitar los traslados y homogeneizar -igualar- los eventuales retornos de los socios para que los reajustes del censo de personal fueran posibles.

De esta situación, aplicada con una voluntad férrea, durante muchos años se está volviendo a otra más individualizada. A partir de esta Asamblea, las cooperativas que obtengan remanentes positivos destinarán un mínimo del 15% y un máximo del 35% para su redistribución solidaria. Ahora bien, las cooperativas que salden su ejercicio con pérdidas podrán cubrir -dentro de esos límites de aportaciones solidarias a la reconversión de resultados- hasta la totalidad de sus resultados negativos. La otra limitación, que últimamente se aplicaba, establecía que el porcentaje de retornos cooperativos a recibir por cada socio del Grupo Fagor podría ser superior hasta un límite de cinco puntos porcentuales entre los socios de la cooperativas más "rentable" y la "menos rentable". A partir de

ahora esta diferencia se amplía hasta entre 5 y 10 puntos porcentuales a los de otros socios de cualesquiera otra cooperativa del Grupo Fagor.

La normativa de fijación de anticipos ha recogido, tal como se aprobó, que el 3,26% del anticipo de consumo que los socios habían dedicado como recursos de apoyo a favor de unas cooperativas rebajándolos transitoriamente, se recuperase entre 1999, en el 2,26%, y en el 1% restante el año 2000. Complementariamente se han aprobado dos normas que facultan para ajustar el crecimiento interanual de los anticipos. Una, de aplicación entre 1999 y 2001, establece que tal crecimiento podrá ser el 80% del IPC/hora y hasta el IPC/hora + 1 punto porcentual en función de los excedentes sobre ventas en todo el grupo en un intervalo de rentabilidad que va desde cero a más del 5%. Y otra medida normativa faculta al Consejo General a reducir los anticipos hasta 1,7 puntos porcentuales, o menos, -si así lo fuera el crecimiento de los anticipos de aquel año-, para dedicar estos fondos al apoyo de alguna cooperativa que los necesitara para su estabilidad o desarrollo.

La escenografía se hallaba creativamente desarrollada. Se utilizaron el euskera y el castellano indistintamente, pero en el telón del Teatro Amaya se reproducían los textos, generalmente leídos, y los gráficos y diagramas para facilitar la retención y comprensión

constituían un esfuerzo adicional que es de agradecer. Acudió poca gente, quizás un tercio de los socios que tenía derecho a hacerlo. Pero esta circunstancia tiene su explicación, seguramente, en que, como siempre, se había preparado la Asamblea en las **sesio-**



nes informativas y los acuerdo más polémicos venían consensuados por las **comisiones mixtas** que habían debatido las distintas materias.

El curso expositivo fue fluido y rápido, en ese afán de decirlo todo pero ser eficiente para no cansar a quienes acudieran solícitos a la Asamblea. Se notaba una gran madurez y profesionalidad tanto en la mesa de Presidencia donde, aparte del protagonismo obligado del propio Presidente y de la Dirección General, actuaron otros miembros directivos, y lo mismo ocurría en las butacas donde se destacó la actuación preeminente del Consejo Social. Este, pegado a su misión dio su conformidad a la gestión de 1998 y a los planes de 1999. Pero no dejó de cumplir con sus funciones al exigir la

A partir de esta Asamblea, las cooperativas que obtengan remanentes positivos destinarán un mínimo del 15% y un máximo del 35% para su redistribución solidaria.

reducción de horas extraordinarias, a la búsqueda de mejor atención a las condiciones de trabajo para reducir el absentismo, que es elevado, y sobre todo recalcó la necesidad de estudiar con minuciosidad y acierto el Proyecto Internacional que ahora se acomete. El



parlamento más largo salió también del Consejo Social. Lo motivó una enmienda que pretendía romper los límites diferenciales -entre 5 y 10 puntos porcentuales- que se habían consensuado en comisión y dejar libre, sin límites, los porcentajes de retornos que, una vez cumplido el resto de requisitos de solidaridad- entre 15% y 35% de reconversión de resultados- pudiera aplicar a sus socios cada cooperativa. Las explicaciones dictadas con solemnidad y calma trataron de desbaratar la hipótesis de la enmienda, que luego había de ser aprobada. Los recursos dialécticos sonaban bien, en ese léxico cooperativo madurado, solidario y tradicional de más de cuarenta años de Asambleas que Fagor Electrodomésticos ya ha rebasado y consolida-

do creando escuela en las formas y en la escenificación de estos acontecimientos. Quizás la vehemencia llevó a utilizar un argumento preocupante. Aquel que apuntaba a que *"siendo menos socios en esta cooperativa [se refería a la enmendante] se pueden repartir retornos más elevados"*. Salvo que se estuviese denunciando la existencia de un exceso de trabajadores por cuenta ajena que se emplean en esa cooperativa, lo que conllevaría la comisión de una de las injusticias más aborrecidas por *"la experiencia cooperativa de Mondragón"*, esa puntualización no es correcta. Pero también trajo a la argumentación a Bertold Brecht y utilizó máximas *"arizmendianas"* -entre otros, aquel que sentencia *"no solitarios sino solidarios"* en un esfuerzo por convencer que el grupo Fagor -ese era su honesto objetivo de sus intervenciones- no ceda en su condición de grupo consolidado y solidario que es referente en un sociedad comprometida. Quizás le faltó ser más pedagógica en sus tesis que en algunos momentos estuvo muy cargada de reproches y sin comprensión hacia quien disiente de los que uno mismo piensa. Porque la verdad es que la democracia no existe sin controversias y sin oposición de criterios que han de respetar al oponente lo que da más credibilidad a lo que cada uno expone.

La mesa, la Presidencia, la Dirección

y los rectores desplegaron un buen hacer sin concesiones a la complacencia, y con el mejor celo se aprestaron a dar cualquier información por prolija que resultara. Hacia el futuro, Fernando Gómez-Acedo mirando hacia Europa evaluaba las amenazas: la nueva situación en la Unión Europea planteará problemas de garantías técnicas a nuestros productos, la inevitable necesidad de que sean más reciclables y nuevas metas para lograr una mayor eficiencia energética. Si se añaden las restricciones competitivas que acercará el Euro, que se impone desde ahora mismo, los planes de internacionalización y exportación masiva como será menester realizar, se constituirán en una tarea que sólo se podrá lograr con trabajo e inteligencia entre todos. Fue todo un alarde de sinceridad. Pudo faltar aquí alguna referencia cuantitativa y cualitativa de las empresas europeas del sector, lo que hubiese sido una buena referencia. Se palpaba, no obstante, un optimismo incipiente, repuntando hacia el asentamiento definitivo y lleno de tantas esperanzas como de incertidumbres. Y ya que en la Asamblea se aludió a Arizmendieta más de una vez me permito la licencia de recordar a la Dirección algo que él también dejó escrito y que quizás nos sirva: *"es curioso pensar que lo mejor del triunfo sea quizás la lucha por alcanzarlo"*.

La nueva situación en la Unión Europea planteará problemas de garantías técnicas a nuestros productos, la inevitable necesidad de que sean más reciclables y nuevas metas para lograr una mayor eficiencia energética.

LA PRESTACIÓN DE ASISTENCIA SANITARIA ENCAUSADA

La oposición al Gobierno, encabezada por el PSOE, trató de impedir que se aprobase la dotación, cercana a los 17.000 millones de pesetas, al ser sometida al Congreso, cuya misión era compensar a la treintena de entidades colaboradoras que a lo largo de 1998 han costado a su cargo la prestación de Asistencia Sanitaria. Esta era la situación en la que se hallaba Lagun-Aro, como ya es conocido y se puso de manifiesto en BEGI BELARRI el mes pasado.

La oposición no tuvo éxito y el crédito extraordinario se aprobó. Pero el PSOE insiste en su creencia de que deben desaparecer estos modelos de cooperación que dan cobertura a unos 192.000 trabajadores a lo largo de todo el Estado con distintos convenios y modos de actuación. Para oponerse han decidido preparar una Ley que establecería la obligación de que quienes se financian con cargo a los Presupuestos para la cobertura de la salud lo hagan utilizando el Servicio Nacional de Sanidad. Es de esperar que el intento del PSOE no prospere, pero resulta algo preocupante que la autonomía de las cooperativas adscritas a Lagun-Aro desde 1959 pueda atravesar riesgos de desaparecer, aunque sea a largo plazo.

El caso de nuestra Mutua hay que

sitarlo en un contexto doblemente significativo que lo hace merecedor de un específico tratamiento. En primer lugar fue, hace ahora cuarenta años, cuando el Gobierno nos separó del Régimen General de la Seguridad Social a



los cooperativistas. Era el mes de junio, y en octubre se había creado el Servicio de Provisión Social, antecedente de Lagun-Aro, que desde esta base adquirió personalidad jurídica siete años después.

Lagun-Aro creó entonces un conjunto de normas sistemáticamente ordenadas que se inspiraron en la naturaleza jurídica de los cooperativistas como trabajadores por cuenta propia que era, precisamente, la razón argüida por el Ministerio de Trabajo para dejarnos fuera del Régimen General.

Tales normas habían de establecerse

en clave de responsabilidad sobre el gasto social. Se trataba de hallar un equilibrio entre la idoneidad de las prestaciones teniendo en cuenta su coste que incidiría en la rentabilidad de las cooperativas. De ahí, por ejem-

plo, nació la institución del "copago", para disuadir del uso superfluo de algunos servicios de la prestación de Asistencia Sanitaria, y los límites de solidaridad entre las distintas Comunidades Mutualistas (antes comarcales). Con estos mismos criterios nacería, años más tarde, la Ayuda al Empleo.

Desde otra perspectiva, Lagun-Aro es, intrínsecamente, un modelo ejemplarizante extensible a otros colectivos porque actúa fielmente, sin prácticas "parasitarias", a través de un comportamiento que no hace gravitar sobre la Hacienda Pública gastos desproporcionados o redundantes que situarían a sus afiliados en posición privilegiada.

Sino todo lo contrario. Lagun-Aro afronta responsablemente una organización que en su horizonte ya vislumbra un proceso cada vez más oneroso de la Sanidad, pero que no ha de rebotarlo hacia la Administración Pública. Seguirá ejerciendo una vigilancia extrema del gasto como parte de los "inputs" de la estructura productiva en coherencia con la condición de los

Lagun-Aro es, intrínsecamente, un modelo ejemplarizante extensible a otros colectivos porque actúa fielmente, sin prácticas "parasitarias", a través de un comportamiento que no hace gravitar sobre la Hacienda Pública gastos desproporcionados.

cooperativistas como trabajadores por cuenta propia. Y si este sistema puede generalizarse y resultara positivo a las arcas del Estado ¿porqué en lugar de yugularlo no se generaliza y se divulga adecuadamente?

No se trata de hacer menor el Estado ni de reducir sus coberturas asistenciales, sino de aprovechar cada vez con más confianza la condición de una ciudadanía más madura. La desconfianza, como atmósfera en la que se inspiran muchas normas de la Administración, no puede, secularmente, seguir gravitando sobre el modo de legislar.

CADORE S.COOP. SE INCORPORA A MCC

Bajo la denominación de Domusa esta empresa se creó en 1982 gracias al impulso de Teófilo Domínguez. Comenzó fabricando calderas alimentadas con leña y combustibles sólidos. Creó un catálogo extenso que completó más tarde al especializarse en el segmento del gasóleo. Cubre actualmente las necesidades de calefacción en viviendas individuales hasta alcanzar potencias de 60.000 Kcal/hora y ha adquirido una posición consolidada en el mercado español, y ya se extiende a los mercados internacionales.

Domusa, -ahora Cadore, S. Coop.- mantuvo siempre el criterio de incorporar al accionariado de la empresa al personal más cualificado. De ahí que al transformarse ahora en cooperativa -hecho que ha acaecido el 10 de diciembre de 1998- el 49% del capital lo detentaban entre 16 trabajadores y el 51% el socio fundador, Teófilo Domínguez.

Cadore asienta su actividad en Régil, donde posee unas modernas instalaciones en un pabellón alquilado, que ahora van a adquirir, y que tiene una

superficie de 5.000 m². A lo largo de 1998 se ha realizado la ardua tarea de incorporar al proyecto de la cooperativa tanto a los socios minoritarios como al resto de los trabajadores no socios, que en número de 53 han decidido afrontar la constitución de la nueva entidad. Esta, ha absorbido las actividades y negocios actuales en el Sector del Confort del Hogar. Finalmente, el resultado ha sido positivo porque, al tiempo que Cadore se incorporaba a MCC también lo ha hecho a la división Hogar a través de Fagor Elec-

aplica la tecnología del empleo del fuel-oil, Fagor utiliza el gas como combustible, y mientras las potencias atendidas por Cadore son medias-altas, Fagor aborda las bajas-medias. Complementariamente a la suma de cuotas de venta se añade la mayor capacidad de abordar los mercados exteriores - particularmente Francia, Reino Unido, y Alemania- el servicio "post venta" llevado en común, la preventa, el I+D y el volumen global de aprovisionamientos. Obedece por tanto esta integración en MCC y en Fagor a un plan estratégico



trodomésticos intercambiándose, para reforzar sus nexos empresariales, determinadas participaciones cooperativas.

La lógica de esta intermediación se halla en la complementariedad de catálogos que tienen Fagor, en el sector de confort, con Cadore. Mientras Cadore

armonizador e impulsor del conjunto.

Las ventas de 1999 alcanzarán casi los 2.500 millones de pesetas y los puestos de trabajo unos 94. El equilibrio financiero es positivo y su proyección, realizada hacia el año 2002, auspicia una sólida y firme evolución. **TU**

Las ventas de CADORE S. COOP. en 1999 alcanzarán casi los 2.500 millones de pesetas y los puestos de trabajo unos 94. Su proyección, realizada hacia el año 2002, auspicia una sólida y firme evolución.

Adhesivo para las organizaciones del futuro

La complejidad y dispersión geográfica a la que se ven abocadas las organizaciones empresariales modernas están exigiendo algún tipo de adhesivo que mantenga unidas las diferentes áreas independientes de trabajo que componen una corporación.

El papel desempeñado por la cultura será todavía más decisivo de lo que es hoy en día en todo tipo de corporaciones. Sin motivaciones culturales vigorosas, las unidades de trabajo atomizadas saldrían despedidas en una reacción centrífuga previsible. Están haciendo falta en el mundo de las empresas (nos referimos "en extenso" a todo tipo de organizaciones, con ánimo o no de lucro, fabricantes, servidores, etc.) individuos que personifiquen y forjen los valores corporativos y las creencias de forma y manera que se hagan realidad los ideales que se declaran en los documentos institucionales.



Sin ningún rubor nos atrevemos a asegurar que es preciso contar, sobre todo, con "apóstoles" que tejan una red cultural con su trabajo que haga posible mantener trabajando productivamente a las unidades autónomas sin perder la identidad del todo corporativo.

Hay muchos ejemplos de organizaciones que saben mantener el clima corporativo a pesar de la dispersión.

1^{er} Ejemplo: ONGs

Las ONGs sus actividades mantienen una enorme dispersión, a menudo en áreas remotas de difícil comunicación, lo que dificulta la supervisión y el control formal. Concretamente conocemos con cierta profundidad el caso de Médicos Sin Fronteras, una organización fragmentada y sin embargo, mejor cohesionada que compañías de menor tamaño y con la ventaja de la retribución como aliciente de "pertenencia". Los Médicos y personal sanitario en general actúan independientemente, pero de acuerdo con la misión del servicio. Son dueños de su espacio laboral y

dependientes en su espacio cultural. Manejan las situaciones como si su "jefe" les estuviera vigilando. Rara vez, por no decir nunca, ha habido escándalos o denuncias aunque todos vislumbramos las oportunidades que se pueden producir constantemente en situaciones incontroladas como las que viven.

Tampoco hay problemas de sabotaje o de complacer a grupos de intereses especiales. Todo lo contrario, sus comportamientos van mucho más lejos de lo profesionalmente exigible y todo esto, nos podemos preguntar, ¿por qué?. Por los valores comunes- servicio a los desprovistos del derecho a la salud -, por los códigos de conducta aprendidos de sus "héroes o apóstoles", y por los "ritos" de solidaridad que, entre ellos, se ofician a diario.

2^o ejemplo: McDonald's

McDonald's aplica una política de cohesión a través de una cultura muy vigorosa- casi una mística - que une a sus concesionarios dispersos en todo el mundo y dentro de culturas de muy diferente signo en un único objetivo. Los concesionarios pasan por la "Universidad de la Hamburguesa", en donde en un programa más extenso que cualquier otro conocido en el mundo empresarial, los recién incorporados absorben la cultura y los valores CSCV (calidad, servicio, comodidad y valor), lema repetido hasta hacer "cuerpo" en la mente de los gerentes y personal. También McDonald's mantiene ritos y "líderes" como necesario complemento.

TU

"ESTÁN HACIENDO FALTA EN EL MUNDO DE LAS EMPRESAS INDIVIDUOS QUE PERSONIFIQUEN Y FORJEN LOS VALORES CORPORATIVOS Y LAS CREENCIAS, DE FORMA Y MANERA QUE SE HAGAN REALIDAD LOS IDEALES QUE SE DECLARAN EN LOS DOCUMENTOS INSTITUCIONALES"



Especialización en tercera edad

Es cierto que en los últimos años la sociedad ha sufrido profundas transformaciones en su estructuración, así como en la manera de interrelacionarse entre sus miembros. Estos cambios han afectado especialmente al colectivo de personas mayores, los cuales son sin duda el grupo social que más se ha transformado en el último cuarto de siglo de Democracia que llevamos vivido. Dentro del campo de la tercera edad en general podemos citar las siguientes mejoras:

- Han mejorado las condiciones económicas.
- Tienen más y mejores posibilidades de ocio.
- Han mejorado sus condiciones de salud.
- Tienen una mejor estructura asociativa (Hogares, Asociaciones, etc)
- Está cambiando su imagen social negativa.
- Son más participativos y están más presentes en la sociedad.

Ahora bien esto no quiere decir que no queden muchas cosas por hacer. En plenas puertas del siglo XXI la presen-



cia que están alcanzando los mayores en la sociedad actual, no se corresponde con la atención y especialización que en general se dedica a otras capas de este conjunto.

SERVICIOS ESPECIALIZADOS

Así por ejemplo todo el mundo entiende y está perfectamente asumido por los órganos de atención el hecho que el conjunto de la infancia posea unos servicios especializados que van desde la medicina hasta el deporte pasando por la psicología, la educación, el ocio y tiempo libre, la nutrición, la moda, ...

Los mayores cada vez reclaman más esta especialización y sin embargo los encargados de gestionar estos servicios así como la sociedad en general parecen ir a remolque de estas demandas. Sirva como ejemplo comentar que si bien la tercera edad es una población con alta incidencia de trastornos psico-afectivos, no existe por el contrario en las facultades de psicología una especialidad de Gerontología.

De la misma manera y a pesar de que los mayores son el grupo que mayor presencia tienen en los centros de atención sanitaria, existe una media de cien médicos pediatras por cada gerontólogo.

SERVICIOS ESPECIFICOS DE CALIDAD

Parece que nuestros servicios estuvieran perdiendo el tren de los desarrollos sociales que se están produciendo.

Muchas veces se achaca este desarreglo a la falta de recursos económicos, entendiendo desde este punto de vista a la tercera edad como una clase pasiva. Sin embargo, el problema es más cultural que económico. Así al menos se entiende en otros países con más tradición que el nuestro a la hora de prestar servicios a los mayores. Si se asume como productivo el atender de manera especializada a los estadios evolutivos iniciales del desarrollo. ¿Por qué ha de existir un punto de vista diferente para las etapas maduras de este desarrollo?

Vivimos en una sociedad de bienestar la cual sólo puede entenderse de una manera dinámica, es decir, tiene que mejorar cada vez más y una de las vías para que esto sea así es dotando de servicios de calidad especializados y adaptados a las necesidades de todos sus componentes. Esto evidentemente, tendrá un coste económico, pero lo que probablemente más cueste sea el cambio de mentalidad necesario para adaptarse a la nueva realidad.

Para ello será fundamental centrar nuestros esfuerzos en:

- Necesidad de formación en tercera edad. Especialistas de diversas materias amoldándose a una realidad y unas necesidades que cada día van más en aumento.
- Cambio de percepción social acerca del colectivo de mayores entendiéndolo a éstos como un sector productivo e integrado socialmente lo mismo que otras etapas evolutivas.
- Toma de conciencia por parte de los mayores, y de los que están próximos a esa edad, de sus necesidades.

“VIVIMOS EN UNA SOCIEDAD DE BIENESTAR, LA CUAL SOLO PUEDE ENTENDERSE DE UNA MANERA DINAMICA. ES DECIR, TIENE QUE MEJORAR CADA VEZ MAS DOTANDO DE SERVICIOS DE CALIDAD ESPECIALIZADOS Y ADAPTADOS A LAS NECESIDADES DE SUS COMPONENTES”

- Implicación social de los mismos: los mayores no pueden esperar que se les de todo hecho. Para su plena integración, tienen que reivindicar sus derechos, pero también asumir sus responsabilidades con el fin de una sociedad más justa e igualitaria.

La especialización en el mundo de la tercera edad es una necesidad patente pero queda aún mucho camino por recorrer. El que éste llegue a buen fin es una labor de todos.

TU

**EL CONJUNTO DE OPERACIONES
INSTRUMENTADAS POR MCC INVERSIONES
TOTALIZA CERCA DE 22.000 MILLONES DE
PESETAS EN SUS 10 AÑOS DE HISTORIA.**

Progresiva consolidación de MCC Inversiones

JOSÉ IGNACIO GARATE, DIRECTOR SECRETARÍA TÉCNICA MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

A mediados del pasado año transcurría una década desde la constitución el 29.06.88 de Fiso, S. Coop., entidad que posteriormente dio origen a la Sociedad de Promoción de Empresas de la Corporación, bajo la actual denominación de MCC Inversiones S.P.E., S. Coop. cuya Asamblea General Ordinaria se celebra el próximo 16 de junio.

Rememorando las actividades desarrolladas en este periodo, en primer lugar hay que señalar que el conjunto de operaciones instrumentadas por la sociedad, bajo las figuras de participaciones de capital en empresas, préstamos y avales a cooperativas asociadas y sociedades participadas, totaliza 21.655 Mptas., tal y como se recoge en el gráfico de operaciones 1988-1998.

Del conjunto de estas operaciones,

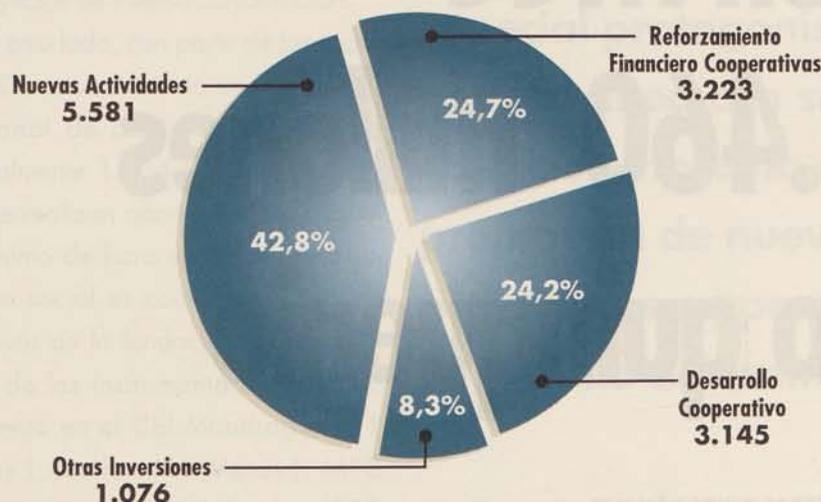


en el período mencionado se han recuperado 4.947 Mptas. y se han aplicado provisiones por 795 Mptas., por lo que su saldo vivo al 31.12.98 se sitúa en 15.913 Mptas., mayoritariamente invertido en participaciones de capital

(13.025 Mptas.) capítulo en el que por su destino final destaca el apoyo al desarrollo de Nuevas Actividades (42,8%) y a las Cooperativas Asociadas (48,9%), desglosándose este apartado en un 24,2% en Proyectos de

Destino Participaciones Capital 31-12-98

En millones de pesetas



Desarrollo y un 24,7% en operaciones de Reforzamiento Financiero.

Lógicamente algunas de las operaciones que se instrumentan desde MCC Inversiones conllevan el riesgo propio de destinos como el señalado del Reforzamiento Financiero de Cooperativas asociadas, o la incertidumbre de las Nuevas Actividades, por lo que la sociedad se ha dotado de unos estrictos criterios de prudencia contable que, al cierre del ejercicio 1998 se traducen en una dotación de provisiones de 5.986 Mptas., con una cobertura del 37,6% de las operaciones vigentes.

Ello es posible por el alto volumen de subvenciones que se reciben de Caja Laboral en el marco de sus compromisos con el Fondo Central de Intercooperación, que en el período contemplado ascendieron a 8.106 Mptas., de forma que las aportaciones que las cooperativas vienen realizando a la Sociedad de Promoción de Empresas en términos de inversiones financieras permanentes (8.180 Mptas. al 31.12.98) se sitúan a cubierto del riesgo mencionado.

Con esta dinámica, se viene produ-

ciendo una progresiva consolidación de la sociedad, como puede observarse en la evolución de los fondos propios en el quinquenio 1994-1998, que se han expandido desde los 1.790 Mptas. del 31.12.94 hasta 10.163 Mptas. al 31.12.98.

Como aspecto más específico del propio ejercicio 1998 hay que resaltar por su significación la inversión en Promauto, S.A. (3.064 Mptas.), en el contexto de una alianza estratégica

con Gamesa en el sector de automoción, que permitirá a las cooperativas asociadas disponer de una plataforma para abordar proyectos conjuntos en Mercosur.

También señalar que la correcta evolución económica de la sociedad en el ejercicio permitirá retribuir a las aportaciones de las cooperativas asociadas con un interés del 7,5% lo que supone 535 Mptas. que han girado contra los resultados del propio ejercicio 1998, que tras esta deducción se han situado en 471 Mptas., cuyo destino mayoritario (431 Mptas.) se ha asignado al Fondo de Cooperación Intercooperativa.

Finalmente destacar que profundizando en la transparencia que se pretende dar a las actuaciones de los diferentes Órganos de Gobierno y Gestión de MCC Inversiones, las diferentes operaciones que se aprueben a lo largo de cada año natural se incorporarán en el Kiosco CCnet de la Intranet corporativa, de forma que las cooperativas asociadas tengan una información permanentemente actualizada del destino de los recursos del Fondo Central de Intercooperación.

TU

Evolución Fondos Propios 1994-1998

En millones de pesetas



La Fundación MCC gestionó 7.460 millones en el último quinquenio

JAVIER ANSOATEGUI, SECRETARIO COMISIÓN GESTORA FUNDACIÓN MCC

En la Asamblea General de MCC Inversiones que se celebrará el 16 de junio, los representantes de las cooperativas asociadas analizarán también el Informe Anual de la Fundación MCC, entidad que se constituyó en 1994 para dar cobertura a las operaciones sin ánimo de lucro que se instrumentan como consecuencia de las regulaciones del Fondo Central de Intercooperación (FCI) y del Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa (FEPI), cuya evolución en el quinquenio 1994-1998 se pasa a comentar.

Recursos y aplicaciones FCI

Para abordar las actividades propias del FCI, la Fundación MCC recibe básicamente subvenciones de Caja Laboral que ha aportado 3.671 Mptas. en este período, a los que hay que añadir 769 Mptas. procedentes del FEPC (Fondo de Educación y Promoción Cooperativa) de MCC Inversiones.

Existe un claro paralelismo entre los destinos de estos recursos de apoyo a

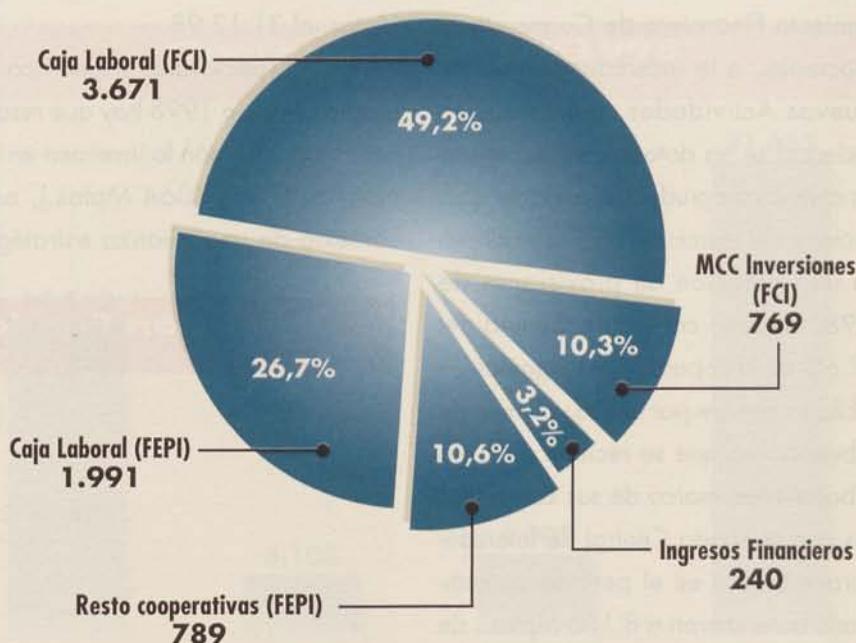
las cooperativas en términos de subvención con los que desde MCC Inversiones se instrumentan como financiación, y en este sentido hay que señalar que para el reforzamiento de

la situación financiera de las cooperativas asociadas se han aportado 1.110 Mptas. en el período, pero mayoritariamente (1.418 Mptas.) estos fondos se vienen destinando a apoyar a las

Origen Ingresos Fundación 1994-1998

En millones de pesetas

Total ingresos: 7.460 MPTas



cooperativas con subvenciones para actuaciones concretas en los ámbitos de Promoción de Nuevas Actividades y Proyectos de Internacionalización.

Por otro lado, con parte de los recursos FCI, se va creando un Fondo Fundacional de carácter permanente (actualmente 1.234 Mptas.) desde el que se realizan aportaciones a capital sin ánimo de lucro en entidades cuyo objeto social es coincidente con los objetivos de la fundación, como es el caso de las instrumentadas hasta el momento en el CEI Mondragón (11 Mptas.), Ikerlan (80 Mptas.), MTC (100 Mptas.) y MCC Sustrai (385 Mptas.).

Recursos y Aplicaciones FEPI

En el ámbito del FEPI, la Fundación MCC recibe el 50% del FEPC de Caja Laboral y el 20% de los FEPC de las cooperativas asociadas, lo que en el período 1994-1998 ha supuesto 1.991 Mptas. y 789 Mptas. respectivamente, recursos con los que se vienen apoyando Proyectos Educativos (1.605 Mptas.) y de I+D (1.151 Mptas.).

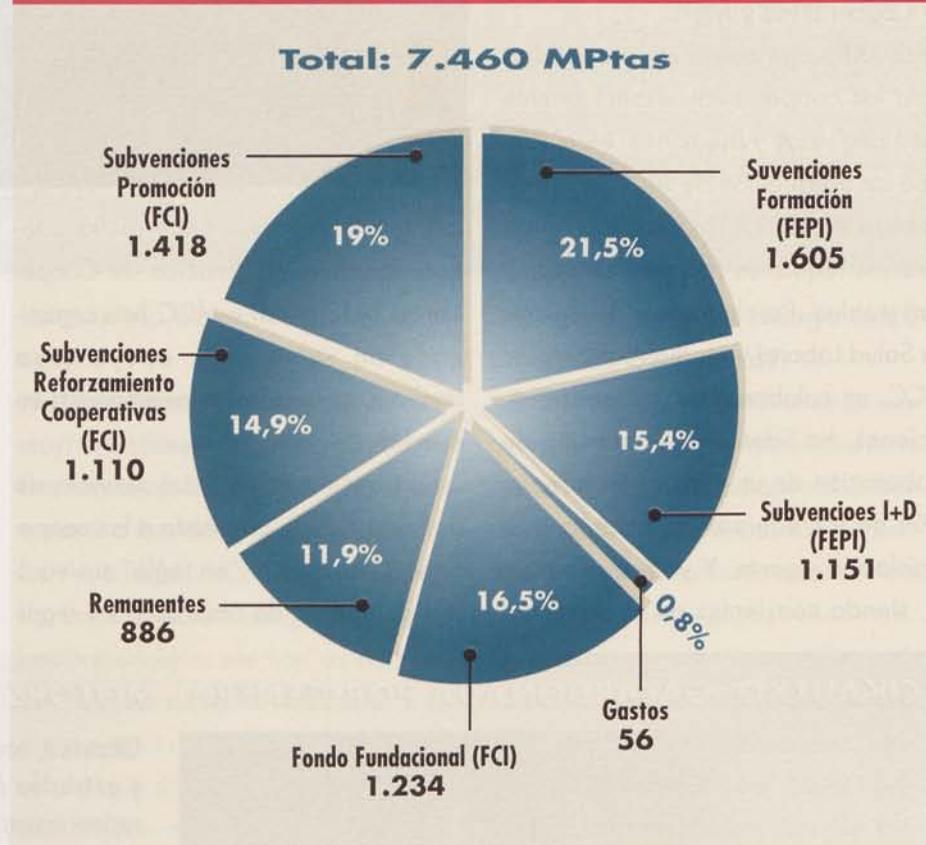
En lo referente a los proyectos educativos, lógicamente los destinos prioritarios se centran en el apoyo estable a plataformas como Mondragón Unibertsitatea (Eskola, Irakasle y ETEO), Txorierrri, Lea Artibai, Otalora y CIM y puntualmente a proyectos como Gaztempresa o de impulso al euskera en cooperativas.

Por lo que respecta a la investigación y desarrollo hay que señalar que en el período 1994-1998 se han apoyado 415 proyectos que han generado una subcontratación a Centros de I+D de 4.234 Mptas., impulsando una investigación tecnológica en las cooperativas de 10.570 Mptas.

“En el origen de los recursos dispuestos por la Fundación MCC, debe resaltarse el especial protagonismo de Caja Laboral que, en línea con su objeto y compromiso social, siempre ha estado presente en la promoción de nuevas cooperativas y actividades empresariales, y apoyando el desarrollo de centros educativos y de I+D”.

Destino Recursos Fundación MCC 1994-1998

En millones de pesetas



Recursos y aplicaciones totales

Recogiendo el conjunto de las actuaciones señaladas, e incorporando ingresos financieros y gastos varios las operaciones de la Fundación MCC en el período señalado totalizan 7.460 Mptas.

Con todo, en el origen de los recursos

dispuestos por la Fundación MCC, debe resaltarse el especial protagonismo de Caja Laboral que, en línea con su objeto y compromiso social, siempre ha estado presente en la promoción de nuevas cooperativas y actividades empresariales, y apoyando el desarrollo de centros educativos y de I+D.

TU

Ofrecerá a las cooperativas servicio de asesoría técnica para la adecuación de equipos de trabajo.

La Confederación y MCC ponen en marcha la oficina de información EGOKI

Esta nueva iniciativa se presentó el día 18 de mayo en el Centro Corporativo. Al acto estaban convocadas todas las cooperativas integradas en MCC. Objeto: Presentar la Oficina de Asesoría Técnica para la Adecuación de la Maquinaria, que conjuntamente han puesto en marcha la Confederación de Cooperativas y MCC.

EGOKI surge como una necesidad para las cooperativas -especialmente para pequeñas y medianas- en el proceso de adecuación de sus equipos de trabajo al RD 1215, que establece diversos requisitos mínimos de seguridad y salud. Paralelamente, la Unidad de Salud Laboral y Medio Ambiente de MCC, en colaboración con otras instituciones, ha liderado un proyecto de elaboración de un manual de adecuación de los equipos de trabajo a la legislación vigente. Y ya posteriormente, siendo consientes de la dificultad



que, en la práctica, tiene dicha adecuación, la Confederación de Cooperativas de Euskadi y MCC han organizado un servicio de apoyo cuya finalidad es asesorar a las empresas en esta labor.

Se trata de EGOKI, un servicio de asesoría técnica orientado a las cooperativas para poner "en regla" sus equipos de trabajo de acuerdo a los requi-

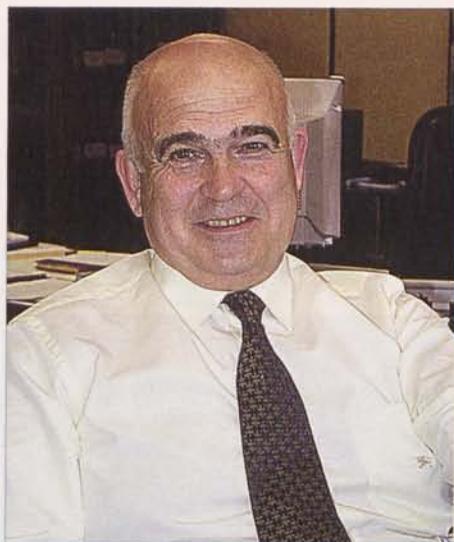
sitos legislativos.

EGOKI estará ubicada en el Parque Tecnológico de Zamudio (94-4522313), estará capitaneada por un técnico especialista de Ondoa y ofrecerá orientaciones sobre la metodología de adecuación, visitas de aplicación práctica del manual a equipos de trabajo, así como asesoría técnica sobre cuestiones específicas.

CIKAUTXO, GALARDONADA POR GENERAL MOTORS



Cikauxto, cooperativa vizcaina dedicada al modelaje y extrusión del caucho, ha sido galardonada recientemente por General Motors como "Proveedor del año 1998". General Motors otorga este reconocimiento a sus mejores proveedores a nivel mundial en calidad, precio, servicio y tecnología. Además, la multinacional considera de gran importancia la concesión de este galardón e instrumenta líneas de comunicación y apoyo adicionales para las empresas seleccionadas. Recordemos, que la ceremonia de entrega se celebró el pasado 22 de abril en Rüsselsheim (Alemania). Zorionak!



Xabier Retegi

Mondragon Unibertsitateko Errektore berria

“Unibertsitate gaztea izanik, ausartak izan behar gara erronka berriei eusteko”

Pasa den maiatzaren 12an Mondragon Unibertsitateak Xabier Retegi Errektore berria izendatu zuen, Ignacio Lacunza ordezkatuz.

Xabier Retegiren curriculum profesionala oso lotuta dago Mondragon Unibertsitatearekin. Arrasateko Eskola Politeknikoan burutu zituen Peritaje Industrialeko ikasketak; urte batzuk beranduago Eskolako irakasle bihurtu zen eta ondoren Zuzendari

eta Lehendakari karguak ere bete zituen bertan.

Hortaz aparte, MCCrekin ere erlazio sakona du aspalditik, gaur egun Garapen Teknologiko eta Kalitateko Zuzendari delarik.

Ezaguna da, bestalde, hainbat kargu publiko bete dituela, azkena Eusko Jaurlaritzako Industria, Nekazaritza eta Arrantza Kontseilari bezala, 1998ko abendua bitartean.

Nola jaso duzu Mondragon Unibertsitateko Errektorearen izendapena?

Lehenik eta behin, Eskolarekin eta hezkuntza munduarekin izan dudana erlazio sakona kontutan hartuz, pertsonalki ohore handia da Errektore berria izatea. Hortaz aparte, arduraren handikoa dela esango nuke. Kontutan izan behar da Unibertsitate gaztea dela eta aurrerantzean finkatu behar direla harreman estuak beste erakunde, enpresa eta atzerriko unibertsitateekin ere. Eta hirugarrenik, itxaropen handiz jaso dut izendapena. Momentu egokia da Unibertsitate ona eta sakona eraikitzeko, ahaztu gabe eratu zenetik egiten den lan handia, noski. Aurrera begira, unibertsitateari bihotz berria eman behar zaio, datozen urteetan gizartearen berak eta enpre-

sek eskatuko diguten exijentzietan aurreratu egiteko.

Horixe izango da, hain zuen, aurrerantzean Mondragon Unibertsitateak bereganatuko duen erronka berria?

Bai, lehendabizi lotura hori lortu behar da, bai enpresa eta bai gizartearen beste hainbat arloekin; eta hori ez da erraza. Bigarrenik, oso aurrerapausu handia eman da orain arte zentro edo eskola izan direnak Fakultate bihurtuz. Baina beste maila batera ere heldu behar ginateke: postgraduato ikasketak landuz, formazio iraunkorra eskainiz, ikerketa sakona bultzatuz, eta gizarteari zerbitzuak eskainiz. Hau lortzeko, lan handia behar izango da guztion aldetik.

Hezkuntzaren arloa ez da berria zuretzat. Aurretik duzun espe-

rientzia lagungarri izango zaizu kargu honetan, ezta?

Bai, arlo hau ez da berria niretzat, nire bizitzaren erdia hezkuntzari dedikatu diot eta. Gainera, Mondragon Unibertsitatearekin harreman estua izan dut betidanik, zentro bakoitzaren sorreran, eta unibertsitatearen garapenean ere. Oraindik gogoan dut Arizmendiarrietak Eskolaren sorreran bultzatutako pentsamendu eta ideiak, eta baita egunez egun elkarrekin eginiko lana ere. Prozesu guztiaren lekuko izan naizela uste dut. Bertako irakasle eta langile asko ezagutzen ditut, eta hori ere oso importantea da, azken finean Errektoreak ekipo on bat osatu eta berariekin elkarlana bultzatu behar duelako. Horretatik, itxaropenaren mexua bidaliko nahiko nuke, esanez ausartak izan behar garela Unibertsitateko erronka berriei eusteko.

Urtean milioi bat hozkailu produzitzen ditu Fagorrek, horietatik 800.000 Arrasateko lantegian

Fagorrek Arrasateko hozkailu planta berria inauguratu zuen



Ohorezko aurrezkuarekin ekin zitzaion ekitaldiari.

Maiatzaren 13an ospatu zuen Fagorrek publikoki, Arrasateko hozkailu planta berriaren inaugurazio ekitaldia. Bertan, erakunde publikoetako ordezkari ugari bildu zen: Juan Jose Ibarretxe Lehendakaria; Josu Jon Imaz Industri Sailburua; Roman Sudupe Gipuzkoako Ahdun Nagusia; eta Jose Maria Loiti Arrasateko alkatea.

Hortaz gain, Fagor eta MCCko hainbat kide izan ziren, beraien artean eta aurrezpen ofiziala gidatuz, Fernando Gomez-Acedo, Fagorreko Zuzendaria eta Antonio Cancelo, MCCko Lehendakaria.

Egitarau zabala izan zuten gonbidatuak. Ongietorria eta ohorezko aurrezkuak dantzatu ondoren, Fagorrek bere sorreratik gaur egunerarte bizi dituen fase desberdinak eta gaur egungo erronkak azaldu ziren. Eta planta berria

ezagutzeko antolatu zen bisitarekin bukatu zen ospakizun ekitaldia.

1.000 milioiko inbertsioa

Arrasateko planta osoa eraberritu dute, eta bertan Basauriko eta Arrasateko lantegietan banatuta zegoen makineria eta produkziarako tresneria bildu dute; Europako hozkailu planta modernoena bihurtuz.

Guztira, 33.000 metro karratuko planta eraberritzeko 1.000 milioiko inbertsioa erabili da. Bertan 850 pertsonak egiten dute lan eta urtean 800.000 hozkailu produzituko dira.

Hurrengo helburua: exportazioak igo

Fagorrek bereganatu duen hurrengo helburua esportazioak igotzea da. Gaur

egun %37a saltzen da atzerrian eta aurrera begira, fakturazio osoaren %50era igotzea espero du kooperatibak, lau herri lehiakorretan zentratuz: Frantzia, Alemania, Italia eta Portugal.

Estatu mailan hozkailuaren merkatuan %25eko tasa dauka Fagorrek gaur egun. Izan ere, Arrasateko kooperatibak, taldearen salmenten laurdena hozkailuen merkatutik jasotzen du. Urtean milioi bat hozkailu produzitzen ditu Fagorrek eta horietatik 800.000 Arrasateko lantegian egiten dira. Beraz, Gomez-Acedok azaldu zuen bezala, planta berria eraberritzeko egindako ahalegin guztiak merezi izan du, izan ere inbertsio handia suposatu badu ere, aurrera begira prozesu desberdinetan aurrezki handia ekarriko du.

Las novedades más relevantes se han centrado en las líneas de frío, lavado y domótica

Fagor presenta sus novedades en 25 ciudades de España y Portugal



la estética exterior e interior de las lavadoras, al tiempo que se han introducido importantes novedades que han mejorado la eficacia del lavado.

En cuanto a minidomésticos se refiere, la novedad se ha centrado en la olla "Future".

Cerca de 10.000 distribuidores han participado en las 70 presentaciones realizadas, donde además el visitante ha tenido la posibilidad de recorrer las completas exposiciones de producto.

Nuevos calentadores

Por otra parte, tanto Fagor como Edesa han lanzado una nueva gama de modelos diferentes de calentadores a gas. Las nuevas gamas ofrecen más potencia; nuevos modelos; facilidad de instalación; un diseño renovado, y las mayores prestaciones.

Fagor presentó durante los meses de abril y mayo, sus novedades para 1999 en 25 ciudades de España y Portugal.

Las estrellas de las presentaciones de este año son, sin duda, las novedades en las líneas de frío, lavado y domótica.

En la primera, con el objetivo de cubrir las necesidades del mercado, Fagor ha presentado cuatro líneas diferenciadas de frigoríficos y de combis, con una completa renovación estética interior y exterior.

En lavado, también se ha renovado

ELKARTEEN KONTUA, EUSKADIKO KUTXAREN PRODUKTU BERRIA

Caja Laboral-Euskadiko Kutxak finantz produktu berri baten aurkezpena egin zuen pasa den maiatzaren 4an: elkarteen kontu berria. Ia 11.000 elkarte desberdin dira gaur egun Euskal Erkidegoan, eta beraiei zuzentzen zaizkien zerbitzu berezi

ugari erabili ahal izango dute. Gainera, dohaineko beste zerbitzu batzuk ere eskainiko zaizkie: talonarioa, txekeak, atzerriko monetaren aldaketak, Internet bidezko banka telefonikoa, eta abar. Juan Manuel Sinde, Euskadiko Kutxako zuzendariorde orokorrak aurkezpenean azaldu zuen bezala, finantz produktu berriaren sorrera arrazoi sozialari erantzuten dio. Gainera, gora doan eta etorkizun handia duen sektore ekonomikoa da elkarteena, eta bezero potentzial asko dituzte.



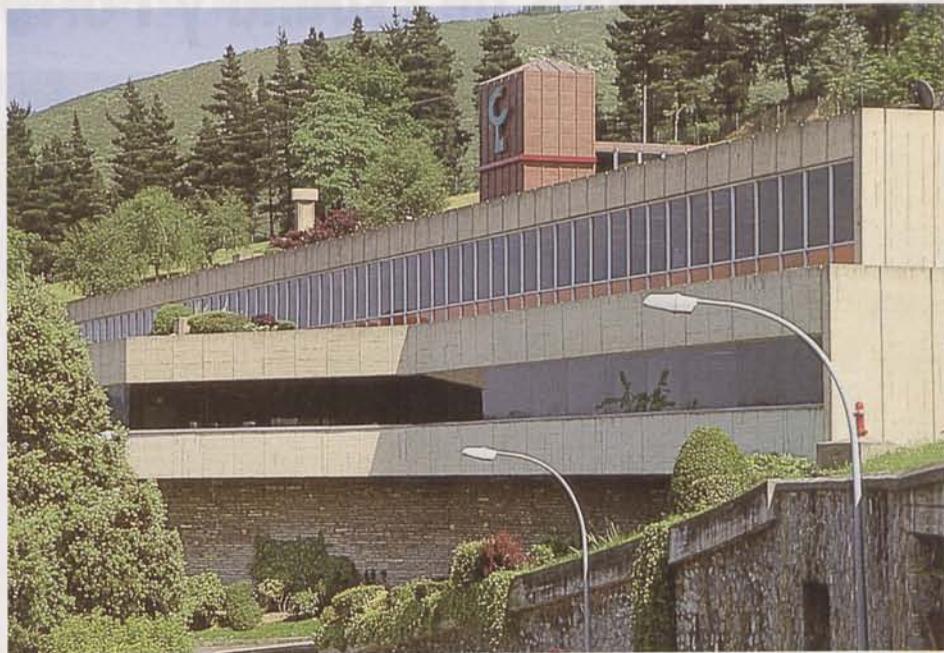
Caja Laboral registró una elevada expansión durante el Primer Trimestre de 1999

El ejercicio 1999 de Caja Laboral sigue mostrando unos crecimientos del volumen de negocio muy destacados, que se acompañan con una mejora de los Beneficios típicos.

En la expansión del negocio, es reseñable la captación de ahorro de las familias y empresas, que ha alcanzado los 106.832 Mptas. En este aspecto destaca especialmente el éxito en el lanzamiento del llamado Ahorro Bienestar, que ha captado 53.968 Mptas, y ha concentrado la mitad de este crecimiento.

Igualmente destacable es el ritmo de captación de ahorro en Planes de Pensiones, Previsión y Jubilación, arrojando crecimientos interanuales del 34,4%. Dentro de las Supercuentas para segmentos concretos, el crecimiento interanual es del 24.5% en la Cuenta Joven.

El total de préstamos y créditos dirigidos a empresas ha aumentado un 20.4%, y en el mercado familiar, las



hipotecas a particulares para compra de viviendas han crecido un 21.7%, y la financiación por medio de préstamos personales, muestra una expansión del 26.6%.

Adicionalmente, los Rendimientos por Servicios han crecido un 14.1%, de forma que los beneficios típicos de la

actividad crecen un 19.4%.

La cifra de 5.754 Mptas de Resultados antes de impuestos acumulados en el trimestre, y la continuada expansión del negocio de Caja Laboral, hacen que se siga previendo que el crecimiento e los resultados al final del ejercicio será en torno al 10%.

EUSKADIKO KUTXAKO LANGILEAK EUSKARA SAKONTZEN



Euskara maila hobetzeko asmoarekin, Euskadiko Kutxako Egoitza Zentralean lanean diharduten talde batek hiru egun pasatu zituen Otoran.

Maiatzaren 10etik 12ra bitartean, goizean goiz hasi eta arratsalderarte, eragiketa matematikoak, zenbakiak, Euskaltzaindiaren arau berriak, informatika eta beste hainbat gai jorrazteko aukera izan dute.

Euskadiko Kutxako Euskara Zerbitzuak 5 urte dela jarri zituen martxan honelako ikastaroak.

Obtiene la «“Q” de Oro», máximo premio vasco a la excelencia empresarial

IRIZAR se doctora en excelencia

La cooperativa Irizar, fue distinguida por el Gobierno Vasco con la “Q” de Oro en la primera edición de este premio que representa el máximo reconocimiento a la excelencia en la gestión empresarial.

La “Q” de Oro fue otorgada a Irizar por la Consejería de Industria del Gobierno Vasco, tras la evaluación externa realizada por el “Club de Evaluadores Euskalit” (Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad), tomando como referencia el Modelo EFQM. Este Modelo, impulsado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), sirve también como referencia para la concesión del máximo premio europeo a la Excelencia Empresarial “The European Quality Award”, que se viene otorgando desde 1992 y al que han accedido empresas tan significativas como SGS-Thomson Microelectronics, British Telecom, Ericsson o Rank Xerox.

Irizar: paradigma de la excelencia

En 1991 era una empresa en profunda crisis. Hoy, 8 años después, se ha convertido en una de las cooperativas más emblemáticas de MCC y en una de las empresas más dinámicas de Euskadi y del conjunto del Estado. Tres datos corroboran esta idea: un índice de fidelidad de clientes superior al 70%; la gran generación de empleo, elemento fundamental de la misión de Irizar, al pasar de 225 personas en 1991 a los



El aurrezku de honor precedió a los discursos institucionales.

CINCO CLAVES DE GESTIÓN

El sistema de gestión de Irizar tiene cinco elementos clave:

- 1 Focalización en el CLIENTE.
- 2 Basado en las PERSONAS, con un sistema participativo y de auto-gestión.
- 3 Basado en la gestión por PROCESOS, cuyo objetivo es el cliente externo o interno, con objetivos medibles.
- 4 Con adhesión al principio de MEJORA: porcentual en la gestión ordinaria de los procesos, sobre todo, de carácter radical a través de la Reingeniería, incidiendo permanentemente en la Calidad, el Servicio, el Coste, y la Innovación.
- 5 La toma de decisiones con VISION DE FUTURO.

actuales 620 en la planta de Ormaiztegui, más los 160 creados por subcontratación en los últimos cuatro años; y la creación de cuatro nuevas unidades productivas en China, Marruecos, Brasil y México.



Ibarretxe al volante de un autocar de Irizar, flanqueado por Canelo y Saratxaga.

libros

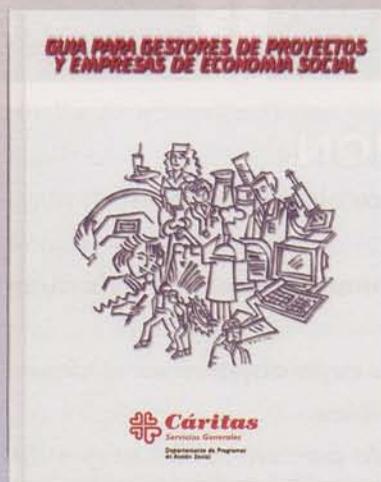


Oficios tradicionales III

C. Urdangarín, J.M. Izaga, K. Lizarralde

Este libro es el resultado de las aportaciones de un gran número de personas, en muchos casos artesanos que siguen en el oficio o que lo practicaron en el pasado. Han sido importantes las ayudas de expertos y conocedores de la historia de determinadas actividades.

La obra recoge los resultados de sus investigadores sobre oficios tradicionales durante el último año. Sin embargo, en contra de lo que ha venido siendo habitual, son los oficios relacionados con la extracción y la transformación de las rocas a los que han prestado mayor atención, aunque siguen estando presentes los de carácter industrial, así como nuestros fareros, y telefonistas o los organistas de nuestros pueblos. Las fotografías que acompañan al texto constituyen, sobre todo en algunos casos, una ayuda fundamental para la comprensión de las actividades descritas.



Guía para gestores de proyectos y empresas de economía social

Cáritas

Conscientes de la necesidad de poseer instrumentos y recursos que ayuden a los gestores de proyectos sociales se ha elaborado la presente guía, que trata de recoger en un "modelo sencillo" la experiencia de gestión acumulada por las diferentes Cáritas a lo largo de su historia reciente. Pretende integrar los valores y metas propios con una gestión rigurosa, que busca la calidad de los servicios que se prestan y la mayor eficiencia posible en la utilización de los recursos escasos que la sociedad nos cede.

El modelo de gestión, se ha construido como si fuera "un cuadro de mandos", tratando de presentar los cuatro aspectos claves en la gestión: los servicios que se prestan, los recursos que se utilizan, la organización y, por último, el entorno.

La mejor gestión, es la que trata de ser coherente con los valores y metas que se defienden.



Dimensión competitiva de la calidad

Jesús Larrañaga

A lo largo de trece entrevistas se recogen distintas experiencias en torno a la incorporación de la Calidad a la gestión de la empresa. Se observa la tendencia de elevar a la Calidad desde su histórica posición departamental y funcional a la de factor a gestionar desde la más alta dirección. Quien más quien menos, se decide por su incorporación formal y activa en los procesos de la empresa, una vez que ha capturado el potencial subyacente de cambio y mejora, constatado por modelos de referencia exteriores.

Las personas entrevistadas por el autor han apostado todas, sin excepción, por la calidad como concepto dinamizador.

El libro ha sido editado por AENOR, asociación española de normalización y certificación, consciente de la importancia estratégica y del valor competitivo diferencial de la Calidad.

Ambos Centros Tecnológicos desarrollarán una solución óptima para el mecanizado de moldes.

Ideko y MTC firman un acuerdo de colaboración

Ideko, Centro Tecnológico especializado en Máquina-Herramienta y MTC, Centro Tecnológico especializado en piezas de plástico para el automóvil, han firmado recientemente un acuerdo de colaboración.

El objetivo que persigue dicho acuerdo es intercambiar conocimientos en aquellas materias en las que cada uno de los Centros por separado está especializado, y reforzar la actividad y productos que actualmente están ofertando.

Dentro de este marco, ambos Centros Tecnológicos desarrollarán una solución óptima para el mecanizado de moldes. En este proyecto, Ideko aportará su conocimiento sobre máquina-herramienta y fresado de alta velocidad, a la vez que MTC contribuirá con su experiencia en la



fabricación y utilización de moldes.

A su vez, esta iniciativa que se enmarca dentro de la directriz marcada por MCC para fomentar la colaboración entre entidades de I+D de la Corporación, posibilitará que MTC disponga de

máquinas competitivas y que el Grupo Danobat desarrolle productos de última generación adaptados a las necesidades de sus clientes.

El proyecto se encuentra todavía en su primera fase de realización, y contará con un presupuesto de 45 millones de pesetas, que se justifican por la dedicación de unos recursos altamente cualificados, así como por el empleo de equipamiento sofisticado y de elevado coste.



“LKS Investigación de mercados” nuevo proyecto empresarial de LKS

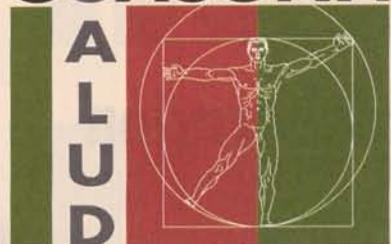
LKS Consultores ha puesto en marcha un nuevo proyecto empresarial que tiene su ámbito de actividad en la realización de Estudios Sociológicos y de Mercado, y que servirá para ampliar y mejorar la oferta de servicios que actualmente ofrece esta cooperativa.

Este nuevo proyecto con proyección en todo el Estado,

nace con el objetivo de ofrecer una organización especializada en la creación y aplicación de herramientas para la recogida, tratamiento y análisis de información para la planificación y toma de decisiones de las empresas.

Cuenta con los recursos y la dilatada experiencia de LKS Consultores, y se ubica en la capital vizcaína.

OSASUNA



Síndrome de apnea del sueño

Se define el síndrome de apnea del sueño como la interrupción intermitente del flujo de aire en la nariz y en la boca durante el sueño o como episodios de cese de la respiración que duran 10 segundos o más, durante el sueño.

Es una enfermedad con una prevalencia similar a la diabetes mellitus o asma. La incidencia es de 4-6 personas afectadas cada 100.

Tipos de apneas

Las apneas del sueño se pueden clasificar fundamentalmente de dos tipos: **apnea central** del sueño, caracterizada por la pérdida transitoria del impulso nervioso de los músculos respiratorios; y la **apnea obstructiva** del sueño en la que el flujo aéreo se interrumpe por oclusión de la vía orofaríngea aunque el impulso respiratorio se mantenga intacto.

Entre los **síntomas** más habituales de la apnea destacar la somnolencia diurna, el sueño inquieto, la fatiga matutina, los ronquidos, los dolores de cabeza matinales, la irritabilidad y los cambios de personalidad, la sequedad de boca.

El **diagnóstico** y la valoración de la severidad de la apnea del sueño se realiza mediante un estudio cuidadoso



de la sintomatología, exploración física, pruebas complementarias, siendo además necesario un estudio del sueño (estudio polisomnográfico). Dicha prueba que requiere de ingreso hospitalario aporta información precisa sobre diversos parámetros del sueño.

El tipo de tratamiento esta en función del paciente y en la forma de obstrucción de las vías respiratorias. El tratamiento más eficaz es el uso de un equipo que suministra aire a una determinada presión a las vías respiratorias a través de una mascarilla o de un dispositivo nasal.

En cuanto al **tratamiento**, éste se orienta a: reducir peso corporal, evitar alcohol y tabaco, practicar ejercicio físico, evitar somníferos y antidepresivos, y

suministrar aire a las vías respiratorias.

Las principales **consecuencias** de la apnea son: Hipertensión arterial, insuficiencia cardiaca derecha e izquierda, arritmias nocturnas, muerte súbita de origen cardiovascular y alto riesgo de sufrir infarto cerebral

En resumen, los enfermos que padecen el síndrome de apnea del sueño presentan más riesgo de patología vascular, tanto cardiaca como cerebral, sufren de somnolencia diurna, fatiga e irritabilidad que los hace especialmente susceptibles a accidentes de tráfico y laborales.

Es una enfermedad que deteriora la calidad de vida, se agrava con el paso del tiempo pudiendo representar un serio peligro para la vida.

Se desarrollarán en julio y contarán con la participación de personalidades de distintos ámbitos.

Jornadas Internacionales sobre cooperativismo y herramientas de calidad

Mondragon Unibertsitate ha organizado para el próximo mes de julio unas Jornadas Internacionales sobre Cooperativismo y Herramientas de Calidad en la Enseñanza Superior, con el fin de conocer experiencias prácticas y reales, así como establecer redes entre especialistas.

El programa constará de dos partes diferenciadas: los **cursos monográficos** que se desarrollarán los días 12, 13, y 14 de julio; y el **Congreso Internacional** que se llevará a cabo durante el 15 y 16 de julio.

Los cursos monográficos tendrán una duración de 24 horas y serán impartidos por José María Larrañaga, Director del Instituto Universitario Cooperativo KUI; y por Javier Mendiluce, Director de Calidad, respectivamente.

En cuanto al Congreso Internacional, prestigiosos ponentes explicarán a los asistentes sus teorías y perspectivas de



aplicación. Entre otras personalidades, estarán presentes: Jabier Salaberria, presidente de la Confederación de Cooperativas de Euskadi; Felice Scalvini, presidente de la Confederazione Cooperative Italiane; Jesús Goienetxe, director de Gestión Social de MCC; Antonio Cancelo, presidente de MCC; J.M. Ormaetxea, cofundador de la Experiencia cooperativa de Mondragón; Ramón Naz, director de Aenor; Thomas

Fiekers, profesor de la Universidad de Manchester; Daniel Meade, profesor del Instituto Tecnológico de Monterrey en México; y Javier Retegui, director del Departamento de Desarrollo Tecnológico y Calidad de MCC.

Todas las personas interesadas en tomar parte en dicho Congreso Internacional, podrán efectuar su inscripción en Mondragon Unibertsitatea, Loramendi 4, 20500, Mondragón.

Convocado el Premio Txemi Cantera de Economía Social

Al igual que en ediciones anteriores, la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi ASLE promueve y organiza el Premio Txemi Cantera de Economía Social con carácter internacional y que tiene periodicidad anual desde 1991.

Se distinguirá a Instituciones, Organizaciones, Empresas o personas que más se hayan destacado en la defensa

de los principios que comportan la Economía Social: Participación, Democracia y Solidaridad.

Las propuestas deberán remitirse a la dirección de ASLE, antes del 15 de julio de 1999, acompañando una memoria que explicita los méritos del candidato. Alfonso Gorroñoigoitia, Jesús Larrañaga y José Mari Ormaetxea ya han recibido este premio en ediciones anteriores.



Notas de actualidad

A medida que transcurre el tiempo desde el nacimiento del euro y su entrada en vigor para pagos sin efectivo, se van sucediendo diversas informaciones sobre la nueva moneda europea. He aquí algunas notas de actualidad en torno al euro.



BSCH

BSCH, una de las últimas "megafusiones" del sector financiero.

Evolución Euro frente al dólar

En los dos últimos meses ha continuado la debilidad del euro frente al dólar. A mediados de mayo un euro equivalía a 1,06 dólares, un 9% menos que el 1 de enero de 1999. Las causas que explican esta depreciación pueden ser tres:

- Menores tipos de interés europeos (en abril el BCE redujo el tipo de interés del 3 al 2,5%).
- La guerra de los Balcanes
- La fortaleza de la economía USA, que ha experimentado un crecimiento del 4% en el primer trimestre de 1999.

"No" al acortamiento del periodo transitorio

Aunque ha habido algunas solicitudes de reducción del periodo transitorio (desde el 01.01.1999 hasta el 01.01.2002), la Comisión Europea ha decidido mantenerlo hasta el 01.01.2002., empleando argumentos técnicos y jurídicos para rechazar el cambio. Los principales **argumentos técnicos** son:

- Imposibilidad de acelerar la fabricación de los miles

de monedas necesarias.

- Oposición de la Asociación Europea de Máquinas Automáticas, que aseguran necesitar tres años para adaptar el parque de máquinas en uso en la "eurozona".
- Dar margen de adaptación de los equipos informáticos de las empresas y a las adm-

nistraciones públicas.

El principal **argumento jurídico** es que el adelanto de fechas podría ser recurrido en los tribunales.

Concentración bancaria en Europa

Estaba previsto que se produjeran fusiones, adquisiciones y tomas de participación en el sector financiero. El estrechamiento de los márgenes financieros obliga a aumentar la eficiencia, reduciendo los costes de transformación. La vía más rápida para lograrlo consiste en aumentar el tamaño y eliminar redundancias.

Así, en los últimos meses se han materializado tres fusiones:

- Banco Santander y Banco Central Hispano.
 - Societé General y Paribas, con OPA (Oferta Pública de Adquisición) posterior de la BNP.
 - Unicredito y Banca Comercial Italiana.
- Asimismo, se ha producido un intento de OPA de San Pedro-IMI sobre Banca di Roma.

A nivel estatal, es la primera empresa de distribución alimentaria que obtiene dicho certificado.

Eroski obtiene el ISO 14.001 a la gestión medioambiental



El Grupo Eroski ha obtenido el Certificado ISO 14.001 a la Gestión Medioambiental, siendo la primera empresa estatal de distribución alimentaria que obtiene dicha certificación.

El Grupo Eroski eligió concretamente el hipermercado de Pamplona, para desde el pasado mes de mayo de 1997, llevar a la práctica el plan de actuación medioambiental.

El punto de partida de la implantación del sistema residió en la definición de la Política Medioambiental del Hipermercado, con la definición de los principios de acción. Los puntos fundamentales de dicha política, son, entre otros: mejora continua y prevención de la contaminación; compromiso con los requi-

sitos de la legislación; establecimiento de procedimientos y pautas de control; e información al consumidor.

Esta secuencia de acciones persigue la adecuación de su sistema operativo, para que se puedan prevenir, en todo momento, los posibles impactos medioambientales y participar en un proceso de mejora continua.

Si bien el certificado ISO 14.001 le ha sido otorgado al hipermercado de Pamplona, el Grupo Eroski promueve y ejecuta otras iniciativas dirigidas al trabajador y al consumidor.

Estos propósitos se centran en dos campos: el ahorro de energía y combustibles, y la reducción de contaminantes como las pilas, aceite de coche, vidrio, o cartón, entre otros.

60 millones de euros apoyan el desarrollo de MCC



El Banco Europeo de Inversiones (BEI) como la institución de financiación a largo plazo de la Unión Europea, ha aprobado un préstamo de 60 millones de euros (10.000 millones de pesetas) a Caja Laboral Popular para financiar parte del actual programa de inversiones de MCC.

El préstamo concedido a Caja Laboral, será utilizado para financiar varios proyectos de la Corporación. Entre ellos, está la modernización y ampliación de las instalaciones de producción de Fagor Ederlan, inmersa actualmente en un ambicioso plan de desarrollo.

Además, se prevé la construcción por Eroski de nuevos hipermercados. Se desarrollarán también otros proyectos de entidad menor que serán seleccionados por Caja Laboral de acuerdo con los criterios acordados con el Banco Europeo de Inversiones.

Los 60 millones de euros financiarán parte del programa de inversiones que actualmente está llevando a cabo MCC, que supondrá la creación de unos 5.500 empleos antes de que acabe el año 2000.

Unibertsitateko Hezkuntza Proiektua zehazteko, sendotzeko eta hobetzeko sortu da HEZI.

Mondragon Unibertsitateak HEZI, hezkuntza zientzien institutua sortu du

Mondragon Unibertsitateak Hezkuntza Zientzien Institutua sortu berri du, Unibertsitatearen Hezkuntza Proiektua zehazteko, sendotzeko eta hobetzeko tresna garrantzitsu gisa eratu delarik.

Hezkuntza Proiektuaz hitz egiten denean irakaskuntza-ikaskuntza prozesua gidatuko duen tresnaz ari gara. Hiru aspektu hartzen dira kontutan: unibertsitateak garatu nahi dituen balore orokorrak; unibertsitateak eta ikastetxe bakoitzak hezi nahi duten profesionalaren profila eta, profil horren garapena ahalbideratuko duten ezagutzak eta gaitasunak; eta azkenik ezagutza eta gaitasun hauek garatzeko estrategia didaktikoak.

Hezkuntza Proiektua

HEZIk, Mondragon Unibertsitateak oinarritzat hartu dituen baloreak, garatu nahi den ikaslearen profilak, eta jarduera didaktikoan eduki beharko lukeen islada sakonduko du. Horretarako, unibertsitateko Hezkuntza Proiektuaren alderdi desberdinak zehazteko eta koherentzia lortzeko tresnak eskainiko dizkie Mondragon Unibertsitatea osatzen duten ikastetxeei. Kalitatea bermatuko duen plan estrategikoa diseinatzeke, beharrezkoa da MU eta ikastetxe bakoitzak aipatutako alderdiak definitu eta alderdien arteko koherentzia lortzea. Hezkuntzaren kalitatea definitzea eta bermatzea zeregin konplexua da,



eskaintzen duen produktua nolako izan behar den definitzeko irizpide ugari daudelako eta egoeraren arabera aldakorrak direlako gainera. Sujetu ugari elkar eragiten dute hezkuntzaren

jardueretan: gizarteak, ikasleak, irakasleak eta abar; eta hauetariko bakoitzak uste desberdinak eduki dezakete Hezkuntzaren kalitatea ulertzeko unean.

HEZIREN ERRONKAK

Unibertsitateak ondoko galderei erantzuteko irizpide bateratuak garatu behar ditu:

- **Nolako Hezkuntza mota eskatzen du XXI. Mendeko gizarteak? Nola prestatu ikasleak gizartearen garapenak planteatzen dituen erronken aurrean?**
- **Nolako profesional mota eskatzen dute enpresek? Nola prestatu ikasleak enpresetan edukiko dituzten zereginari erantzuteko? Nola prestatu irakasleak irakaskuntzaren bidez ezagutzarekin, garapen afektibo eta sozialarekin erlazionatutako gaitasunak garatzeko?**
- **Nolako Hezkuntza mota eskatzen dute ikasleek? Nola antolatu irakaskuntza ikasleen ikaste prozesua arrakastaz bideratzeko? Lan honekin erlazionatutako hiru jarduera ardatzak jorratuko ditu HEZIk: irakaskuntzaren kalitateari zuzendutako ikerketak; irakasleen formazioa Didaktika alorrean; eta argitalpenak.**

Nueva sede del Grupo Danobat en USA

EL GRUPO DANO-BAT, presente en el mercado estadounidense desde 1987 con delegación propia, ha trasladado su sede de Arlington Heights a la vecina Elk Grove Village.



gran tradición existente en la misma.

El mercado USA es el mayor del mundo en términos de consumo de máquinas-herramienta.

Dada su importancia en sectores tan estratégicos

En sus nuevas y modernas instalaciones, THE DANO-BAT MACHINE TOOL Co. Inc. ha establecido su dirección comercial con un ágil y eficiente servicio de asistencia post-venta a fin de dar una adecuada respuesta al importante y exigente mercado norteamericano. THE DANO-BAT MACHINE TOOL Co. dispone para ello, de una red de agentes y distribuidores que cubre el mercado estadouniden-

se de costa a costa.

Otras empresas integradas en MCC, como FAGOR AUTOMATION y FAGOR ARRASATE, también se ubican en esa zona del estado de Illinois, donde muchas empresas extranjeras y distribuidores nacionales tienen su sede. Dicha localización se debe principalmente a la concentración del consumo de máquinas-herramienta en el área, así como por la

para el GRUPO DANO-BAT como los de automoción y autopartes, aeroespacial, y bienes de equipo, constituye un reto de futuro el incrementar la cuota de mercado del Grupo DANO-BAT.

Clientes de renombre tales como AMERICAN AIRLINES, FORD, GENERAL ELECTRIC, SAGINAW, y muchos otros, avalan el éxito del GRUPO DANO-BAT en Estados Unidos.

La nueva edificación y la renovación de los equipos productivos han supuesto una inversión de 600 millones de pesetas.

Rochman cuenta ya con su tercera planta para ubicar la división de mantenimiento

La cooperativa ROCHMAN, ubicada en Otxandio y dedicada a las actividades de mantenimiento y envase y embalaje, cuenta ya con su tercera planta donde ha ubicado la división de mantenimiento. La nueva edificación tiene una superficie de 4.500 metros cuadrados.

De esta forma, cada una de los negocios de Rochman -elementos de transporte para minería, instalaciones de mantenimiento, y maquinaria de envase y embalaje- cuenta ya con su propia

planta. Además de las nuevas instalaciones, la cooperativa de Otxandio ha renovado sus equipos y sistemas productivos, incorporando los últimos avances tecnológicos del sector disponibles en el mercado. La inversión realizada asciende a 600 millones de pesetas.



La cooperativa catalana Ecotècnia se incorpora a MCC

Se dedica al diseño, fabricación y mantenimiento de aerogeneradores eólicos. Es la primera cooperativa de fuera de la CAV y Navarra que se integra en MCC.

A partir de este mes de mayo la lista de cooperativas integrantes de MCC incluye a Ecotècnia, cooperativa catalana dedicada al diseño, fabricación y mantenimiento de aerogeneradores eólicos.

Esta incorporación, aprobada por los órganos de gobierno de Ecotècnia y MCC, responde al deseo de colaboración de dos organizaciones animadas por una misma filosofía cooperativa y empresarial. Se trata de combinar la gran capacidad tecnológica de Ecotècnia en el campo de la energía eólica, con la experiencia y el dinamismo empresarial de MCC, sobre todo en su proyección industrial e internacional.

Ecotècnia inició su actividad en 1981, diseñando, fabricando y manteniendo los aerogeneradores y parques eólicos que entrega "llave en mano". Su plantilla asciende a 103 personas, y cuenta con un potente departamento de ingeniería que ha desarrollado su propia tecnología eólica, actualmente la más avanzada de su sector en el Estado español y en línea con los mejores fabricantes europeos.

Ecotècnia ha experimentado un espectacular crecimiento de ventas en los últimos cinco años, pasando de 562 millones en 1994 a los 7.000 previstos para este ejercicio. Asimismo, este dinamismo también se refleja en su cartera de proyectos, que supera en este momento los 50.000 millones de pesetas. Las previsiones de futuro apuntan a unas ventas de 21.000 millones en el año 2.002, duplicando su plantilla actual.



Ecotècnia contará con una planta en Navarra

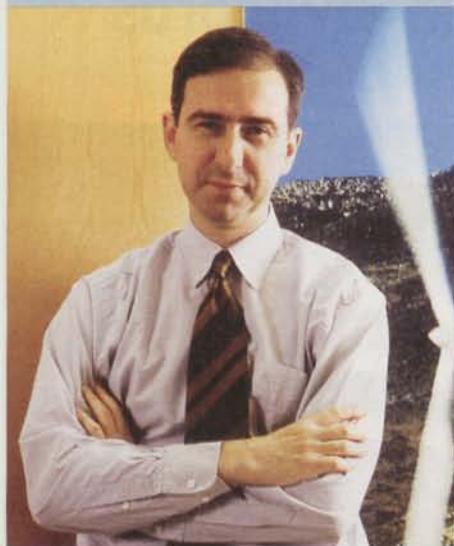
ECOTECNIA se integrará en la División de Construcción de MCC, dada la complementariedad de actuaciones existentes con la citada División en diversos campos, así como los numerosos proyectos comunes a desarrollar.

Uno de esos proyectos consiste en la construcción de una planta de montaje de aerogeneradores en Buñuel (Navarra), con el fin de realizar el ensamble de toda la gama de aerogeneradores del catálogo de ECOTECNIA. Asimismo, esta planta, que empleará a cerca de 30 personas, posibilitará el acceso a Navarra y a su entorno geográfico: País Vasco, La Rioja...

Se prevé que las obras de construcción de la planta se inicien este mismo mes de mayo, y que las instalaciones se encuentren operativas para el mes de octubre.

Antoni Martínez

Gerente de Ecotècnia



¿Por qué MCC?

En el momento de analizar cómo afrontamos el reto de nuestra expansión, hemos querido mantener la estructura de cooperativa como uno de los valores que nos identifican.

Teniendo en cuenta esa premisa, y considerando también el aumento de tamaño que el mercado nos está exigiendo, hemos concluido que donde mejor sinergia podríamos encontrar era con la colaboración con MCC,

por los recursos de todo tipo que la Corporación nos puede aportar para conseguir este objetivo, y por la internacionalización que debemos de afrontar de forma más decidida.

¿Qué puede ofrecer MCC a Ecotècnia en esa colaboración?

Desde el punto de vista organizativo, su ideosincrasia permite que nuestra cooperativa tenga la oportunidad de integrarse en una gran organización sin cambiar la titularidad de sus socios. Por otro lado, desde un punto de vista empresarial, permite combinar nuestra capacidad tecnológica en el campo de la energía eólica con la experiencia y el dinamismo empresarial de MCC.

¿Y qué aportará Ecotècnia a MCC?

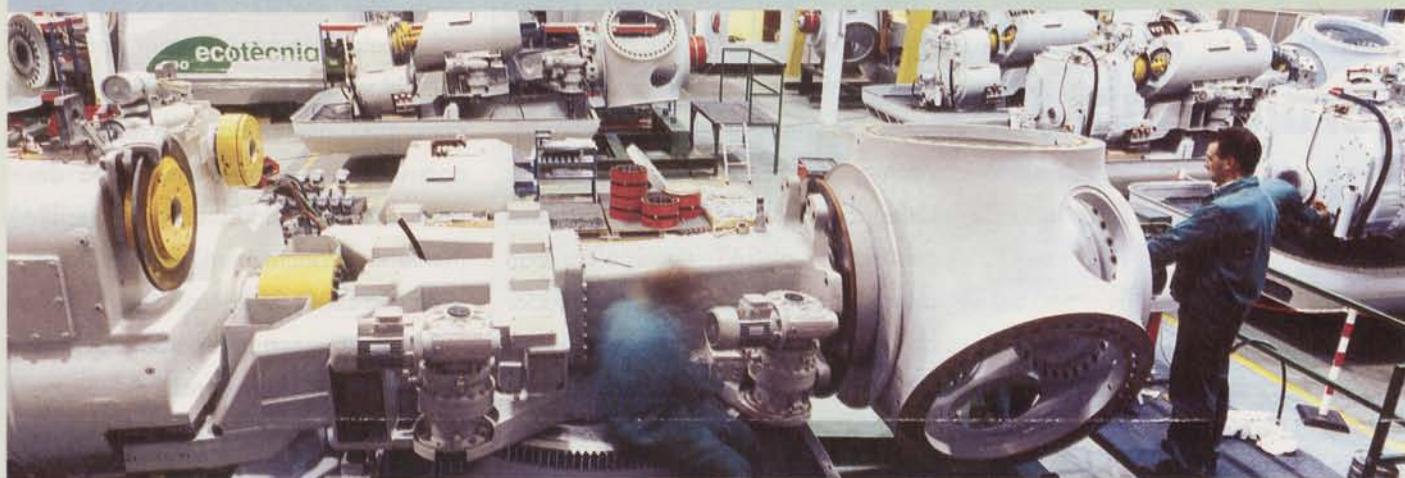
El propio Jesús Maiztegui, Vicepresidente de la División de Construcción de MCC, afirmó en la rueda de prensa que celebramos el día de la pre-

sentación ante los medios informativos, que nuestra incorporación va a aportar un claro dinamismo a la División. Antonio Cancelo aseguró ese mismo día, que nuestra incorporación iba a permitir entrar a MCC en un sector de futuro y de gran sensibilidad ecológica. Creo, en efecto, que esas serán nuestras principales aportaciones.

¿Todo vuestro catálogo de producto está relacionado con el medio ambiente?

Todas las actividades que Ecotècnia ha llevado a cabo desde sus inicios en 1981 han estado relacionadas con el respeto al medio ambiente: energía eólica, solar térmica, solar fotovoltaica y gestión de residuos sólidos urbanos. Este criterio constituye uno de los objetivos fundacionales de la cooperativa y, como tal, se considera de rigurosa observancia en todos los proyectos y procesos en los que participa.

“ Hemos querido mantener la estructura de cooperativa como uno de los valores que nos identifican ”



IKERLAN y Fagor Industrial patentan un nuevo sistema de centrifugado en lavadoras

IKERLAN y Fagor Industrial han trabajado durante tres años en un proyecto de I+D, con un presupuesto de 140 millones de pesetas, en el desarrollo una nueva gama de lavadoras industriales de altas revoluciones que proporcionen un alto grado de escurrido de la ropa.

El proyecto ha culminado con unos resultados satisfactorios, habiéndose logrado diseñar un novedoso sistema de equilibrado del tambor en la fase de centrifugado, que reduce enormemente las vibraciones a las que se ve sometida la lavadora, lo que permite reducir tanto el peso como el tamaño en relación a las lavadoras de equivalentes prestaciones del mercado. Para ello, se ha desarrollado un sistema de control electrónico, que ha sido patentado, que detecta y compensa automáticamente las vibraciones que se producen en la lavadora debidas al desequilibrio originado por la distribución irregular de la ropa en el tambor, con lo que se consigue incrementar la velocidad de centrifugado al doble. La tecnología electrónica incor-



porada incluye además del sistema de equilibrado, tres reguladores de velocidad de 2, 4 y 10 kW dependiendo del tamaño de lavadora, así como un programador electrónico que permite personalizar el funcionamiento de la lavadora a las necesidades del usuario.

Fagor Industrial, fabricante de equipamiento para el sector de hostelería y colectividades, está llevando a cabo un

plan de innovación de sus productos y procesos en colaboración con IKERLAN, que ha dado lugar al desarrollo de: lavavajillas con generador de agua caliente a gas, cámaras de hornos con reparto homogéneo de temperaturas, sistema de gestión de la información técnica y la nueva gama de lavadoras compuesta por 5 modelos con cargas de 7, 10, 14, 25 y 55 kg.

Soraluce abre delegación en Francia

Soraluce S. Coop. ha inaugurado recientemente la sede de su

nueva delegación en Torcy (Marne la Vallée) Francia. Con el objetivo de ofrecer mayor proximidad al cliente, dicha delegación contará con dos personas destinadas al SAT, un técnico y un director en su función de coordinador del equipo.

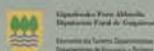
La apertura de la delegación en Francia, persigue incrementar en un

30% el volumen de facturación de la compañía, que se ha visto reforzada con una importante campaña de publicidad en toda Europa y especialmente en Francia, con ocasión de la gran cita EMO 99.

Con esta nueva delegación, SORALUCE refuerza la presencia del Grupo DANOBAT en el mercado francés.

Master en Dirección de Proyectos Empresariales

Enpresa-Proiektuen Zuzendaritza-Masterra



MBA. Master in Business Administration

(Octubre 1999 – Junio 2001)

- Dirigido a Licenciados e Ingenieros Superiores
- Programa lectivo desarrollando las áreas: Estrategia, Marketing y Comercial, Finanzas, entorno económico y legal, Personas y habilidades directivas, Gestión de operaciones
- Diez meses de prácticas en empresas de MCC gestionando proyectos reales
- Tutoría personalizada y metodología orientada a "aprender haciendo"
- Becas durante todo el programa. 22 plazas.

Dirigir las solicitudes, antes del 15 junio de 1999, a:

MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
Dorleta Auzoa, s/n
20540 ESKORIATZA (Gipuzkoa).
Tno. 943 714 157 (Marisa) Fax: 943 714 032.
e-mail: idazkaritza_akademikoa@huhezi.edu

MBA. Master in Business Administration

(1999ko urritik 2001eko ekainera)

- Lizentziatuei eta Goi Ingeniariei zuzendutakoa
- Programak honako arlo hauek garatzen ditu: Estrategia, Marketinga eta Merkataritza Finantzak, inguru ekonomikoa eta legala Pertsonak eta zuzendaritza-gaitasunak Eragiketen gestioa
- Praktiak hamar hilean zehar MCCko enpresetan proiektu errealak gestioatzen
- Tutoretza pertsonalizatua eta "eginez ikasteko" metodologia
- Bekak programa osoan zehar. 22 plaza.

Eskabideak helbide honetara bidali 1999ko ekainaren 15 baino lehen:

MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Humanitateen eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea
Dorleta Auzoa, z/g
20540 ESKORIATZA (Gipuzkoa).
Tel.: 943 714 157 (Marisa) Faxa: 943 714 032.
e-maila: idazkaritza_akademikoa@huhezi.edu

Más cambios en la Corporación

Si el mes pasado se anunciaba que José M^º Aldekoa había sido designado nuevo Vicepresidente de la División de Automoción, este mes informamos que José Luis Olasolo ha sido nombrado responsable de la División de Componentes.

Asimismo, La Comisión Permanente, en su sesión ordinaria celebrada el pasado día 14 de mayo, acordó nombrar a José Ramón Goikoetxea Vicepresidente responsable de la División de Ingeniería y Bienes de Equipo.

TU Lankide estrena formato a partir del próximo mes

Como consecuencia de la última encuesta realizada a mediados del año pasado sobre TU Lankide, a partir del próximo mes de junio nuestra revista estrena formato.

Después de analizar los datos de la encuesta, hemos tratado de recoger todas vuestras sugerencias y hacer una nueva revista, eso sí, con el mismo objetivo que tiene e históricamente (ya son casi 40 años) ha tenido nuestra publicación: informar de lo que acontece en el marco de nuestra Experiencia Cooperativa, y tratar de hacer cultura cooperativa.

Las principales modificaciones de esta nueva revista serán tres. Por un lado, un nuevo diseño. Es casi una condición indispensable la renovación permanente de nuestra imagen.

Por otro lado, una reestructuración de las páginas, tratando de facilitar el acceso a las informaciones que se presentan.

Y por último, la inclusión de nuevas secciones, como "Euskal Kultura", viajes, opinión, entrevistas... Y algunas cosas más.

En fin, el próximo mes nos vemos.

Asier, Fagorreko bazkide izanik, Bergarako Geysler-Gastech berogailuen plantan egiten du lan. 29 urte ditu eta bere lankideen artean "txirrindularia" bezala da ezaguna.

R.M.E.

Noiztik Fagorren?

Ikasketak bukatu ondoren, automatismoetan espezializatuz, Arrasateko Climán hasi nintzen lanean. Bertan urtebete lan egin ondoren, Bergarako Geysler-Gastech plantara pasatu ninduten, eta pasa den ekainetik naiz Fagorreko bazkide.

Konkretuki, zein da zure lana?

Berogailuen "cuerpo caldero" deitzen zaion sekzioko preparadorea naiz. Dena dela, jarraitzen dut ikasten, aurten ingeneritza hasi dut.

Erraza da lana eta ikasketak konpaginatzea?

Gasteizen ikasten dut, eta gehien kostatzen zaidana eguneroko joan-etorriak dira. Hortaz aparte, betidanik izan dut ingeneritza ikasteko gogoia, eta oso gustora nabil. Zentzu horretan, betidanik pentsatu izan dut ez naizela estankatuko, nahiz eta daukadan lana oso gustokoa izan. Oso dinamikoa naiz, beti zerbaitetan.

"Txirrindularia" bezala ezagutzen zaituzte askok, ezta?

Asier Guenetxea

Fagorreko bazkidea



Bai, urte asko dedikatu diot txirrindularitzari eta normala da. 17 urtetan dedikazio osoz aritu naiz.

Zer dela eta hasi zinen?

Nire aita ere txirrindularia izan zenez garai batean, berak animatu ninduen. 10 urtekin hasi nintzen eta 27 urte bete arte bizikleta gainean bizi izan naiz.

Zergatik utzi zenuen?

Beno, gorabehera asko izan nituen. 16 urtekin karrera ugari irabazten nituen, eta bertatik biziko nintzela ere pentsatu nuen.

Aitak animatuta?

Ez, ikasketak ere utzi nituen; eta etxean nahiko haserre zeuden. Azken finean, nire aitak nik baino hobeto ezagutzen zuen mundu hori eta bazekin oso zaila zela hortik bizimodua ateratzea.

Eta horrela izan zen?

Bai, denborarekin konturatu nintzen gauzak ez zirela hain errazak eta ikastera bueltatu nintzen. Lanbide batek huts eginez gero, beste zerbait izan behar nuela pentsatu nuen, eta eskerrak horixe egin nuela.

Gaur egun, baduzu mundu horrekin loturarik?

Bai, profesionaletan ibili nintzenez Euskadiko ekipoan korritu nuen, eta gaur egun talde berean jarraitzen dut, baina zuzendaritzan.

Bizikleta gainean ere jarriko zara afizionatu bezala, bada?

Ez. Egia esan, kokoteraino bukatu nuen. Kontutan hartu behar da, egunero obligazioz ibiltzen nintzela bizikletan, eguraldi onakin eta txarrakin. Eta gaur egun, oso afizionatua naiz, baina ikusteko bakarrik.

Txirrindulari bat aukeratzeko-tan?

Pantani. Oso espektakularra da. Baina horra heltzeko, lehendabizi jaio egin behar da, eta gero ordu asko preparatu.

Beste afiziorik?

Mendian ibiltzea gustatzen zait. Baita eskalatzea ere. Eta motorraren mundua ere jarraitzen dut telebistatik.

"Kokoteraino bukatu nuen bizikletaz"

