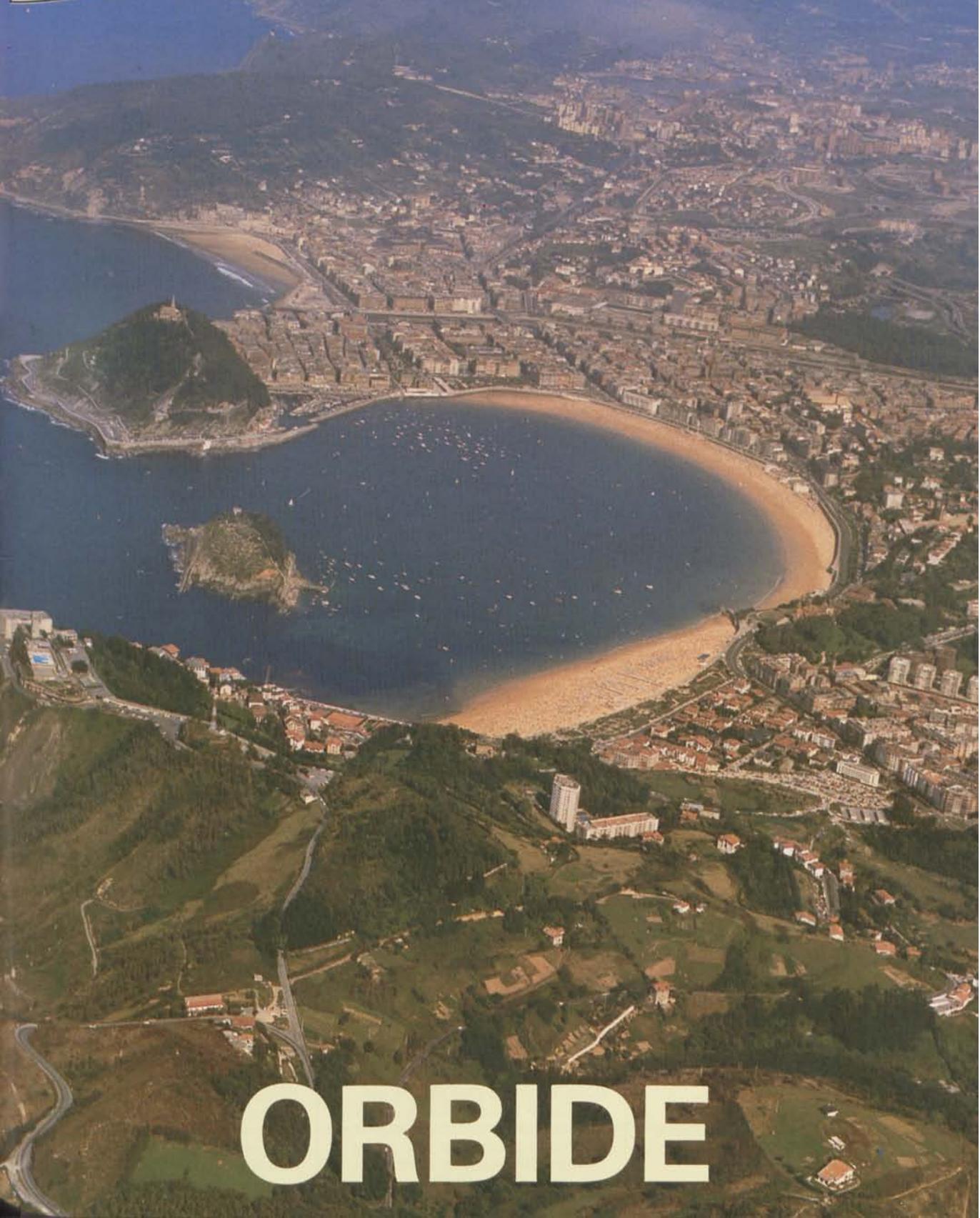


T.U.
Trabajo y Unión

lankide

N.º 290 Zb.
Marzo
1986
Martxo



ORBIDE

GESTION

José Mari Mendizabal

En este lapso histórico sólo se me ocurre pedir una cosa a los gerentes "que mejoreis vuestra capacidad de gestión" (José M.^a Ormaechea).

Leí la frase en el T.U.. No me pareció que hubiera que reducirla a recurso retórico o a fórmula bien sonante para ser dicha en la ocasión; debe ser entendida como expresión de una real necesidad: "Que se mejore la capacidad de gestión".

La gestión me ha parecido siempre algo muy serio, complicado y con muchos matices bélicos.

El verbo latino "gêrere" del que proviene la palabra "Gestión" y que genéricamente podría traducirse por "Administrar, hacer, llevar, tratar, dirigir,..." se solía acompañar de palabras como "bellum", "republicam" o "consulatum", o simplemente "rem" y conlleva matices bélicos y políticos. Entonces significaba hacer la guerra, administrar la república, tratar un asunto, etc..

Me llamó poderosamente la atención en su día que Robert Mc Namara pasara de impulsor de la guerra del Vietnam a Presidente del B.I.R.D. (Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo). Desde entonces la gestión empresarial me ha parecido meterse en una guerra; de una guerra pasó a otra.

Sine glosa

Dejando a un lado mis personales impresiones me he tomado la molestia de ojear el pensamiento de Arizmendiarieta y elijo algunas frases de las muchas que dedicó a la Gestión:

"... para sobrevivir en las variables condiciones técnicas y económicas hacen falta capacidades superiores".

"El gerente es en la empresa lo que el primer ministro en un gobierno parlamentario".

"Las vocaciones de empresarios irán a menos, dado que el ejercicio de dicha vocación requiere cada día mayores dificultades, entraña mayor complejidad y la ambición que pudiera alumbrarla no siempre será considerada como suficiente compensación".

"Si aspiramos al éxito final necesitamos organizarnos de manera correcta técnicamente y recorrer unos caminos para cuya elección se precisa espíritu de aventura y riesgo".

"Quienes no se han preocupado más que de sí mismos, o hayan carecido de espíritu de generosidad o no hayan sido capaces de interesarse de nada más de lo que, en última instancia, redundara en provecho exclusivamente propio, carecen de todo indicio de aptitud para el servicio, y por tanto, para el mando".

Dejo el pensamiento de Arizmendiarieta "sine glosa". Cada quien puede deducir de esas frases sus posibilidades de mejorar la capacidad de Gestión.

Tecnologías

La "Gestión Empresarial" es política, estrategia, objetivos, mando, poder, decisión, riesgo, servicio, vocación, ordenación de los medios a los fines que es prudencia y un serio problema de elección de tecnologías.

Siguiendo el paralelismo bélico estaría por afirmar que las armas de la Gestión son las tecnologías.

"Si nuestras empresas no se modernizan sin cesar, adoptando el último paquete de tecnologías, la competencia acabará con ellas".

A eso se le llama la guerra tecnológica en la que estamos metidos y de la que no podemos salir si queremos seguir viviendo como vivimos.

Por lo que veo en mi alrededor nos hemos dejado atrapar por la técnica; hemos puesto fe en el progreso y hemos creído que "la tecnología es una invitación a la liberación", como dice José Luis Aranguren, y que se puede entender como mejora del hombre. Todo ello puede derivarse de la creencia de que el hombre domina la técnica y ésta es inocua, y de que todavía creemos en la bondad del hombre. Una vez más nos llamarán ingenuos por ello.

Si lo miramos desde otro ángulo veremos que la técnica ha posibilitado que este planeta sea especie en vías de rápida extinción, y es que para muchos el progreso técnico es automático y no puede permanecer estacionario; no tiene

finalidad y depende del poder.

La técnica no se desarrolla en función de las necesidades humanas, sino en función de las posibilidades de crecimiento: "Si algo es posible, se hará", aunque no nos convenga o sea inmoral (armamento, ingeniería genética, sustancias químicas, tóxicas, energía nuclear...).

Desde esta vertiente la actitud en el progreso no es ya de esperanza ilusionada en que pueda resolver los problemas de la humanidad, sino de una grave desconfianza, pues el progreso tecnológico además de significar una amenaza para el medio vital puede llevar a formas de gobierno tecnofascistas.

Coherencia

Todo eso nos empuja a mantener al menos una actitud crítica ante la técnica. Alguien puede decir que se sale de la guerra tecnológica. Lo puede hacer si en el mundo actual es capaz de vivir como un cisterciense.

Si queremos los modos de vida de una sociedad tecnológicamente avanzada no nos podemos salir y entonces necesitamos gerentes con mucha capacidad de Gestión.

En la vida hay que optar; no se puede vivir en contradicción constante: escuchar a Bach en un compacto pinchado por laser y maldecir la técnica.

Pienso que lo bueno o lo malo no es la técnica. El bueno o el malo es el hombre, y optimizar o mejorar la capacidad gerencial es no solo que nuestros gerentes sean capaces de elegir la técnica apropiada para el fin que se propone, sino también que se adornen de virtudes como la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza, que hacen la integridad moral de la persona. Lo cual quiere decir que en nuestras cooperativas el ejercicio de la dirección o de la gerencia conlleva una responsabilidad adicional de ejemplaridad moral. El gerente tiene que inspirar confianza y tiene que ser de tal forma que además de hacer funcionar la empresa deberá estar convencido de la bondad del sistema cooperativo que se ha adoptado y poner en práctica los modos de gestión de empresas de matices especiales cuales son los cooperativos.

RENOVACION

El Grupo ORBIDE, constituido hace siete años, ha desarrollado un importante papel en la homogeneización de los criterios de actuación y en la mejora de las técnicas de gestión de las Cooperativas situadas al noreste de Guipúzcoa, entre el Oria y el Bidasoa.

A ninguna realidad empresarial, y menos si es Cooperativa, le cabe en nuestra época detener su evolución sobre estructuras inmutables.

En la actualidad, precisamente, en las Cooperativas de esta zona ha dado comienzo un proceso de remodelación del Grupo, que, previsiblemente, culminará en la constitución de dos Grupos diferenciados, de forma tal que posibiliten:

a) La integración de otras Cooperativas de la zona que en su momento desecharon tal posibilidad, así como de nuevas promociones posteriormente constituidas.

b) La mejora de los niveles de gestión, en base a la dimensión más asequible de cada uno de los Grupos.

Esta remodelación servirá en definitiva para que las cooperativas de una zona fuertemente urbanizada y que ha sufrido con intensidad los efectos de la crisis económica, pueden cubrir mejor el objeto de promoción humana integral que les dio vida.

non zer



El Grupo Orbide dejará posiblemente de funcionar en su estructura actual en los próximos meses, ya que está previsto su desdoblamiento en dos Grupos Comarcales distintos. Decisión que ha sido aprobada a nivel de consejo general pero que deberá ser ratificada por la Asamblea General de Orbide, a celebrar en junio próximo, como paso previo a la puesta en marcha del proyecto.

Constituido en 1979, actualmente Orbide está integrada por Biurrarena, Berriola (fusión de Ekain y Gaztelu), Guría Naval, Guría Obras Públicas, Oiarso, Orona y Vicon. La solicitud de ingreso por parte de Danona, Tajo, Ikus XXI y Latz, así como la diferente concepción de Grupo entre las distintas Cooperativas ha aconsejado, por razones de mayor homogeneidad y de

eficacia en la gestión, la creación de dos Grupos Comarcales dentro de la actual demarcación geográfica de Orbide.

Tanto las antiguas Cooperativas como las que se van a incorporar ofrecen una evolución positiva en sus últimos ejercicios, con lo que los años más difíciles de la crisis parecen haberse superado. La potenciación y renovación de los equipos directivos, la incorporación de nuevas tecnologías y los cambios en la cultura organizativa empresarial, están sentando las bases para contemplar con cierto optimismo el desarrollo del Cooperativismo empresarial en esta importante comarca guipuzcoana. (Pág. 11).

Enpresaren Inguru ideologiko berria, es una aportación de Xabier Elizondo en la que analiza el nuevo entorno ideológico en

el que hoy parece moverse la economía mundial, en contraste con los planteamientos socio-culturales que siguen predominando en Euskalherria y que condicionan la visión empresarial y económica de sus gentes, incluido el mundo cooperativo. (Pág. 5).

GOIER (Goimailako Irakasketak Erbestean) es el nuevo Servicio de Eskola Politeknikoa pensado para gestionar los estudios en el extranjero de los egresados de Ingeniería Técnica que vayan a cursar Ingeniería Superior o piensen hacer el Doctorado (Pág. 7).

La morosidad en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, tras la reforma de la Ley General Tributaria y del Reglamento General de Recaudación, es

contemplada por Juan Larrañaga (Pág. 8).

La pensión de viudedad en la nueva ley, continúa en la línea de la serie de artículos y cuadros que venimos publicando acerca de temas vinculados con la Seguridad Social, tras las últimas modificaciones de la Ley. (Pág. 9).

Kooperatibetako Berriak, da cabida en sus páginas a las noticias provenientes del Grupo Asociado, entre las que destaca el balance del ejercicio de Lagun-Aro que indica, entre otros aspectos, cómo en 1985 descendió el tipo de cotización a autónomos por parte de nuestro colectivo. También se recoge en estas páginas un comentario de los temas y capítulos del segundo volumen sobre Euskalherria, publicado recientemente por Caja Laboral con motivo de su 25 aniversario.

Nafartarrak diskriminatuak berriz ere

Urte bete itxaron ondoren, ihaz gertatu zena achantzi bat izango zelakotan, ezin dut gehiago aguantatu eta bere txokoa publikatzeko eskatuaz hemen bidaltzen dizuet kartatxo hau.

Lan Arau Probisionalak idazten dituen arduradunaren aurka zuzendua doa hain zuzen karta hau, kulturarik eza duelako eta batera Nafarroako lagun eta kooperatibekin inolazko begirunerik izan ez duelako.

Hau da nere haserrearen arrazoa:

1983. urterarte, urtero azaltzen ziren Lan Kide Aurrezkiaren Lan Arauetan lurralde bakoitzaren jaiak. Urte batetan gainera, Lan Kide Aurrezkiak bulegoak zituzten herrietako jaien zerrenda bat jarri omen ziguten baita ere, kriterio on batekin jokatuz, gure ustez.

Ihaz berriz, eta aurten ere zoritxarrez, ez dakit zer ari den gertatzen. Edo memoria joan zaio norbaiti, edo arduraduna alda digute, baina ezin ulertzekoa da beste hiru lurraldekoen jaiak jartzea eta ez gureak. Norbaitek pentsatuko du nafarrek ez dugula jairik. Ba, ez da horrela gertatzen.

Ez dugu uste hain zaharra den lurraldean, jai edo-eta bizi geranok bigarren edo hirugarren klasekoak izango geranik horrelako tratu bat jasotzeko pertsona horrengan. Mesedez, beste seriotasun bat eskatzen dizugu.

Agur!

Iruñako Txomin

Primero somos empresa

He venido observando a lo largo de los últimos números del T.U. Lankide que se habla continuamente de la actividad "empresarial" de nuestras cooperativas es decir de los problemas económicos, técnicos y comerciales casi exclusivamente.

Podríamos decir que las cuestiones sociales que habrían de caracterizar a nuestro modelo de empresa cooperativa son los grandes ausentes, tanto en los artículos como en las noticias.

¿Qué pasa para que nadie aborde cuestiones tan importantes como la participación, la información, la formación, las formas de dirección, ...?. ¿No será que las estamos dejando a un lado también en nuestras cooperativas y no sólo en la Revista?.

Para colmo se dejan caer de vez en cuando estudios que hablan de mucha movilidad de directivos, de comparaciones de retribuciones, de dificultades para mantener cuadros directivos, etc. etc... ¿No es verdad que todos esos problemas son consecuencia de una falta de sitio en

nuestras preocupaciones diarias de esas otras cuestiones que antes he citado?.

Y si no que me expliquen por qué, al menos esto es lo que ocurre en mi cooperativa, no se recoge en el Plan de Gestión ningún objetivo de tipo social. Quizá sea porque todo funciona a la perfección estando al tanto de la gestión el último socio, participando éste en las consultas para las tomas de decisiones, etc. etc..

Sinceramente creo que lo que ocurre es lo contrario. Cada vez menos queremos acordarnos de que somos cooperativa. Y en nuestras fábricas no nos enteramos de lo que pasa más que una vez al año, en la Asamblea, y eso si entiendes algo.

No sé si esta carta servirá para algo pero quizá alguien se dé por enterado. Con que se enteraran en mi cooperativa sería ya un primer paso para empezar a caminar de diferente forma. Y en cuanto a la Revista me gustaría que se hiciera lo posible para tocar también esos temas por parte de los que tienen algo que decir y tengan facilidad para ello.

Agur.

Mikel Etxebarria

Estimados amigos:

Leyendo en el apartado de "Cartas" del número de Enero el artículo referente a "Cinco días sin sueldo", se comprueba que la capacidad de asombro de más de uno está cada día a prueba, como bien dice el autor del mismo.

Más adelante, anima a los interesados a hacer uso de la legislatura general vigente, sin miedo, recomendación del todo interesante y que sería de desear fuera aplicada y por supuesto acatada por todos los ciudadanos.

Respecto a la mención sobre los murmullos que se oyen en amplios sectores cooperativos, es evidente en éste y demás sectores la necesidad de convertir murmullos en actitudes concretas, que entre otras cosas podrían hacer ver cuál es de verdad la voluntad popular.

Por último, es una pena que los txin-txines de victoria mencionados, no animen a los "Nuestros" a emprender por su cuenta otro tipo de solución de empresa del que seguramente algo podríamos aprender.

Un saludo,

Juan José Zabarte
Socio n.º 588, CLP

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

TU-LANKIDE - Aptdo. 39 - Aretxabaleta



ENPRESAREN INGURU IDEOLOGIKO BERRIA

Xabier Elizondo

Aberastasuna sortzea

Urte horietako pentsalari ekonomiko- en kezka, gehiago begira zeuden aberastasanaren banaketa zuzen eta egoki bat lortzera. Hau da, Estatu-Zaindariak iritar guztien gainera bere babesa zabaldu behar zuen prestazio gutxieneko bat garantizatuz. Hau zen welfare sistema eta nolabait berdintasun ekonomikoaren garaia.

Desarrollo ekonomikoaren baldintza nagusia, planifikazio ekonomikoan sustraitzen zen, naiz zentrala izan, naiz indikatiboa.

Baina historiaren mugimenduak berekin dakar gauza askoren aldaketa, eta azken urte hauetan jasatzen ari garen krisis ekonomikoak zenbait pentsamolde ekonomikoren puskatze eta birplan-teatzea ekarri digu.

Gaur egun, ekonomiak duen problema nagusia ez da aberastasanaren

banaketa berdinzale bat lortzea, baizik eta aberastasuna sortzea. Hau da, ekonomia zuzentzen ari diren politiko gizonen, aberastasuna sortzeko baldintza egoki batzuek antolatzen jartzen dituzte beren ahaleginak.

Beraz, ez da harrizkoa garai batetan gaintuak uste genituen idea liberalak berriro ere bizi-bizirik aurkitzea. Hauek dira adibe batzuek:

- Berriro ere lukroaren zalatasuna pertsonen motiboziorako akuilu bat bezala ikusten da.
- Enpresari sena eta gogoak baztertu egin du planifikazioa, hazkunde ekonomikoaren giltza bezala.
- Sektore Publikoaren ahultzea eskatzen da.
- Enpresa multinazionalen ondo ikusiak eta lagunduak izaten dira non-nahi.
- Kanbio askearen joerak indartzen ari dira.

Badirudi munduaren zehar, zenbait enpresa Publikoren desnazionalizazio prozesuak zabalitzen ari direla. Gertaera hau, bestalde, ekonomia munduan jasotzen ari diren zenbait aldaketa ideologikoren ezaugarri bat besterik ez litzake izango.

Esan beharra dago azken hamabi urte hauetako krisis ekonomikoak, influentzia handia izan duela doktrina ekonomiko dominatzailetan, eta aldaketa garrantzitsuak gertatzen ari direla balore ekonomikoaren ordenetan.

Izan ere, desarrollo ekonomikoaren urteetan, hau da, hirurogeigarrenetako hamarkadan, aktibitate ekonomikoaren helburuen artean, garai batetako "aberastasuna sortzea" nahiko ahaztua zegoen, bigarren maila matetan kokatua, batez ere ekonomia mundua zuzentzen zuten politikoen artean.

GOIMAILAKO IRAKASKETAK ERBESTEAN

Jose Mari Zabalegi

ESKOLA POLITEKNIKOA avanza en su política de servicio que, entiendo, en cada momento, necesita nuestra sociedad. El articulista nos informa de este nuevo paso dado en la línea de crear un servicio de gestión de estudios en el extranjero con vistas a sus alumnos de Ingeniería Técnica, para cursar Ingeniería Superior y Doctorado en las Universidades donde se están produciendo los avances tecnológicos y en el momento en que las barreras de los pueblos europeos desaparecen y el ejercicio de la profesión se plantea en libertad.

Arazoa

Ez da asko aztertu behar gure herriaren egoera nolakoa den jakiteko.

➔ Pentsakera ekonomikoan gertatzen ari diren aldaketak hor daude eta balorazio gehiagotan sartu gabe hau esan genezake, krisis ekonomikoak dakarren adaptazio-egokitze prozesu baten ondorio direla. Hau da, ekonomia efiziente baten premiak sortutakoak.

Euskal-herrian

Euskal-herriko inguru ekonomikoari lotzen bagara, hau esan genezake. Gaur egun dominatzaile bihurtzen ari diren ideia horiek nahiko ulertezinak direla euskal pentsamoldeentzat. Euskal-herrian ideia sozio-politikoak benetan garrantzi handia dute eta influentzi handia bizitzaren beste zenbait arlotan. Zer-ezanik ez arlo ekonomikoan.

Esan beharra dago, gure arteko ikuspegi soziologikoetan enpresa pribatuak ez daudela ondo ikusita. Eta okerrago oraindik enpresaria, lukroaren zaletasuna, eta aberastasunen pilatzea.

Ez dago dudarik, gure inguru soziokulturalen obeto ikusirik daudela, funtzionariak, goimailako enpleguak, profesional liberalak eta merkataritxiak. Hau da, balorazio sozial ohea dute, lan-arazo harriskurik ez duten lanbideak, zoritxarrez, lanposturik sortzen ez badute ere.

Azken batez, sustratu kultural honek, ekonomiaren infraestruturara oinarrituko bat osatzen du eta baldintzatzen du. Horrela bada, ekonomiaren ikuspegi

Teknologiaren aldaketa dela eta konpetentzia gero eta larriagoa azaltzen zaigu. Langabezia ugartzen ari da. Gero eta pobreagoak gara. Eta oraindik gure gizarte honek ez du lortu behar duen tinkotasunik.

Euskal Herriko enpresak batik bat gizonetan oinarrituta daude, ez bait dute beste erremediorik. Eta duten teknologia, fabrikatzen dituzten produktuen kalitatea, dituzten kuadroak... hitz baten esan da: gaur duten izateko era erabat aldatu behar dute, beste herrien ongitasuna lortu nahi ba dugu.

Bestalde, jakin ere, ondo dakigu egoera hau berez ez dela konponduko. Guk geuk soluzionatu beharko dugu. Bada, kigu baita ere, nahiz eta askotan ez ausartu garbi azaltzen, soluzio zaila eta

soziologista honen ondorio bezala beste hauek ere aipatu genitzake:

- Heziketa sistema guztiz atzeratua.
- Atzerapen teknologikoa.
- Management teknika atzeratuak.
- Baliobide finantzariak enpresa harriskuetatik ihes egitea eta errenta jakin eta garantizatuak biltzea.

Esan beharra dago euskal gizarteak ez duela oraindik guztiz onartu, enpresa bat dirua irabasteko sortzen dela, hau da aberastasuna sortzeko, eta ez Diru-Publikoak, zergapekoen frutuek, gastatzeko.

Eguneroko enpresa-arazoetan garbi ikusten da prolema ekonomikoaren aurrean bai enpresariaren eta bai sindikatoen jokaera Erakunde Publikoen laguntza eskuratzea izaten dela. Eta baita ere, esan beharra dago euskal iritzi-publikoak jokabide hori ontzat ematen duela.

Iritzi-sozial honetatik sortzen da zenbait zuzendari politikoetan hain nabari diren kontraesanak. Hau da, ezin dituzte elkartu gizartearen presioak eta politika enpresarial baten lege logikoak.

Kooperatiben jokabidea

Guzti honek, baita ere baldintzatu egiten du kooperatiben jokabide ekonomikoak, eta ezin zitekeen beste era batera, kooperatiben sustraian eta oinarrietan arrazoi soziologikoak ere beren filosofia berezia mamitzen dutelako.

gogorra izango dela.

Soluzio Bideetatik

Hau horrela bada, gizartea iraun erazi eta izakera ematen dioten taldeek badute erantzunkizunik. Zerbait badira, problematika hau beren barne muintetan sentitu beharko lukete; eta sentimentu horren eraginez, zerbait egin.

Indar hauetako bat, dudarik gabe, formazioan konprometitu dauden taldeek osatzen dute; eta ahalegin honetan Eskola Politeknikoa zuzenki interesatuta dago. Sortu zenetik, bere bokazioz berezietakoa lana eta kultura, elkar loturik, gizonaren onerako elkarte aurreragari baten zerbitzuan mantentzea izan da. Eta berak nahi adina neurrian zenbait proiektu mamitu ez ba-

Baina baita ere, onartu beharra daukagu faktore ekonomiko hutsak kooperatibaren izatearen baldintza ezinbestekoak direla. Hau da, baldintza ekonomiko horiek kooperatibaren izatea eta desarrolloa guztiz mugatu egiten dituzte. Argi eta garbi esan beharra dago, kooperatiba bakoitzaren oinarritzko ideen zerrenda beste idea hauek ere, bere lekua izan behardutela:

- Kooperatibak dirua irabasteko direla.
- Kooperatibak bere lanpostuak mantendu edo eta ugaltu ahal izango dituela, dirua irabasten baldin badu soil-soilik.
- Erdiko-epe batetan kooperatiba batek duen finantzatzeko kapazitatea, bai barnekoa, eta bai kanpokoak, kooperatiba horrek irabaziak sortzeko duen kapazitatea berbera dela.
- Erdiko-epe batean ezin direla kooperatiba baten prolema beste kooperatiben lepotik estali.
- Erdiko-epe batetan kooperatibak sortzen dituzten irabaziak beste aktibitate errentagarriak sortzera zuzendu behar direla eta ez errentagabeak diren aktibitateak mantentzera.

Guzti hau, gogorra iruditu liteke baina errealidade ekonomiko baten gainean jasotzen ez diren sistema ideologiko-soziologikoak ez dute irauteko posibilitate handirik. Zailena noski, behar-beharrezkoa den oreka hori lortzea da.

dira ere, ildo horri jarraituz, une bakoitzak eskatzen zuen problematikari erantzuten saiatu da. Horregatik sortu dira FP1, FP2, Ingenieria, Iraunkor Saiolan, EEE (REM) eta Diseñoko zentruak.

Zentru hauek denak dinamikoak dira. Beti bere programaketa aldatzen dabilta nahiz eta jakin jokaera honek, irakas-kuntza aldetik behintzat, problemak sortaraz litzakeela; baina badakite, halaber, elkartearen bizitzeko erak aldaketa bera-ekin daramala eta honi jarraitu behar zaiola.

Goimailako Ikasketak

Lehendabizi Ofizialia eta Maestria zentruak sortu ziren, gero Formación Permanente (Iraunkor), ondoren Inge-nieria eta hau sortu eta urte gutxitara goi mailako ikasketak ezarri beharra nabarmendu zen. Ikusirik Eskolak ezin zuela horrelako zentzurik babestu, 1972. urtean hasita erbesteko Eskola eta Uni-berbtsitateekin harremanetan jarri zen.

Gaur, Eskola eta Unibertsitate horietako zenbait ikasle Euskal Herriko es-kola, enpresa edo ikerketa laneko zentruetan lanean ari dira. Saiolan eta Diseño zentruak gure enpresek behar duten berritze horrek eraginda sortu di-ra. EEE, berriz, irakaskuntzaren aldaketa

medio dela.

GOIER izeneko zentru berria sortzeko zorian

Oraingo honetan, Eskolak beste zentru berezi bat sortu nahi du, Goier izenokoa, hain zuzen. Erbesteko Eskola eta Unibertsitateekin dauden harre-manekin lotuta dator, eta helburutzat, ingenierian graduatu eta industri gizar-tean kualifikatua izateko adina dispo-sizio eta gaitasun demostratu dutenei, erbestean irakaskuntzak ahalbidetzea dauka.

Dagoeneko 24 ikasle daude egoera honetan: eta Eskolak dauzkan datuen arabera, datorren urtean 37 izan litezke, era horretan jarraituz, 1989-1990 kurt-soan 70tara irits gintezkelarik.

Zentru berri honen adierazpena

Goi mailako ikasketak Estatuan ber-tan ere egin litezke noski. Egokitze kur-tso bat egin ondoren hiru urte pasa beharko ditu ikasleak ingeniero tituloa eskuratzeko. Eskolan graduatzen dire-nek bide hori irekita dute; baina Eskola-ren indarrak erbestera doazen irakasleei laguntzera zuzentzen dira. Alde batetik, garbi dago Europa zabalean espeziali-

zatzeko posibilitate gehiago daudela; bestetik, Komunitatean sartzeak, titula-zio legezatzak dakartzan problemak, erabat erreztu egingo ditu.

Zentru honen eginkizunen artean ho-noko hauek aurkitzen dira: enpresek es-katzen dituzten eraberako Unibertsitate eta Eskolak topatu, konbenioak izenpe-tu berekin Eskolako ikasleek onar ditza-ten, ahal den neurrian beren egoitzako irakasleren bat bilatu ikasleen tutoritza egin dezan, ikasleek aportatzen dutena-rekin eta lortzen diren bekekin zentrua finantziatu, ikasleak beren bizilekuan bisitatu, batzarrak egin honutz etor-zen direnean, eta enpresa eta ikasleen arteko harremanak erreztu.

Goier zentru bezala sortu nahi da; eta horrela izanik industri-gizarte eta ikas-leon artean konfidantza bero bat sortze-ko asmoz. Enpresak gazte hauek duten hasierako esperientzi falta gairiditzen la-gundu beharko dio, eta baita dituzten ilusioak interpretatzen ere; alderantziz, profesional hauek enpresari dagokion arrisku larri horren kontzientzia hartu eta tokatzen zaien erresponsabilitatea onartuz, gure herriak, bai ekonomi eta bai sozial aldetik behar duen zuzper-tzeari ekin beharko diote.

Hori horrela izango dela sinistuz Goierrek ekiten dio lanari.



LA MOROSIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Juan Larrañaga Zabala

Tras las recientes reformas de la Ley General Tributaria y del Reglamento General de Recaudación ha surgido un cierto confusionismo sobre los distintos intereses y recargos exigibles en caso de demora en el cumplimiento de las obligaciones tributarias que se esclarece, en nuestra opinión, en un trabajo de D. Antonio Morillo publicado en la revista Impuestos, en su número de noviembre de 1985, y que por su interés hemos resumido y reordenado.

Supuestos en que proceden intereses de demora

El interés de demora aparece como una indemnización necesaria y automática que compensa el retraso producido en el cumplimiento de obligaciones tributarias.

Pero además de este supuesto genérico, la legislación, en concreto la Ley General Tributaria, establece tres supuestos específicos:

- Los ingresos realizados fuera del plazo, sin requerimiento previo de la administración (art. 61.2).
- Los fraccionamientos o aplazamientos de pago de las deudas tributarias (art. 61.3).
- Las suspensiones de ingresos y sus prórrogas (art. 61.4).

Diversos tipos de interés de demora

Sin perjuicio de los diversos tipos aplicables en función de las normas de derecho transitorio, que luego se examinan, el resumen de tipos vigentes es hoy el siguiente:

- El tipo de interés legal del dinero incrementado en su 25%, para las deudas tributarias que no sean objeto de aplazamiento o fraccionamiento. La Ley de Presupuestos de 1985 fijó para dicho ejercicio como tipo de interés legal del dinero, el 11%, lo que unido a su 25% nos da un tipo de interés de demora para 1985 del 13,75%. Por su parte, la Ley de Presupuestos de 1986 fija el tipo de interés legal del dinero en el 10,5%, por lo que para 1986 el tipo de interés de demora será del 13,125%.
- El tipo de interés legal del dinero, para las deudas tributarias que se aplacen o fraccionen y las devoluciones de ingresos indebidos que se hubieran



realizado con ocasión del pago de deudas tributarias.

El recargo de prórroga

Tras la reforma de la Ley General Tributaria y del Reglamento General de Recaudación el recargo de prórroga tiene un sentido residual y restrictivo, capaz de producir efectos en aquellos casos en que, eventualmente, se excluya, por una norma, la exigencia de intereses de demora, a pesar de la falta de cumplimiento puntual de la obligación tributaria y siempre que no proceda tampoco al recargo de apremio. Además sería necesario que se tratara de deudas tributarias que deban satisfacerse mediante efectos timbrados o declaraciones-liquidaciones del sujeto pasivo.

Pero dada la incompatibilidad con los intereses de demora y con el recargo de apremio y teniendo en cuenta que no existen excepciones para la exigencia de intereses de demora puede afirmarse que hoy en día el recargo de prórroga no es exigible.

El recargo de apremio

El recargo de apremio que asciende al 20% de la deuda tributaria surge cuando vencido el plazo de ingreso de la deuda tributaria ésta no se hubiera satisfecho y se expida, en consecuencia, el título que lleva aparejada ejecución.

El recargo de apremio parece tener un carácter de restitución o resarcimiento

de daños producidos, en parte, por la falta de pago en el plazo fijado y en parte por los gastos ocasionados por un procedimiento nuevo, el procedimiento ejecutivo.

Hasta que el descubierto en la deuda tributaria no origine la providencia de apremio se devengan intereses de demora. Cuando dicha providencia se dicta nace el recargo de apremio y dejan de devengarse los intereses de demora puesto que cesa el efecto del retraso y surge la necesidad de hacer efectiva la deuda por un medio coactivo.

Problemas de derecho transitorio

En cuanto a los intereses de demora, hasta el 31.12.85, habrá que entender que:

- Si se trata de deudas tributarias (salvo aplazamientos), las vencidas antes del 1.1.85 habrán de liquidarse al 8%, las vencidas entre el 1.1.85 y 27.4.85, al 11% y las vencidas desde el 27.4.85, al 13,75%.
- Las restantes obligaciones y los aplazamientos de deudas tributarias, comportarían intereses al 8% hasta el 31.12.84, y del 11% desde el 1.1.85.

En cuanto al recargo de prórroga que se cuantifica con independencia del período transcurrido, procede al 5% hasta el 1.4.85 y desde esa fecha hasta el 27.4.85, al 10%, habiendo desaparecido prácticamente, según lo indicado, desde la última fecha indicada.



La pensión de viudedad, en la nueva ley

La revista «Jubilarse», ha publicado el siguiente informe sobre las características de las pensiones de viudedad tal y como quedan establecidas en la nueva Ley de Pensiones.

Una de las pensiones actualmente previstas en el sistema de Seguridad Social y que en un primer momento, en la anunciada reforma de la Seguridad Social, iba a resultar más afectada, es la pensión de viudedad. La práctica desaparición de esta pensión, por el momento, ha quedado aplazada, quizá previéndose la reacción popular que ello podría producir en un país donde existe una realidad sociológica innegable, donde la unidad familiar sigue marcando una división del trabajo, que se acentúa en situaciones como la actual, de crisis económica y un alto índice de desempleo.

Ahora bien, dado el general desconocimiento que existe, cuando se habla de la pensión de viudedad, ¿en qué consiste ésta realmente? ¿Significa hoy la garantía de por vida de unos ingresos suficientes? ¿Son los viudos de este país unos privilegiados a los que hay que eliminar estos privilegios para igualarlos en la miseria al resto de los ciudadanos?

¿Quiénes tienen hoy derecho a la pensión de viudedad?

Vamos a distinguir en la regulación de la pensión de viudedad en la legislación anterior a la ley 30/81 de 7 de julio, y con posterioridad a ésta. Así, con anterioridad a la reforma introducida en el Código Civil de la regulación del matrimonio, por esa ley, según la Ley General de Seguridad Social en su art. 160, tienen derecho a la pensión de viudedad

el cónyuge sobreviviente, viudo o viuda, que tengan los requisitos de: 1. Convivencia habitual con el cónyuge causante. Ya que si a pesar de la existencia de matrimonio legítimo, falta la convivencia, no procedería la pensión. Convivencia que ha venido entendiéndose por el Tribunal Supremo en un sentido amplio, subordinándola incluso a la dependencia económica. En caso de separación judicial, que la sentencia firme haya reconocido al cónyuge sobreviviente, inocente. 2. Que el cónyuge fallecido siendo trabajador por cuenta ajena, haya cotizado un período de 500 días de cotización en los cinco años anteriores al fallecimiento, salvo que la causa del fallecimiento haya sido una enfermedad profesional o un accidente laboral o no; en cuyo caso no se exige este período de cotización.

Dentro de estos requisitos generales y en la Ley General de Seguridad Social, así como en la orden de 13 de febrero de 1967, se introducen para el viudo, unos requisitos adicionales a los ya expuestos, exigidos para la viuda, para tener derecho a pensión. Así, al viudo se le exige hallarse incapacitado para el trabajo, con invalidez permanente absoluta para todo trabajo y estar a cargo de la fallecida. Requisitos éstos, que por el Tribunal Constitucional y en sentencias de 22 y 23 de noviembre de 1983, han sido declarados como inconstitucionales, por ser contrarios al principio de igualdad ante la ley, establecido y consagrado en el art. 14 de la Constitución.

Requisitos más racionales

Así, han sido requisitos exigidos para tener derecho a la pensión de viudedad, junto con el período de cotización necesario, la existencia de matrimonio legítimo, así como la convivencia y dependencia económica del fallecido/a, denegándose esta pensión si, aunque existiera matrimonio legítimo, faltaba la convivencia y dependencia económica en el momento del fallecimiento, o bien denegándose en reiteradas ocasiones, en los casos de uniones maritales de hecho, en las que sí concurría esta convivencia y dependencia económica, pero faltaba un vínculo legítimo del matrimonio.

Esta situación, desfasada con la realidad y que producía situaciones claramente injustas, en un país donde la ausencia de divorcio impedía la legalización de unas uniones de hecho. Legalización que hubiera posibilitado el acceso a una pensión de viudedad, que fue parcialmente corregida con la ley 30/81 de 7 de julio, ley por la que se modifica la regulación del matrimonio en el Código Civil, y se determina el procedimiento a seguir en las causas de nulidad, separación y divorcio. Decimos parcialmente, puesto que se establecen con carácter provisional una serie de normas, que afectan a estas situaciones a las que estamos haciendo mención, como la regulación provisional que se señala en la disposición adicional décima de esta ley: «Hasta tanto se dé una regulación definitiva en la correspondiente legislación en materia de pensiones y Seguridad Social».

Se sanciona en la ley 30/81 de 7 de julio, que van a tener derecho a las pres-

→ taciones de Seguridad Social, el cónyuge que hubiera sido beneficiario por razón de matrimonio, con independencia de que sobrevenga separación judicial o divorcio. Asimismo, se señala que corresponde el derecho a la pensión de viudedad y demás derechos pasivos o prestaciones por razón del fallecimiento, a quien sea o haya sido cónyuge legítimo, en cuantía proporcional al tiempo vivido con el fallecido. Este reconocimiento del derecho a la pensión de viudedad, se establece claramente, con independencia de las causas que hubieran determinado la separación o divorcio.

Con respecto a las uniones de hecho, se establece en esta nueva regulación que quienes no hubieran podido contraer matrimonio por impedirlo la legislación vigente, pero hubieran vivido como tal, y habiendo fallecido uno de ellos con anterioridad a la vigencia de la ley, el otro tendrá derecho a las prestaciones de Seguridad Social, así como a la pensión de viudedad correspondiente, también en proporción al tiempo convivido.

En consecuencia, se amplía el ámbito de las personas que pueden tener derecho a la pensión de viudedad, desapareciendo ciertos condicionamientos para su concesión. Mejoras que suponen un avance en la adecuación de la normativa en la pensión de viudedad, a la realidad social. Si bien en muchos casos han sido aplicadas por la Seguridad Social con un criterio claramente restrictivo y en ocasiones contrario al espíritu de la ley (exigencia de un período de convivencia de cinco años..., denegación del cónyuge separado por falta de convivencia..., aplicación de un único mínimo de la pensión de viudedad, prorrateando este mínimo entre los beneficiarios en razón al tiempo convivido...).

Cuantía de la pensión de viudedad

Está fijada la pensión de viudedad en un 45% de una base reguladora que se obtiene de sumar las bases de cotización durante un período de 28 meses en

los casos en que el trabajador está en activo, salvo que haya fallecido por accidente de trabajo o actividad profesional, en cuyo caso serán los salarios reales.

Este porcentaje se eleva a un 60% en los casos en que el fallecido es pensionista de jubilación o invalidez, siendo la base de cálculo la misma que sirvió para determinar la pensión, aumentada con las mejoras o revalorizaciones que se hayan producido.

Compatibilidad de la pensión

La pensión de viudedad vitalicia así obtenida será compatible con cualquier renta del trabajo de la viuda, o con la pensión de vejez o invalidez a la que la misma pueda tener derecho.

Por qué causas se extingue la pensión

Se extingue la pensión de viudedad por contraer nuevas nupcias; o tomar estado religioso; por la pérdida o privación de la patria potestad; o ausencia que implica abandono de los hijos, siempre en estos casos en los que la viuda hubiera tenido derecho a pensión por tener a su cargo hijos habidos del causante. Se cesa también en el derecho a la percepción de la pensión de viudedad -según la orden de 13 de febrero de 1967- por observar una conducta deshonesto o inmoral, así como por declaración en sentencia firme de culpabilidad en la muerte del causante.

Señalados así a grandes rasgos los aspectos más destacados de la regulación actual de la prestación de viudedad, pasamos al discutido tema de la defensa del mantenimiento de esta prestación en el actual sistema de Seguridad Social.

¿Pervivencia de la pensión de viudedad?

Hay que partir de unos datos objetivos, de una realidad social en nuestro país que no se puede obviar, como es la importancia que en el mismo sigue teniendo la unidad familiar, y cómo ésta

se ve afectada hoy por la situación de crisis económica.

No pertenece desgraciadamente aún al pasado, el que la mujer viva a costa del marido, dedicada a las tareas domésticas, si bien hoy puede no deberse tanto este fenómeno a una concepción tradicional de la división del trabajo en la unidad familiar, como a la crisis económica, que con un alto índice de desempleo, repercute más gravemente en la mujer que quiere acceder a un puesto de trabajo. Ahora bien, junto con esta realidad social innegable, no es menos cierto que aunque trabajen ambos miembros de la pareja, el fallecimiento de uno de ellos conlleva una disminución grave de los ingresos de la unidad familiar. Y es esta disminución de los ingresos del nivel de renta al que se ha accedido con el trabajo, a la que va dirigida la pensión de viudedad, la cual no tiene, tanto como se pretende, un carácter asistencial de ayuda a un estado de necesidad, como un carácter compensador de los menores ingresos producidos por la muerte de uno de los miembros de la unidad familiar, que a lo largo de su vida familiar ha cotizado a la Seguridad Social. No es menos cierto que esta compensación es en nuestro país mínima (45% de la base reguladora), que estamos hablando de unas pensiones que, hoy por hoy, por su cuantía difícilmente compensan de la pérdida de ingresos que supone el fallecimiento del causante. A título de ejemplo, las pensiones mínimas para 1985 por viudedad están fijadas en unas cuantías de 18.045 pesetas para un titular menor de 65 años y 20.910 pesetas para un titular mayor de 65 años. En ningún caso tampoco en nuestro país son superiores en su cuantía la pensión de viudedad a la que al respecto se señalan en países de la CEE, como Italia, Francia, Alemania.

Ahora bien, no puede argumentarse en favor de la supresión de las pensiones de viudedad, como se ha hecho desde el poder, diciendo que suponen un privilegio para las personas que pueden acceder a ellas, respecto, por ejemplo, de los desempleados, a los cuales el subsidio se les agota en un plazo de veinticuatro meses; porque ello no sólo significaría retroceder en unas mejoras logradas a lo largo de los años, mejoras sociales que tienen una clara razón de ser hoy en día, sino porque desconociendo éstas lo que se pretendería es igualar a los ciudadanos, pero en la miseria. El Gobierno ha demostrado un sentido común y un prudente respeto a la opinión popular, al retirar la supresión proyectada de la pensión de viudedad y mantenerla en los términos actuales, que si bien son insuficientes, suponen una cierta compensación a la pérdida de ingresos que supone para la unidad familiar el fallecimiento de uno de sus miembros. ■



GRUPO ORBIDE



Texto: Jesús E. Ginto

Fotos: Jesús Uriarte y Archivo

Constituido en 1979, Orbide está integrado hoy día por las Cooperativas Biurrarena, Berriola (fusión de Ekain y Gaztelu), Guría Naval, Guría Obras Públicas, Oiarso, Orona y Vícon. La solicitud de ingreso por parte de Danona, Tajo, Latz e Ikus XXI ha aconsejado, por razones de eficacia en la gestión, la constitución de dos Grupos comarciales dentro de la actual demarcación geográfica de Orbide.

Esta decisión, aprobada ya a nivel de Consejo General, deberá ser ratificada por la Asamblea General de Orbide en junio próximo, como obligado paso previo a la definitiva puesta en marcha del proyecto que, en principio, supondrá el agrupamiento de las diez Cooperativas en torno a Donostialdea y a la comarca de Irún-Oiartzun.

ORONA

De la unión de las Cooperativas Mastra (calderería) y Orona (ascensores), que habían iniciado por separado su actividad en 1964, surge dos años más tarde Orona que, según la interpretación de los históricos de la Cooperativa de Hernani, viene a significar "de todos y de cada uno". Hasta 1980 se mantendrá la doble actividad de calderería y ascensores, que en sus comienzos fueron fabricados con la licencia de una firma italiana a la que hoy Orona vende sus propios ascensores.

Desde 1964 hasta 1978 la trayectoria de Orona fue de continuo progreso tanto en plantilla como en producción. La crisis de la construcción de aquel año afecta muy directamente a Orona, cuyos responsables deciden paliar sus efectos canalizando parte de la producción hacia los mercados exteriores, con el objetivo de no verse obligados a reducir puestos de trabajo. Esta exportación se dirigirá básicamente hacia los mercados latinoamericanos, cuyo posterior derrumbamiento económico supuso un fuerte golpe financiero para Orona. Situación de la que no ha terminado de recuperarse, aunque empieza ya a remontar, según su nuevo gerente Jesús Goinetxe. →

El revés latinoamericano llevó a Orona a la búsqueda de mercados más seguros, fundamentalmente europeos y de Oriente Medio. En 1985, un 30% de su producción de venta nueva de ascensores, valorada en unos 400 millones de pts., fue canalizada a través de la exportación hacia Francia, Inglaterra, Italia y países de Oriente Medio. Para este año Orona tiene el propósito de consolidar su posición en Francia, para lo cual ha enviado una persona a París y está potenciando los servicios de mantenimiento.

En Orona, una parte significativa de su facturación corresponde a conservación o mantenimiento de ascensores. De los 2.500 millones de volumen de negocio previsto para este año, 800 serán de conservación y 1.700 correspondrán a estructuras y venta nueva de ascensores. De éstos, 1.300 millones de ventas interiores y 400 millones de exportación.

En el capítulo exportador un 70% de las ventas se concentrará en Europa y el 30% restante en Oriente Medio. Dentro de esta área geográfica, hay que destacar la instalación en El Cairo de una fábrica de ascensores con participación financiera de Orona y Lan-Kide-Export y la aportación tecnológica de Orona. Esta planta estará concluida en julio próximo y se espera que inicie la producción en noviembre.

En el mercado interior, las expectativas son de un mayor incremento de la actividad, comenta Goienetxe. Cabe recordar que el mercado español es de los más amplios de Europa debido al predominio de la construcción vertical.

Otro tema a reconsiderar es el de las estructuras espaciales, un proyecto de buena tecnología que lleva ya siete años en el mercado pero que no termina de consolidarse, aunque se apuntan signos de lanzamiento. El nivel de competencia en este tipo de instalaciones es muy elevado en el mercado interior, pero también existen posibilidades en el exterior, sobre todo en Italia, Bélgica, Francia y Oriente Medio. A mediados del pasado año se nombró un responsable para las estructuras metálicas, una actividad que el gerente de Orona estima que hay que sacar adelante, previéndose por este concepto una facturación de 300 millones de pts. para el presente ejercicio.

La plantilla de la Cooperativa hernañarra cuenta hoy con 410 persona, de las que 210 trabajan en fábrica y el resto en el exterior. Es pues una empresa de

dimensión media que, a juicio de su nuevo gerente Jesús Goienetxe, necesita un replanteamiento global de la actividad. Con miras a este objetivo, precisa, "vamos a realizar de aquí a junio un Plan Estratégico de Marketing en el que vamos a empezar a reconsiderar todo lo que actualmente estamos haciendo: producto, mercado, diseño, tecnología etc."

En el campo de la tecnología, hace ya unos meses que Orona viene trabajando con Ikerlan en el desarrollo de microprocesadores aplicables al cuadro de maniobra de los ascensores. Un proyecto que debería haber estado en funcionamiento en 1985 y que aún no termina de salir adelante.

En lo que respecta al diseño, Orona acaba de comprar un ordenador técnico que comenzará a funcionar en abril. Goienetxe estima que su contribución será muy importante, teniendo en cuenta que cada ascensor requiere un proyecto concreto y toda una elaboración de los distintos componentes, que hasta ahora se diseñaban y calculaban con los méto-

dos tradicionales. Además, dicho ordenador facilitará en su momento la implantación del CAD/CAM.

Goienetxe insiste, asimismo, en que este año habrá que dar un avance notable en la informatización de la gestión, a fin de poder conocer los datos exigidos en cada momento, de controlar mejor los stocks y, en definitiva, mejorar la gestión. 1986 va a ser, pues, el año del salto informático en Orona, de la reorganización interna "para sacar el mayor provecho de lo que tenemos" y de la vuelta a los resultados positivos.

GURIA NAVAL

En diciembre de 1986 hará 25 años que Guría inició su actividad con la reparación de barcos, grúas y maquinaria de diverso tipo, experimentando un rápido crecimiento que pronto daría lugar a la creación de dos Divisiones: Naval y Productos Terrícolas. Esta última, ligada a la construcción de excavadoras, daría lugar con el tiempo a la constitución de Guría Obras Públicas como Cooperativa distinta. Hecho que se for-

Aunar esfuerzos y voluntades

La constitución formal del Grupo ORBIDE tiene lugar a comienzos del año 1979, estando integrado por Biurrarena, Ekain, Gaztelu, Guría Industrias, Orona, Scoiner y Vicon. En estos 7 años de andadura, Ekain y Gaztelu se han fusionado, constituyendo Berriola. Guría Industrias se desdobló en dos cooperativas, Guría Industrias (Naval) y Guría (Obras Públicas), ha desaparecido Scoiner y se ha promocionado Oiarso.

La distinta concepción de grupo comarcal de las diversas cooperativas, así como la integración en el grupo de cuatro nuevas cooperativas, Litografía Danona, Latz, Ikus XXI e Inds. Tajo, con lo que se eleva a 11 el total, han aconsejado la segregación de ORBIDE en dos grupos. La constitución será formalizada en los próximos meses y estarán, si así lo deciden finalmente los órganos competentes, constituidos por:

- ORBIDE: Berriola, Guría Industrias, Ikus XXI, Latz, Orona y Vicon.
- MUGALDE: Biurrarena, Danona, Guría O.P., Oiarso y Tajo.

Entendemos que esta decisión racionalizará la Gestión y redundará en una mayor eficacia y homogeneidad de cada grupo resultante.

En cada uno de los Grupos resultantes, nos encontramos con problemas si-

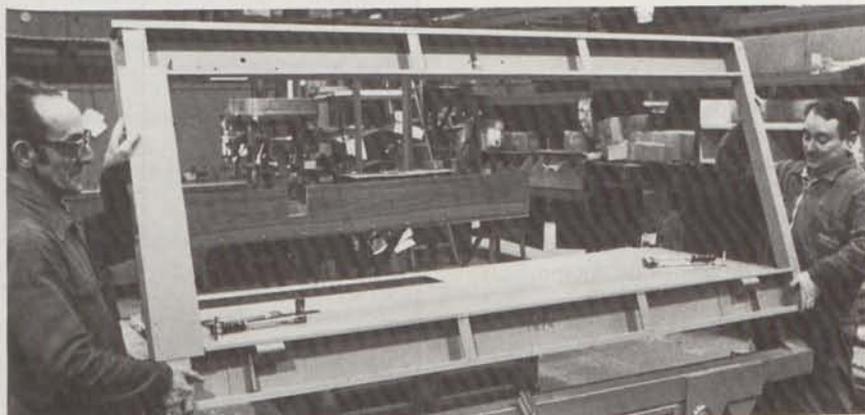
- Rentabilidad insuficiente
- Desequilibrio financiero
- Inadecuación de los medios técnicos y humanos a las nuevas exigencias de producto-precio-mercado.
- Falta generalizada de ilusión en nuestra experiencia.

Además, cada uno de los nuevos Grupos cuenta con cooperativas en promoción que, si bien ofrecen un futuro esperanzador, se encuentran en una fase delicada de su lanzamiento empresarial.

Aunar esfuerzos y voluntades es la tarea primordial de los nuevos Directores Generales que se van a encontrar con un clima de cierto escepticismo en relación a la necesidad de los Grupos industriales.

No obstante, tanto las antiguas cooperativas de Orbide como las que van a incorporar, ofrecen una evolución positiva en los últimos ejercicios.

Se han superado los años más difíciles de la crisis y, hoy día, los equipos directivos renovados y potenciados, con incorporación de nuevas tecnologías, con los cambios que se están dando en la cultura organizativa empresarial, con el desarrollo de las capacidades internas, se están dando condiciones necesarias para afrontar nuestro futuro con esperanza.



Montaje de cabinas de ascensor en Orona

malizó en 1979. Por su parte, Guría Naval fue pasando de la simple reparación de barcos al montaje de los mismos y construcción.

La situación de Guría Naval es hoy día difícil, reconoce su gerente Peio Otxoteko. Influye en ello, a su modo de ver, el no haber apostado claramente en su momento por el sector naval, al igual que se hizo con el del mueble, electrodoméstico o automóvil. También incide una serie de años con malos resultados y el contencioso con un barco atunero aún sin resolver.

La situación es delicada, pero las crecientes expectativas del sector de los pequeños astilleros en el conjunto estatal, contribuyen a alentar la confianza empresarial, sobre todo teniendo en cuenta que ya ha salido el Plan de flota de la marina mercante que lleva aparejado la concesión de créditos por valor de 85.000 millones de pts. y que, por otro lado, el Crédito Social Pesquero quiere dar este año 25.000 millones de pts. en créditos destinados a la reconversión de los pesqueros españoles.

Además, a nivel interno, en Guría se ha apostado por el desarrollo de un producto con diseño propio que está recibiendo una buena aceptación. Este es el caso del modelo Andrekala ya desarrollado; del modelo Ondarroa y Pasai en fase de preparación o del modelo Agadir pensado para las necesidades marroquíes.

Otxoteko está convencido que Guría trabaja en un sector donde se puede ganar dinero, a pesar de ser un negocio difícil en el que una decisión condiciona el Plan de Gestión de un año, de que es preciso luchar con una impresionante burocracia administrativa y de que es casi más un negocio financiero que de fabricación.

El mercado es enorme, en palabras de Otxoteko, "pero se trata de llegar a él con el suficiente nivel tecnológico y de forma competitiva". El problema de Guría Naval es que cuenta con medios escasos, consecuencia de una inversión insuficiente, que luego se traduce en una deficiente organización empresarial y en un trabajo de poco valor incorporado, ya que entre el 70 y el 85 % del precio final del barco corresponde a material proveniente del exterior.

En los astilleros españoles la productividad es baja y también lo es en Guría Naval, insinúa Otxoteko. De ahí la necesidad, añade, de incorporar técnicas que ya se aplican en otros sectores, de llevar unos costes rigurosos, tanto desde el punto de vista financiero como de fabricación; de realizar una buena planificación, de hacer un análisis del valor del barco y de todos los elementos al menor costo posible -en Guría se está trabajando ahora en la informatización de costes y análisis de valor-, y de buscar una especialización en un tipo de barcos con diseño e ingeniería propia, algo que también se está intentando como hemos señalado.

Un problema adicional de esta Cooperativa asentada en la bahía de Pasajes es la edad relativamente alta de su colectivo -con una media de 47 años-, con gente desgastada por la dureza del trabajo y con algunos discapacitados cuya solución no se ha arbitrado a nivel de Grupo.



Barras para las estructuras espaciales en Orona

GURIA OBRAS PUBLICAS

Nace en 1961 unida a Guría Naval y así proseguirá hasta 1979 en que se llega a la separación formal de ambas. Guría Obras Públicas es la prolongación histórica de la División de Productos Terrícolas. Desde 1967 cuenta con planta propia en Irún, mientras que la División Naval ha estado siempre en Pasajes.

Fue también en 1967 cuando se iniciaron los primeros contactos para la fabricación de Maquinaria de Obras Públicas pero hasta 1970, como recuerda su gerente Mario Hernández, buen conocedor de la historia de la Cooperativa por haberla vivido desde muy temprano, Guría continúa haciendo trabajos de todo tipo: máquinas para la extrusión de caucho y plástico, mecanizado, cabinas insonorizadas, grúas- puente, componentes para papeleras etc.

Es a partir de 1970 cuando Guría de Irún comienza a fabricar exclusivamente excavadoras. Desgraciadamente, no sacó partido de los buenos años del 70 al 75, "porque la licencia italiana era mala y porque no supimos aprovecharla", puntualiza Mario Hernández. No obstante, estos años sirven para ir creando una red comercial y para "poner orden en la casa", centrando la actividad productiva en las excavadoras.

Hasta 1981, los resultados económicos son más bien pobres. En 1980 tiene lugar la separación jurídica de Guría Na-

- "A través del Plan Estratégico de Márketing vamos a empezar a replantearnos todo en Orona".
- Este año va a ser el del salto informático en Orona, sobre todo en gestión y diseño.

val, un cambio que Hernández califica de vital, y es también ese año cuando se efectúa una ampliación de capital de 22 millones "que entonces era dinero y tampoco era normal este tipo de operaciones". Fue un año duro, evoca el gerente de Guría, en el que no se estaba seguro ni del producto elegido y en el que volvieron a repetirse los pobres Resultados.

A mediados del 81, coincidiendo con la entrada en la gerencia de Mario Hernández, se abandona la política de contención y se adopta una política decidida "convencidos de que había producido". Este nuevo impulso se traduce de inmediato en un incremento notable de las ventas -triplicándose en el segundo semestre respecto a los seis meses anteriores- y en los buenos resultados de final de año tras varios ejercicios insatisfactorios. Los años siguientes serán francamente positivos, incluso uno de ellos -el del 84- habría que calificarlo de espectacular, gracias a una buena operación con Perú.

A partir del 81 Guría comienza a incrementar su cuota de mercado, para situarse los primeros juntamente con Poclair en 1984, con una penetración global del 30%, que alcanza al 35% en la gama de excavadoras de 14 a 47 tons. que son las que hace la Cooperativa Irundarra.

Mario Hernández no muestra excesivo temor ante los efectos de la apertura a la CEE "porque ya están aquí los competidores más importantes, porque la situación irá cambiando poco a poco y porque la reducción de aranceles no va a repercutir demasiado, puesto que sólo venían pagando el 10,5%". Además, añade, "considerando el índice de inflación, la desvalorización de la peseta en los últimos meses, y otros factores, es como si el uno de enero hubiéramos partido de una situación similar a la de un año antes".

El gerente de Guría manifiesta algo más de temor ante marcas de segunda clase, particularmente italianas, que pueden intentar tirar los precios, aunque pronostica que su presencia en el mercado no será duradera, debido en gran medida a la ausencia de una adecuada red de Asistencia Técnica. Este es precisamente uno de los puntos fuertes de Guría muy valorado por el cliente.

Un tema que verdaderamente preocupa a Mario Hernández y que también es consecuencia del ingreso en la CEE, es la supresión de la figura de financiación de bienes de equipo, más

económica que la habitual y cuya supresión va a suponer un serio inconveniente a la hora de luchar con la competencia, no sólo para Guría sino para un montón de empresas. Hernández muestra cierta confianza en el papel que Caja Laboral pueda jugar en este asunto, de indudable importancia para Guría y otras Cooperativas dedicadas a la fabricación de bienes de equipo.

En otro orden de cosas, la automatización productiva ha recibido un fuerte impulso en Guría en los últimos años, con la incorporación de varias máquinas de CN. En esta línea, el paso siguiente



Atunero construido por Guría Naval



Montaje de excavadoras en G

- En Guría Naval se está apostando por el desarrollo de un producto con diseño propio.
- Guría dispone con sus excavadoras de una cuota de mercado del 30%.

tendría que ser un Centro de Mecanizado, apunta Hernández, pero recibirán prioridad las inversiones dirigidas hacia el taller de calderería y soldadura.

En Informatización el avance ha sido asimismo notable y este año, subraya Mario, "pensamos darle el empuje definitivo". A la informatización de la gestión (facturación, almacenes, estadística, valoración de la producción etc.), se ha añadido recientemente la informatización técnica con la adquisición de un equipo CAD/CAM, habiendo trabajado anteriormente con Ikerlan en la elaboración de cálculos y proyectos. Para nosotros, aclara Mario Hernández, "el CAD/CAM es mucho más importante desde el punto de vista del cálculo -debido a posibles problemas de fisuras y roturas-, que del diseño, aunque éste también sea importante".

Guría Obras Públicas tiene 170 socios, si bien la plantilla se amplía hasta

EMPRESA	Inicio actividad	MOD
BERRIOLA (Ekain + Gaztelu) Usurbil	1.985 1.975/- 1.967	43
BIURRARENA San Sebastián	1.967	45
GURIA INDUSTRIAS Pasajes	1.964	116
GURIA O.P. Irún	1.970	110
OIARSO Oiartzun	1.981	19
ORONA Hernani	1.964	239
VICON	1.960	69
TOTALES		641

240 con personal proveniente de otras Cooperativas y contratos temporales. En 1984 su facturación alcanzó los 5.310 millones gracias a la contribución excepcional de la exportación realizada a Perú. Cifra que supuso un 237% de incremento respecto a la obtenida en 1983.

El pasado ejercicio de 1985, Guría Obras Públicas facturó por valor de 4.212 millones y tomando nuevamente como referencia a 1983, el aumento en las ventas vino a ser del 188%. De dicha cantidad un 10% correspondió a la exportación, dirigida mayoritariamente a países en vías de desarrollo, aunque también ha conseguido penetrar con éxito en el mercado norteamericano con alguna operación puntual y ahora intenta abrirse camino en el difícil mercado europeo. No cabe duda que el incremento de la exportación, principalmente a países desarrollados, es uno de los

TOTAL	CATALOGO Y DESTINOS SECTORIALES	Estatal	Exportación		Cifra Ventas
			%	Áreas	
93	Ingeniería de Sistemas	100%	—	—	717
70	Electrónica Industrial Motores C/C Maquinaria Obras Públicas Vehículos industriales	100%	—	—	940
147	Construcción Naval	50%	50%	Centroamérica Norte Africa	1.561
239	Maquinaria Obras Públicas	75%	25%	Sudamérica U.S.A C.E.E	4.212
33	Material Médico desechable	90%	10%	Sudamérica C.E.E.	125
410	Ascensores Estructura Espacial	75%	25%	Sudamérica C.E.E. Países Arabes	2.269
80	Construcción y promoción de viviendas	100%	—	—	455
1.072		76%	24%		10.279



tos de la División Parker, de equipamiento hidráulico en media y alta presión. Esta última actividad, apunta Olariaga, puede ser la base de una Ingeniería Hidráulica.

Finalmente, como cuarta actividad, hay que mencionar los trabajos de montaje, realizados fundamentalmente en áreas de mantenimiento de empresas (cementera, siderurgia etc).

Biurrarena es una empresa bastante estable, de ejercicios positivos y regulares aunque algo modestos. Sus perspectivas, a juicio de su nuevo gerente, son buenas, teniendo en cuenta que una parte significativa de su labor comercial se basa en productos Parker o Iveco que ahora se verán beneficiados por la reducción de aranceles. En este contexto habrá que ir pensando, añade, en un pabellón de exposiciones para productos Iveco. Olariaga avanza también buenas expectativas para el taller, "si bien será preciso mejorar sistemas y aplicar otros criterios de productividad, así como captar mano de obra cada vez más cualificada a tono con la creciente sofisticación de las máquinas".

Manu Olariaga estima que en Biurrarena se pueden conseguir Resultados más amplios. Para ello habrá que organizar más racionalmente las tareas del taller, coordinar al máximo su actividad con la de comercialización y dedicar una atención muy especial a la reducción de gastos fijos y, en general, a la Gestión de Tesorería, un aspecto que cada vez cobra mayor significado en la dirección de cualquier empresa.

BERRIOLA

Cooperativa de reciente creación aunque de larga actividad empresarial, ya que es fruto de la fusión de Ekain y Gaztelu. Proceso que se ha llevado a ca-



Mecanizado de piezas por CN en Guría Obras Públicas

principales retos con los que ha de enfrentarse Guría en los próximos años.

BIURRARENA

Esta Cooperativa de Astigarraga responde al nombre de uno de sus fundadores y se constituyó en Rentería hace 23 años. Es una empresa dedicada a la comercialización y reparación de maquinaria, sobre todo de obras públicas, y cuenta con una plantilla de 65 personas.

Su joven gerente, Manu Olariaga, apenas incorporado al cargo, pasa revista a las cuatro actividades que resumen el hacer empresarial de Biurrarena: Primeramente está el Taller que absorbe casi la mitad de la plantilla y centra su labor en la reparación de maquinaria, sea vendida o no por Biurrarena. Un buen porcentaje de este servicio lo ocupa la reparación de excavadoras Guría,

de las que Biurrarena es concesionaria exclusiva en Guipúzcoa, Alava y Navarra, correspondiendo otra parte importante a la atención de la línea Iveco (furgonetas, camiones ligeros y pesados, hormigoneras etc), de cuya marca es concesionaria en Guipúzcoa. Por último, también se preparan aquí los coches-taller con grupo electrógeno, grúa etc.

Como actividad complementaria a la del taller está la comercialización de productos Iveco y Guría y la de produc-



Coches-taller preparados en Biurrarena

• Biurrarena es una empresa estable, de ejercicios positivos y regulares aunque modestos.

bo de forma suave y progresiva, según señala su gerente Patxi Nabal, y que culminó de forma efectiva en septiembre del pasado año tras la correspondiente Asamblea Constituyente. Con anterioridad ya se habían dado una serie de pasos en esta línea al unificar la gerencia y la administración, aunque manteniendo contabilidades distintas, creando algunos servicios comunes y elaborando proyectos conjuntos con la participación de personas de diferentes Departamentos.

Patxi Nabal destaca que con la fusión no se pensaba únicamente en crear una nueva Cooperativa que fuera la suma algebraica de las dos anteriores, sino que se trataba de aprovechar la circunstancia para dar un importante salto cualitativo mediante un mayor aporte tecnológico. Resume esta idea en una frase: "Cada día tenemos que vender más materia gris, abandonando actividades con menor aportación tecnológica que otras empresas pueden realizar a mejor precio".

Al explicar el porqué de la fusión, el gerente de Berriola señala que Gaztelu y Ekain tenían una dimensión similar en cuanto a socios (45 cada una), estaban en un mercado en el que no podían hacer frente a proyectos de cierta entidad a causa de su limitada dimensión, se advertía que la posibilidad de desarrollo en ambas iba a ser coincidente tanto en actividad como en mercados y, por supuesto, no parecía aconsejable que esto se hiciera en un marco de competencia mutua.

Además, agrega Patxi Nabal, ambas estaban ubicadas en Usurbil y hasta cierto punto eran complementarias: Ekain con la fabricación de motores de imán permanente y la comercialización de reguladores; Gaztelu con su actividad en el campo de las instalaciones de tipo eléctrico. En cuanto a Ingeniería, Gaztelu se movía más en el sector de la elevación y transporte, mientras que Ekain lo hacía más en las líneas de corte de la siderurgia.

Lo que es más importante de cara al futuro, subraya, es que la fusión iba a permitir la creación de una Oficina Técnica mucho más potente, con ingenieros de sistemas más preparados y



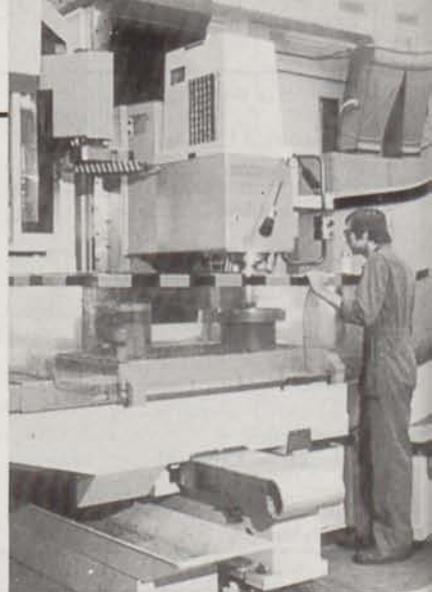
Telemando por radio para grúas desarrollado por Berriola

Ingeniería de Berriola en automatización de máquinas

con un Departamento de Desarrollo bien dotado. En otro aspecto, iba a permitir abordar una reconversión a fondo de tipo financiero y configurar un Plan a cinco años.

Los planes inmediatos de Berriola apuntan, en el área de producción, hacia la mejora en la fabricación de motores de corriente continua, incluyendo su posible exportación a Europa. Hasta ahora, comenta Patxi Nabal, "hemos dependido del extranjero en cuanto a licencias italianas para la fabricación de los motores así como en el suministro de determinados componentes electrónicos como los reguladores". Actualmente, subraya, "estamos poniendo las bases para que, a partir de nuestro Dpto. de I + D -que ya ha recibido subvenciones del Gobierno Vasco y Diputación de Guipúzcoa-, podamos ir desarrollando nuestra propia tecnología en campos muy diversos, no sólo de producción sino también de ingeniería de procesos".

En el campo de la Ingeniería, Berriola desea potenciar su tradicional actividad en la automatización de procesos industriales en sectores tan diversos como la siderurgia, cemento, papel, plástico, textil, alimentación, ahorro energético, elevación y transporte etc. Nabal destaca el hecho de que Berriola ha comenzado a introducirse con éxito en la automatización de redes de distribución de agua -caso de la Mancomunidad de Aguas del Añerbe en colaboración con una firma inglesa- y también está penetrando con fuerza en las instalaciones de depuración de agua, en algunos ca-



sos conjuntamente con la Cooperativa bilbaina Ondoan.

Nabal se muestra confiado en el futuro de Berriola, cuya difícil situación económica derivada de la herencia Ekain-Gaztelu se va superando: "Este año sí las cosas marchan como pensamos, daremos otro salto importante y podremos anticiparnos en un año al Plan a Largo Plazo elaborado". Reconoce que se va cambiando "pero sería bueno que cambiásemos más deprisa" que se está elevando el nivel técnico de los socios y que es necesario abrirse a nuevos mercados saliendo del cómodo caparazón cooperativo.

Berriola está dando un vuelco a su organización interna: revalorizando los puestos de trabajo "una vieja aspiración", impulsando la Investigación y Desarrollo, mejorando el control informático para que la gestión resulte más completa y actualizada, e incluso se piensa en la incorporación del CAD/CAM, aunque el momento no es el más adecuado, en opinión de Patxi Nabal.

La línea básica a seguir, insiste, es la de conseguir mejores márgenes en proyectos de mayor aportación tecnológica, prestando un servicio ágil y adaptándose más a las necesidades del cliente, "única forma de poder luchar con nuestros competidores -básicamente multinacionales- con años de experiencia y de presencia en el mercado".

VICON

En septiembre pasado cumplió 25 años esta Cooperativa donostiarra de Viviendas y Contratas -Vicon- que cuenta con 44 socios y una plantilla que alcanza las 70 personas. Al hacer historia, su gerente Javier Bontigui, comenta que durante años las cosas fueron muy bien, como al sector de la construcción en general. La situación comenzó a tor-

- "Cada día tenemos que vender más materia gris", estima el gerente de Berriola.
- "Hemos dado la vuelta a la situación en Vicon".

- La actividad de Oiarso se encuadra en un sector estratégico y de buenos márgenes, pero necesita mejorar sus costes.



Viviendas construidas por Vicon

cerse con la crisis de 1974 y los ejercicios a partir del 80 han dejado bastante que desear.

Sin embargo, a partir del año pasado las cosas han comenzado a mejorar sensiblemente: 1985 se cerró más o menos a la par y lo que es más importante, puntualiza Bontigui, "creemos que hemos conseguido dar la vuelta a la situación anterior y para este año preveemos unos resultados claramente positivos".

Un elemento clave que explica esta variación de tendencia es que hasta el año pasado gran parte de la construcción realizada por Vicon era por cuenta ajena -contrata-, en tanto que ahora un 70-75% de su funcionamiento corresponde a producción propia, "única forma de ganar hoy día dinero", matiza Bontigui. La principal ventaja de la producción propia es que permite habilitar una financiación a través de Caja Laboral, un tipo de crédito que hasta ahora Vicon no había utilizado".

El predominio de la producción propia, unido a que las contrataciones en firme lo son en mejores condiciones que las acostumbradas y que el volumen de obra asegurado supera algo a lo previsto, hace que Javier Bontigui pronostique un buen año económico para Vicon. De cara al próximo futuro, añade, las expectativas son también buenas "debido al buen momento de la construcción en Donostia, a la utilización de créditos de prefinanciación y a la consolidación de las operaciones propias". El Plan a Largo Plazo, recientemente elabo-

borado, contempla un crecimiento del 10% de media anual en el volumen de obra.

A nivel organizativo, en Vicon se está dando un fuerte impulso a la informatización, añadiendo a la de gestión y contabilidad ya existentes la informatización de la producción, con el consiguiente cálculo en las desviaciones de costes, "un tema de gran importancia en nuestra actividad" asegura Javier Bontigui.

OIARSO

Es la Cooperativa benjamín de Orbi-de. Inició su actividad en 1981 y hoy cuenta con una plantilla de 37 personas entre las que predomina el elemento femenino. Dedicada a la fabricación de material médico desechable de un sólo uso, al principio con licencia italiana y desde 1983 como producto propio aunque elaborado de forma un tanto artesanal, Oiarso ha experimentado estos años un crecimiento muy fuerte, especialmente el pasado año en que duplicó sus ventas respecto a 1984.

Su gerente, Alfredo Arreche, considera que las posibilidades son muy grandes, que la actividad se encuadra en un sector estratégico y de buenos márgenes. Estima que se ha cubierto ya una etapa importante al profundizar en el conocimiento de un mercado tan particular y al conseguir el dominio de los componentes estratégicos que entran en los artículos y que ahora es posible ofrecer con medios propios. En una segunda etapa, indica, se trata de rentabilizar al máximo el producto, edecuan-

do la dimensión a las exigencias del mercado y logrando series más rentables y a menor costo, mediante la incorporación de los necesarios equipos y automatismos. La tercera fase incluiría una mayor creatividad propia y un mayor nivel tecnológico.

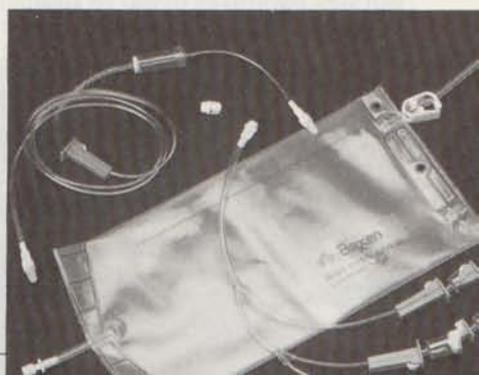
"Ahora nos hallamos en la fase en que tras conocer el mercado, queremos abordar las necesarias inversiones", puntualiza Arreche. Inversión en maquinaria y automatismo que permitan unos costes mejores de los productos que ya se dominan en Oiarso. En algunos, como es el caso de las bolsas de alimentación enterales, son ya primeros fabricantes nacionales, con buenas posibilidades de cara a la exportación.

"En 1985 salimos por vez primera al mercado exterior, con una cifra pequeña de ventas pero que nos dió aliciente", comenta Arreche, y para el presente ejercicio se espera exportar en torno a un 10% de la producción total.

El gerente de Oiarso se muestra optimista con el proyecto, hacia el cual han mostrado su interés el CDTI y el Gobierno Vasco. Los nuevos pabellones se prevé que estarán listos para mediados del 87, mientras que las inversiones en equipamiento permitirán reducir enormemente los costes y conseguir la independencia en el suministro de material, garantizando la calidad de los productos Oiarso.

Si las cosas van según lo previsto, en la cooperativa de Oiartzun se dará un notable crecimiento de la mano de obra en los próximos años, afirma su gerente, "ya que hoy apenas abordamos el 3% del mercado nacional cuando cabe la posibilidad de llegar hasta el 10% sin llamar excesivamente la atención". En los próximos meses se piensa incrementar la mano de obra cualificada con la contratación de dos médicos en prácticas "que contribuyan a acercar a la empresa las exigencias y necesidades de los centros sanitarios". ■

Bolsa para la nutrición parenteral de Oiarso



La trayectoria de ORBIDE y su futuro como Grupo, un análisis sobre el papel de sus Servicios Centrales, la excesiva movilidad de los directivos en las Cooperativas y una valoración acerca de la labor que desarrollan nuestras Instituciones de supraestructura, fueron los principales temas abordados en la Mesa Redonda sobre Orbide. Participaron en este encuentro el Presidente y el Subdirector del Grupo, Iñaki Erauskin y Cándido Echeberria, junto a la totalidad de los gerentes de ORBIDE: Manu Olariaga (Biurrarena), Patxi Nabal (Berriola), Mario Hernández (Guria Obras Públicas), Peio Otxoteko (Industrias Guría), Alfredo Arreche (Oiarso), Jesús Goienetxe (Orona) y Javier Bontigui (Vicon). Actuó como moderador José Ramón Elorza.

— **¿Cuáles son los momentos más significativos en la trayectoria de ORBIDE y sus aspectos más relevantes como Grupo?**

— ORBIDE se constituye en 1978 por acuerdo unánime de las Juntas Rectoras. Sin embargo, al año siguiente, las Asambleas de Tajo y Danona deciden su desvinculación del Grupo, volviendo a solicitar la adhesión años más tarde. El primer ORBIDE queda, pues, configurado por Biurrarena, Ekain y Gaztelu (hoy fusionadas), Industrias Guría (Naval y Obras Públicas unidas), Orona, Scoiner (actividad desaparecida) y Vicon. Por entonces, Oiarso aún no había iniciado su andadura empresarial.

En cuanto a los aspectos más destacables de su evolución, cabe señalar la puesta en marcha de la normativa de transferencia sobre personal en 1981 y la Reconversión de Resultados en 1982, por la que se aprueba un incremento gradual de la participación, partiendo del 20% hasta llegar al 80% actual. Hay que hacer constar, sin embargo, que esta Reconversión no ha tenido una materialización práctica, por diferencia de criterios a la hora de su aplicación y cuya resolución última está pendiente del arbitraje del Consejo Rector de Caja Laboral.

En esta situación han incidido, sin duda, la gran disparidad en la marcha empresarial de las Cooperativas del Gru-

"QUIZA HEMOS QUERIDO IMPRIMIR DEMASIADA VELOCIDAD AL GRUPO"

po y el cambio de trayectoria en sus dos empresas más significativas, justamente en el momento en que entró en vigencia la Reconversión de Resultados.

A pesar de estos problemas, pensamos que ORBIDE es uno de los Grupos Comarcales donde el proceso ha sido menos artificial y que más ha respondido al impulso vocacional y a la convicción de sus miembros. De hecho, ya en 1971 se reunían gerentes y presidentes de la VI Comunidad para buscar acuerdos conjuntos y trabajar por configurar una estructura de Grupo y, a modo de ejemplo, no se dudó en aportar medios económicos para la promoción de Ekain.

— **¿Se ha hecho patente algún tipo de política industrial en ORBIDE durante estos años de crisis?**

— No como algo planificado, pero sí a través de intervenciones puntuales que han condicionado la trayectoria de varias cooperativas del Grupo. En concreto, ORBIDE apoyó en su momento la separación de Guría (Obras Públicas) e Industrias Guría (Naval), hizo posible una operación de clarificación en esta última, facilitó la desaparición sin traumas de Scoiner, impulsó el lanzamiento del proyecto Oiarso y en fechas más recientes ha preparado el camino para la fusión de Ekain y Gaztelu en el proyecto conjunto de Berriola.

— **Los Servicios Centrales de ORBIDE parece que no gozan de muy buena prensa en el conjunto del Grupo asociado. ¿Cuál es vuestra opinión y filosofía al respecto?**

— La configuración de los Servicios Centrales bajo la idea de Gestión Integral por departamentos ha sido causa de que se haya producido cierto rechazo por parte de las cooperativas del gru-

po. Por otra parte, tampoco parece que es ésta la concepción que en C.L.P. se tiene del papel de los Servicios Centrales, por lo que se han producido malentendidos en la relación con C.L.P. y en la relación con las cooperativas. Hoy se está sustituyendo el carácter ejecutivo y de control por el de diagnóstico y asesoría.

A pesar de todo, hemos llegado a la conclusión de que los criticados Servicios Centrales de ORBIDE eran y son válidos y necesarios. Donde sí puede tener razón la crítica es al decir que resultan caros de mantener, al estar financiados por cuotas y no autofinanciados. No obstante, este criterio obedece a la solidaridad necesaria entre las cooperativas con más posibilidades y las más necesitadas.

A la hora de explicar nuestra filosofía respecto a la amplitud de nuestros Servicios Centrales, partimos de la base que un Director General, además del control inevitable, debe coordinar y planificar el futuro, para lo cual requiere la colaboración de un staff técnico que, al menos, ha de cubrir el Área de Desarrollo Industrial (incluida Informática), Marketing, la Gestión de Recursos Humanos del Grupo y el Área de Financiación y Control. A partir de esta especie de Secretaría Técnica tendría que dotarse al Grupo de los Servicios considerados como convenientes o necesarios, de acuerdo con los beneficios de la economía de escala, y que incluirían aspectos como la selección de personal, medicina de empresa, formación, asesoría jurídica,...

La estructura de nuestros Servicios Centrales, que en algún momento llegó a contar 19 personas, comprende hoy día el Área de Personal, con un Director de Departamento, un psicólogo y un médico de empresa; un abogado para el asesoramiento jurídico, un Director en Informática. Luego está el Área de Mar-



keting, cuya plaza está actualmente vacante, y el Area de Producción que se pretende sea más un Area de Organización Industrial.

— También se ha dicho de los Servicios Centrales de Orbide, incluso por parte de alguno de los directivos de sus Cooperativas, que tales Servicios traspasaban el límite de puros Servicios para situarse en una clara línea ejecutiva.

— Esa opinión responde, sin duda, al diferenciado enfoque que existe actualmente en el Grupo. Es igualmente cierto que ese presunto carácter ejecutivo ha despertado cierta desconfianza hacia los Servicios Centrales por parte de algunos ejecutivos y responsables de Departamento en las Cooperativas de Orbide, debido posiblemente a que respondía a una idea de Grupo no suficientemente madurada en las Cooperativas. Se estaba pasando de cubrir carencias y de buscar economías de escala a la delegación de poder y gestión.

Quizá se ha querido imprimir demasiada velocidad a unas normas comunes sin haber sido suficientemente asumidas, y en parte por eso hoy está en discusión entre nosotros el propio concepto de Grupo y el grado a alcanzar en la Reconversión de Resultados, que son aspectos de un enfoque común.

— En este sentido ¿qué cabe decir sobre el previsto desdoblamiento de ORBIDE?

— Que es un proceso en marcha, aprobado a nivel de Consejo General y que antes de hacerse realidad deberá ser sancionado por la Asamblea General de ORBIDE en junio próximo. Al haber solicitado su ingreso las Cooperativas Danona, Tajo, Latz e Ikus, se ha considerado oportuno, por razones de eficacia en la gestión, la constitución de dos Grupos comarcales dentro de la actual demarcación geográfica de ORBIDE, ya que podría resultar difícil de gestionar once cooperativas con productos y actividades tan diversas.

En esta decisión ha influido también el propio deseo de Caja Laboral y el hecho de que actualmente se den facilidades de entendimiento e interpretación en cuanto al concepto de Grupo por parte de las Cooperativas. De esta forma, al separarnos en dos Grupos, cada uno podrá configurar su propia normativa y esquema de Grupo.

En principio, se piensa dotar a cada una de estas Direcciones Generales de un staff muy reducido de 2 ó 3 personas que sería financiado vía cuotas, juntamente con unos Servicios Comunes pa-



Iñaki Erauskin, Presidente de Orbide

Cándido Echeberría, Subdirector de Orbide



Peio Otxoteko, gerente de Guría Naval



Jesús Goienetxe, gerente de Orona

ra ambos Grupos de Donostialdea e Irún-Oiartzun, que se autofinanciarán según demanda y que se agruparían en torno a las Areas de Personal, Informática y Organización Industrial.

— La excesiva movilidad de nuestros directivos preocupa sin duda en ORBIDE al igual que en el resto del Grupo Asociado. ¿Pensáis que tiene que ver con la propia estructura cooperativa y con el esquema retributivo vigente?

— No cabe duda que el problema económico es fundamental aunque por supuesto no el único, si bien hay quien piensa entre nosotros que es el más grave y condicionante. La situación se complica cuando a la insuficiente retribución de nuestros cuadros y directivos se unen las peculiaridades del funcionamiento cooperativo, con su control y abundancia de reuniones que quitan mucho tiempo y terminan por quemar a los directivos.

Sin embargo, también es preciso destacar que, si bien es cierto que nuestro sistema cooperativo exige prestar atención a todo el mundo, ello revierte en una conflictividad mucho menor dentro de nuestras empresas. Conviene asimismo recordar que hoy en día los directivos de Sociedades Anónimas también se ven obligados a dedicar parte de su tiempo a los representantes obreros.

De todas formas, hay que reconocer que en nuestro sistema cooperativo sea

- Vamos a desdoblarnos en dos Grupos por razones de eficacia en la gestión.

dan problemas típicos de carácter organizativo, por no existir la suficiente claridad en la distribución de funciones. Esto conduce a que todo el mundo se vea en la obligación de llegar hasta el gerente y que a todos le pidan cuentas de su actividad, con el lógico desgaste que implica.

— A veces se presenta a Ularco con su política de promoción y su movilidad interna como el ejemplo a imitar.

— Eso puede ser un gran error, ya que Ularco puede actuar así porque está inmerso en un entorno cultural y económico predominantemente cooperativo y porque dispone de la dimensión suficiente como para promover la rotación de sus directivos y cuadros dentro de sus propias empresas. De hecho, según la última estadística, la rotación de directivos en Ularco es también muy fuerte pero básicamente tiene carácter interno, mientras que en ORBIDE, al igual que en otros Grupos, también es fuerte pero de dentro hacia fuera.

En Mondragón, es posible que el directivo piense que puede ganar más por ahí, pero considera que lo que gana no está mal, sobre todo teniendo en cuenta el entorno habitual en que se mueve. Además, tiene la sensación de que lo que hace vale la pena e incluso es reconocido socialmente. Todos estos aspectos

→ tos hacen que la situación de un directivo en Ularco y Orbide sea muy distinta, aunque su nivel de anticipos resulta similar.

En cuanto a la promoción interna, no es fácil a nivel de pequeña Cooperativa donde, además, la marcha de un cuadro directivo puede resultar traumática. Corremos asimismo el peligro de promocionar segundas líneas con gente joven y potente, cuya inversión no vamos luego a rentabilizar, porque una vez formados saltan a la empresa de enfrente donde les ofrecen el doble de sueldo. No hay que minusvalorar el hecho de que cada vez cuesta más integrar a los jóvenes en el sistema cooperativo y que les da lo mismo trabajar en una Sociedad Anónima que en una Cooperativa. Eso al menos es lo que sucede por nuestra zona.

— ¿Qué otras ideas cabe añadir sobre estos temas?

— Pues que, a pesar de todos los problemas, no podemos olvidar que partimos de una filosofía y una concepción de la empresa diferente, cuyo objetivo final es algo más que la pura rentabilidad. Que seguiremos teniendo grandes dificultades para captar directivos del exterior, a causa de nuestras peculiaridades económicas y organizativas. Consecuentemente, que tenemos que hacer todo lo posible para mantener a los directivos que tenemos y para promoverlos internamente.

De cara a este objetivo y sin caer en la sicosis puramente económica, sería conveniente adaptar más la remuneración de nuestros directivos a la media del entorno. Igualmente cabría pensar en la redacción de un Estatuto del Directivo que definiera claramente sus funciones y responsabilidades. Es preciso que cada vez nos mentalicemos más de la importancia de los Recursos Humanos para la buena marcha de nuestras Cooperativas.

— Pasando revista a nuestras instituciones de supraestructura ¿qué opinión os merece la actividad de Caja Laboral?

— Quizá existen determinados aspectos en la gestión de nuestras cooperativas, que deberían estar más contro-

lados por CLP. Más aún, a partir de un riesgo y de una plantilla importante, Caja Laboral debería obligar a adoptar determinados mecanismos de gestión y control. De este modo, se evitaría que el deterioro empresarial llegara demasiado lejos. No cabe duda que este planteamiento se aceptaría más fácilmente si existiera un Grupo como es debido, con una política industrial definida y clara.



Javier Bontigui, gerente de Vicon



Manu Olariaga, gerente de Biurrarena

También cabría decir a Caja Laboral que sea más valiente y decidida, tanto para decir que no, cuando un proyecto empresarial no resulte viable como para saber arriesgar cuando se vean oportunidades de negocio.

— Vuestra experiencia con Ikerlan.

— Tenemos una experiencia un tanto negativa en cuanto al asesoramiento a una de nuestras Cooperativas en un tema de desarrollo aplicado. Sin embargo, contamos con otra serie de experiencias positivas, sobre todo en proyectos relacionados con el CAD/CAM. En general, estimamos que Ikerlan no



Mario Hernández, gerente de Guría Obras Públicas



Patxi Nabal, gerente de Berriola



Alfredo Arreche, gerente de Oiarso

debe ir ofreciendo a las empresas soluciones técnicas a problemas concretos, porque supone descender demasiado y porque ya existen empresas en el mercado. Dicha política no parece tener sentido en estos momentos, considerando que Ikerlan tiene ya solucionado el problema de la financiación.

— ¿Qué opinión os merece el hacer de Lagun-Aro?

— Nos da la impresión que le falta claridad cuando plantea los temas, como en el caso de la cuota de autónomos o jubilaciones anticipadas. Es posible que está abusando un poco de la confianza que tenemos en él.

En lo concerniente al desempleo, la fórmula empleada no parece las más adecuada, adoleciendo, a nuestro entender, de un cierto paternalismo que no facilita el esfuerzo de los propios Grupos por resolver internamente el problema de empleo.

- La creación de dos Grupos deberá ser sancionada por la Asamblea General en Junio.
- La política de directivos de Ularco no es trasladable a otros Grupos que no tienen su dimensión ni se benefician de su cultura cooperativa ambiental.

Según los datos de la Memoria Anual de Lagun-Aro

BAJÓ EL TIPO DE COTIZACIÓN A AUTÓNOMOS PARA NUESTRO COLECTIVO

Secretaría General de Lagun-Aro

Los acontecimientos que vienen expuestos en este artículo evidencian que el ejercicio 1985 ha sido debidamente superado por LAGUN-ARO, Entidad de Previsión Social Voluntaria. En el desarrollo de su objeto social se han realizado gestiones, entre otras, tendentes a la solución de hechos trascendentales, con alcance al Grupo Asociado. Como es lógico, la actuación se ha centrado en las directrices marcadas por la reforma de la Seguridad Social Pública, salvaguardándose su marco habitual de cobertura.

Como es conocido, la Resolución dictada por la Secretaría General para la Seguridad Social, mediante la cual concedía a LAGUN-ARO la autorización para la colaboración voluntaria en la gestión de las prestaciones de Asistencia Sanitaria e Incapacidad Laboral Transitoria durante los años 1984 y 1985 ha adquirido continuidad durante 1986.

Tipos de cotización

Paralelamente, durante todo el ejercicio 1985 se han negociado los tipos de cotización para el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos del colectivo asociado a LAGUN-ARO, como consecuencia del mantenimiento de la cobertura autónoma de las prestaciones de Asistencia Sanitaria e Incapacidad Laboral Transitoria.

Los citados tipos de cotización, tras aplicar los coeficientes reductores, fijados para cada uno de los ejercicios, ha quedado de la siguiente manera:

- Año 1984
20,14% sobre base de cotización
- Año 1985
20,21% sobre base de cotización
- Año 1986
19,74% sobre base de cotización

El número de mutualistas de finales de ejercicio 1985 asciende a 18.389, ha-

biendo experimentado un incremento neto de 123 socios respecto a 31 de Diciembre del año anterior. El número de Cooperativas asociadas es de 138.

En el cuadro siguiente se recogen los movimientos registrados en el último ejercicio, así como los del ejercicio anterior, desglosados por tipos de cotización y por diversas contingencias y los que obedecen a traslados intercooperativos.

Como se observa, la tasa de rotación es elevada, factor que incide positivamente en la garantía de las pensiones

El aumento general, en valores absolutos, ha sido de, aproximadamente, 712 millones de pesetas, originados básicamente por 134 millones, correspondientes a la Mutualidad de Autónomos, en cuyos datos se ha considerado la cuota definida para cada período, y por 513 millones, por un mayor gasto de las prestaciones financiadas por el Sistema de Reparto. A lo anterior se añade un incremento de 65 millones, por el pago de la totalidad de las pensiones de Jubilación y Viudedad, propias de LAGUN-ARO.

Evolución del colectivo durante 1985

Tipo de Cuota	Altas		Bajas	
	1985	1984	1985	1984
Normal	608*	496	408	348
Reducida	14	29	12	27
Servicio Militar	10	15	9	10
Invalidez	-	-	17	37
Jubilación	-	-	28	22
Muerte	-	-	35	29
TOTAL	632	540	509	473
Traslados intercooperativos	513	590	513	590
TOTAL Movimientos	1.145	1.130	1.022	1.063

(*) 112 altas, procedentes del proceso de Jubilaciones Anticipadas.

futuras, que deben ser constituidas por el colectivo cotizante a LAGUN-ARO.

Las prestaciones y cuotas propias de LAGUN-ARO han evolucionado de acuerdo con las previsiones, siendo la prestación de Asistencia Sanitaria la que, por primera vez en la historia de LAGUN-ARO, ha superado la barrera de los 1.000 millones de pesetas de gasto. El resto de las prestaciones ha seguido una trayectoria ascendente, en cuanto a incrementos en el gasto, habiendo disminuído únicamente la prestación de Invalidez, y con escaso incremento los Gastos de Administración y Generales, así como la Ayuda a la Familia.

Prestaciones de reparto

Entre las prestaciones de Reparto destaca la Asistencia Sanitaria, con un gasto de 1.084 millones, y con un incremento global del 34,68% sobre el año anterior. No obstante, y siguiendo criterios de auditoría, aproximadamente la mitad del aumento ha obedecido a la contabilización de las prestaciones devengadas y pendientes de pago en la fecha de cierre del ejercicio.

En la prestación de Incapacidad Laboral Transitoria se han imputado prestaciones devengadas y pendientes de pago a finales del ejercicio, por un importe de 54 millones; sin éstas, resulta un incremento del 12% sobre el gasto





Román Balanzategui, Presidente

→ del año anterior, en cuyo importe no estaban consideradas las devengadas. La disminución que se reflejó en el año 1982 estuvo motivada por las medidas acordadas en la Asamblea General del citado año, relativas a la no cobertura del primer día de baja.

La prestación de Ayuda al Empleo ha superado las previsiones realizadas inicialmente, que situaban el gasto en una trayectoria similar a la del año precedente. Su tendencia se ha visto acelerada

por la ampliación en la cobertura de la prestación de desempleo de doce a catorce mensualidades, a partir de la

En el cuadro que incluimos recogemos el gasto realizado en cada una de las prestaciones de LAGUN-ARO, así

Distribución del Gasto

(En miles de pesetas)

Prestaciones	1981*	1982	1983	1984	1985	% s/total 1985	% Δ 1985/84
Ayuda a la Familia	358.658	337.338	342.571	344.728	345.387	11,45	+ 0,19
Asistencia Sanitaria	661.202	666.993	734.327	808.264	1.088.556	36,08	+ 34,68
Incapacidad Laboral Transitoria	624.283	578.786	676.555	685.183	821.672	27,24	+ 19,92
Invalidez	62.661	89.939	117.320	153.671	138.983	4,61	- 9,56
Auxilio Defunción	24.948	21.252	24.622	24.200	35.385	1,17	+ 46,22
Dote Matrimonial	942	897	694	755	947	0,03	+ 25,43
Revalorizaciones	16.004	19.415	27.961	39.527	48.550	1,61	+ 22,83
Administración Gastos Generales	110.120	119.188	150.411	140.300	148.603	4,93	+ 5,92
Ayuda al Empleo	16.984	76.653	185.146	307.681	388.844	12,88	+ 26,38
TOTAL Reparto	1.875.802	1.909.461	2.259.607	2.504.309	3.016.927	100,00	+ 20,47
Pensiones Jubilación/Viudedad	60.850	80.109	104.256	126.831	192.506	-	+ 51,78
Mutualidad de Autónomos	1.131.565	1.241.178	1.381.851	1.746.333	1.880.024	-	+ 7,66
TOTAL GENERAL	3.068.217	3.230.748	3.745.714	4.377.473	5.089.457	-	+ 16,26

(* Ejercicio económico de 13 meses.

Asamblea General celebrada en Marzo de 1985 y por la Solución excepcional a desempleos de tipo estructural, atendidos mediante las prestaciones de Prejuviliación y/o Indemnización,

como lo abonado por pensiones de Jubilación y Viudedad, y las cantidades satisfechas a la Mutualidad de Autónomos.

Por otra parte, se han realizado los estudios actuariales que cuantifican las Reservas que es preciso disponer para el pago de las prestaciones de Jubilación y Viudedad, garantizadas según Estatutos, utilizando, para ello, métodos e hipótesis determinados por criterios de prudencia y de razonabilidad, en cuanto a la consecución de los mismos.

De los resultados obtenidos, podemos señalar que la cuota del 10%, establecida para la financiación de las prestaciones de Capitalización, es suficiente, contando, al cierre del ejercicio, además del Fondo Patrimonial, contabilizado en Balance, con plusvalías que, caso de materializarse, incrementarían las Reservas disponibles.

Por otra parte, y por iniciativa de la Entidad, se ha realizado la auditoría por una Entidad independiente, que nos sirve como garantía en cuanto a la situación financiera patrimonial de LAGUN-ARO, así como a la evaluación de los resultados obtenidos por la gestión de nuestras inversiones, a la vez que han sido auditados los datos utilizados en la evaluación actuarial, realizada a 31.12.1985.



Eduardo Arana, Director General



COPRECIk 350 MPta.ko SUKALDE- OSAGAIK SALDU ALGERIARI

Aretxabaletako COPRECI kooperatibak oraintze lortu berria du 350 milioi pezetako kontratu bat Algeriako ENIEM enpresari sukalde-osagaiak saltzeko, hilabete batzuk lehenago

egindako eskaintzaren ondoren, orain, hain zuzen gutziazten zuen fruitu horixe lortuz.

Beste aldetik, adjudikazio-pentzudan dago lehenago

aipatu dugun horrekin batera aurkeztutako beste eskaintza bat, 387 milioi pezetako zenbatekoan konkretuki PRO-METAL enpresari egina, horrela algeriar merkatura 1986an egindako esportazio-

ak 700 milioi baino gehiago-ko bolumen bat suposatuko lukeelarik.

Gogora bedi nola herrialde horretarako salmentak 200 milioi pezetako zifraren inguruan ibili ziren 1982 eta 1983 urteetako bakoitzean, gero 1984ean 266 M. etara pasatzeko. Ezin fakturatu ahal izan zen, ordea, ezertxo ere 1985eko urtean zehar gasaren arazoarengatik Espainiaren eta Algeriaren artean gertatu zen liskarraren ondorioz, arazo horrengatik ia erabat geratuta egon bait ziren aipatutako bi herrialdeon arteko merkatal harreman guztiak.

Oharteman dezagun, bestalde, merkatu algeriarra 1985ean zehar kanpoan gelditzeak beste herrialdeetako beste merkatuekin ordeztu beharra suposatu zuela, hauek orain alde batera geratu badira ere behin gubernuen arteko problema konpondu denean.

Europako merkatuari dagokionez, osoro finkatua geratzen dela azpimarratu behar da Erresuma Batuan nola berogailuen hala sukalde osagaien salmentan, non gutxi gorabehera ekipamendu nazionalaren % 30 bat COPRECIri erosten bait zaio. Eta Europaren enparatua ere zuzperdura nabaria hautematen da, ondo sartuak aurkitzen bait gara etxetresna elektriko munduko firmarik garrantzitsuenetan.

AURKIk %270ean geitu ditu bere esportazioak 1984ekoen aldean

Gaur egun 240ren bat bazkide langilerekin konstatzen duen Ularco Taldeko kooperatiba arrasatear honek, 1.500 milioi pezetatik gorako zenbatekoa fakturatu zuen 1985ean zehar, eta horietatik gutxi gorabehera % 60 bat, 900en bat MPta., esportazioari dagokiona da. Eta 1984eko datuekin konparatuz gero -gutzira mila milioi pezeta baino gutxi- xeagoko salmentekin 330 milioi pezeta esportatuz, salmenten guztikoa ia % 60an gehitzen dela gertatzen da urtean, eta 1985eko esportazioak % 270 batean igotzen direla 1984ekoen aldean.

Igoera ikusgarri hori, hein batean, zerak esplikatzeko du: "General Electric Company"rekin sinatutako akordio batek

alegia; zeren eta, akordio horren arabera, mundu osoan zehar eta bere firma propioarekin, Leizko Haraneko Kooperatibak fabrikatzen dituen "CNC 8.000" lau ardatzeko zenbakizko kontrolak komertzializatuko bait ditu aipatutako enpresa horrek. Europako merkatuan sendotzeak, bestalde, eta salmenten sarea Asia-Pazifikoa, Australia, Estatu Batuak eta Kanada bezalako eremu hain desberdinetako herrialdetara zabaltzeak bultzatzen dute batez ere seinatu den hazkunde ori.

GECO (General Electric Company), 1984aren hondarretan hasi zen AURKiren ekipo hauek komertzializatzen "Marck Century One" markarekin, baina funtsean 1985ean kokatu da akordio hori be-

netan altuera handiko kotetan.

AURKI, zenbakizko kontrol-ekipoen produkzioan Estatuko enpresarik garrantzitsuenak izaki, bera da mundu mailan makina erremintarentzako kotatikuserazgailua egiten dituztenen artetik figura gorena. Bi produktu horien fabrikazio-bolumenak, bestalde, honela dabilta: 2.500 inguru zenbakizko kontrol-ekipoen kasuan eta 5.000 inguru ikuserazgailuenean.

Azken hilean zehar "CNC 8.10" modelo berriak merkaturatu dira. Hauek zerbitzu berriak eranstean dizkiote aurreko modeloari, hala nola: grafiko dinamikoak edo DNC, horrela modelo berrientzako software-paketeak handituz.

"EUSKAL HERRIA",

* UN VADEMECUM INFORMATIVO DIFICILMENTE SUSTITUIBLE

En la primera quincena de marzo ha visto la luz el segundo volumen de la obra "Euskal Herria", libro con que Caja Laboral Popular ha querido prestar un servicio informático básico que atiende al País Vasco en su conjunto. La publicación se ha hecho con motivo de la celebración de las Bodas de Plata de la Institución.

La envergadura del proyecto, que incluye una masa de texto que se aproxima a las 5.000 páginas mecanografiadas, ha exigido a los redactores de la obra una intensa dedicación de casi tres años, además del trabajo de un equipo gráfico y la presencia de 112 colaboradores literarios. El cuerpo gráfico supone unas 1.300 ilustraciones de fotografías, dibujos, mapas y gráficos de todo género.

Todo ello, hace de esta publicación una excelente obra de consulta y trabajo cuyo manejo fácil viene garantizado, en primer lugar, por los índices generales de cada volumen y, sobre todo, por el índice analítico conjunto que da acceso inmediato a ambos volúmenes simultáneamente.

Temática variada

La temática a que atiende "Euskal Herria" es variada y heterogénea: La geología, geografía o ecología, el urbanismo y la vivienda, la antropología y la etnología, la historia de cada territorio histórico, la demografía y la antropología, la economía y el mundo empresarial en su historia y actualidad, las instituciones históricas más recientes, el pensamiento y la ciencia, la educación y la vida religiosa, las artes y las letras, el derecho y el idioma, el ocio y la actividad laboral... Todos estos extremos han sido expuestos en 101 artículos, bastantes de ellos dobles. Hay aspectos globales que han merecido una especial atención: la

economía y el mundo del trabajo, el euskera y la literatura vasca, la historia institucional y el derecho vasco.

Los destinatarios de la obra son en principio -así lo creemos- muy numerosos y variados, lo que, por otra parte, es obvio en una obra que desea ofrecer una información general básica. Quienquiera que acuda a él, sea enseñante, periodista o el simple interesado en las cosas de Euskal Herria, podrá hallar las primeras informaciones de iniciación en los campos más heterogéneos. Los alumnos de nuestros centros escolares hallarán un rico acervo de datos de trabajo, sin tener que acudir a multitud de volúmenes u obras. Para el escritor puede ser un instrumento de consulta compendioso y de fácil búsqueda. No podemos

menos de reiterar el valor práctico de los índices que han exigido la dedicación intensa de todo un equipo que, así, transforma la obra en dos volúmenes en una obra realmente unitaria, proporcionando al usuario infinidad de sugerencias culturales, ordenadas y fácilmente localizables.

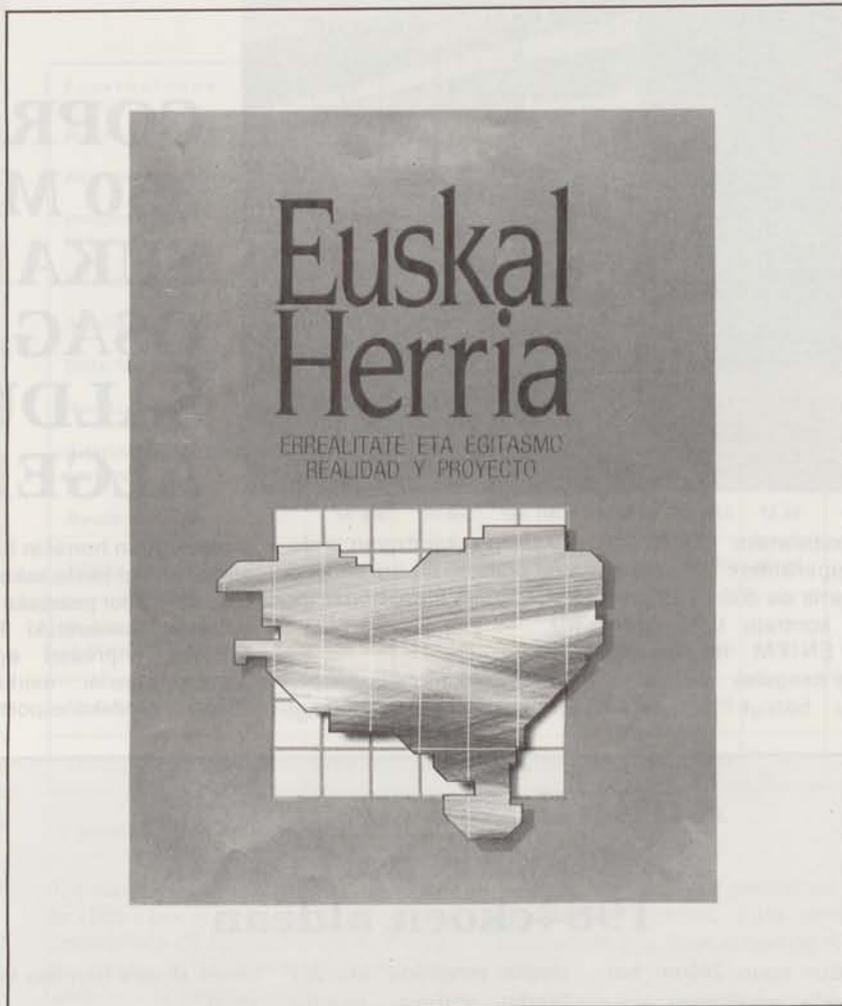
Zehaztasun batzuk....

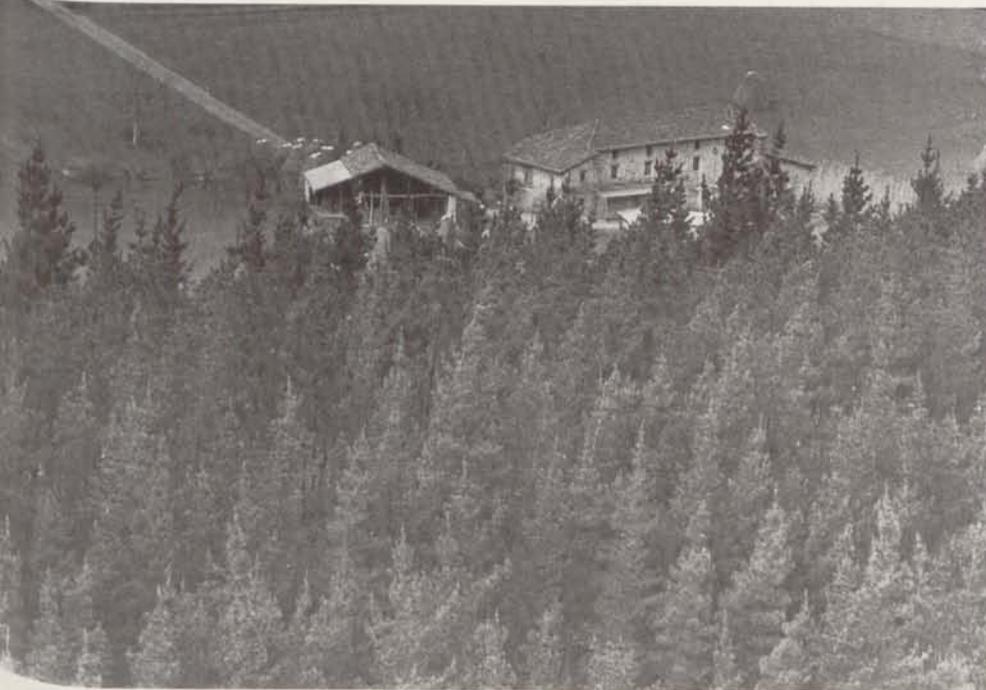
Albiste orokor horien ondoren, T.U. honetan egokia izan liteke obraren alderdi berezi batzuk azpimarratzea, beti ere aldizkariaren ohizko irakurlea gogotan hartuz. Liburuak, ikuspegi oso ezberdinetatik begiratzen du gure herria, baina badaude ikuspuntu batzuk lan-munduekin zuzenkiago doazenak: Ekonomiari eta lanari buruz eta kooperatibismoaz dihar-

duenak, hain zuzen. Produktioarekin zerikusirik duen lan-sail bat dago bi liburukietan, izan ere hauxe bait da -hizkuntza eta alde instituzionalarekin batera- berezikiago zaindu nahi izan den barrutia.

Ekonomiaren azterketak orrialde asko daramatza: Lehenengo liburukian Euskal Herriko Historia ekonomiko laburtu osoa eskaintzen du J. Agirreazkuenagak. Hone-lako sintesi eginik apenas dagoen gaur egun liburudendetan, hau ezik. Horren ondoan González Portillak euskal industri Iraultza Europarekiko harremanetan deskribatzen du. Lan monografikoagoa dugu hau, autorearen azken ikerlanen fruitua emanez.

Lehenengo liburukian beste bizpahiru artikulua dauzka-





gu lan-munduaz albisteak ematen dizkigutenak: Artisautzaz ari da Garmendia Larrañaga, eta Industri Iraultzaren ondoko lan-harremanei buruz sintesi trinkoa (1841-1936) idatzi du Olabari Gortazar-ek; autorearen doktor-tesi ezagunaren laburpena da, noski. Baina bere osoan lehenengoz ematen zaigun gai hurbil bat utzi digu orrialde hauetan ikertzaile berak: euskal kooperatiben historia deskribatzen digu Olabarrik, 1884etik 1936rainoko mendeerdia besarkatuz. Gai hau, sistematikotasun honekin oraindik aztertu gabe zegoen, dakigunez.

Ekonomia

Ekonomiaz, bigarren liburukian, 101-222. orrialdeetan kitzegiten da. Gerratetik honako historia ekonomikoaren albiste osoa aurkituko dugu hor hamahiru idazlan dira biltzen direnak: Enpresaren arazo orokorrenak (K. Uriarte), Arrasateko Kooperatibagintzan originaltasuna (D. Aranzadi), kooperatiba horien esperientzia enpresariara (I. Gorroño), eta barruti zabalagoetara joaz, demografia eta lan-merkatua (1836-1984) (J. Irigoien), nekazar sektorea (M. Etxezarreta eta J. Emaldi), arrantzaren egoera eta etorkizuna (J.L. Llorens eta B. Arrizabalaga), euskal

industria (J. Irigoien eta B. Arrizabalaga), sektore publikoa (J. Zuazua), zerbitzuak (J. Emaldi) eta Iparraldeko ekonomia (P. Olhagaray) dira gaiak eta lankideak. Idazlan hauetan 1936tik honakoaz ematen dira argibideak, eta baita etorkizunari begirada bat bota ere; euskal ekonomia-aren oinarritzko "conspetus" oso bat lortzeko bene-

tan sintesi lan gaitza egin dela uste dugu. Hor emen sakabanatutako materialen bilketa arretatsua egin dute lankideok, eta seguru gaude irakurlearen mesedetan izango dela.

Liburuan bertako argibide denak esku-eskura eta eroso izateko, aurkibide analitikoan zenbait kontzepturi halako

zabaltasun handiagoa eman zaio: nahikoa da "Ekonomia" sarrera begiratzea (ik. 574. or.).

T.U.ren ohizko irakurlearen jakin-minak zuzen asmatzen baditugu, "Euskal-Herria-ren" irakurlegai horrek liburuan bere gogoko gairik topatuko duela esaten ere ausartuko ginatke. ■

TRES SIMPOSIOS DENTRO DEL "PLAN DE DESARROLLO DIRECTIVO GERENCIAL"

Dentro de la programación del Curso de Gerentes se están celebrando en Ikasbide a lo largo de marzo y abril tres Simposios de relevante importancia.

El primero de ellos se celebró el 4 de marzo abordando el tema "Transferencia de Tecnología y Convenio de Colaboración Interempresas" siendo impartido por M.ª Carmen Mardones, del Ministerio de Industria; Gonzalo de Ulloa, Secretario General de Licencing Executive Society, y Rodrigo Recondo, Director General de SOFAD.

El 18 de marzo correspondió tratar **Exportación y Comercio Exterior** a cargo de Apolonio Ruiz, del Ministerio de Economía y Hacienda; José Gallego y José M.ª Zaldidegoitia, de CESCE; Rafael Coloma y Angel Arredondo, de INFE, y Jesús

Artolazabal, José Manuel Echebarria y Angel Larrañaga de Lan Kide Export.

Falta por celebrar el último Simposio **Productividad y Tecnología** el próximo 17 de abril y que será desarrollado por Javier Carrasco de la Universidad Politécnica de Madrid; Ramón Cienfuegos del Ministerio de Industria y Manuel Quevedo de Ikerlan.

Asisten a estas sesiones, además de los matriculados en el Curso Directivo Gerencial, varios Directores Generales, Gerentes y otros directivos de las Cooperativas del Grupo Asociado a Caja Laboral Popular.

Como es ya conocido, el Curso en el que se enmarcan estos Simposios lo organiza y coordina el Departamento de Personal de la División Empresarial de Caja Laboral Popular.

ANALISIS DE LA LEY CAMBIARIA DEL CHEQUE

A caba de aparecer "El análisis de la Ley Cambiaria del Cheque", publicada y distribuida por Ikasbide, en la serie "Otorako Kuadernoak".

El estudio, de una extensión de 50 páginas, ha sido elaborado por Javier Lasaga Ibabe, Asesor Jurídico de Caja Laboral Popular, y presenta el análisis de la nueva Ley Cambiaria y del Cheque que ha entrado en vigor a partir del 1 de enero de 1986.

La obra pretende ser una primera aproximación a la legislación vigente sobre el tema y, destinada, principalmente, a las Oficinas de Caja Laboral Popular y a los Departamentos Administrativos de las Cooperativas.

Esta Ley es bastante compleja y farro-gosa y, por tanto, de difícil acceso para las personas no relacionadas con el tema.

En cualquier caso, su incidencia va a ser importante con respecto a la mayoría de los individuos, ya que por una parte regula un instrumento de crédito tan generalizado como la letra de cambio, y por otra un medio de pago como es el cheque.

El legislador con esta nueva Ley ha

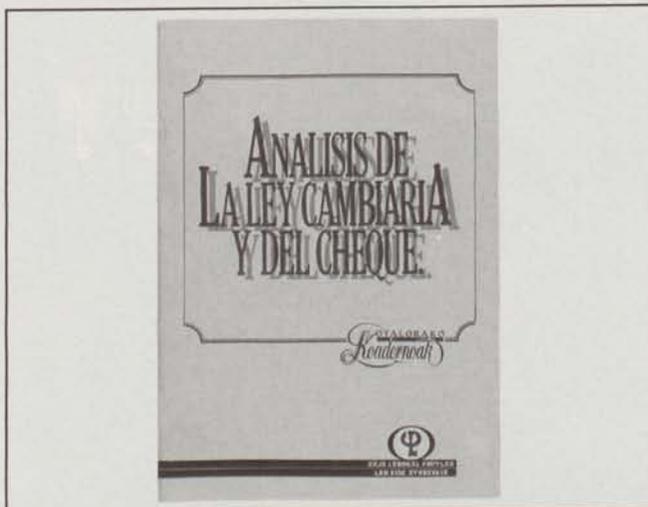
pretendido simplificar el rigor formal anteriormente existente, y dar una mayor seriedad a estos dos documentos.

Los objetivos de esta reforma pueden resumirse en los dos siguientes:

- Acercar la legislación a los usos bancarios existentes en la actualidad, y
- Conceder los medios suficientes al acreedor con el fin de que estos dos documentos adquieran la se-

riedad y eficacia que tenían en sus comienzos, con el fin de que los acreedores vuelvan a depositar en ellos la confianza necesaria.

En resumen, cabe indicar que a partir de ahora la extensión de una letra de cambio, o de un cheque, va a resultar muy arriesgado para aquellas personas que la utilizaban como un medio de aplazamiento "engañoso" de sus obligaciones de pago.



LAN KIDE AURREZKIAREN BAILARETAKO BILTZARRAK

Euskal Herrian zehar eta urtero Lan Kide Aurrezkiak ospatzen dituen Bailaretako Biltzar edo Asanbladak aspaldidanik guztiz beharrezkoak jotzen ditu gure kreditoko kooperatibak, Biltzar horiek expediente formal eta garrantzizkoak bait dira.

Euskadiko kutxa ondo irabazitako izen honek herri bakoitzeko jendearekin kontatu behar duela esan nahi digu, nahiz eta ofizialki langile eta kooperatiba bazkideek bakarrik osaturiko beste kooperatiba bat izan. Biltzar horiek Herriak dituen aspirazioak ezagutu eta kasu egiteko medio bat izaten dira.

Aldizkari hau argitaratu orduko eginiko egutegian dauden bilera batzuk ospaturik egongo dira. Hemen biltzar horien programa:

- Martxoak 24. Oiartzun (Madalensoro Zinema)
- Martxoak 25. Gasteiz (Mendizorrotza kirolegia)
- Martxoak 26. Basauri (Ariz Gain Zinema)
- Apirilak 7. Bilbo (Izaro Zinema)
- Apirilak 8. Bilbo (Buenos Aires Zinema)
- Apirilak 9. Zalla (Gurea Zinema)
- Apirilak 10. Laudio (Gaztelu Zinema)
- Apirilak 11. Hernani (Aitor Zinema)
- Apirilak 14. Tuteria (Regio Zinema)
- Apirilak 15. Tafalla (Gorriti Zinema)
- Apirilak 16. Donostia (Astoria Zinema)
- Apirilak 17. Donostia (Printze Zinema)
- Apirilak 18. Elgoibar (Odeon Zinema)

Hiru puntu izaten ditu bilera bakoitzaren programa. Lehen, Lan Kide Aurrezki eta Kooperatiba Taldearen gestioa azaltzen ditu lehendakaritzat, Euskal Herriko ekonomiaren hainbat datu komentatuz baita ere.

Bigarren, Lan Kide

Aurrezkiaren balantze ekonomikoa bereziki aztertzen da, irabaziaren banaketa eta nora doan expilatuz.

Bukatzeko, galdera erantzunak. Urtero izaten diren, oparitatik aparte, dantza talde, abesbatza edo ikuska baten bidez animatzen dela biltzar bakoitza esan behar.



IKASBIDE-ETEOren lan bat, Kooperatiba-Talde osora hedatu dena

KONTSEILU ERRETOREETAKO 300 KIDEREN ENPRESARI-FORMAZIOA

Historia

- * ETEOren Kontseilu Erretorean, Oñatiko Kooperatiba lankideen ordezkariak, enpresaren gestio-gaietan eza-gupenik ez zuten erretoreentzat gestio ekonomikoko gaietan prestatzeko ikastaro bat antolatzea komeni zela iradoki zuten 1975eko urtean.
- * Horrela, 1977an ULARCOren Zerbitzu Zentralek "Gestioaren planifikazioa eta kontrola" gaiari buruzko ikastaro bat eman zezala gomendatu zioten ETEO Eskolari. Ikastaro horren prestatutzat teorikoa Eskolaren kontura joango zen eta ULARCOk bere gestioan oinarrituriko kasu praktikoa bat eraikiko zuen.
- * Orduz gero urtero-urtero ematen zaie ikastaroa Junta Orokorretan hautaturiko erretoreei.
- * Eta azken hiru urte hauetan hedatu egin da formazio hori hartzen dutenen eremua, orain ULARCO Taldeko Gizarte-Kontseiluetako Iraunkorretara eta Gizarte-Kontseiluen berengana ere hedatuz.
- * Era berean, "Gestioaren planifikazioa eta kontrola" ikastaroaz gainera, "Marketing"eko ikastaro bat ere ematen da azken urteotan, azken uneotan "Marketing estrategiko"rantz eboluzionatu duena hain zuzen.
- * Eta 1985-86ko ikasturtean, IKASBIDEren bitartez, kooperatiba-talde guztietara zabaldu da ikastaro hau. Horrela, 300 erretore baino gehiago izango dira, 23 taldetan banatuta, "Gestioaren Planifikazioa eta Kontrola" ikastaroa egingo dutenak.

Edukina

Ikastaroa, 24 orduko iraupenekoa, enpresa planifikatu beharra esplikatzen hasten da eta, kontabilitateko egoera-

orriak deskribatu ondoren, eragiketahelburu batzuk finkatzearen garrantzia azpimarratzen saiatzen da.

Hurrengo hiru gaiak, berriz, ustiapen-kontuan amaitzen duten salmenta, produkzio, gastu eta izakinen gestio programak aztertzen dituzte.

Aztertzen dira baita inbertsioak hautatzeko erizpideak eta altxortegiko aurrekontua erabakitzeko metodoa ere. Eta azkenik, Balantzearen azterketarekin eta ratio ekonomiko eta finantzarioen interpretazioarekin amaitzen da ikastaroa. Irakaslearen esplikazioak, praktikak eginez osatzen dituzten bildutako erretoreek, mikroordenadorearekin elabratutako Gestio-Planeko kasu praktikoko batean oinarrituz.

Talde irakaslearen eritzia

Erretore-taldearen ezaugarriak naberietako bat, berorien formazio-oinarriaren heterogenotasuna da. Erretore batek baino gehiagok oinarritzko hezkuntza bukatzean utzi zituen bere ikasketak, beste hainbat injinerutza teknikoko ikasketak egitera iritsi den bitartean. Entzulego-desberdintasun horrek sortzen duen arazoa, lan-talde bidezko teknika pedagogikoak erabiliz konpondu nahi litzateke. Esplikazio orokorrak oinarritzko gaietara mugatzen dira, edukinen zehaztapena eta xehetasuna lantaldeekin (lau bat talde ikastaro bakoitzean) aztertzeko utziz eta gestio-kontrolako kasu praktikoa ere horrela konponduz.

Erretore batzuk, ikastaroak eskatzen dien esfortzuegatik etsipenean murgiltzen diren bitartean, gehienak pozik sentitzen direla esan behar da, enpresaren urteko planifikazio guztiak dituen trinkimailu eta zertzeladak ulertzeko eta, beraz, berori onartzeko erabakia lehen baino kontzienteago hartzeko gai ikusten dituztelako beren buruak.

Ikastaroa ematen duten irakasleei dagokionez, berriz, erretoreen aldetik enpresaren gestioa ezagutzeko gogo horrekin eta lehen baino gaiago sentitzen direla aitortzearekin, ondo ordainduak sentitzen dira aldi berean hain lantalde desberdinetara moldatu eta beroriekin konektatu beharrak suposatzen dien esfortzuan.

Erretore batzuen eritzia

Bakoitzak bizi duen, hau da, norberaren enpresaren problemari heldu beharra nabaritzen da eta horregatik ikastaro honetan hasitako bidetik jarraitzeko obligazioa ere bai, Kontseilu Erretoreen bilkura bakoitzeko tartetxo bat ikasitako oinarritzko kontzeptuak, benetako Balantze eta Ustiapen-Kontuekin kontrastatuz, gehiago sakontzera dedia-katuz.

Taldearen heterogenotasuna dela medio, ikastaroaren martxa geldia gertatzen zaie batzuei eta azkarregia besteei. Batzuek, esate baterako, gehiegizkoa gertatzen dela diote matematika-arloko eragiketetara dedikatzen den denbora.

Ikasbideren eritzia

ULARCOn bizi izandako esperientzia Kooperatiba-Talde guztira hedatzea interesgarria da guztiz eta etorkizunean enpresen formazioa iraunkorki dedikatzeke lehen urrats bat geratzen da inondik ere. Lehen ikastaro hau, egunotan kooperatiba askotan egiten ari diren kargu-berritzeen ondorioz erretorekargura iristen direnei eskainiko zaie. Baina geroago lankidetzako formazioari ekingo zaio, gure "izaera"ri buruz, Eskualde-Talde, Talde Elkartu, Lan Kide Aurrezki, Lagun-Aro, etab. mailan elkarren artean ditugun harremani buruz sakontzeko helburuarekin. Eta oraindik geroago, beste organo sozialak abordatu beharko dira.

Klaseko talde bakoitza Eskualde-Talde bereko erretoreak batera jarriz eratu da, ahal izan den guztietan behintzat, eta horregatik lehen aipatzen genuen maila-desberdintasun hori puntu negatibo bat bezala agertzen da; baina beste aldetik geure arteko ezagupena errazten du, elkartasuna neurri konkretuetan mamitu behar den une hauetan hain beharrezkoa gertatzen den ezagupen hori alegia, Talde bereko kooperatibetako bazkideei erasanez.



Exca-
vadora
frontal
545 de
Guría
Obras
Públicas



DECIDIDO IMPULSO A LA INFORMATIZACION

Un rasgo común a las empresas del Grupo ORBIDE es el fuerte empuje que están dando a la Informatización de Gestión y Técnica en los últimos meses. Orona acaba de adquirir un ordenador técnico de amplia aplicación para trabajos de diseño y cálculo en sus ascensores y estructuras espaciales, que en su momento podrá facilitar la incorporación del CAD/CAM al proceso productivo.

Guría Naval ha introducido la informatización de costes y el análisis de valor de los distintos componentes que inter-

vienen en los barcos que construye en Pasajes. Guría Obras Públicas de Irún, a la ya asentada Informatización de Gestión en sus más variados aspectos, ha añadido recientemente la informatización técnica con la adquisición de un equipo de CAD/CAM que, sin excluir el diseño, está pensado principalmente para su utilización en el cálculo de las piezas más vitales de sus excavadoras, a fin de evitar al máximo cualquier tipo de rotura o fisura.

Asimismo, la potenciación en Berriola de una ingeniería más cuali-

ficada y el desarrollo de tecnología propia, a través de su Dpto. de I+D, está necesariamente unido al mayor empleo de la informatización en el cálculo de los parámetros técnicos y sus aplicaciones.

Del mismo modo, la Informatización de Gestión está recibiendo en Berriola un fuerte empuje, al igual que en las

Cooperativas antes mencionadas y en Oiarso, Biurrarena o Vicon. En esta última, a la informatización de la gestión y contabilidad ya existentes, se ha añadido recientemente la de producción, con el consiguiente cálculo de las desviaciones en los costes, un tema de especial importancia en una empresa constructora como Vicon.

Estructura espacial desarrollada en Orona



Automatismos con equipamiento analógico de potencia en Berriola