

T.U.

«Trabajo y Unión»

ABRIL, 1972

Editora: **LIGA DE EDUCACION Y CULTURA**

Director: **Juan Leibar Guridi**

Apdo. 23 - Tel. 792246 - **MONDRAGON** (Guipúzcoa)

Redacción y Administración:

ESCUELA PROFESIONAL POLITECNICA DE MONDRAGON

Ind. Gráf. Goyerrri - Avda. Antigua, 19 - **ZUMARRAGA**

Dep. Legal S. S. 57-1970

Núm. 139

A veces es como para que nos sintiéramos acomplejados de ser tildados y tenidos desde de conservadores y reaccionarios hasta de cómplices de los peores enemigos del país, no pocos de los que nos hemos comprometido seriamente con todo lo que hemos tenido, tenemos y hasta podemos tener, en el desarrollo y transformación social y económica del mismo. ¿Y por qué?

Acaso por nada más que poca afición a teatralidad y alarde episódico o por tener muy poca fe en la eficacia de todo ello para cambiar nada.

Las revoluciones a golpe instantáneas tienen admiradores y adeptos a pesar de que en el mejor de los casos para que tales éxitos, aun en el supuesto de que tuvieran éxito sin mayores costos, deben tener que empezar por donde otros pudieran estar andando.

No hace falta más que ser sensato para saber que lo que se proyecta sin perspectiva, sin objetivo más concreto, sin exigencias de contribuciones efectivas, que normalmente precizarán de quienes sepan obrar con capacidad de compromiso y perseverancia.

Hay también otro aspecto que podemos registrarlo no sin que las experiencias históricas nos desautoricen; no es ni puede ser buena la revolución o la gestión transformadora que para llevarla a cabo empieza por exigir e imponer que nos entreguemos con pies y manos atados, es decir, con hipotecas de libertad y dignidad o participación. Claro que con promesas de recuperarlo pero

SIN COMPLEJOS

sin que nadie pudiera desvanecernos las dudas de no hacerlo así.

Con limitaciones

Los cooperativistas tenemos en contra y al mismo tiempo a favor el que nuestra experiencia y esfuerzo de transformación y desarrollo se lleva a efecto sin discriminaciones de credos, de posiciones sociales y económicas, en pleno régimen participativo, libre y democrático, con realizaciones a la vista que encarnan tales presupuestos día por día y se proyectan en el tiempo.

La marcha de personas y comunidades fieles a tales presupuestos no puede ser tan veloz ni tan eficiente como la que pudiera programarse para sujetos y unidades minoritarias, homogéneas o selectas y sometidas a disciplina castrense. Pero un pueblo que quedara reducido a encuadramientos castrenses o comunidades que presumieran de serlo no serían humanas ni comunidades; serían eso, nada más que eso, regimientos y carteles. Es como si en nuestro país de súbito nos hubiera entrado tal vocación o no nos pudiéramos librar de tal destino a juzgar por algunas actitudes o posiciones. Claro que no son mayoritarias ni prevalentes afortunadamente y desde luego al precio de tener que sacrificar ciertos valores de honda raigambre tales minorías habían de quedarse reducidas a contados sujetos, para cuya calificación ulterior sería bueno apelar a siquiatras.

Mejor para todos

Es bueno para todos el que nos conozcamos y nos reconozcamos, a pesar

de que ello no es tan fácil en algunas circunstancias. Acaso padezcamos en este momento una sicosis de camuflaje sistemático, de prudencia y afición al clandestinismo, pero todo ello ocurre no sin impactos en la convivencia y más allá de la misma en la personalidad de cada uno y opciones para taras o tarados con el agravante de al desconocerlos los propios sujetos mal pueden superarse y peor pueden soportarse social o comunitariamente.

Presupuesto Universal

EL TRABAJO es el presupuesto básico y universal por encima de todas las fronteras de espacio y tiempo para que los hombres humanicemos el universo, lo transformemos en espacio vital adecuado para los humanos. La «naturaleza natural» es impotente para satisfacer a quienes, como los hombres, no dejan de crecer y evolucionar en todo. Pero a su vez el propio hombre en solitario es impotente para imponerse a la naturaleza y más aun para trasformarlo y fecundarlo.

Aun supuesta la tendencia natural de hombre de trabajar para realizarse al tratar o tener que realizarse en solitario, el primer problema que se plantea es el de la GESTION para armonizar los esfuerzos y conducirlos al término del bien común.

La sociedad o la humanidad que aspire acreditar su madurez debe hacerlo sabiendo resolver dicho problema de GESTION en régimen de AUTOGESTION, que indudablemente es el único que permite que de partida no se vaya a clases de hombres; participando todos, actuando en libertad y solidaridad. ¿No es eso el Cooperativismo que tratamos de encarnar?

A poco que se emprenda tal experiencia en seres para las que **progresar es exigencia vital** se impone la atención a otro factor: al equipamiento; y el

equipamiento a su vez ha de significar tener que enlazar con más sujetos y elementos, exponentes vivos o muertos de realizaciones precedentes. Significa ello tomar conciencia de la necesidad de la TÉCNICA y del CAPITAL; ambas cosas, al fin y al cabo, fruto y excedentes presentes de actividades precedentes.

A este nivel y en esa proyección la GESTION precisa para conjunciones o convergencias tan diversas y variadas se acompleja. Realmente al presente lo que, por lo expuesto y por la índole y consecuencias de las tomas de conciencia que han realizado los hombres se ha vuelto enormemente espinoso, arduo y complejo, es esa función denominada GESTION. Sin duda por ello los GESTORES ESPONTANEOS, tanto en nuestras áreas como en otras, cuentan poco y de hecho también han de poder servir poco.

La Actualidad

Cooperativa

La aportación más actual y estimable de la experiencia cooperativa podemos situarla en lo que la misma tenga de prometedor o esperanzador la PARTICIPACION DEMOCRATICA y SOLIDARIA en la GESTION. Ello sin duda es la clave de la DEMOCRACIA SOCIAL y este tipo de DEMOCRACIA SOCIAL nos es imperiosa para que sin solución de continuidad se proceda al mantenimiento o relevos que hombres cansados o sin aptitud o vocación, como entidades con síntomas de envejecimiento, puedan ser reemplazados los unos y renovados los otros.

A lo largo y ancho del país no han de faltar opciones, pero es fácil que si falten hombres y capacidades de compromiso y competencia. Los aliados válidos, siempre y en todas partes, de los cooperativistas, en cuanto sigamos fieles a los postulados de nuestras comunida-

des de trabajo, han de ser las OBRAS y el TIEMPO, o, mejor dicho y basta ello, el TIEMPO que, solamente registra aquéllas.

No nos entretengan demasiado la comparsa de «charangueros» que alguien dijera, o de «verbeneros» que otros desearan contemplar; desde luego creemos haber superado otros mitos y dogmatismos para saber a qué atenernos.

Obras sociales

u

obra social

Es curioso observar que el movimiento cooperativo nace sobre todo bajo el signo de lo social y encamina todos sus pasos a la consecución del bienestar físico y mental de los individuos mediante el cambio de estructuras y haciendo asequible al individuo logros imposibles de alcanzar a título individual mediante la conjunción de esfuerzos en régimen de solidaridad.

Cualquiera que haya vivido la evolución de las empresas cooperativas, ha podido observar cómo las opciones de educación, salud, puesto de trabajo, promoción individual y colectiva, participación, etc., iban encajando dentro de la igualdad de opciones que se promulgaban. Los hombres que han venido protagonizando estas realidades, a pesar de su variada profesionalidad, lo han hecho posible porque planteaban de forma permanente estas metas solidarias a través de su diario quehacer.

No es que pretendamos manifestar que estas directrices se hayan modificado, no; lo que a nuestro juicio sucede es que las circunstancias sociológicas de los últimos tiempos han modificado y multiplicado los senderos por donde se

encauzan las acciones y parece más difícil aunar las iniciativas, coordinar esfuerzos de acuerdo con las necesidades que se presentan.

Se observa que los grupos plantean intolerancias, incomunicaciones, clandestinidades, atomizaciones, etc., que teniendo la mayoría de las veces un común denominador y un afán constructivo parecen fuerzas opositoras. Por supuesto que no incluimos en estos grupos, que sólo se diferencian en sintonía social, a esas otras individualidades que actúan desde la «corta», que son auténticos abortos y pretenden, con su frustración en lo humano, arrastrar a los hombres de buena voluntad.

El movimiento cooperativo es una realidad importante para el pueblo como lo es tanto la comunidad de trabajo en sí, como los Centros de Formación, de Asistencia Social, Mutuas, etc.. Al principio todo el mundo estaba más o menos de acuerdo en la necesidad de quemar etapas para conseguir lo que carecíamos, compaginando porque existían como hoy las aspiraciones y necesidades individuales como las comunitarias; o, es que ¿Acaso nos hemos olvidado de las mejoras económicas conseguidas tanto para cada uno de nosotros como las provocadas en las demás empresas de distinta estructura empresarial? Sólo para citar un aspecto.

En cambio vemos con cierta pesadumbre, cómo vamos abandonando el interés por estas realizaciones y las vamos cediendo en manos de unos pocos que aunque se entreguen con la mayor voluntad no pueden ni deben sustituir la responsabilidad comunitaria de que hacemos gala. Al paso que vamos, y los últimos hechos lo señalan, nos encontramos con la sorpresa de que en estas entidades promovidas sobre todos por nosotros se van preocupando otras personas que por lo que vemos aparentemente tienen menos implicación.

Anteriormente los que nos «pasábamos» al sector cooperativo continuábamos manteniendo una continuidad con los que se «quedaban» conscientes de que todos nos necesitábamos para llevar a cabo lo que se precisaba para el pueblo; hoy en día da la sensación de que intentamos construir un pueblo dentro de otro pueblo y solamente nos pro-

cupamos de los problemas que nos afectan a nosotros mismos o a nuestro pueblo interior. ¿A que va a resultar verdadero de que el cooperativismo o mejor dicho los cooperativistas se adormecen en lo poco que todavía han hecho?

Creemos que ha llegado el momento de revitalizar nuestras aspiraciones, de dialogar abiertamente para convencernos de que la totalidad de los grupos o personas con sentido realista y constructivo, independientemente de lo que dicen ser o de los ideales que les hayan movido a enrolarse, tienen perfecta cabida y una posibilidad de interpolarse para conseguir una metas conjuntamente jerarquizadas a través de honestos juicios de valor.

Si bien decíamos que el movimiento cooperativista es algo importante para nosotros, constituye por su dimensión casi una familia donde no tiene sentido que determinados miembros se sientan marginados o simplemente sin identificación o desconocidos. Por ello cada uno a su nivel tomando conciencia de los problemas que le afecten y todos a nivel de Caja Laboral, deberíamos estructurar un departamento que de forma continuada promueva las satisfacciones necesarias. Hay que superar por lo menos dos aspectos, el primero que los consejos sociales también se interesen por cuestiones que no sean la valoración de puestos, la cuantía de los anticipos, el calendario laboral, etc. y en segundo lugar que este campo de lo social adquiera una trabazón orgánica que sea viable a la canalización de las inquietudes, deseos que hoy sólo se presentan como un posicionamiento ético.

No entendemos cómo una comunidad sensibilizada y enraizada en el pueblo promueva brillantemente la confianza del apoyo económico del mismo, que configure un departamento empresarial de tanta conveniencia y futuro y en cambio se permita la desaparición de la sección social (por lo menos es lo que vimos en la Memoria de Caja Laboral) y cuando en la Asamblea General, por citar un ejemplo, se solicita la creación de una comisión para la distribución del fondo de obras sociales.

Triunfalista



Revolucionario

Esté de moda hablar de triunfalismo. Nadie parece ser triunfalista si nos atenemos a las declaraciones de principio que se oyen en la calle. Cuando alguien habla bien de su obra resulta que es trinfalista; cuando alaba algún movimiento, del cual esta más o menos entusiasmado, cuando no se aceptan ciertas críticas, calificamos y somos calificados con lá palabrita mágica que se nos ha puesto de moda.

Pero es que hay alguien que no sea triunfalista? Unicamente el que critica todo lo que se le pone delante. Habría que ver si es una postura crítica noble o por el contrario nos encontramos con un caso de resentimieto por no saber asimilar la necesaria humildad o falta de trinfalismo más profundo; el de sí mismo. No es nada sencillo reconocer las limitaciones propias con suficiente elegancia para que no quede en algún rincón de nuestro ser, cierto resquemor por algulen o algunos a los que en el fondo hacemos responsables de nuestros fracasos parciales. Hay otras formas de reaccionar y ésta no es la menos frecuente.

Hay quien achaca triunfalismo a las cooperativas y las critica despiadadamente; se considera revolucionario. Habría que preguntarle si su pasión revolucionaria no es fruto de darse a conocer, hacerse popular; en última instancia un caso de triunfalismo no demasiado camuflado. Muchas veces me pregunto por qué muchos revolucionarlos terminan por ser unos ciudadanos netamente conformistas que no quieren saber nada de compromisos o en seres amargados de los cuales es difícil esperar algo positivo.

Cuando veo a los grandes anticonsumistas comprarse los últimos trastos que salen al mercado me imagino a aquellas personas que han dejado de fumar en público pero lo hacen a escondidas. Hacer alarde de lo que sea es el índice de falta de madurez.

Por qué muchos cristianos cuando hablan de ser inconformistas siempre hablan de manifestaciones, huelgas y cosas por el estilo? No hay algo más importante que

hacer? Hay cosas muy oscuras como puede ser la solución del problema de escolaridad de un barrio o pueblo, intentar arreglar las relaciones de una familia en peligro, decir a un amigo que está gastando demasiado, defender el buen nombre de un conocido cuando sabemos que el hacerlo nos ocasionará más de un disgusto, defender los derechos de un compañero ante el encargado, de un vecino ante el constructor, de un amigo ante el médico aunque ello nos ocasione ciertas molestias.

La labor oscura es difícil, precisamente, porque nadie la ve y la valora pero lo que está por demostrar es si no es de tanta o mayor eficacia que muchas algaradas por muy brillantes que resulten. A la iglesia se le ha criticado y con razón su triunfalismo; lo que habría que preguntarse es si muchas actitudes, llamadas cristianas, no siguen siendo un intento de nuevo triunfalismo al intentar que sea conocida, apreciada y alabada porque sus realizaciones son brillantes y llaman la atención a más de uno a quien lo único que parece interesarle es la protesta por la protesta para, de alguna manera, dar cauce a su gran contenido de resentimiento o inadaptación.

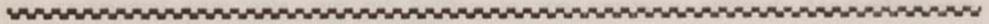
Ser revolucionario, ha escrito alguien, supone una fuerte dosis de paciencia; el mismo que esto escribe habla de casos de sacerdotes y fieles que al no estar de acuerdo con la iglesia institución, por considerarla poco revolucionaria, se ha salido de ella y en estos momentos viven una confortable vida sin más complicaciones, con su trabajo bien remunerado o con su pequeño negocio. Han estrado en la cuerda de la que tira la «mayoría silenciosa». ¿No cabe sospechar otro tanto referente a cooperativistas con referencia a la institución cooperativa —poco revolucionaria— cuya crítica no es lo mismo que garantía de objetivo, espíritu y actitud revolucionaria del que la hace?

La labor oscura y abnegada de los que aman profundamente y por ello son capaces de hacerla sin pedir compensaciones justas e inmediatas es la labor que hoy ni nunca ha sido valorada con exceso. Pero si queremos de veras la revolución creo que el camino esta por ahí. Porque pretender construir una casa comenzando por el tejado es por lo menos una equivocación. Cuando somos capaces de hacer sin pedir de ganar algo menos de lo que podemos, de poner en juego nuestra colocación actual o futura pero sin hacer alarde de ello estaremos en camino de revolución.

En resumen

es fácil el triunfalismo revolucionario en palabras y crítica;
pero la auténtica vocación revolucionaria hay que poderla acreditar más allá de las palabras;
es bueno y acertado ponerlo en entredicho mientras no sea capaz de subsistir todos los días y en todo.

P. L.



Cooperativismo

sin

participación

Pretender dar lecciones de cooperativismo por parte de individuos recién absorbidos por este ideal, podría ser una osadía.

Escuchañes daría lugar, posiblemente, a la apertura de nuevas ideas (naturalmente perfectibles), con las que podríamos ganar todos; particularmente en profundidad y, en general, ampliando la base de acción cooperativista.

Los órganos de representación en las cooperativas están ya definidos tanto en su estructuración, participación en los mismos, como en sus atribuciones.

Todos nos reunimos a distintos niveles, discutimos y sobre todo aportamos.

Pero pensemos y démonos cuenta de la valía de esta representación.

Preguntemos a los representados. No hay datos de certeza, pero se palpa que

éstos se encuentran en muchas ocasiones tan desamparados como fuera de nuestro sistema. Deslindan claramente entre obreros (socios individuales) y patrón (órganos de representación y sobre todo órganos de gestión).

Error profundo que debemos desarraigat, pues todos actuamos solidariamente y lo que debe de ser más comprendido:

todos pertenecemos a una misma clase.

Es natural que para que nuestras empresas funcionen se necesite quien, por su valía, las dirija; pero no por ello debe olvidarse la solidaridad con el resto de los compañeros.

Debemos preocuparnos y no cansarnos en insistir en la obligada lectura de los Estatutos Sociales respectivos y explicar aquellos artículos que no puedan ser comprendidos.

Tenemos que poseer conciencia de que unos por dificultad idiomática y otros por su analfabetismo práctico, son incapaces de darse cuenta de lo que allí está escrito.

Esa debe ser una de las ayudas que debemos prestarnos unos a otros; es un paso adelante en la solidaridad.

Tampoco hay que permitir el fomento de la división entre nosotros.

Ulimamente a causa de la utilización en una Asamblea de la lengua vernácula, se ha abierto una brecha que no debe ahondarse más, sino al contrario hay que hacer lo posible y hasta lo imposible para que esto no se repita en próximas ocasiones.

Hay que extraer lecciones de estos hechos.

Quienes por nacimiento, aprendizaje u otros motivos poseen su lengua nacional es lógico que puedan, quieran y deban expresarse en la misma.

Aquellos, que arrastrados por variadas circunstancias (bajos salarios, política de despoblación indiscriminada del campo, y otras) abandonaron la tierra donde nacieron, no pueden comprenderse a menudo con los anteriores, ni idiomáticamente, ni mentalmente.

Los primeros deben comprender que

no es propia voluntad el hecho de la llegada de los segundos.

Estos últimos deben saber que han venido a vivir a un lugar distinto al de su origen y su obligación es amoldarse a nuevas gentes y costumbres.

Hay que conversar, buscar soluciones, realizar contactos. No dividirnos sino unirnos. Sabiendo además, como se ha dicho anteriormente (y que hay que cansarse de repetirlo) que todos los que trabajamos pertenecemos a una misma clase.

He aquí otro paso más en el camino de la solidaridad.

Tropezamos asimismo con otro escollo, al parecer de algunos, insalvable.

Nos estamos convirtiendo en individuos-máquina, y se está en vías de creación de seres que viven y vivirán exclusivamente para la producción.

Olvidamos así otras vivencias del ser humano.

Y aparte de este olvido, las mercancías que producimos las lanzamos a un mercado en el que impera un sistema que no es compatible con nuestra esencia cooperativista.

Nos agarra la ley de la oferta y la demanda, los monopolios, los acuerdos comerciales, la fluctuación monetaria y la política internacional.

Se puede contestar a ello diciendo que existe una ciencia que es la Economía, que se rige por sus leyes. Que hay que ver la realidad, no crear utopías. ¡Conformé!

Existe sin embargo otra senda: es la

de caminar como hasta ahora, con afán de extensión de nuestro ideal y con objetivo de cambio del sistema económico que nos oprime.

Participando conjuntamente, quienes es-

tamos integrados en el cooperativismo, en la discusión constructiva de las contradicciones que se dan en nuestro seno, lograremos alcanzar metas que aunque en un primer momento nos parezcan irrealizables, no por ello llegaran a ser un día realidad viviente.



SERVICIOS MEDICOS

ENFERMERIA

MOVIMIENTO DE ENFERMERIA Y EL ABSENTISMO ACUMULADO DE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A «LAGUN-ARO» DURANTE EL MES DE MARZO DE 1972.

Número de Socios de las Cooperativas que se citan	9.268
Número total de heridos	1.669
Número de heridos que han causado baja	150
Horas perdidas por causa de ACCIDENTE	22.019
Número de bajas causadas por ACCIDENTE IN-ITINERE	15
Horas perdidas por ACCIDENTE IN-ITINERE	4.236
COSTO por todos los ACCIDENTES	10.221.603
Número de bajas causadas por ENFERMEDAD	1.251
Horas perdidas por causa de ENFERMEDAD	111.406
Horas perdidas por VARIOS	31.960

CUADRO DE BAJAS E INDICES Y ABSENTISMO

INDICES ESTIM. NORMALES		ACCIDENTE (0,25-0,75)					ENFERMEDAD (1,75-2,25)			VARIOS (0,25-0,5)	
EMPRESAS	N.º de heridos	Bajas accid-	Horas perd. accid.	Bajas In-ltin.	Horas perdid. In-ltin.	Indice Absentismo	Bajas Enfermedad	Horas perdidas Enferm.	Indice Absentismo.	Horas perdidas Varios	Indice Absentismo
GRUPO N.º 1		ACCIDENTE (0,05)					(1,75-2,25)			(0,25-0,50)	
CAJA LABORAL	0	0	0	0	0	0,00	29	3.235	2,08	0	0,00
LIGA de E. y C.	0	0	0	0	0	0,00	4	174	0,50	0	0,00
ANAITASUNA	0	0	0	0	0	0,00	1	166	0,67	22	0,08
MEDIA	0	0	0	0	0	0,00	34	3.575	1,66	22	0,01
GRUPO N.º 2		ACCIDENTE (0,10)					(1,75-2,25)			(0,25-0,50)	
FACELECTRO	21	1	63	0	0	0,02	32	2.984	1,32	1.275	0,56
LIT. DANONA	0	0	0	0	0	0,00	10	650	2,25	3	0,01
ELKAR	0	0	0	0	0	0,00	5	633	4,09	0	0,00
MEDIA	21	1	63	0	0	0,02	47	4.267	1,57	1.278	0,47
GRUPO N.º 3		ACCIDENTE (0,25)					(1,75-2,25)			(0,25-0,50)	
ULGOR	321	17	2.259	5	1.000	0,21	321	29.011	1,95	11.606	0,78
COPRECI	55	3	984	0	0	0,25	102	6.567	1,68	1.867	0,47
IMPRECI	15	3	736	0	0	1,09	11	1.678	2,49	307	0,45
EREDU	9	2	72	1	224	0,92	5	296	1,12	0	0,00
ORBEA	44	2	367	0	0	0,26	30	6.533	4,66	1.433	1,02
ZUBIOLA	0	1	12	0	0	0,04	10	634	2,20	0	0,00
MATZ-EREKA	7	3	569	1	156	2,05	10	1.227	3,47	52	0,14
MEDIA	451	31	4.999	7	1.380	0,29	489	45.946	2,11	15.265	0,70
GRUPO N.º 4		ACCIDENTE (0,50)					(1,75-2,25)			(0,25-0,50)	
ARRASATE	43	2	245	0	0	0,14	26	2.448	1,47	618	0,37
ULMA	33	3	506	0	0	0,29	30	2.229	1,29	613	0,35
SORALUCE	47	2	760	0	0	1,01	15	803	1,06	507	0,67
GOIZPER	5	2	45	0	0	0,09	13	699	1,54	450	0,99
MATRICI	69	2	281	0	0	0,31	21	1.507	1,69	417	0,46
TAJO	13	2	633	0	0	0,85	16	1.355	1,83	506	0,68
SANTALAITZ	11	0	0	0	0	0,00	6	947	4,62	68	0,33
DANOBAT	294	5	726	2	330	0,40	88	7.025	2,74	1.446	0,56
BATZ	0	1	72	0	0	0,48	5	224	1,49	296	1,98
SAN JOSE	8	0	0	0	0	0,00	5	905	4,87	16	0,08
EGURKO	0	3	405	0	0	1,57	5	610	2,37	261	1,01
ALKARGO	3	2	136	0	600	1,25	10	866	1,47	255	0,43
MEDIA	526	24	3.809	2	930	0,46	240	19.618	1,93	5.453	0,53
GRUPO N.º 5		ACCIDENTE (0,60)					(1,75-2,25)			(0,25-0,50)	
COINMA	14	1	56	1	53	0,29	14	1.191	3,24	369	1,00
CITAMARE	0	2	59	0	0	0,11	11	1.469	2,98	200	0,40
DANONA	0	1	42	0	0	0,04	22	1.513	1,55	718	0,74
MEDIA	14	4	157	1	53	0,10	47	4.173	2,28	1.287	0,70
GRUPO N.º 6		ACCIDENTE (0,70)					(1,75-2,25)			(0,25-0,50)	
FUNCOR	64	11	1.659	1	32	1,02	53	4.980	3,04	1.492	0,91
EDERLAN	93	8	1.783	1	1.115	1,15	52	5.490	2,19	1.458	0,58
ENARA	29	1	27	0	63	0,15	13	731	1,29	306	0,54
TOLSAM	18	3	208	1	0	0,33	20	3.384	5,52	162	0,26
AMAT	71	9	949	1	38	0,43	49	4.323	1,95	1.703	0,76
AMPO-POYAM	36	8	450	0	486	1,45	16	930	1,04	0	0,00
IZARRAITZ	3	4	417	1	91	0,89	11	1.658	2,93	356	0,63
MEDIA	314	44	5.493	5	1.825	0,82	214	17.496	2,00	5.477	0,62
GRUPO N.º 7		ACCIDENTE (1)					(1,75-2,25)			(0,25-0,50)	
IRIZAR	155	8	912	0	0	0,76	45	2.592	2,18	1.092	0,91
GURIA	49	4	910	0	0	0,80	42	5.421	4,76	547	0,48
T. OCHANDIANO	3	2	389	0	0	2,09	0	0	0	200	1,07
CICA	1	0	0	0	0	0,00	6	213	1,38	0	0,00
ORONA	38	5	1.144	0	0	1,48	36	1.570	2,03	559	0,72
MEDIA	246	19	3.355	0	0	0,97	129	9.796	2,85	2.398	0,69
GRUPO N.º 8		ACCIDENTE (1,50)					(1,75-2,25)			(0,25-0,50)	
URSSA	39	12	3.183	0	48	2,67	34	3.645	3,02	482	0,39
VICON	10	0	0	0	0	0,00	3	543	1,91	153	0,53
COVIMAR	45	2	215	0	0	0,64	8	1.295	3,86	80	0,23
GOITI	2	2	404	0	0	0,88	2	277	0,60	65	0,14
LANA	1	0	224	0	0	0,60	2	488	1,30	0	0,00
GAZTELU	0	1	117	0	0	0,80	2	287	2,06	0	0,00
MEDIA	97	17	4.143	0	48	1,49	51	6.535	2,33	780	0,27
TOTAL MEDIA:	1.669	150	22.019	15	4.236	0,48	1.251	111.406	2,08	31.960	0,59

Empresas que han sobrepasado el ABSENTISMO aconsejable por concepto de ACCIDENTE (0,25): IMPRECI, EREDU, ORBEA, MATZ-EREKA, ACCIDENTE (0,50); SORALUCE, TAJO, EGURKO, ALKARGO, ACCIDENTE (0,70); FUNCOR, EDERLAN, AMPO, IZARRAITZ, ACCIDENTE (1); T. OCHANDIANO, ORONA, ACCIDENTE (1,50); URSSA.

Empresas que han sobrepasado el ABSENTISMO aconsejable por concepto de ENFERMEDAD (1,75-2,25): ELKAR, IMPRECI, ORBEA, MATZ-EREKA, SANTALAITZ, DANOBAT, SAN JOSE, EGURKO, COINMA, CITAMARE, FUNCOR, TOLSAM, IZARRAITZ, GURIA, URSSA y COVIMAR.

Empresas que han sobrepasado el ABSENTISMO aconsejable por concepto de VARIOS (0,25-0,50): FA-GELECTRO, ULGOR, ORBEA, SORALUCE, GOIZPER, TAJO, DANOBAT, BATZ, EGURKO, COINMA, DANONA, FUNCOR, EDERLAN, ENARA, AMAT, IZARRAITZ, IRIZAR, OCHANDIANO, ORONA, VICON.

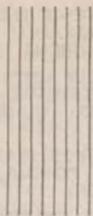
Empresas que han superado el índice de FRECUENCIA aconsejable (40): GAZTELU (218,72); COVIMAR (184,35); BATZ (180,53); URSSA (126,26); EGURKO (111,25); EREDU (108,16); TOLSAM (97,09); ALKARGO (95,45); IRIZAR (94,97); AMPO (90,70); ORONA (79,42); MATZ-EREKA (76,24); GOITI (60,83); CITAMARE (58,18); FUNCOR (55,85); ENARA (51,70); TAJO (41,15).

Empresas que han superado el índice de GRAVEDAD aconsejable (0,50): URSSA (3,13); COVIMAR (2,21); FUNCOR (1,84); TAJO (1,78); LANA (1,44); IRIZAR (1,43); BATZ (1,26); TOLSAM (1,26); ORONA (1,10); MATZ-EREKA (1,09); ALKARGO (0,81); GOITI (0,79); GAZTELU (0,67); GURIA (0,64); AMPO (0,62); DANOBAT (0,53); IMPRECI (1,11).

Problemática de la Concentración Empresarial

Dejando aparte la reactivación económica, nunca se ha hablado tanto de un problema, y obtenido tan pobres resultados en la práctica, como de la fusión y concentración de empresas. Es cierto que existen razones evidentes para que cualquier ministro de Industria recomiende muy vivamente la adopción de toda una mentalidad de fusión por parte de la mayoría de las empresas de casi todos los sectores económicos, pero desde que se comenzó a tratar del tema y a barajar otras variables igualmente inauditas, como la dimensión empresarial, la política de sector, la apertura al exterior etc. —que hasta ahora nunca habían sido necesarias para ganar dinero— todavía no ha sido posible que tales fines programáticos desciendan nunca al terreno de la política práctica y actuante.

El mismo III Plan de Desarrollo, que se dedica a realizar toda una amable disquisición sobre la materia, incluye la cuestión entre «Los grandes temas de hoy», apelativo con que en este país se quiere significar aquello que nunca se alcanzará, por descontado, hoy ni, casi con seguridad, en un futuro próximo. Pero a la luz de



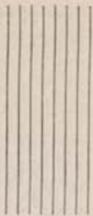
los resultados obtenidos y con la misma tranquilidad con que se piensa que todo ello constituye por ahora un propósito inalcanzable, si se pretende obtener objetivos macroeconómicos, que es lo que parece propugnar el III Plan, tampoco parece haber duda de que en años subsiguientes algunas empresas encontrarán una solución práctica a parte de sus problemas con una operación de concentración parcial o total.

La lógica del planteamiento inicial es ciertamente irrefutable y no hace falta más que echar un vistazo superficial para encontrar que muchos sectores, abrumados por una atomización agobiante, se ven obligados a multiplicar la gama de productos, a reducir sus series a niveles casi artesanales, a practicar una política de mercado de cortos alcances y a pasar periódicamente por crisis financieras, al tiempo que las posibilidades de nuevas inversiones descienden vertiginosamente.

Salir del círculo vicioso de baja rentabilidad por reducida dimensión, y ésta a su vez por imposibilidad de crecer al no poseer una autofinanciación suficiente, es lo que se pretende con una política de concentraciones que permita rápidamente un aumento del tamaño medio de las empresas. Por tanto, frente a un crecimiento interno muy difícil de lograr por medio de inversiones a financiar con fondos propios —inexistentes por la escasez de beneficios— o ajenos —inalcanzables por las limitaciones del sistema financiero—, lo que acentúa su carácter de proceso gradual y a largo plazo, se contraponen la posibilidad, más rápida y factible, del crecimiento externo por fusiones o absorciones.

Vista esta necesidad, parece conveniente que los empresarios se mentalicen en el sentido de ir estimando la toma de este tipo de decisiones como una posibilidad más a elegir entre las diferentes alternativas cara a un futuro más difícil. Pero si algo resulta evidente como explicación a su falta de éxito en el pasado, o del vacío general a este tipo de iniciativas, es que el deseo de independencia de los dirigentes de empresa hace muchas veces imposible cualquier acercamiento ante las necesarias cesiones de autoridad que a lo largo de todo el proceso han de darse. El dicho de que «más vale cabeza de ratón que cola de león» es un principio básico y universalmente aceptado para todos los que entienden el destino de las empresas en nuestro país.

A ello debemos sumar la existencia de otros importantes obstáculos, como es el hecho de que una excesiva protección arancelaria hace muchas veces innecesario el cambio de estructuras; la presión de los trabajadores que se oponen, lógicamente en principio, a todo proceso que pueda poner en peligro la estabilidad del empleo; el coste fiscal de las operaciones de concentración, a pesar de las exenciones aplicables al efecto; el coste económico de las transformaciones ulteriores. Sin duda la primera de las razones, la ausencia de una real competencia exterior, es la más efec-



tiva: no existe por ahora ninguna necesidad imperiosa para proceder a una modificación de las estructuras empresariales. Pero mientras tanto, el mundo se mueve y las empresas también se tendrán que mover, a ser posible al unísono, recordando, entre otras cosas, que las fusiones constituyen una posible y a la vez excelente solución para ir aprovechando en beneficio de la empresa un desarrollo tecnológico acelerado que impone por sí mismo, y por si no fueran suficientes otras razones, un cambio radical de las estructuras empresariales. Cambio que no puede tener otro sentido sino el de ir alumbrando empresas que sí sean capaces de competir y de tener una virtualidad de desarrollo en un marco mucho más abierto.

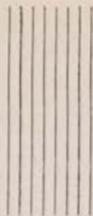
De ahí que toda concentración, lejos de abocar en la simple suma de las anteriores empresas, debería dar lugar a otra de dimensiones y características distintas por completo, a lo que solamente se llega como resultado final de un plan perfectamente preconcebido para el logro de unos objetivos muy concretos que hay previamente que definir. Una fusión no puede, no debe, ser un primer paso, sino la última etapa de un proceso muy elaborado que incluye necesariamente los siguientes puntos:

1. Definición de los objetivos de la empresa. Esta es sin duda la premisa previa. Desde el producto hasta la red comercial es preciso un conocimiento profundo de los puntos débiles de la empresa y de aquellos que tras una fusión podrían perfeccionarse.

Es necesario configurar una nueva empresa que se aleje a un tiempo de los modelos anteriores y se replantee a sí misma desde un punto de vista estricto, en el sentido de que la organización resultante debe dar respuesta a unas necesidades concretas en cada caso y cambiantes en el tiempo. De esta forma el objetivo perseguido a través de la concentración, es decir, aquello a lo que se quiere llegar, es más importante que la situación, las coordenadas objetivas desde las que se parte.

Una fusión no debe plantearse como una operación defensiva, negativa, derivada de una actitud de temor o como fórmula para evitar la desaparición de la empresa. Debe ser una solución para potenciar las posibilidades de un producto, el aprovechamiento a fondo de un mercado y la mejora de la estructura financiera. Es, por tanto, una respuesta positiva a una determinada coyuntura.

En el caso de una de las fusiones más justificadas que se han realizado en nuestro entorno, la de las empresas de máquinas-herramientas Eguzki y Danobat se partía, entre otros aspectos, de la existencia de un mercado interior estrecho y consiguientemente de la imperiosa necesidad de exportar y, por tanto, de reforzar una costosa red comercial exterior; de la mejora de



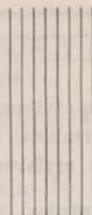
métodos y sistemas que se requería para una mejor ordenación de las producciones; de la necesidad de financiar una costosa oficina técnica, muy gravosa para una empresa de dimensiones pequeñas, así como sentar las bases de una futura investigación, amén lógicamente de las ventajas ineludibles de una unión de la superestructura (dirección general, administración, compras, etc.).

2. Toda concentración debe ser preparada, planificada y realizada con un cuidado expreso. No puede dejarse nada al azar. Se ha demostrado que la ausencia de estudios previos y el no cubrir las etapas indispensables ha sido una de las causas fundamentales en el fracaso de este tipo de operaciones. Un aspecto muy importante en todo ello es el tema humano. Dos o más empresas no sólo suman su capital inmovilizado o productos, sino que también integran el elemento humano o, lo que es lo mismo, adicionan dos rutinas, dos formas de hacer, dos conceptos de la jerarquía y de las relaciones humanas. A las suspicacias y recelos iniciales puede suceder una franca rivalidad que haga naufragar todo el proceso si previamente no se ha determinado con exactitud la organización de personal, sobre todo el staff directivo, y la jefatura de los distintos departamentos.

Inevitablemente, tratándose del factor humano, hay que elegir. Se puede seleccionar a los mejores en cada departamento de las empresas originarias, o se puede partir de cero, dando a luz una organización completamente nueva. En todo caso, las transacciones son peligrosas y hay que considerarlas con carácter estrictamente temporal. Tal vez sea mejor buscar los hombres fuera que intentar aprovechar los ya existentes. Como ha dicho un experto en estos temas: «La experiencia demuestra que nadie es indispensable y que en lo esencial nunca deben aceptarse compromisos».

3. Finalmente, la empresa resultante debe caracterizarse por su unidad y coherencia interna. Los posibles beneficios de una fusión no se aprovechan sino en una mínima parte de no perseguirse un único objetivo y de no concebirse el conjunto como una sola unidad de producción. En caso contrario mucho tiempo después de realizada la fusión se seguirá pensando todavía en términos de las antiguas empresas.

Este es sin duda el primer objetivo de la nueva dirección: dar a un conjunto más o menos deslavazado un perfil propio y unos objetivos comunes. En cualquier caso, es casi seguro que en algún momento de su desarrollo la propia empresa se verá obligada a elegir entre las posibles líneas de avance heredadas de las empresas anteriores y que, por demandar recursos superiores a las disponibilidades, se ofrecerán como alternativas contrapuestas.



Consecuentemente, toda fusión es necesariamente selectiva e implica un orden de prioridades.

Un serio problema se suscita cuando la continuidad o el desarrollo de una actividad implica el cese total de una serie o del resto de actividades, muchas veces por razones que no se derivan directamente de la rentabilidad de las distintas divisiones sino ante la ineludible necesidad de tener que elegir una vía entre las varias posibles. Los aspectos negativos y positivos de una decisión de tal carácter deben ser cuidadosamente sopesados.

De todas maneras, y sin perder de vista los objetivos que subyacen en la necesidad o conveniencia de toda fusión resulta necesario ir avanzando a la largo de la puesta a punto de los acuerdos previos y su puesta en práctica, normalmente muy prolongada, con un conveniente e indispensable a veces, sentido común. Hay que recordar que la fusión de empresas no constituye un fin en sí mismo, sino solamente un paso previo para poder proceder a unos determinados cambios que el mercado ha hecho necesarios. Como ha dicho el Ministro de Industria «la concentración de cuatro empresas malas no produce una buena», lo mismo que dimensión no es sinónimo de eficacia. Simplemente, la dimensión permite introducir mejoras que de otra forma no hubieran sido posibles.

En el intento de hacer posible tal objetivo será preciso estar igualmente alejado de cualquier criterio perfeccionista. La concepción de la nueva empresa no debe ser tan rigurosa que implique necesariamente, y a corto plazo, sacrificios gravosos, tanto económicos como humanos. La forma elegida, como resultado de las negociaciones previas, debe ser solamente la mejor de acuerdo con los hechos que rara vez puede ser la óptima, según criterios teóricos.

Finalmente, el éxito de esta particular política de desarrollo de empresa será siempre la resultante tanto de las condiciones exteriores, a nivel económico general, que las faciliten, las hagan convenientes o las impongan, como de la madurez de los directivos y la eficacia de sus técnicas de gestión. Si estos dos últimos factores están entrando en crisis por el propio desarrollo empresarial y por los problemas económicos generales, no ha de extrañarnos que la vía de las fusiones, que requiere una especial cualificación, haya tenido escaso éxito hasta ahora y tenga un difícil porvenir a medio plazo. Pero es, con todo, una salida posible para una continuidad difícil, a la que las empresas, faltas por ahora de las necesarias proyecciones previsionales, pueden acogerse.

Bakoitza ixil-eskutuka ta gizartea baimenka; gizabide oberik idoroten ez badugu gure erriaren erruki gagikez.

Ixil-eskutuka giza ta erri-zaintzalle biurrei iges egin al izando dautzague erriaren alde edo gizarte ongarrirako

B A I M E N K A

eginkizunen batzuetan, baña ez geure gizatason eta izakeran ezer galtzeke.

Iñor baño geure buruak geiago atzipetzen ditugu jokabide orreikin. Euskokutsu ta jokabide jatorrik ezin indartu ta sustraitu gengike egia, zuzentasuna ta askatasuna alde batera itxi ta jokatu bearren gabilzananetan.

Arpegiz-arpegi, eskuz-esku ta edonun eta edonoiz lotsaketzeke egin al legikeguzan saillak aundiak eta zabalak dira erriaren alde ta etorkizun-billa. Orreitan be eztabaidaka ibilli bear al dugu? Gure artean sortuarazo oi diran auzi ta alkartasun eragozpenei kasu egin ezkerorain arte gitxi giñalako edo euren mende ginduezanak geiago ziralako motel ta pozbide gabe bizi bearretan izan bagera zelan pentsatu genezake aurrera sail zabalagoekin zer ikusi izanez eta aurre-rapideen eskabide ta eskuarteak sako-nagoak dirakenez obeto izaterik?

Alkartzen geiago sayatu bear dan al-dietan banaketzea galbidea da. Banaketzeko jokabiea ez al da lenago izan ditugun geurekoitasun guztiak biziara-zotea aurreruntz zer paltarik aundiena egi-ten dauskun aintzat artzeke joka-miñe-tan jardutea?

Oitura zaarrak ondo dagoz baña etorkizun gabe beste gauza batzuenpaltaz dogozanentzat edo auldurik gelditu legikezenentzat pozgarri ezin izan dagikez. Zaarrak eta barriak, leenagokoak eta ge-roagokuak danak aintzat artu ta batererazi dagiguzan eusko-izatearen alde.

Opizio, bizileku ta lagun sailletan geruago ta lasterrago ta geiagok izango dogu aldatu bearra. Aldakutz-miñez ta aldatu bearrez geruago ta geiago izango gara naiz te orain olakorik pentsa ez edo iguingarri sentitu. Leenagokuetan gaurko gizasemeak ezin nasai edo tinko izan.
