

# Lankide

TRABAJO Y UNION

Nº 352 Zb  
Noviembre 1991 Azaroa

OTALORA,  
Azatza. 20550 Aretxabaleta  
Gipuzkoa



Miguel  
Indurainekin  
berbetan

## La Rentabilidad de nuestras Cooperativas





# Las rentas del líder

Vivimos en una economía de mercado y sujetos a sus leyes. Lejos de una sociedad planificada, en la que todo se espera del magisterio de un poder ordenancista, las empresas en las que trabajamos tienen que enfrentarse a otras que tienen a su vez la misma necesidad de progresar. De este enfrentamiento sólo subsiste, a lo largo del tiempo, aquellas que resultan más poderosas, por su dimensión -no siempre la mayor-, por su gestión, o por su eficiencia general.

Y la rentabilidad es la meta que se debe alcanzar inexorablemente para comprobar que en esa confrontación se es líder: se vence sobre las demás que compiten entre sí.

Los conceptos económicos que a las pasadas generaciones les quedaban lejos y sólo se enteraban a través de sus menguados jornales de su propia capacidad para gastar e invertir, hoy se hallan más cercanos al hombre de la calle que ya entiende de **coste de vida**, de **inflación** y de **rentabilidad**. La sociedad se ha hecho más economicista y la preocupación por esta ciencia ha arraigado en la cultura, incluso, de las amas de casa.

Se ha producido una permeabilización de los avatares de las empresas hacia dentro de los hogares, de las tertulias y de los encuentros cotidianos, y su situación, próspera o decadente, suscita el interés, la inquietud o la satisfacción aun de los no iniciados.

En la empresa, a su vez, se desarrolla una política de apertura y se ahuyenta el oscurantismo, al poner los datos perfectamente acreditados, a merced del público -en nuestro caso, de los socios-, si la empresa opera en el mercado de valores.

La competitividad, la rentabilidad, el progreso científico en la empresa y su evolución social -creación de empleo, remuneración- son baremos a cuyo través los hombres y mujeres adquieren sensibilidad y reaccionan calificando la situación de un país más allá de lo que pueden decirle los voceros de la política.

Lo que ya no se sabe tanto, porque pertenece al mundo específico de los profesionales, es que la rentabilidad y, por tanto, la capacidad de renacer día a día con más fuerza -que es la virtud que tiene la empresa próspera- se va asentando poco a poco en sólo aquellas que pueden vencer en la escena torturante de la competitividad.

Y es que se va produciendo un deslizamiento del campo en el que se desarrolla la confrontación. Hace muchos años, al que mejor producía le coronaba la solvencia económica. Avanzó el tiempo y el problema se hizo difícil en la incierta cancha de la comercialización. Pasó otra época en la que el éxito descansaba en disponer de una poderosa financiación, cuando se extendieron más de lo aconsejable las ventas a plazos, se acomplejó la recuperación del valor del producto vendido y era necesario seguir innovando.

Actualmente hay que exportar y para ser un buen líder es necesario poseer una actitud abierta y flexible para comunicarse a través del lenguaje y, además, para emplear un espíritu capaz de abarcar el conocimiento de otras culturas y otros conceptos de relación distintos a los que aquí se viven.

Peró el liderazgo requiere que se avance más. Ni producir, ni vender, ni financiar, ni exportar serán en el futuro suficientes para alcanzar un liderazgo rentable.

La confrontación va a dilucidarse en el ámbito de la capacidad de concebir, de imaginar, de abstraerse inteligentemente y poder crear nuevos modos de trabajar y de vivir. El liderazgo va a ser del poder de las mentes, haciendo del trabajo de la empresa una especie de arte intelectual nutricio de la belleza de construir bienes útiles a la sociedad.

Las **rentas del líder** aflorarán a favor de quien potencie estos valores inmateriales de saber pensar en la esencialidad de las cosas, para saber hacerlas mejor y transmitir las para que produzcan más bienestar. ■

**5** Mesa Redonda



**29** Euskal Kultura, Miguel Indurain



**48** Entrevista a Jesús Larrañaga



EDITORIAL 2  
Las rentas del lider

Mesa Redonda: 5  
La Rentabilidad de nuestras Cooperativas  
JAVIER MARCOS

La hora de la verdad 11  
JOSE MARIA ORMAECHEA

Reflexiones en torno al nivel mínimo 16  
de Rentabilidad exigible a nuestras cooperativas  
JOSE IGNACIO GARATE

El coste horario y su absorción de valor añadido 19  
FRANCISCO JAVIER SAGASTA

La Rentabilidad social del Grupo 22  
JOSE LUIS RUBIO

Arizmendiarieta, como en un eco 26  
JOSE MARIA MENDIZABAL

Euskal Kultura: 29  
Miguel Indurain  
JAVIER MARCOS

Gure Kooperatibak: 34  
La madre de todas las batallas  
EUKENI OLABARRIETA

37  
Centro de Documentación Fagor

Abarketeruak 40  
CARMELO URDANGARIN

Kooperatibetako Berriak 43

Cartas al Director 51

Director: Javier Marcos  
Diseño: José Ramón Fdez.  
Imprime: A.G. ELKAR, S. Coop.  
D.L. BI-2583-89

**CONSEJO DE REDACCION**

Presidente: José M.º Ormaechea  
Consejeros: José M.º Larrañaga      José M.º Mendizábal  
Rafael Amozarrain      Jesús M.º Herrasti  
Carmelo Urdangarín      José Luis Rubio  
Juan Lefbar

Edita: OTALORA  
(Consejo General G.C.M.)  
Teléfono: (943) 79 79 99  
Fax: (943) 77 07 88



## La Rentabilidad

La nueva Europa del '93 constituye un nuevo reto para el GCM. Competitividad, economías de escala, sinergias, eficiencia, dimensión o innovación son vocablos de uso corriente en el entorno empresarial de hoy en día.

En este contexto, TU. Lankide hace este mes el análisis de un concepto que se sitúa como transfondo de todas nuestras posibilidades de adaptación al nuevo mercado europeo: la rentabilidad. ¿Son rentables nuestras cooperativas?

Los especialistas del Grupo en el tema nos ilustran este mes sobre el tema en cuestión a través del análisis de nuestra rentabilidad desde distintas perspectivas.

Ya en la segunda parte de la revista damos paso a las secciones habituales. Carmelo Urdangarín, continuando con los oficios de antaño, nos ilustra en esta ocasión sobre los 'Abarketeruak', personas que se dedicaban a la fabricación de alpargatas.

Este mes también hemos tenido la oportunidad de traer a nuestras páginas a Miguel Induráin; con él conversamos sobre sus logros en el mundo del ciclismo y sus proyectos de futuro. Además, y con motivo del aniversario de la muerte de Don José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta, José M<sup>a</sup> Mendizabal nos trae su recuerdo a través de un artículo que trata de recordarnos el 'ideario' cooperativista y los riesgos que en este mundo moderno comporta un proyecto como el nuestro.

El mundo de la información también ha tenido cabida en este número de TU. Lankide. Acudimos al Centro de Documentación de Fagor para conversar con sus responsables acerca de la importancia de la gestión de la información empresarial del entorno.

Por último las ya habituales 'Kooperatibetako berriak' ponen el punto final a esta revista dando noticias sobre actividades puntuales llevadas a cabo en nuestras cooperativas.

## Errentagarritasuna

93ko Europa berria dela eta, AKTk beste erronka bat dauka aurrean. Konpetitibitatea, eskala-ekonomiak, sinergiak, eraginkortasuna, dimentsioa edota berrikuntza terminoak oso arruntak egin dira gaur eguneko enpresa-esparruan.

Hortik abiatuak, hilabete honetako TU. Lankidek, Europako merkatu berria egokitzeko ditugun aukera guztien gakoa den kontzeptu bati buruzko azterketa egiten du: errentagarritasunari buruz hain zuzen. Errentagarriak al dira gure kooperatibak?

Gaiaren berri emateko, horretan adituak ditugun Taldekideek, gure errentagarritasunari buruzko azterketa agertzen digute ikuspuntu ezberdinetatik abiatuta.

Aldizkariaren bigarren aldean ohizko sailak aurkituko dituzu. Karmelo Urdangarinek, aintzinako lanbideei jarraiki, oraingoan abarketagintzan aritzen ziren 'Abarketeruei' buruz hitz egiten digu.

Hilabete honetan gainera, Mikel Indurain gure orrialdeetara ekartzeko aukera izan dugu. Berarekin, txirindularitzan izan dituen garai-penei eta etorkizunerako asmoei buruz hitz egin dugu.

Bestalde, Jose M.<sup>a</sup> Arizmendiarieta jaunaren heriotz urteurrena dela eta, Jose M.<sup>a</sup> Mendizabalek, haren oroitzapena ekarri nahi izan digu kooperatiba-ideariumari eta gure proiektu honek gaur eguneko munduan dituen arris-kuiei buruzko artikulu baten bidez.

TU. Lankideren ale honetan informazioaren munduak ere izan du zeresanik. Fagorreko Dokumentazio-Zentrora jo genuen, bertako arduradunekin, inguruko informazio enpresarialari buruzko gestioaren garrantziaz hitz egiteko.

Azkenik, ohizko 'kooperatibetako berriak' arteak, gure kooperatibetan buruturiko iharduera puntalen berri emanez, amaiera ematen dio aldizkariari. ■





#### PARTICIPANTES:

- Sergio Villa, Director General Grupo Indarko
- Manu Aguirre, Director Financiero Danobat
- José I. Uribesalgo, Director Financiero Eroski

#### MODERADOR:

José Ignacio Gárate

\* Javier Marcos

Krisialdi bolada honetan oso egokia iruditu zaigu gure kooperatibetako errentagarritasuna neurtzea. Ez dago hala ere, metodo konkretu bat enpresa baten errentagarritasuna zein den jakitzeko, baina bai aldiz aztertu beharreko zenbait datu. Azterketa hori egiteko zeresanik handia dukaten 3 pertsona ekarri ditugu mahai inguru honetara. Moderatzaile lanak José Ignacio Garatek egin ditu une honetan.





**E**l tema de la adecuación de las plantillas a la necesidad de la demanda constituye un gran handicap para nuestras cooperativas.

AGUIRRE

## LA RENTABILIDAD DE NUESTRAS COOPERATIVAS

**Gárate:** Para hablar de rentabilidad estimo oportuno hacer una diferenciación entre el conjunto del Grupo, el cual globalmente considero que es un Grupo eficiente, y centrarnos más en lo que es el Grupo Industrial y de Servicios (G.I.S.) por ser este último el que está en una posición más débil como consecuencia de la coyuntura económica general.

Prescindiendo de Eroski y centrándonos en el Grupo Industrial, al comparar los últimos datos publicados por la Central de Balances del Banco de España para empresas homogéneas a las nuestras en los mismos sectores de actividad, se puede ver que estas consiguieron una rentabilidad sobre ventas del 6,2% mientras que nuestras cooperativas conseguían un 4,8%. Por tanto somos, según estos datos, un 23% menos eficientes en cuanto al ratio de rentabilidad sobre ventas. Haciendo un análisis estructural de dicho ratio vemos que nuestras cooperativas tienen un 5% más de gastos de personal, un 48% más de gastos financieros y un 29% más de amortizaciones.

Con estos datos sobre la mesa, pregunto, ¿son rentables nuestras cooperativas?

**Villa:** Visto desde el punto de vista única y exclusivamente empresarial está claro que nuestras cooperativas dejan bastante que desear en cuanto a rentabilidad. Ahora bien, una empresa está constituida por unos activos productivos y unos activos humanos. Si queremos obtener rentabilidad de esta cadena de valor tenemos que tomar en cuenta ambos activos. Personalmente opino que la productividad de los activos humanos no es lo suficientemente eficiente como para obtener rentabilidad de los activos productivos.

**Aguirre:** Yo diría que hay dos tipos de rentabilidad. La social y la económica. En cuanto a la primera creo que se han conseguido objetivos muy importantes: generación de más de 20.000 puestos de trabajo, creación de riqueza para el país, contribución a la formación de dirigentes, creación de infraestructuras al servicio de la sociedad y del país. En relación a la rentabilidad económica también hay que decir que se han logrado determinados objetivos. Otra cosa muy diferente es si estamos generando esa rentabilidad dentro de unos parámetros adecuados con referencia al ámbito general de las industrias. Por eso creo que sería conveniente ver qué muestras mueve la Central de Balances del Banco de España, ya que en mi opinión dicha información se recaba de empresas de un nivel medio-alto en cuanto a ventas, volumen de capital...

**Gárate:** El perfil de las empresas con las que hemos hecho la contrastación es un perfil dimensionalmente similar a las empresas del Grupo. Lo que si es cierto es que es una estadística un tanto sesgada ya que las empresas que mandan esta información al Banco de España son aquellas que tienen algo bueno que decir. Las empresas que van mal no suelen perder tiempo en esas cosas y como además tienen muy poco que decir, habitualmente no mandan información. De cualquier modo creo que es una buena referencia, ya que nos comparamos con empresas que van mejor que nosotros.



## GASTOS DE PERSONAL

**Aguirre:** Me ha sorprendido que estemos por encima de la empresa española en cuanto a gastos de personal.

**Gárate:** Tradicionalmente hemos estado por debajo hasta el año 87 y ya a partir del 88 estamos por encima. Esto se debe a que en las cooperativas estamos pagando más a los socios trabajadores que en las empresas que son sus competidoras directas. Creo que estamos trasladando el hecho de que se paga menos a la dirección a toda la cooperativa. Y eso no es cierto. Estamos pagando más que las empresas de nuestra competencia, y en mi opinión es por dos motivos: primero, porque no estamos aplicando una política de rentas adecuada al estar trasladando con cierta alegría al consumo lo que debiera ser excedente y ahorro empresarial, y segundo, porque tenemos un nivel de referencia general para el Grupo y no tomamos en cuenta las referencias sectoriales. Lo que es válido para máquina-herramienta no tiene porque ser válido para el sector distribución.

**Uribesalgo:** Efectivamente. Nosotros, en todos nuestros datos y ratios siempre insistimos en que nos tenemos que comparar con el sector al que pertenecemos. No podríamos ser competitivos si nos fijáramos en la media del Grupo Cooperativo.

**Gárate:** Me gustaría descender un poco a los 3 sectores que representáis, bienes de equipo, bienes intermedios y distribución y me digáis cómo estáis viendo la rentabilidad del Grupo desde esa óptica.

**Aguirre:** En máquina-herramienta los márgenes de rentabilidad se nos están reduciendo paulatinamente en los últimos tiempos. Consecuentemente estamos analizando nuestra estructura de cuenta de explotación para ver donde podemos incidir con el fin de modificar esta situación.

**V**isto desde el punto de vista única y exclusivamente empresarial está claro que nuestras cooperativas dejan bastante que desear en cuanto a rentabilidad.'

VILLA



**Gárate:** Es decir, que estáis, viviendo un endurecimiento del mercado que tiende a contraer márgenes y consiguientemente debéis evolucionar tecnológicamente para la defensa de este margen. ¿Cómo ves las cosas en los bienes intermedios, Sergio?

**Villa:** Pienso que se pueden obtener mejores rentabilidades si fuéramos más agresivos y digo ser agresivos a la hora de sacar mayor rentabilidad a lo que se tiene entre manos. En toda empresa se producen despilfarros importantes, de tiempo, de dinero, de materias primas, de viajes ... Hay que centrarse en lo que tenemos y ponernos por delante de los demás. Si hacemos eso, seguro que aumentaremos las rentabilidades. Pero ocurre que por tradición hemos sido internamente condescendientes.

**Gárate:** ¿No tienes la sensación de que nuestras cooperativas son excesivamente pequeñas en este sector? Parece que este es un sector en el que cada vez el rendimiento de escala y la dimensión están adquiriendo un protagonismo mayor.

**Villa:** No estoy totalmente de acuerdo con esa teoría. Dependiendo a los sectores a los





**E**n mi opinión la productividad del personal es un problema de organización del trabajo. No se trata de que nuestros colectivos no quieran trabajar, es un problema de dirección.'

GARATE

que se dirija la empresa la pequeña puede tener más agilidad. Además cuando te diriges a los grandes clientes diciéndoles que hay un proyecto de reordenación sectorial lo primero que te preguntan es cuánto le vas a bajar los precios por ese motivo.

Insisto en que creo que se da poca importancia a la preparación de equipos humanos que analicen correctamente la productividad, haciendo un seguimiento del producto desde principio a fin. Nos quedaríamos sorprendidos del enorme despilfarro que hacemos en nuestra gestión.

**Uribesalgo:** En el sector de la distribución la cifra de rentabilidad depende de con quién te compares. En comparación con nosotros mismos los ratios de rentabilidad habrían descendido. Ello es debido a que se ha producido una congelación de la demanda y a que nosotros mismos nos hacemos la competencia con nuestra expansión en Euskadi.

En comparación con otras empresas del sector estamos por encima de los parámetros de productividad y rentabilidad. Pero si nos comparamos con las empresas extranjeras líderes nos damos cuenta de que tenemos mucho que aprender.

**Gárate:** Además también tenéis una gran necesidad de crecer para poder seguir siendo competitivos...

**Uribesalgo:** Así es. Hemos llegado a la conclusión de que en nuestra actividad la dimensión es un factor clave para sobrevivir como empresa. El sector de distribución estará dominado en un futuro por una pequeña cantidad de grandes empresas muy cualificadas. Lógicamente nosotros queremos ser una de ellas. Los recursos financieros que toda esta dinámica moviliza perjudican coyunturalmente los ratios de rentabilidad sobre activos.

Otro factor clave en la rentabilidad en nuestro sector son las compras, ya que la capacidad de producción que puedes absorber a un productor es algo determinante.

## FACTORES DE RENTABILIDAD

**Gárate:** Entremos en la segunda cuestión a debatir; los factores más importantes de rentabilidad de una empresa. Haciendo una simplificación, los 5 factores más críticos son en mi opinión los siguientes: la cuota de mercado; en nuestro Grupo las empresas son en general pequeñas y difícilmente obtienen la rentabilidad por dimensión, la calidad; creo que pecamos en este aspecto, la gestión de compras; tema en general bastante descuidado a pesar de que en las empresas industriales supone el 40 - 45% de la cifra de ventas, la productividad; baja en nuestras empresas, y la rotación de activos. Desde esta perspectiva, ¿qué ventajas y desventajas competitivas observáis en nuestras cooperativas?

**Villa:** Ventajas yo señalaría dos. Primero, financieramente estamos en mejor posición que nuestra competencia y segundo que tenemos una mayor capacidad para gestionar y controlar nuestras empresas. ¿Desventajas? Que nos estamos haciendo viejos. Nuestros activos humanos necesitan un reciclaje cooperativo, una insuflación de nueva savia cooperativa. Otro aspecto clave,



que se puede tornar desventaja es la calidad, pero la calidad global, no la calidad del producto en sí. Adolecemos de este tipo de calidad, somos bastante aldeanos en ese sentido. Finalmente otra desventaja es que en nuestras cooperativas hay muy pocas personas capaces de tomar decisiones.

**Aguirre:** La actuación como Grupo aporta una serie de ventajas en cuanto a mayor dimensión, sinergias, economías de escala, etc...

Con relación a las desventajas creo que el tema de las decisiones es el mal endémico de las cooperativas. ¿Dónde reside el poder?

**Gárate:** Lo que es de todos no es de nadie.

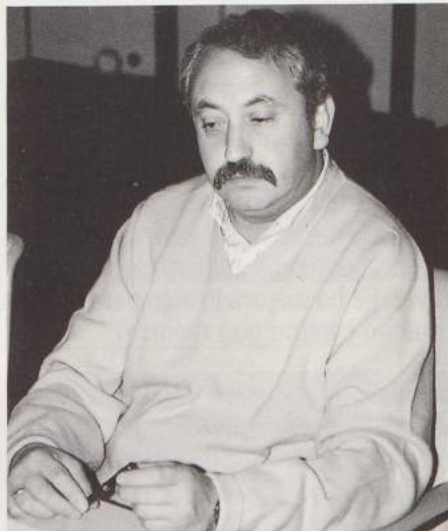
**Aguirre:** Otro handicap que ahora se nos plantea con la apertura de mercados es la dificultad que supone nuestra estructura de sociedades cooperativas para llegar a acuerdos o alianzas con otras empresas. Parece que se ha captado el problema y se están planteando alternativas válidas en el proyecto de la nueva organización del GCM.

Otros aspectos negativos serían la remuneración del equipo directivo y la prestación de desempleo de Lagun - Aro. Las empresas que están en el régimen de la Seguridad Social tienen una mayor agilidad y unas posibilidades mayores para afrontar estas situaciones de regulación de empleo. Lagun - Aro las tiene, pero creo que son insuficientes y más caras.

**Villa:** Yo sintiéndolo mucho, no puedo dejar de decir que estimo que comparando una empresa anónima y una cooperativa el Consejo de Administración de esta última es mucho más eficiente y conocedor de la realidad que nuestros Consejos Rectores.

**Uribesalgo:** En nuestro caso añádasele la dificultad que conlleva el que el Consejo Rector esté formado paritariamente por miembros trabajadores y miembros consumidores.

**E**l sector de distribución estará dominado en un futuro por una pequeña cantidad de grandes empresas muy cualificadas.



URIBESALGO

## PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD

**Gárate:** Productividad y rentabilidad son dos factores altamente correlacionados. Los gastos de personal sobre ventas en nuestras cooperativas industriales el año 90 representaron el 26,1%, dato que demuestra la evidente correlación entre ambos factores. Y desde esta perspectiva yo observo dos cosas: hay una gran resistencia a la adecuación permanente y ágil de las plantillas a la evolución de la cartera de pedidos, salvo honrosas excepciones, y por otro lado no tenemos suficiente sensibilidad ante la pérdida de competitividad que conlleva una política retributiva un tanto complaciente. Se ha incrementado el nivel medio de los anticipos sobre la referencia de Lagun - Aro, se ha reducido el calendario laboral, ha aumentado el índice medio de nuestro colectivo y año a año hemos incrementado los anticipos por encima del IPC, todo lo cual quiere decir que la hora de trabajo está un 52% más cara que hace 8 años.

**Villa:** Si esos incrementos de anticipos no se compensan con una política de calidad de la empresa estamos ante una posición de



regresividad total. Yo creo que los anticipos tienen que adecuarse a la situación real, tanto de la empresa como de la sociedad. Si se obtienen buenos resultados hay que compensar a los socios a través de retornos y no aumentando los índices.

**Aguirre:** El tema de la adecuación de las plantillas a la necesidad de la demanda constituye un gran handicap para nuestras cooperativas. Se ha mejorado algo pero todavía hay mucho camino que recorrer.

**Uribealago:** En nuestro sector los incrementos de índices probablemente han sido más cautos que la media del Grupo Cooperativo, debido fundamentalmente a que es el sector de distribución quien nos da la referencia a seguir.

**Gárate:** En mi opinión la productividad del personal es un problema de organización del trabajo. No se trata de que nuestros colectivos no quieran trabajar, es un problema de dirección.

Pero también quería hacer hincapié en la productividad de los recursos financieros empleados. El inmovilizado por puesto de trabajo entre los años 86 y 90 ha crecido un 94% y las ventas solamente un 54%. Es decir, que estamos haciendo inversiones que en muchos casos habría que cuestionar, somos muy poco exigentes a la hora de hacer dichas inversiones. ¿Qué os parece a vosotros?

**Aguirre:** En máquina-herramienta durante el período que has contemplado han surgido ayudas fiscales y financieras a la inversión. No se en que medida han podido influir dichas ayudas en el proceso de decisión de las inversiones, pero seguramente han sido decisivas.

**Villa:** Tenemos que invertir más en una buena organización de la producción en lugar de pensar en incrementar la producción y productividad con nuevos bienes de equipo, con más máquinas y solucionándolo todo con inversiones. En este momento la mejor inversión es conocer en profundidad

la empresa, sus activos productivos y humanos. Nos hemos pasado en las inversiones materiales y hemos invertido muy poco en organización industrial y empresarial.

**Uribealago:** En nuestro caso particular, el tema de las inversiones en inmovilizado es especialmente preocupante ya que cada vez son más caras. Para nosotros abrir una tienda supone hacer una inversión en inmovilizado cada vez más importante sobre la cifra de ventas.

---

## EFICIENCIA EMPRESARIAL

---

**Gárate:** La eficiencia empresarial es la premisa básica que anima al conjunto de estrategias para la reestructuración del Grupo. En mi opinión la eficiencia empresarial consiste en alcanzar los objetivos que la misión del Grupo nos encomienda: supervivencia y desarrollo de la experiencia cooperativa, ordenación de los recursos humanos y financieros, generación de riqueza en beneficio de los socios trabajadores y de la comunidad, promoción humana y profesional de los socios y la consecución de un reconocimiento y liderazgo corporativo en el mercado único europeo en los sectores que el Grupo defina como estratégicos.

¿Qué opináis respecto a este tema?

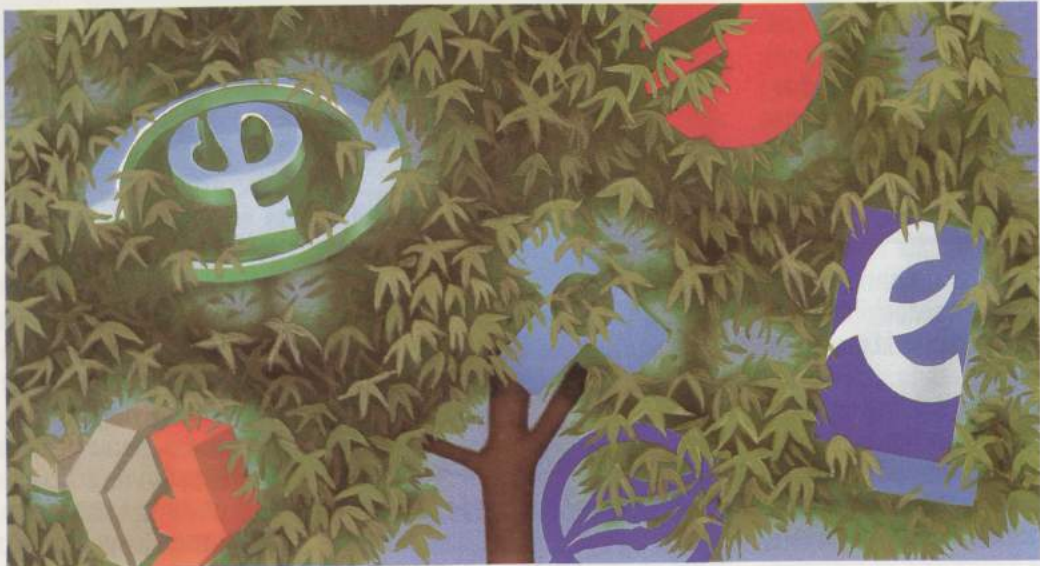
**Uribealago:** Por eficiencia empresarial entendemos la correcta maximización de la utilización de los recursos. En nuestro caso particular es tremendamente importante la dimensión. Nosotros estamos batallando en dos frentes; Mondragón Corporación Cooperativa y Grupo Eroski. Si no existiese el primer frente de batalla estaríamos en el segundo por pura cuestión de supervivencia.

**Villa:** En lo que a nuestro ámbito se refiere es mucho más lógico que seamos más eficientes estando agrupados sectorialmente. La eficiencia del Grupo tiene que ser mayor si somos capaces de dejar la idiosincrasia de los Grupos Comarcales para compartir con el resto y potenciarnos mutuamente. ■



El análisis de los acontecimientos, cuando éstos se han desarrollado a lo largo de más de siete lustros, se puede hacer yendo directamente al examen de los datos cuantificables donde podemos hallar la expresión matemática de lo acontecido.

Todos nos podemos enterar, a través de esta prospección, cuál ha sido el ciclo de nuestra rentabilidad: muy alta al comienzo, mala en la época afectada por la crisis del precio de la energía, y favorable, sin exceso, durante el último quinquenio.



## La hora de la verdad

\* José María Ormaechea

Subyacen, sin embargo, por debajo de esta descripción objetiva, suficientes razones para indagar cuáles fueron los sumandos positivos que, a la manera de un subsuelo serpenteante, soportaron el hecho, hasta cierto punto inesperado, del éxito de lo que hoy ya llamamos sin ambages **Grupo Cooperativo Mondragón**.

Haría falta más extensión para realizar esta exégesis, pero las limitaciones del tiempo programado y el espacio del T.U. Lankide, acotan el campo de maniobra al cual resulta necesario -y bueno- ajustarse.

### Pilares del éxito

Cuando se analizan las causas que históricamente han hecho posible el gran desarrollo del cooperativismo de Mondragón a partir de su modesta gestación, el examen puede hacerse sobre todo a través de sus curvas de rentabilidad.



Porque el resultado de una gestión económica generalmente es la mejor seña de identidad para medir el éxito de la gestión.

Ahora bien, las causas, más allá de los resultados obtenidos, ¿dónde se pueden hallar?. ¿Cómo expresar de modo abstracto aquellas razones, ya tópicas, del éxito del cooperativismo cuyo origen se sitúa en Mondragón?

No es que sea fácil extraer sucintamente la respuesta a estos interrogantes, pero los números, la vida interna de las cooperativas y el tejido socioeconómico que los han rodeado, sí pueden darnos una versión que me propongo desarrollar.

#### **a) Las remuneraciones**

El coste de personal sobre ventas fue durante los primeros diez años un factor que vigorizaba la aparente competitividad. Y digo aparentemente porque la rentabilidad que se obtenía no era producto sólo de la gestión general de las cooperativas, sino porque se obtenía gracias a unas remuneraciones muy bajas.

Los estudios realizados al respecto nos permiten afirmar que en los primeros 10 años -1956 / 1966- la incidencia del coste de personal sobre ventas apenas alcanzó el 10%; con esta tasa tan baja los excedentes netos se movieron casi siempre por encima del 15% sobre la cifra de ventas, y hubo varios años en los que los retornos alcanzaron el 80% sobre los anticipos laborales recibidos a lo largo del ejercicio.

El tiempo evolucionó, y ya en 1970 las cifras del coste de personal se situaron en el 16% sobre las ventas, restando capacidad económica para satisfacer retornos cooperativos tan espectaculares como en el pasado, que comenzaron a situarse en torno al 40% de los anticipos.

El período 1970 a 1984 se caracterizó por un fuerte incremento de la inflación, la consiguiente elevación de las remuneraciones para compensar la pérdida del poder adquisitivo y la caída de la rentabilidad.

Se observa que en 1977, por ejemplo, el anticipo laboral anual, para el índice 1, creció un 29% y el siguiente -1978- el 27,6%; mientras tanto, la inflación en esos mismos años era del 26,4% y 16,6%, respectivamente.

En un estudio monográfico de octubre de 1977 se prueba que entre 1963 y 1977 (en 15 años) el aumento medio anual experimentado por las remuneraciones alcanzó 5,93 puntos porcentuales por encima de la evolución de los precios o coste de vida.

---

***'El resultado de una gestión económica generalmente es la mejor seña de identidad para medir el éxito de la gestión.'***

---

Lo que no ocurrió lo mismo con el aumento de la productividad ni con la capacidad de trasladar a los precios el aumento del coste, con lo que los excedentes cayeron vertiginosamente siendo negativos en el quinquenio 1980-1985. Entretanto, la incidencia de la mano de obra había pasado, en el transcurso de 20 años, desde el 10% en 1960 sobre ventas al 27% en el ejercicio 1980.

Es decir, parte del éxito económico del Grupo se debió a la corriente general del sistema en el que una política institucional restrictiva de los salarios se permeabilizaba en las cooperativas que, como el resto de la economía de las empresas, era así casualmente boyante y aparentemente prometedora.

#### **b) La autarquía**

La analizo en su definición de auto-suficiencia, o supuesta capacidad para bastarse a sí mismo.

El mercado era un modelo en el que primaba la capacidad de la oferta. Era imposible importar y las empresas capaces de organizarse con cierta eficiencia -que eso sí lograron hacer las cooperativas- vendieron con comodidad en los años de 1956 a 1973 -casi la mitad de la vida de la experiencia cooperativa- aquello que fueron capaces de producir razonablemente bien.

El cerco aduanero hacía del mercado español un zoco cautivo, accesible en su cercanía a las empresas del interior, lo que fue muy satisfactorio para mantener una rentabilidad muy positiva.

El modelo sirvió de forma provisional porque el incremento de los precios de la energía y de las primeras materias dejaron al descubierto a las empresas que tenían menor cobertura tecnológica e implantación comercial hacia el exterior.

La caída en crisis durante el quinquenio 1980-1984 fue un acontecimiento inesperado en el Grupo que habilitó, precisamente en esos años, el mecanismo previsor de la ayuda al desempleo.

Ahora, frente a la Europa del mercado único, las fronteras se van desvaneciendo y los ingredientes favorecedores en último término de la rentabilidad habrán desaparecido.





## c) Compra de tecnología

Desde 1956, en cuyo mes de setiembre se firmó la primera licencia de fabricación, el Grupo ha efectuado casi un centenar de convenios de mayor o menor calado para adquirir tecnología en Europa principalmente, aunque últimamente también en los Estados Unidos y el Japón.

Con estas transferencias de activos intangibles las cooperativas del Grupo se pusieron en línea competitiva para operar en España de forma muy satisfactoria. El contrato que se establecía impedía casi siempre efectuar ventas más allá del territorio español, pero el modelo de desarrollo apoyado en tecnologías ajenas propició la elocuencia de los resultados, tanto técnicos como económicos.

En el quinquenio 1965 a 1970 sólo se exportó el 7,4% de la cifra de negocios o ventas alcanzada como resultado de las dificultades propias de la gestión y de las limitaciones del convenio de colaboración tecnoló-

gica, e hizo falta llegar al fatídico quinquenio 1980-1985, quince años después, en el que los contratos se fueron extinguiendo y con ellos sus limitaciones contractuales, para que impulsados por la caída de la demanda en España se llegase a exportar hasta el 35% de la cifra de negocio.

La adquisición del modo de fabricar -el know-how- de forma eficiente, gracias a cuya base se ha podido crear después gran parte del patrimonio tecnológico actual, constituyó un medio rápido y eficiente para crear empresas y para que éstas fuesen más rentables.

Sin embargo este modelo ya no es posible repetirlo al menos con la comodidad precedente y porque las fuentes tecnológicas de apoyo ajenas se hallan más distantes, son más caras y seguramente son menos eficientes.

Se ha perdido esta capacidad que hay que hallarla en la médula de nuestra organización, que tiene que emplearse a fondo en su inversión tecnológica a través de los departa-

mentos de I + D y los Centros de Investigación Ikerlan e Ideko.

## d) La cooperación social

El título de este apartado no encierra cabalmente cuanto me interesa decir.

Me quiero referir a aquel estado de ánimo que impulsó a los primeros cooperativistas a afiliarse y a trabajar en las cooperativas por ellos creadas.

Con la ilusión propia de las cosas que comienzan y en las que por su pequeñez cuantos se hallan dentro son algo protagonistas de lo que se adivina va a ser importante o novedoso, lo cierto es que las primeras cohortes de cooperativistas se afanaron, más allá de lo estrictamente reglamentario, en desarrollar una actividad desbordante.

Las jornadas semanales eran de 58 horas y las anuales 2.750 para quienes se ajustaban al horario reglamentado, pero el calendario no era óbice para seguir en el trabajo cuantas más horas hicieran falta. Todos los socios formaban una especie de entidad diferenciada en sus comportamientos laborales, y todos eran testigos emocionados de los resultados que palpablemente se obtenían.

Más aún, al ser comunidades pequeñas, todos conocían casi todo lo que pasaba en la cooperativa y su capacidad de crítica para enderezar o corregir defectos se acumulaba al acervo directivo.

Han pasado 36 años y esto ya no es posible, o al menos no sucede así en gran parte de los socios que componen la cooperativa.

Y no es que sea este un defecto achacable a nadie como individuo, sino el resultado normal de una sociedad en la que la prioridad de valores es cada vez más individualista.



Van perdiéndose aquellas ilusiones primerizas, espontáneas, llenas de generosidad y esperanzadas, en las que era posible recurrir a motivaciones tales como la solidaridad, los demás, el compromiso, la sociedad, conceptos todos que en su abstracción crearon un aura envolvente y estimulante que, poco a poco, se va extinguiendo.

---

***'La adquisición del modo de fabricar -el know-how- de forma eficiente, constituyó un medio rápido y eficiente para crear empresas y para que éstas fuesen más rentables.'***

---

Y el estadio actual no es el más propicio para coadyuvar a fortalecer la competitividad de la cooperativa que se resiente así del supuestamente mejor patrimonio ético y humano de este tipo de sociedades.

---

#### **Los márgenes se estrechan**

---

A esta selección de razones estelares se podrían agregar el modelo de gestión empleado, las instituciones creadas por el Grupo para obtener economías y propiciar el desarrollo a través de soportes financieros, sociales, empresariales y humanos;

pero son elementos de generación propia y que aún subsisten con mayor o menor grado de eficiencia y consideración.

Limitándome, por consiguiente, a los cuatro pilares señalados es notorio que la reducción del coste de **mano de obra** sobre la cifra de negocio resulta inelástica. Se ha situado en aproximadamente un 25% para el Grupo Industrial, si se excluye Eroski, y tal imput permanece casi inalterable durante varios años. De ahí que los excedentes fluyan en torno al 4% sobre la cifra de ventas, cuando el incremento anual de éstas supera al experimentado por el coste de la mano de obra, y estos mismos excedentes se reducen al 2% y hasta el 1% cuando la cifra de ventas no puede crecer claramente por encima de lo que lo hacen las remuneraciones. Sólo el aumento eficiente de la productividad apelando a nuevas tecnologías o a variaciones de escala productiva podrían doblegar el peso del coste de la mano de obra.

El **mercado** ya nunca será cerrado. Es el reto insuperable cada vez más alejado de ser manipulado por los países. La competitividad entre las empresas de las distintas naciones se proyecta ya en un escenario sin horizontes, al menos para las principales gamas de productos del Grupo.

La **tecnología** tiende a ser clave en la lucha por la competitividad (capacidad de obtener mayores cuotas en el mercado, ahora europeo). Las grandes empresas sitúan sus esfuerzos en la creatividad -investigación- y en el asiento de sus redes para la distribución de sus productos -estrategia básica- de forma a lograr la máxima capilarización de la presión de su oferta.

Cabe la **renovación** del espíritu de la empresa cooperativa. Ya no podrá tener los ardores pasados, producto



de una época cerrada a la libre expresión y al acceso indiscriminado a los bienes sociales -cultura, salud, educación, empresa- que quebró cuando se dieron las condiciones idóneas con el asentamiento de las cooperativas.

Pero se puede y debe apelar a la razonable y más culta capacidad de los socios para interpretar la empresa. Hay que convocar el esfuerzo colectivo mediante la puesta en escena de esta **hora de la verdad** en la que todos nos jugamos algo más que la capacidad de ser cooperativa y miembros socios de nuestra empresa.

Se pone en trance la propia seguridad de los centros de trabajo en el devenir incierto de una competitividad agresiva sin fronteras y fuertemente instrumentada para potenciar su capacidad creadora y de trabajo.





Ante este panorama los márgenes que nos quedan son muy estrechos, y aunque parezcan tópicos, inevitablemente hay que recurrir a ellos. En el seno del Grupo se instituyó el Congreso, cuya tercera convocatoria ha sido fijada para el próximo mes de diciembre.

Como foro que da cauce a fórmulas de actuación colectiva no debe desaprovecharse cuanto, por suma de entidades menores, se puedan mejorar las economías de escala y las de alcance (\*). Es necesario que el Grupo, que ya tiene una considerable dimensión, obtenga de éstas sus ventajas en la búsqueda de la mayor rentabilidad.

No debe perderse de vista el empleo sistemático, prudente pero comprometido, de las instituciones creadas por la cobertura financiadora y social. Caja Laboral Popular y Lagun-Aro, que han sido claves en el desarrollo del Grupo por su prodigalidad y las economías latentes del

servicio de sus créditos y cargas sociales, no pueden ser ajenas al cambio que se avecina, en el que la potencialidad financiera va a ser clave para propiciar inteligentemente la inversión necesaria. Otras instituciones, aparentemente menos consideradas porque su efecto quizás no haya sido tan espectacular, serían la División Empresarial -auténtico factor que generó desarrollo y economías de alcance-, la Eskola Politeknikoa y los Centros de Investigación Ikerlan e Ideko.

En estos momentos todo suena a tópico, ya no es fácil diseñar un modelo que garantice el éxito de la mano de la rentabilidad.

Una de las primeras opciones es bastante evidente: el Grupo tiene que obedecer a una voluntad unitaria para lograr el aprovechamiento óptimo de todas las capacidades humanas, técnicas, financieras y estratégicas.

Hay que superar, por consiguiente, las limitaciones que surgen de la misma naturaleza de la sociedad de personas. Como el modelo precedente generador de rentabilidad ya no nos sirve, habrá que efectuar un nuevo discurso que obligará probablemente a modificar parte de los cimientos de nuestros actuales códigos de conducta.

No va a ser suficiente aumentar capacidades, que por otra parte casi nunca acumulan productos tan iguales como para obtener las economías de escala. Habrá que actualizar cada una de las empresas y cada una de las estrategias que las gobiernan. Más hace a favor del Grupo la potencialidad interna, propia de cada unidad de negocio para afrontar el futuro siendo competitiva, que cualquier otra forma de intercooperación. Esta es sobre todo positiva actuando sobre empresas que, aisladamente, también podrían desarro-

llar una vida pujante. Al unirse a otras se potencia a sí misma y potencia el Grupo.

Si no tenemos vocación y apertura para desterrar el continuismo y no abordamos el futuro mediante una profunda renovación de las ideas para elevar la posición competitiva que sea en cada circunstancia necesaria, iremos deslizándonos suavemente hacia posiciones indiferenciadas, lejos de la excelencia.

Y aquí entra en juego la avidez preclara de mentes imaginativas sin cuyo concurso, a la hora de diseñar nuevas políticas y hacerlas entender y después aplicar, va a ser difícil acceder a la rentabilidad como ingrediente imprescindible para innovarse y adaptarse, y así durar. Cabe afirmar que en ese talante se avecina el III Congreso, cuya orientación última se emplaza en la búsqueda de mecanismos de organización que rehabiliten la imprescindible rentabilidad, que será económica; y, al serlo, será social. ■

(\*) Son economías de alcance aquéllas que se obtienen al compartir determinadas funciones, necesarias a la empresa, entre varias unidades de negocio, aunque éstas sean de distinta naturaleza, producto, dimensión o localización. Son típicas, en nuestro caso, las funciones que ejercen los Servicios Centrales de los Grupos Comarcales.



En principio nadie puede estar en desacuerdo con la existencia de un parámetro de planificación y autoexigencia que podemos denominar 'Nivel Mínimo de Rentabilidad'.

La dificultad estriba en determinar la referencia de medida de los excedentes generados en relación a los recursos dispuestos (personal, activo, inmovilizado, recursos propios, capitales, etc.) o a las operaciones realizadas (ventas o producción), y una vez definido el modelo, establecer los parámetros mínimos adecuados.

# Reflexiones en torno al 'nivel mínimo de rentabilidad' exigible a nuestras Cooperativas

\* José Ignacio Gárate, Director de Servicios Empresariales del G.C.M.

También estaremos todos de acuerdo en que la rentabilidad mínima debe ser positiva, ya que, caso contrario, las pérdidas erosionan el neto patrimonial y, de mantenerse en el tiempo, terminan por inviabilizar el proyecto empresarial, desembocando en el cierre o liquidación de la actividad.

Consecuentemente, se trata de establecer criterios generales que permitan definir el alcance de la rentabilidad mínima autoexigible para aplicación en cada caso concreto en función de sus propias especificidades.

Como paso previo nos detendremos a analizar el origen de la necesidad de generar excedentes en la actividad empresarial:

(que ya recibe en las Cooperativas una retribución fija incorporada en la cuenta de resultados dentro del capítulo de gastos financieros estructurales) sino que forman parte de la retribución al trabajo, incorporándose a la misma bajo la figura de Retornos Cooperativos. Retornos que, independientemente de su capitalización, deben resultar significativamente motivadores para el colectivo de socios trabajadores, hasta el punto de convertirse en un símbolo de su participación activa en la autogestión de la cooperativa.

## Retribución a los socios

En nuestro caso concreto de sociedades cooperativas, los excedentes anuales distribuíbles no se destinan a premiar al capital

## Autofinanciación

También la financiación con recursos propios, es decir ampliaciones de capital, está limitada en las cooperativas como consecuencia de las propias restricciones de las economías familiares de sus respectivos



socios trabajadores, por lo que, salvo situaciones excepcionales, las fuentes de autofinanciación se reducen al cash-flow generado, equivalente a la suma de las amortizaciones practicadas y de los excedentes retenidos en la cooperativa (excedentes distribuidos a fondos de reserva y retornos capitalizados).

Este cash-flow debe ser suficiente para atender los compromisos derivados de endeudamientos anteriores y para financiar las necesidades de fondo de maniobra y nuevas inversiones demandadas por el desarrollo de la cooperativa, en la medida que no se quieran o puedan financiar recurriendo a nuevos endeudamientos.

## Atracción de recursos ajenos

La atracción de los recursos ajenos a medio y largo plazo que pueden resultar necesarios para financiar el proceso de desarrollo de la Cooperativa, estará más condicionada por la capacidad de generar en el futuro niveles de cash-flow que permitan asegurar la devolución del principal y de sus intereses en los plazos contractuales, que en las garantías reales que puedan aportarse en cobertura de la operación de crédito. Si bien la planificación a largo plazo puede aportar una visión proyectiva de la evolución esperada del cash-flow, es su evolución histórica real la que aportará el mayor componente de credibilidad y solvencia ante los ojos de los acreedores financieros.

Fácilmente puede apreciarse que los objetivos que se tienen que cubrir desde la rentabilidad son diversos y están directamente influenciados por factores tales como: el número de socios trabajadores, el ritmo de crecimiento de las ventas, el período de maduración del ciclo productivo, el grado de endeudamiento o las necesidades de equipamiento. Diversidad que hace imposible el que podamos reducir el concepto de 'Nivel Mínimo de Rentabilidad' a un sólo parámetro generalizable para todas nuestras Cooperativas, obligándonos por el contrario a

definirlo en cada caso en función de las características del sector de actividad y de las circunstancias propias que identifican la situación de la cooperativa.

No obstante, en el contexto de este trabajo, no se puede terminar con la conclusión anterior y resulta necesario realizar un esfuerzo de aproximación más generalizable al concepto de rentabilidad mínima.

Con esta finalidad utilizaremos el ratio de '**rendimiento empresarial**' que tiene la virtud de referir la medida de la rentabilidad al rendimiento generado por los activos de trabajo o recursos empleados, con independencia de la estructura del pasivo, lo que permite su inmediata contrastación en el costo de los recursos financieros contratados por la cooperativa o con el precio del dinero en el mercado financiero. Referencia esta última muy utilizada por los expertos, lo que ha provocado su fácil asimilación por la cultura ciudadana.

Esquemáticamente, el ratio de '**rendimiento empresarial**' representa la relación porcentual existente entre el activo de trabajo (figura 1) y el margen de explotación previo a deducir los gastos financieros y los impuestos (figura 2).

**'En nuestro caso concreto, los excedentes anuales distribuibles no se destinan a premiar al capital sino que forman parte de la retribución al trabajo.'**

### FIGURA 1 Activo de trabajo

- Inmovilizado
- + Existencias
- + Realizable
- + Disponible
- + Descuento Comercial (Pdte. Vencimiento)
- Exigible Endógeno (sin costes financieros explícitos)

### FIGURA 2 Margen de explotación

- Valor Añadido
- Gastos Personal
- Amortizaciones



En definitiva se trata de exigir que los recursos que invertimos en el negocio de la cooperativa consigan, como mínimo, un rendimiento equivalente al que rentaría su inversión en el mercado de renta fija, incrementado con una razonable 'prima de riesgo' de aproximadamente un 25%. Bajo las circunstancias actuales, el nivel mínimo de rentabilidad exigible a nuestros activos debe situarse en el 15% (12% x 1,25).

Lógicamente cuanto más caro sea el costo de los recursos ajenos contratados por la cooperativa (interés de los préstamos a largo plazo) mayor debe ser la rentabilidad exigible a los recursos invertidos, con objeto de generar un diferencial positivo que apalanque los excedentes del ejercicio.

#### **% RENDIMIENTO EMPRESARIAL % COSTE MEDIO RECURSOS AJENOS**

Igualmente, si el nivel de endeudamiento es muy alto (ratio de independencia menor que 0,7) mayor deberá ser la exigencia de rentabilidad de los recursos invertidos, con objeto de acentuar el margen de seguridad ante el riesgo de un retroceso coyuntural del margen de explotación.

Otra fórmula generalizable, al establecer un parámetro de rentabilidad mínima, es la de fijar el objetivo de distribuir a los socios un 'retorno cooperativo mínimo' equiparable aproximadamente a dos mensualidades del Anticipo de Consumo Bruto.

Tomando como referencia el índice medio de nuestras Cooperativas Industriales y de Servicios, las tablas normativas de Lagun-Aro para 1991, y una distribución a retornos del 50% de los excedentes netos, podemos comprobar que un retorno mínimo del 10% precisa generar un excedente neto por socio de 660.000 pesetas. Importe que multiplicado por el número de socios de la cooperativa nos permite determinar la dimensión en valores absolutos de los excedentes netos anuales mínimos autoexigibles.

Índice Medio \_\_\_\_\_ 1.76

Anticipo Laboral Anual (según tablas de Lagun - Aro) \_\_\_\_\_ 3,3 millones

Retorno mínimo 10% \_ 330 miles de pesetas

Excedentes Netos Mínimos (media por socio) \_\_\_\_\_ 660 miles de pesetas

No obstante, no podemos olvidar que los Retornos Cooperativos son un componente de la Retribución al Trabajo, y que están directamente correlacionados con el comportamiento de los Anticipos Laborales. Consecuentemente, el objetivo de 'retornos mínimos' solamente puede entenderse como parte de la política de rentas aplicada por la Cooperativa y debe ser coherente con la valoración de sus socios y con el nivel de los Anticipos Laborales, siempre con la referencia de la posición competitiva de la cooperativa en el mercado.

En definitiva, esta formulación nos plantea la necesidad de buscar un equilibrio en la distribución del valor añadido asignado a retribuir al factor trabajo, entre el consumo -Anticipos Laborales- y el ahorro -Retornos Capitalizados-, desde la perspectiva de posicionar la remuneración en términos homologables con los trabajadores asalariados del entorno sectorial de cada Cooperativa. ■

***'La financiación con recursos propios, está limitada en las cooperativas como consecuencia de las propias restricciones de las economías familiares de sus respectivos socios trabajadores.'***





Según se escucha y se lee repetidamente en diversos medios especializados en temas económicos, uno de los principales motivos de la pérdida de competitividad de la economía española y, por paralelismo, de la vasca, radica en que los costes de la mano de obra se han disparado en los últimos años.

Sin ánimo de entrar en debates genéricos, nos ha parecido interesante efectuar una aproximación a la evolución del coste del factor trabajo en el Grupo Cooperativo Mondragón (GCM), excluidas Caja Laboral y Lagun - Aro, desgranando las diversas circunstancias que inciden en el mismo, para contrastarlo posteriormente con el valor añadido que dicho factor aporta por hora trabajada.

## El coste horario y su absorción de valor añadido

\* Fco. Javier Sagasta, Departamento de Análisis Económicos del Consejo General de G.C.M.

Para calibrar adecuadamente el grado de carestía del trabajo hemos dirigido nuestra atención hacia la evolución del coste horario del índice medio durante el último decenio, calculado en base al

anticipo laboral total (anticipo de consumo + cuota de Lagun - Aro) y al calendario laboral medio real de cada año.

En el siguiente cuadro se presenta la evolución del coste horario del índice medio en el período indicado, así como los factores que han influido anualmente en la fijación de su dimensión.

AÑO	COSTE HORARIO INDICE MEDIO	FACTORES QUE INFLUYEN EN SU DIMENSION				
		a) Tasa Inflación (*)	b) Incremento Anticipos s/Inflación (*)	c) % s/Nivel Referencia	d) Horas Calendario Anual	e) Índice Medio
1982	599	100	100,0	93,0	1.894	1,54
1983	732	112,2	101,8	93,6	1.874	1,62
1984	856	122,3	104,0	94,4	1.834	1,65
1985	926	132,3	104,2	93,5	1.830	1,66
1986	1.027	143,3	105,0	94,8	1.837	1,67
1987	1.163	149,9	108,7	96,7	1.825	1,70
1988	1.277	158,6	109,1	97,6	1.812	1,73
1989	1.475	169,5	115,7	97,8	1.802	1,75
1990	1.639	180,5	118,0	98,8	1.790	1,76
1991	1.776	190,4	120,5	98,9	1.782	1,76

(\*) Acumulados sobre base 100 en 1982



Tal como se desprende de la observación del cuadro, el coste horario medio de las cooperativas del GCM ha experimentado un empuje ascendente del 196,5% en el último decenio, aunque esta afirmación en sí sola no resulta muy significativa para extraer conclusiones, por lo que parece más apropiado proceder a un análisis más detallado del tema, examinando los factores que influyen en la cuantificación de dicho coste horario.

**a) Inflación:** Es habitual que la pérdida de valor del dinero originada por el proceso inflacionario sea compensada anualmente con incrementos de los anticipos laborales, con el fin de salvaguardar el poder adquisitivo de los mismos, en su doble vertiente de consumo y de provisión.

En el período considerado la tasa de inflación acumulada se situó en el 90,4% (con una estimación del 5,5% para 1991), lo que justifica casi la mitad (el 46%) del crecimiento del coste horario anteriormente citado.

**b) Incremento Real de Anticipos:** También resulta usual, en la medida en que las Cuentas de Explotación de las cooperativas puedan permitirse, que el incremento que anualmente se asigna a los anticipos laborales supere el resultante de una mera aplicación mecánica del IPC. En este caso estaríamos hablando de un incremento real, es decir, en pesetas constantes, que en el último decenio acumula un 20,5% de superior coste horario, parte del cual redundaría en un mayor poder adquisitivo de los cooperativistas, destinándose el resto a cubrir las prestaciones de Lagun - Aro.

La evolución de este componente del coste horario revela cierta errática en los incrementos anuales, que puede deberse a que los mismos se realizan en base a los índices de

inflación del año anterior, mientras que en este análisis se están deflactando con la tasa correspondiente al propio año, así como a la influencia del desplazamiento del primer trimestre en el cálculo de los anticipos anuales o al desigual ritmo evolutivo de los anticipos de provisión en relación a los de consumo, sobre todo en aquellos años en los que se precisaba de una mayor ayuda al empleo.

**c) Recuperación sobre el Nivel de Referencia:** Los anticipos laborales del GCM se elaboran sobre una base de referencia que sirve de nexo común, la cual hasta 1987 residía en las Normas Laborales de Caja Laboral y a partir de entonces ha quedado establecida en las Tarifas de Cotización y Bases de Prestación de Lagun-Aro.

La primera mitad de los años ochenta se caracterizó por encontrarse la industria sumida en una profunda crisis económica que impulsó a numerosas cooperativas a moderar sus gastos de personal, situándose la media de los anticipos laborales del GCM al 93% del nivel de referencia en 1982. A partir de 1986 la mejoría del clima económico y de la propia actividad propició una recuperación de los niveles de anticipos hasta posicionarse al 98,9% de media sobre el nivel de referencia en 1991. Esta aproximación a la cota de referencia representa un mayor coste horario del 6,3% sobre la base de partida de 1982.

**d) Evolución del Calendario Laboral Anual:** Como puede apreciarse en la observación del cuadro, el calendario laboral medio real de las cooperativas del GCM ha mantenido una trayectoria descendente, que en términos concretos se ha traducido en una reducción de 112 horas en diez años; cabe precisar que el calendario aplicado se ha situado siempre ligeramente por encima del calendario anual de refe-

rencia (14 horas en 1982 y 7 horas en 1991), el cual se ha venido estableciendo tradicionalmente sobre la base del Convenio del Metal.

El encarecimiento del coste horario producido por esta gradual contracción del calendario laboral resulta ser del 6,3% en el decenio que se está analizando.

**e) Elevación del índice medio:** A los factores ya descritos que influyen en la cuantificación del coste horario medio, cabe añadir finalmente la evolución seguida por el índice medio, el cual muestra un perfil creciente por efecto de deslizamientos de diversa índole: antigüedades, ascensos profesionales, nuevas actividades más cualificadas, etc.

El aumento del índice medio desde 1982, y considerando que el correspondiente a 1991 se mantiene en 1,76 a falta de conocer el dato definitivo del ejercicio, ha sido de 22 céntimos, lo que representa un mayor coste horario del 14,3% como consecuencia de la citada elevación.

Como se deduce de la exposición realizada, los factores que afectan a la evolución del coste horario son de dos tipos:

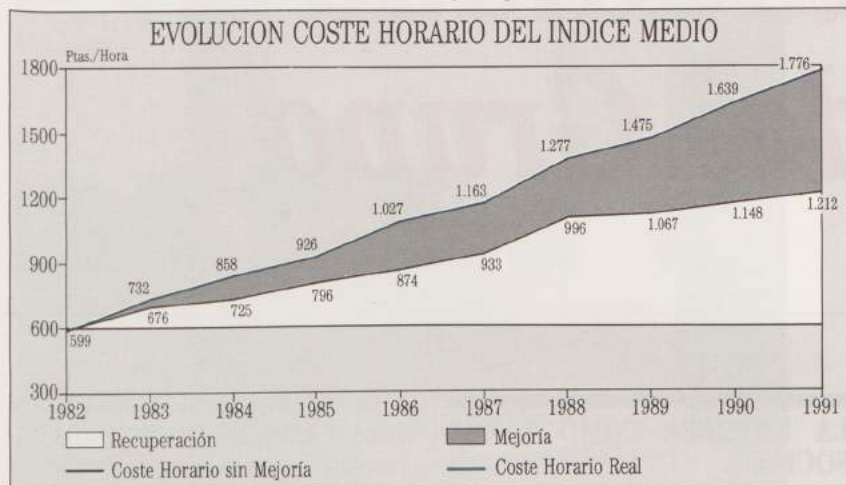
- Por un lado, pueden agruparse aquellos factores cuyo objetivo es recomponer una situación constatada de perjuicio, debido a la inflación y a la crisis económica de los primeros años ochenta. En este grupo se incluirían los factores citados en los puntos a) y c).

- Por otro lado, se encontrarían aquellos otros factores con estricto significado de mejora, bien de la renta disponible y de las prestaciones sociales, o bien de la mayor disposición de tiempo de ocio o de la mayor consideración profesional. En este segundo grupo cabría identificar a los factores comentados en los puntos b), d) y e).



A continuación se representa en el siguiente gráfico qué parte del aumento del coste horario corres-

ponde a cada uno de ambos conceptos, denominándolos Recuperación y Mejoría.



Tal como se deriva de la observación del cuadro, el coste horario real ha experimentado una expansión de 1.117 ptas./hora a lo largo del decenio, distribuyéndose dicho aumento entre un 52% en concepto de Recuperación y un 48% atribuido a la Mejoría aportada por los incrementos de anticipos por encima de los índices de inflación, menos horas a trabajar y mayores índices laborales.

Sin embargo, los costes horarios de personal no dicen gran cosa por sí solos, sino que deben considerarse en función de la productividad que se obtenga en esa hora de trabajo.

Para medirla existen muchos baremos, siendo un indicador estandarizado el volumen de ventas por persona o por unidad de tiempo, pero al no tener en cuenta esta variable las compras necesarias para elaborar el producto parece más indicado establecer el nivel de eficacia atendiendo al valor añadido que se obtiene por unidad de trabajo, en este caso por hora.

Según este criterio en el siguiente gráfico se expone la comparación entre el valor añadido por hora obtenido por el GCM en el último decenio y el coste de personal horario analizado anteriormente.



En este caso la evolución se recoge solamente hasta 1990, por razones obvias de desconocerse los datos de 1991, hasta que no finalice el presente ejercicio.

Resulta elocuente observar la trayectoria que traza el porcentaje de valor añadido generado en cada hora de trabajo, que resulta absorbido por el coste de personal horario. Advirtiendo sobre algunas dudas que nos entran sobre la validez del dato correspondiente a 1982, por distanciarse mucho su porcentaje del resultante para el resto de los años así como por la menor fiabilidad de las estadísticas correspondientes a aquella época, se observa que dicha absorción alcanza su cumbre en 1984 (74%) para descender a sus mínimos en 1988 (67%) y elevarse de nuevo posteriormente. En otras palabras resulta inversamente proporcional al comportamiento del ciclo económico en el último decenio.

En el momento actual, es decir según los últimos datos conocidos correspondientes a 1990, el 71% que supone el coste de personal sobre el valor añadido por hora trabajada resulta sumamente elevado, ya que comprime excesivamente el resto de valor añadido destinado a gastos financieros, amortizaciones y excedentes de explotación.

Por ello, de cara al futuro habrá que mantener una estrecha vigilancia de la evolución del binomio valor añadido-coste de personal, máxime en estos momentos en que el grado de utilización de la capacidad productiva es muy bajo (82%), en comparación con la media del año 1988 (90%), lo que repercute en un empeoramiento evidente de la rentabilidad, cuyo sostenimiento es tarea de todos nosotros. ■



# La Rentabilidad social del Grupo

\* José Luis Rubio

**La rentabilidad social del Grupo reside en su capacidad de producir y liderar avances sociales cualificados. Esta capacidad está en relación directa con la eficacia del Grupo en suscitar y promocionar cooperativistas valiosos.**

El presente artículo trata de reflexionar sobre las siguientes cuestiones: ¿El Grupo Mondragón, con su específica forma de entender la acción empresarial, hace alguna aportación original a la sociedad en la que se ubica, de modo que su sustitución por otras fórmulas empresariales supondría la pérdida de algo valioso para esta misma sociedad? En el caso de una respuesta afirmativa, ¿qué es eso valioso que el Grupo aporta como propio? ¿Se puede evaluar su coste?

## LA EMPRESA COMO TAREA SOCIAL

Un buen modo de empezar esta reflexión puede ser el reconsiderar la idea de empresa económica. Podemos partir del concepto de que la empresa es la unidad de producción básica en una economía mixta. Contrata trabajo y compra otros factores con el fin de hacer y vender mercaderías. A través de esta actividad, los diversos subgrupos que se entrecruzan en la empresa, trabajadores, accionistas en su caso, clientes, proveedores, y la propia sociedad en general, intenta satisfacer unas determinadas necesidades y obtener unas ciertas utilidades.

En una sociedad como la nuestra, con un mercado competitivo y plural, la supervivencia de una determinada empresa está en función del éxito en lograr dar una respuesta suficiente a los diversos intereses de los distintos subgrupos que interactúan en ella.

En nuestra sociedad desarrollada, las necesidades a satisfacer y las utilidades a obtener son múltiples, tanto en variedad como en rango. De modo tal que junto a la renta entendida como el flujo de salarios, intereses, dividendos y otros ingresos que recibe un individuo o un país, la

actividad empresarial produce otros valores añadidos tales como satisfacción personal, desarrollo y maduración personal y social, relaciones nuevas y un largo etcétera que podríamos expresar de un modo rápido, aunque ambiguo, como desarrollo personal y social. Evidentemente, la actividad empresarial, tal como hoy la conocemos, produce también efectos negativos, y algunos graves, tanto a nivel individual como social. Pero, a pesar de sus defectos no conocemos, hoy por hoy, sistemas diferentes de progreso personal y social viables para el conjunto de nuestra sociedad.

## EL VALOR SOCIAL DE LA EMPRESA COOPERATIVA

Si la empresa, así entendida, es vehículo habitual de progreso personal y social, ¿qué valor añadido, entendiendo el concepto en un sentido amplio, genera la empresa cooperativa, en última instancia, el Grupo?

Una primera respuesta está en la línea de recordar los principios de partida del Grupo: la cooperación, la solidaridad, la primacía del trabajo y de cada hombre que encarna el trabajo.





La Formación y la Investigación son parte de la Rentabilidad de las Cooperativas.



Formulado de una manera más conceptual:

- Principio de solidaridad
- Principio de dominio de los hombres sobre los instrumentos, esto es, la formación del poder en función de las personas.
- Principio de distribución de resultados con alta participación en la comunidad, esto es, tendencia a la progresiva socialización del patrimonio.

## LA EFICIENCIA COMO RETO

La formulación de estos principios no tiene que hacernos olvidar que el sujeto al que se aplican es un grupo empresarial. En cuanto tal, sometido a las leyes económicas y ubicado en un contexto de mercado altamente competitivo. Con claridad hay que afirmar que no es sólo la voluntad de sus hombres, sino su eficiencia lo que mantiene vivo a un grupo empresarial cualquiera que sea su organización.

Nos encontramos, pues, con una doble tensión que incide, al menos teóricamente, en el Grupo: por una parte, la consecución de unos objetivos de largo alcance, expresados en los Principios arriba señalados, y por otra, el logro de una eficiencia suficiente para mantener su actividad empresarial. Y es precisamente en el modo de conjugar esta doble tensión donde radica la aportación original de Grupo, lo que podríamos llamar su **rentabilidad social**.

Se trata de entender que el Grupo, en su textura original, ha invertido la lógica del funcionamiento de la empresa ordinaria. En ésta, los resultados económicos, maximizar los beneficios, adquieren la prioridad a la hora de marcar orientaciones, directrices y objetivos. Los resultados de desarrollo personal y



social aparecen como resultados inducidos o indirectos y en un grado que depende de circunstancias aleatorias no planificadas.

La lógica del Grupo es otra. Parte de la constatación de que **la organización social en que vivimos no nos gusta, pues en ella impera el principio individualista y la ley del más vivo o más fuerte, sin una apreciación correcta de la dignidad de la persona, del trabajo humano y de las obligaciones para con los demás hombres. Aspira a la construcción de una sociedad en la que los hombres no sean clasificados con arreglo al capital que posean, sino en función de su capacidad profesional y de las responsabilidades que al servicio de los demás estén dispuestos a tomar.**

Y como vehículo de construcción de esta nueva sociedad, y a favor de toda ella, desarrolla una actividad empresarial, buscando aquel modelo organizativo que en cada coyuntura histórica mejor favorezca el avance en la consecución de una sociedad más solidaria y justa.

### **La rentabilidad social de Grupo**

La rentabilidad social del Grupo está, pues, en su dinamismo para crear nuevas vías de avance social, poniendo directamente al servicio de la solidaridad y la justicia uno de los instrumentos más potentes que nuestra sociedad ha creado para su propio desarrollo: la actividad empresarial.

En otras palabras, el Grupo aporta un valor añadido original cuando va más allá de su acción empresarial, poniendo en juego todo su enorme potencial, de una manera directa y planificada, en la búsqueda de avances sociales cualificados y significativos. Es bueno recalcar que hablamos de una acción directa y planifi-

cada y no meramente inducida o derivada de una forma aleatoria de la acción empresarial. Igualmente, tras los conceptos de cualificada y significativa, nos referimos a una acción que trata de concretar socialmente los Principios constitutivos del Grupo.

Desde esta perspectiva, es claro que si el Grupo desapareciera, la sociedad en la que se ubica perdería también la potencialidad de un magnífico instrumento de cambio social directamente instrumentalizado para ello.

---

***'La rentabilidad social del Grupo está, pues, en su dinamismo para crear nuevas vías de avance social.'***

---

### **COSTE Y RENTABILIDAD SOCIAL**

Como ya hemos indicado antes, hay que ser consciente de que esta posible rentabilidad social, que por otra parte es la que justifica históricamente la originalidad del Grupo, nace de una tensión difícil de equilibrar: lograr un impacto humano y social significativo manteniendo, a la vez, la eficiencia empresarial.

¿Es posible este equilibrio en una sociedad en la que predomina el mercado competitivo y plural? Si siguiéramos los postulados de economistas como Arthur Okun y su experimento del 'cubo que gotea' tendríamos que decir, al menos, que es realmente difícil. Se trata de

entender que la consecución de determinados bienes éticos como la igualdad o una mayor justicia retributiva tiene un coste real en eficiencia económica.

Cabe preguntarnos si este coste mayor es tal que ponga en peligro real la subsistencia del propio Grupo. En cuyo caso se estaría ante el dilema de desaparecer o de vaciar de contenido original el quehacer ordinario del Grupo.

O bien, se puede demostrar por la vía de los hechos que la solidaridad es eficaz y capaz de mantener la eficiencia de la actividad económica más allá de las propias utilidades personales en el ranking de los mercados múltiples.

El tomar conciencia de que los bienes éticos tienen un coste determinado nos pone en guardia contra la inocencia o el simplismo a la hora de utilizar la actividad empresarial y económica como vehículo de transformación social. Y nos pone, también, en guardia a la hora de analizar los resultados de la misma.

---

### **EL COOPERATIVISTA COMO INDICADOR**

---

Cabe, también, preguntarse cómo se compensa o se contrarresta el coste añadido que la rentabilidad social comporta. Porque de no existir algún elemento corrector, o bien se estaría dando una ventaja competitiva al resto de los sujetos que concurren al mercado, con lo cual se entraría en una situación que inexorablemente llevaría a la desaparición del Grupo, o bien, en la práctica se sacrifica la rentabilidad social como condición para mantener la existencia del Grupo. En ambos casos se pierde o se diluye el sentido primigenio del Grupo.





También la generación de empleo es parte importante de la Rentabilidad de las Cooperativas.

No es este el lugar de hacer el cálculo de los costes reales que la rentabilidad social y la instrumentalización de la actividad empresarial en favor de un avance cualificado de la sociedad supone. Pero sí es posible reflejar, que en la pequeña historia del Grupo la solidaridad está siendo rentable, o al menos lo ha sido. Esta eficacia de la solidaridad ha tenido unas condiciones de posibilidad que han permitido la existencia y el desarrollo de una experiencia tan peculiar como es la del Grupo. Entre otras, el compromiso consciente de los hombres y mujeres que han participado en ella, la estructura adecuada, las orientaciones de la gestión, el progresivo aprendizaje y la reflexión sobre las propias acciones, la extensión del Grupo a sectores cada vez más amplios y más conexos con otros grupos. Es una mera enunciación en la que habría que profundizar. Pero en todo ello está resonando algo muy importante: es la valía y el compromiso más allá de sí mismas de las perso-

nas, lo que puede permitir el contrarrestar las leyes unidireccionales de la eficiencia económica. En la práctica esto quiere decir algo muy simple: **sin cooperativistas no hay cooperativas.** La eficacia de la solidaridad está en relación directa con la solidaridad real de las personas valiosas que quieran libremente comprometerse en el mantenimiento y desarrollo de actividades empresariales de profundo alcance transformador.

## EL COOPERATIVISTA: COSTE DE LA CALIDAD ULTIMA

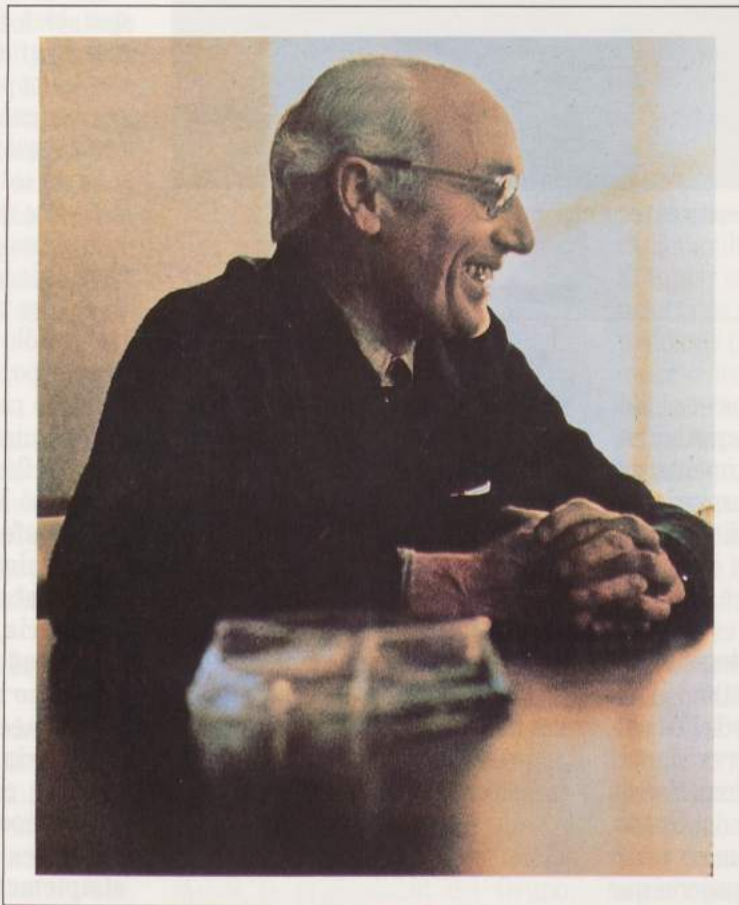
Dicho de otro modo: uno de los indicadores claros de la tensión por mantener la rentabilidad social del Grupo está en el esfuerzo real que se hace desde el propio Grupo en su conjunto por suscitar cooperativistas; evidentemente cooperativistas valiosos a nivel humano, técnico y

empresarial. Al hablar de suscitar cooperativistas estamos hablando de una acción planificada, ordenada, orientada y progresiva en el tiempo. Y esto, con la conciencia clara de que estamos ante un reto decisivo para mantener al Grupo como portador de una significatividad social original y propia. Con la conciencia, también lúcida, de que es un coste estructural permanente, que bien hecho puede permitir mantener el crecimiento económico del Grupo, desafiando la ley de los rendimientos decrecientes. Y al revés: mal hecho, es una rémora más, un sobrecosto. He ahí el riesgo y el valor de este indicador.

Nos hemos adentrado así en el campo de la calidad. Desde nuestra óptica, se trata de una calidad que no es sólo patrimonio promovido desde y por los directivos, sino compromiso radical de cada cooperativista. Quizás sea bueno terminar estas reflexiones recordando con Don José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta que **los satisfechos de sí mismos, los conformistas, los arribistas, en una palabra, los que no sufren por la justicia, los que creen que las inquietudes de una superación social no merece la pena provocarlas, necesitan una transformación seria de sus espíritus para hacerse cooperativistas. Necesitamos cooperativistas que sean baluartes de justicia social y no simplemente unos negocios más o menos interesantes para sus promotores. ■**



# Arizmendiarrieta, como en un eco



Jose M.<sup>a</sup> Arizmendiarrieta jaunaren heriotz urteurrenaren garai honetan egokia iruditu zaio artikulu-egileari bere ideiak gogoratzea. “Kooperatibismoa proiektu etiko bat da eta proiektu etiko horretan erantzunkizuna eta askatasuna lotuta joan behar dira”.

\* José María Mendizabal



## El proyecto es bueno

Podríamos considerar el fenómeno de la cooperación como una libre asociación de hombres y mujeres, que habiendo tomado conciencia de una serie de problemas económicos, humanos y sociales que les afectan, aunan sus esfuerzos para con la colaboración de todos ellos tratar de solucionarlos. La cooperación intenta que el hombre y la mujer dejen de ser un puro número perdido en el anonimato de la gran concentración industrial, reducido a la triste situación de mero ejecutor de órdenes recibidas, sin posibilidad de pensar ni opinar por su cuenta y sin posibilidad de ejercitar sus cualidades típicamente humanas.

Esas frases y párrafos son de Arizmendiarieta y me confirman que el Cooperativismo es un buen proyecto. Un proyecto personalizante, un proyecto liberador, un proyecto solidario, un proyecto bueno.

La cooperación es un proyecto ético en el que se debe conjugar la libertad y la responsabilidad. El compromiso de cooperación libremente aceptado revela la madurez personal que se manifiesta en la responsabilidad. Alguien ha dicho que el hombre maduro es aquel que después de perder las ilusiones mantiene la ilusión. Nosotros añadiremos, dice Arizmendiarieta, que aquel que entre el pasado donde quedan los recuerdos, y el futuro, en el que pudieran emplazarse las ilusiones, está con el presente donde están las responsabilidades.

## Compromiso con el proyecto

Lo del compromiso con el proyecto se me ocurrió en las clases de 'Modernidad, Postmodernidad e Increencia' que nos dio Ilarduia en el Seminario de Vitoria, donde estoy dedicado a un curso de actualización teológica. Ilarduia nos dijo no sé en qué momento: 'No se puede, no vale pedir y rezar por la paz, sin estar comprometido con la paz' y yo me dije 'no se puede hacer cooperativismo sin estar comprometido con el proyecto cooperativo'.

***'La cooperación es un proyecto ético en el que se debe conjugar la libertad y la responsabilidad.'***

Pienso que el compromiso cooperativo puede ser débil o puede ser fuerte. La cultura cooperativa la consideré en uno de mis últimos escritos como un subsistema de la cultura de la Ilustración o de la Modernidad. Presenta las mismas características de las sociedades industriales. Entre los cooperativis-

tas se vive el sentido de la eficacia, una cultura tecno-económica y tecno-burocrática.

La cultura ilustrada dió origen a todas las grandes utopías intrahistóricas, tanto la utopía marxista como los socialismos utópicos, dentro de los que se puede encuadrar el cooperativismo, nacieron de la cultura moderna racionalista y positivista. ¿Experimentado ya el fracaso de las utopías, qué hacemos con el cooperativismo? ¿Lo enterramos y nos pasamos al capitalismo o mantenemos ese buen proyecto?

Los avances del cooperativismo no han tocado para nada el ideario, los principios cooperativos siguen intactos, inamovibles. Los avances se han dado y los crecimientos han tenido lugar en tecnología, en Economía y en Organización: Arizmendiarieta ya advierte que 'el éxito económico no es por sí solo síntoma de madurez si descuida el fin primordial, la promoción humana. La expansión y los éxitos económicos no constituyen por sí mismos ninguna garantía de madurez, sino más bien de infantilismo, triunfalismos y pesimismo derivados de los balances'. Seguramente somos capaces de enumerar algunos de los principios fundamentales del Cooperativismo pero la adhesión al proyecto no es sólo conocimiento. Es además, interiorización, valoración, profundización, vivencia, reflexión de la riqueza humana que entraña la cooperación. Es posible que se dé además desencanto y que se vaya siendo cooperativista formal, sin compromiso real.

## ¿Qué hacer?

La pregunta quiere decir, cómo revitalizar el cooperativismo en el corazón y en la praxis de los cooperati-



vistas. Si yo supiera la receta os la daría. Lo que quizás sí se puede decir es qué es lo que no hay que hacer.

Las propuestas teóricas alternativas al cooperativismo que se nos presentan son las derivadas de la modernidad. El Postmodernismo por un lado en el que no creo que pueda haber una actitud solidaria con los demás y el Neoconservadurismo por otro lado que es un capitalismo más salvaje que el anterior, que tiene el atractivo de la eficacia y que afirma que el capitalismo es el menos malo de los sistemas económicos.

El postmodernismo no cree en la razón, no quiere sistemas, ni estructuración; es narcisista, hedonista y neoromántico. No cree en los argumentos, sólo cree en las descripciones: 'Nada es bien o verdad por su interna coherencia racional, sino por sus resultados'. Solo acepta la experiencia inmediata del 'me va bien' o 'me va mal'. No creo que por ese camino podamos hacer cooperación. A lo sumo nos podemos agarrar a la frase citada de la bondad por sus resultados y tratar de demostrar que el cooperativismo de nuestro Grupo lleva treinta y cinco años de brillante y exitoso funcionamiento.

El neoconservadurismo que llega a afirmar que la justicia social no tiene sentido en el campo económico, crea una sociedad insolidaria. El gran problema del capitalismo avanzado es la insolidaridad o el 'darwinismo' social en el que sobreviven los más fuertes. Los débiles son devorados y reducidos a la marginación, que va en aumento en Europa y América.

El peligro para el cooperativismo no está en la postmodernidad. El peligro es el Neoconservadurismo que endurece formas e ideas del capitalismo positivista, individualista, con-

sumista, que además quiere funcionar democráticamente con pluralismo cultural y político y tolerancia. Además es lo que se está llevando en Europa. La tentación de los cooperativistas es querer parecerse a los neconservadores. Sin duda podremos aprender muchas cosas de ellos pero hemos reflexionado, profundizado y practicado otras formas de hacer empresa para que ahora aceptemos sin más el capitalismo más duro.

***'Los hombres y mujeres que quieren hacer cooperación necesitan una utopía como proyecto. No es posible la cooperación sin utopía.'***

Los hombres y mujeres que quieren hacer cooperación necesitan una utopía como proyecto. No es posible la cooperación sin utopía. Es la utopía de un mundo mejor, que nunca se llega a alcanzar, y por ello también es ucronía, pero se alcanza progresivamente y por pasos sin alcanzarlo nunca. Eso es la utopía y la ucronía, en ningún sitio y en el no tiempo. Parece contradictorio pero sin utopías y sueños e ideales nada se ha hecho en este mundo.

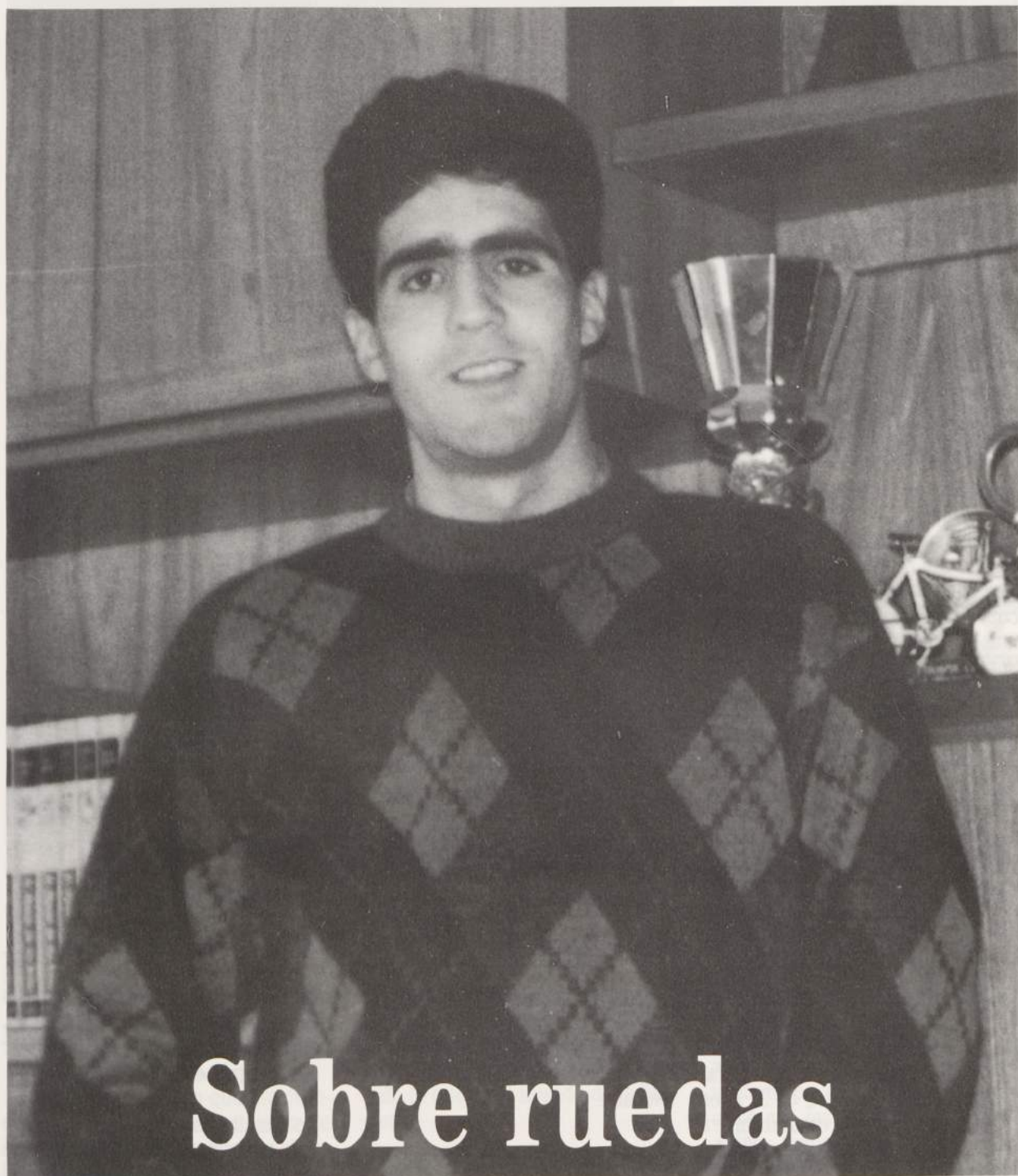
Los hombres y mujeres que quieran hacer cooperación interiorizan unos valores. Fundamentalmente el valor absoluto de la persona humana, de todas las personas, niños, ancianos, mujeres, enfermos, trabajadores, etc. La dignidad personal es en todos igual. El hombre y la mujer no valen sólo cuando son capaces de producir y consumir, valen por ser personas humanas.

Los hombres y mujeres que quieren hacer cooperación trabajan en relación con otros hombres y mujeres. La persona se realiza en la relación yo-tu. La calidad de vida no depende tanto de los bienes materiales que se poseen cuanto de la calidad de las relaciones que se es capaz de establecer. No creo que hay que hacer esfuerzos para pedir una relación en pie de igualdad, ni tampoco creo que nos sea difícil rechazar las relaciones o de dominación o de dependencia.

Después de estos tres párrafos últimos sólo nos queda que los hombres y mujeres que quieran hacer cooperación cooperen. Se metan en la historia y juntos concreten el proyecto. Este mes celebraremos un aniversario más de la muerte de Arizmendiarieta, el 15 aniversario. No quiero faltar a la cita este año. Quiero recordarle con lo mejor que me regaló. 'José Mari, sigue pensando y di lo que piensas'. Lo importante, si queremos hacer cooperación es que cada quien sepa lo que debe hacer, quiera lo que debe hacer y lo haga. ■



# MIGUEL INDURAIN



**Sobre ruedas**



**Miguel Induráin, 'Miguelón', no necesita una presentación muy larga. Es de Villaba, procede de una familia humilde, tiene 27 años, es el ganador del Tour de Francia 1991 y el mejor ciclista que ha dado la historia del ciclismo vasco.**

\* J. M. F.

Estrechar la mano de Miguel Induráin es hoy por hoy, cuanto menos un placer. Sobre todo porque es tener frente a ti al ciclista grandullón que durante el pasado mes de Julio aparecía en las pantallas de televisión haciendo una exhibición de poderío físico y mental sobre una bicicleta. Y también, lógicamente, porque es 'Miguelón' Induráin, el ciclista vasco al que empujábamos con nuestro ánimo desde el bar de turno o el sillón de la sala de estar correspondiente, para que subiera por las pronunciadas cuestas del Tourmalet o Alpe d'Huez más rápido que sus adversarios. Pero además, la satisfacción también radica en apreciar que el proceso de mitificación al que ha sido sometido por los medios de comunicación no ha conseguido desprender a este navarro de Villaba de su virtud más preciada: La sencillez. Los cientos de entrevistas para prensa, radio y televisión, los protocolos después de su victoria en el Tour de Francia con inauguración de calle incluida, los compromisos adquiridos para publicitar su casa patrocinadora o la obligada asistencia a actos relacionados con el mundo del ciclismo no han menudado ni un ápice la sencillez y afabilidad de este 'hombre' de 27 años que ha empezado a acostumbrarse a vivir como compañero de la popularidad.



Miguel Induráin con el maillot amarillo de ganador del Tour de Francia 1991.

La entrevista tuvo lugar en su casa de Villaba después de varias llamadas telefónicas atendidas amablemente por su hermana y secretaria Nekane.

**Con todos los desplazamientos que conlleva, los compromisos, las carreras, ¿resulta difícil llevar con alegría esto del ciclismo?**

No resulta especialmente difícil, a todo te acostumbras. El secreto está en que te tiene que gustar el



Miguel Indurain en un momento de la entrevista en su casa de Villaba.



ciclismo. Durante el año tienes que hacer muchos viajes, competir en varias pruebas,... pero estás mentalizado para todo ello desde principio de temporada.

Pero no son sólo las carreras, hoy en día tienes que hacer un poco de Relaciones Públicas, moverte en otros ambientes y otros temas que lógicamente vienen como consecuencia de algo. No te lo tienes que tomar muy seriamente y con mucho ímpetu sino llevarlo amablemente, de forma divertida.

**Ahora que hablas de diversión, ¿te queda tiempo para divertirse?**

Tampoco es un tema que me obsesione demasiado. El ciclismo te gusta desde siempre y te has acostumbrado a una forma de vida que

no es la que pueda tener un chaval joven de la calle. Y al estar acostumbrado a este ritmo de vida no echas en falta el otro. En invierno sí, tenemos más tiempo libre, pero no lo aprovechamos para ir a las discotecas o a los bares, sino para hacer lo que realmente te gusta.

**Durante las vacaciones, no te quedarán muchas ganas para viajar.**

Hay cosas que durante el año no haces, pero sin la presión de dedicarse con exclusividad a una cosa. Unos días hago 'Mountain Bike', otros días juego a pala, a veces voy a pasear por el monte, voy a cazar... No se, es un poco quitar de la mente todo lo que es el mundo de la bicicleta.

## MODESTIA Y SENCILLEZ

**Miguel Induráin frecuentemente habla en primera persona del plural. ¿A qué es debida esta costumbre de socializar los éxitos?**

Quizás es debido a que inconscientemente valoras la ayuda que te ofrecen los compañeros de equipo. Hoy día no se reconoce su trabajo cuando en realidad parte de la victoria es debida a su labor. En el ciclismo actual, si no tienes un equipo que te ayude y trabaje a tu lado, no se puede competir. Ya no es suficiente con estar bien preparado a nivel individual, las tácticas y estrategias de equipo han pasado a ser la clave de las victorias. Entonces, ¿cómo recompensar ese esfuerzo que hacen? Comentando y recono-





Los Trofeos de sus múltiples victorias son parte de la decoración de su casa de Villaba.

ciendo que el triunfo se ha conseguido gracias a su ayuda.

**¿Qué es lo que echas de menos de la vida que puede tener un joven de tu edad?**

Hoy en día nada. Cuando empecé fue diferente. Veías que los chavales de tu edad salían y tú te quedabas en casa cuidándote, no bebías, no fumabas, no ibas a las fiestas de los pueblos, a discotecas ... en definitiva, que estabas en otra forma de vida. Lo que ocurre es que, como te he dicho antes, te acostumbras, haces una vida diferente que para ti se convierte en algo normal con el paso del tiempo.

**DISPERSION DE LAS CARRERAS**

**¿Qué es lo peor del ciclismo actual para un ciclista profesional?**

Los viajes. El hecho de que las carreras estén tan dispersas por el mundo te hace viajar mucho, y te cansas demasiado. ¿La carrera en sí?, ya estas preparado y te cansas lo mismo corriendo aquí que en Francia.

**Viajar también tendrá sus ventajas, conocer países, culturas, ...**

Lo que conocemos son los hoteles de las ciudades o de los pueblos a los que vas, porque está todo tan programado que no te da tiempo para nada. Viajas, llegas al hotel, descansas, corres y vuelta al hotel o a casa.

Ves un poco superficialmente el lugar donde estás, pero no llegas a profundizar en ese conocimiento. He estado mil veces en París, pero siempre en un hotel, en alguna emisora de radio o en la redacción de algún periódico.

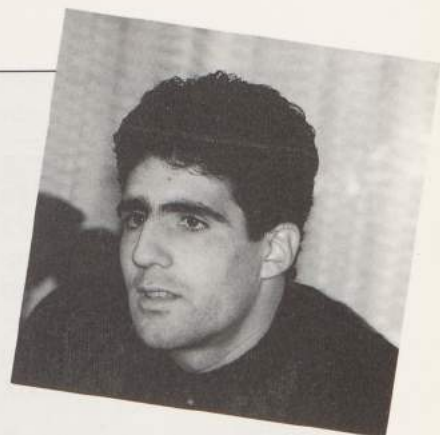
**En el equipo Gatorade están Bugno y Fignon, en el PDM Alcalá y Breukink y en el Banesto Delgado e Induráin. ¿A qué es debida esta concentración de figuras en el mismo equipo?**

A lo largo de la temporada hay muchas carreras en las cuales no puede participar uno sólo, porque sería una paliza bastante grande. El hecho de estar dos ciclistas como líderes del equipo posibilita la participación en diferentes carreras, aunque coincidamos en alguna como puede ser el Tour de Francia. ■



## TXIRRINDULARITZAK ALDAKETA SAKONA EDUKI DU

Euskal txirrindularitzak eman duen txirrindularirik onena dugu Mikel Indurain. Aurtengo denboraldiaren garaipenak lekuko: Tourrean txapelduna, Munduko txapelketan brontzezko domina, Volta a Catalunyan txapelduna eta Espainiako Bueltan bigarrena. Denboraldi borobila burutu ondoren erretiroa hartu du hilabete batez bere Atarrabiako etxean. Hantxe hartu gintuen pasa den hilean.



**Txirrindularitzan hasi baino lehenago atletismoaren munduan ibili omen zinen.**

Hala da, bai. Atletismoa praktikatzu hasi nintzen kirol munduan. Oso gustoko nuen kirola zenez gero, urte batzuk eman nizkion. Telebista Espainiarrak ematen zuen TORNEO saioan hartu nuen parte Iruenako Atletismo-Taldearekin. Oso atseginak dira garai hartako oroitzapenak. Nahiko ondo ibiltzen nintzen proba guztietan baina ez nuen lortzen hala ere proba batean destakatzea. Gero txirrindularitzan hasi nintzen, garaipen batzuk lortu nituen eta honek eman zidan indarra aurrera jarraitzeko.

**Askok esango zuten zure gorputza ikusita, zu ez zinela txirrindularitzako jaioa izan?**

Agian hasi nintzenez bai, baina gaur egun ez dut uste. Txirrindulariak atleta izan behar du, bai aldatz goratan, bai erlojupeko lasterketetan eta baita lautadetan ona izan behar duzu. Gaur egun mendian galtzen duzun denbora ez dago lautadetan errekupekatzerik. Ezin da garaipenik lortu mendian oso ona izanda eta erlojupeko lasterketetan txarra, oreka bat bilatu behar da. Txirrindularitzak aldaketa sakona eduki du eta gu nahiko ondo moldatu gara egoera berri honetara, aurretik izugarritzko lana eginda, noski!

**Horren lekuko denboraldi honetan lorturiko garaipenak. Baina esaidazu, Tourra hasi baino lehenago,**

**benetan uste al zenuen irabazi behar zenuela?**

Mentalizazioa oso inportantea da, eta ni alde hortatik gogor joan nintzen. Urte batek bestera hobekuntzak igarri nituen, iaz oso ondo ibili nintzen eta onenen artean egoteko idearekin joan nintzen. Irabaziz gero mila aldiz hobe, baina beste txirrindularien bilakaera ikusita denboraldiaren zehar ez nuen espero irabaztea. Baina gero lasterketa da agintzen duena, eta nik ondo aprobetxatu nuen berak eskeini zizkidan aukerak.

**Gailurrera iristea zail xamarra izaten da, baina askoz ere zailagoa da oraindik gailur horretan mantentzea. Ez al duzu uste?**

Hala da, eta normala iruditzen zait. Txirrindularitzan garaipen bat lortu eta gero, hurrengo lortu ahal izateko jarraitu beharreko urratsak aztertzen dituzu. Garaipenak iragankorrak dira oso. Ez zaizu denborarik geratzen lortu duzun garaipen hori dastatzeko. Aurtengo irabazi dut Tourra eta hurrengoan ari naiz pentsatzen iadanik.

**Datorren urteko Tourra irabazteko aukerarik bai?**

Errepikatzea zaila izango da, dagoen maila izugarria delako. Hala ere saiatuko naizela ez dago dudarik, ahalik eta ondoan prestatuko naiz berriz ere hortxe egoteko. Edozein modutan oso inportantea iruditzen zait derrotak kiroltasunez onartzea.

### MIKEL INDURAIN

Bere bizitza kirolarekin lotuta egon behar zela argi zeukan 1,84 metrotako gizon honek. Atletismoan hasi bazen ere txirrindularitzara eman zuen saltoa oraindik nahiko gazte zelarrik. 21 urte zituela Espainiako Bueltan lidergoa hartu zuen lehenengo aldiz. Harrez geroztik gora egin du Indurainek. Afizionatu mailan Espainiako txapelduna 1983. urtean izan eta gero nazioarteko oihartzun dauzkaten beste garaipen batzuk lortu zituen. Hala nola "Tour del Porvenir" izenekoa, Catalunyako Volta eta "Paris-Niza" bi aldiz.

Aurtengoa izan da dudarik gabe bere denboraldirik onena. Bigarren Espainiako Bueltan, Txapelduna Tourrean eta Catalunyako Voltan eta hirugarren munduko txapelketan.

Oso txirrindulari gutxi egin dute Indurainek egin duena. Hala ere ez dezagun ahaz 100 milioi baino gehiago kobratuko duela hurrengo denboraldian.



Lantokietan ematen diren istripuei buruz aritu zaigu artikulugileak. Bere ustez orain arte hartutako neurriak ez dute balio izan istripuak eliminatzeko. Prebentzioa izan daiteke, bere esanetan, konponbiderik onena.

# La madre de todas las batallas

\* Eukeni Olabarrieta,

Director del Servicio de Medicina de Empresa de Lagun-Aro.

Así se llamó a la 'guerra espectacular' que contra Irak libraron los E.E.U.U. y sus aliados, desigual batalla que causó un número de muertos aún desconocido, posiblemente varios cientos de miles, y que en su momento originó numerosas protestas y manifestaciones por parte de algunos partidos políticos y sectores de la sociedad.

Ni estos partidos, ni otros, ni nuestra sociedad protesta por otras 'batallas' que se libran diariamente y que duran de por siempre. Nadie protesta por la desigual batalla que se libra entre países desarrollados, ricos, opulentos, y países subdesarrollados, pobres, que causa millones de muertos al año por hambre, miseria, y desatención médica. Una batalla que se libra para que los ricos sigamos siendo más ricos, aunque sea a costa de los pobres. Es una batalla que no precisa armamento mas que en contadas ocasiones, sorda, silenciosa, sin tiros, y que no levanta protestas porque nuestra sociedad, hasta los sectores más izquierdistas, tiene asimilada esta división y se siente muy a gusto perteneciendo al sector privilegiado de la humanidad, a la denominada sociedad de consumo, aunque de vez en cuando y por aquello de tranquilizar las conciencias que hay que

hacer proclamas de solidaridad con los pobres, que no pasan de eso, de ser bellas proclamas. Pura hipocresía.

## SINIESTRALIDAD

Pero no voy a filosofar sobre las desigualdades en el mundo y los comportamientos hipócritas de nuestra sociedad. Las líneas que vienen a continuación tratan de lo que yo considero 'la madre de todas las batallas', que se libra todos los días en los centros de trabajo y que ocasiona muertos, heridos y mutilados que se pueden contar. No, no es ninguna exageración y si no vea los datos que viene a continuación.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se producen al año y en el mundo **120.000.000 accidentes de trabajo** que ocasionan la nada despreciable cifra de **200.000 muertos**. Posiblemente haya más, pero éstos son seguros.

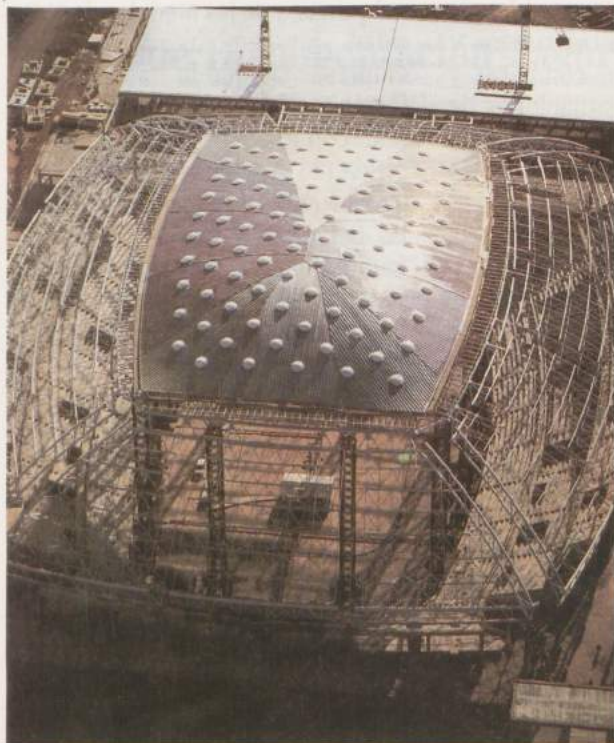
En el estado español la **siniestralidad es del 14.3%**, sin contar la economía sumergida, y que supone un costo de UN BILLON de pesetas y un costo humano y social incalculable.

**En el Grupo Cooperativo durante el año 1990 se han producido 1.084 accidentes de trabajo, han costado al colectivo 215.289.114 pesetas y se han perdido 148.937 horas. (\*)**

Después de ver estos datos se me entenderá mejor cuando digo que el término **Salud Ocupacional** no me ha hecho nunca gracia, aunque haya que aceptarlo por la difusión de su uso, pero que no deja de ser un eufemismo más de los que usa nuestra sociedad con profusión. El trabajo es sin duda una fuente de riqueza y ésta permite a la sociedad disponer de más y mejores servicios y de un elevado nivel de vida, factores todos ellos que contribuyen a que el nivel de salud de la colectividad mejore. Pero el trabajo como actividad y de forma directa, rara vez es fuente de salud. Claro que su ausencia, el paro y el desempleo, son todavía peores, ya que generan más problemas de salud que la ocupación. Así que la disyuntiva es fácil, aunque el trabajo genere heridos, muertes y enfermedades, es siempre mejor que no tenerlo.

(\*) No es posible realizar una comparación entre el estado español y el GCM en este sentido ya que las variables utilizadas para la obtención de los datos son diferentes en ambos casos.





La construcción, uno de los sectores más afectados por la siniestralidad laboral.

plir con la ley puede no ser suficiente.

## CRISIS ECONOMICA

Estamos viviendo una época de crisis económica, y es fácil observar que cuestiones como la competitividad del mercado, la mejora de la rentabilidad y la calidad de producción, tienen un peso decisivo a la hora de tomar medidas en temas de seguridad y prevención, que son relegadas a un segundo plano. Por poner un ejemplo, en los últimos dos años ha disminuido el número de determinaciones higiénicas de los contaminantes en los puestos de trabajo en las cooperativas, cuando se sabe que se han incorporado muchos productos nuevos, se han modificado muchos puestos de trabajo, y otros siguen en condiciones peligrosas para la salud de los que trabajan en ellos.

Cuando se ha solicitado la realización de algún estudio de condiciones higiénicas, ha sido en muchas ocasiones motivado por situaciones conflictivas o por valoración de incidencias negativas. Son excepcionales los que llaman por otros motivos. No se si esto se debe sólo a la situación de crisis, o es que hay una falta de sensibilidad al tema. En otras empresas se observa una política basada en la fe ciega por los estándares ambientales como criterio máximo de prevención, sin tener en cuenta cuestiones como la variabilidad individual, la relatividad de los niveles máximos admisibles, los eventuales riesgos de exposiciones combinadas, el desconocimiento de la nocividad real de muchos factores de riesgo, etc... Me explico, muchos se dan por satisfechos cuando un producto está por debajo del TLV (Máxima Concentración Permisible) y piensan que ya está

## TRABAJO Y PROBLEMAS DE SALUD

Los problemas de salud que genera el trabajo lo tenemos asumido como una especie de tributo que hay que pagar por ello. Y no hay nada que objetar a esto, son muchas las actividades que conllevan un riesgo y el trabajo es una más. Pero ¿tiene que ser un tributo tan alto?, ¿ponemos todos los medios para que el tributo sea el mínimo inevitable?; directores, mandos, intermedios, sanitarios, trabajadores,... ¿ponemos de nuestra parte todo lo necesario para que el coste a la salud sea lo más leve posible?

Es indudable que en los últimos años se ha mejorado mucho, las condiciones de trabajo son más seguras, en general el confort en el puesto de trabajo ha mejorado, pero

los rápidos cambios tecnológicos, aunados a nuevas exposiciones profesionales y combinados con otros factores (como la sensibilidad del individuo, su modo de vida y las condiciones generales de su medio ambiente) generan o favorecen la aparición de enfermedades vinculadas al trabajo, o agravan desórdenes existentes tales como enfermedades crónicas de los sistemas cardiovascular, locomotor y respiratorio. **La salud y la enfermedad son el resultado de una interacción constante entre el organismo y el medio ambiente en el que el hombre crece, trabaja y se desarrolla.**

Esta idea, más que la propia legislación, debe ser la que guíe nuestras actuaciones en la protección de la salud de los trabajadores. Pero desgraciadamente muchas veces ni la ley se cumple y como veremos más adelante, en algunos aspectos, cum-



todo arreglado y no hay nada más que hacer. Conviene aclarar que para muchos higienistas y médicos de muchos países los TLVs o Valores Límite Umbral son peligrosos niveles permisibles disfrazados de niveles seguros de exposición en los lugares de trabajo, y algunos investigadores en el mundo de la salud laboral han denunciado el control que las corporaciones privadas y los monopolios tienen sobre los TLVs. Esto debe ser motivo suficiente para no sentirnos satisfechos sólo porque un producto no supere el TLV. En los 22 años que llevo en este trabajo he visto como muchos productos que hace 20 años se consideraban poco peligrosos y se toleraban a concentraciones de 500 ppm (partes por millón), hoy no se toleran a más de 25ppm y además se consideran extremadamente peligrosos para la salud.

## PREVENCION

**No sólo es preciso una vigilancia periódica de las condiciones ambientales, es preciso una política prevencionista cuyo objetivo sea eliminar los riesgos, y si esto no fuese posible al 100%, poner todos los medios para reducirlos al mínimo inevitable.**

Una condición previa e indispensable para el éxito en el control de las enfermedades relacionadas con el trabajo es el reconocimiento de los casos por parte del médico. Esto, que parece una perogrullada, es en realidad una de las claves para explicar los limitados avances de la prevención laboral en el mundo del trabajo. La vigilancia de los trabajadores expuestos a riesgos es a veces insuficiente. No se trata sólo de reconocer los casos. Hay que crear y mantener sistemas de información

que permitan poner en evidencia nuevas relaciones entre riesgos y daño, que posibiliten comparar y priorizar diferentes situaciones de riesgo o que sirvan de referencia para la evaluación de la eficacia de las intervenciones preventivas, y que permitan detectar precozmente la aparición de 'síntomas centinelas' en trabajadores expuestos que nos ponen en la pista de daños a la salud.

---

***'Los problemas de salud que genera el trabajo lo tenemos asumido como una especie de tributo que hay que pagar por ello.'***

---

Algo similar se puede decir de las condiciones de seguridad. Afortunadamente los accidentes de trabajo mortales no son frecuentes en el Grupo, pero si se producen accidentes graves que generan secuelas permanentes, mutilaciones e invalideces. En el último año un accidentado, trabajador eventual en una cooperativa, ha denunciado a la empresa y a sus responsables, que han sido procesados. Pocos accidentes se deben sólo a la casualidad, al azar, en la mayoría se dan una serie de circunstancias que encadenadas, conducen indefectiblemente al accidente. Y muchas de estas circunstancias se pueden prevenir con una correcta revisión periódica de las condiciones en que se desarrolla el trabajo, de las instalaciones, de las

máquinas, y de las medidas de seguridad. Sin embargo son pocas empresas las que lo hacen de una forma reglada, periódica. Se conforman con lo hecho hace unos años, olvidando que las máquinas y las instalaciones envejecen al igual que las personas, y que es preciso un mantenimiento preventivo. La prevención hay que hacerla antes de que se produzca el accidente, no después.

Hoy, a las puertas del Mercado Común, hay una actividad febril en las empresas para ser competitivos, para ofrecer un producto de calidad al menor coste posible. Nos va la supervivencia, dicen los empresarios. Y por supuesto que esto es así, pero que no nos haga olvidar los aspectos anteriormente mencionados.

La legislación sobre Salud Laboral lleva varios años de gestación sin que se vea próximo el parto. A nivel de estado español, la Ley de Salud Laboral, de la que se han elaborado varios borradores, descansa en los cajones del Ministerio sin que se sepa cuando la van a despertar. El Gobierno Vasco ha elaborado también varios borradores de Proyecto de Ley sobre Prevención de riesgos para Proteger la Salud en el Trabajo pero por lo visto tienen cosas más urgentes de las que preocuparse y el tema está en el dique seco.

Particularmente no creo mucho en las leyes. Hasta ahora ha salido más barato saltárselas que cumplirlas, y si no ahí está el tema de Medio Ambiente: es más barato pagar la multa por contaminar que poner los medios para evitar la contaminación. Y así nos va. Creo más en lo que durante muchos años ha sido, y espero que siga siéndolo, el 'ley motiv' de las cooperativas: hacer empresas más humanas, donde el hombre tiene más valor que una máquina, y tiene más cuidados que ésta. ■



Centro de Documentación Fagor:  
Una experiencia positiva.

## La Gestión de la Información



Iadanik 4 urte pasatu dira FAGOR - eko dokumentazio zentruak bere lehenengo boletina kaleratu zuenetik. Orduetik onra, hasieran erabilitako azpiegiturari dagokionez ez dute azpimarkatzeko moduko aldaketarik eduki. Ez da gauza bera gertatu bertako langileen formakuntzari dagokionez azkenengo lau urteotan hartutako esperientziaz gain, zenbait ikastaro eta ikasketak burutu ondoren benetazko talde profesionala osatu dutelarik. Gaur egun horrela izan behar, informazioak geroz eta garrantzi handiagoa bait dauka enpresa baten eguneroko dinamikan.

Resulta ya casi tópico decir que necesariamente nos desenvolvemos en un entorno económico que cada día se vuelve más competitivo, porque además de sufrirlo en nuestras propias carnes, machaconamente se nos viene repitiendo desde diversas instancias.

En este entorno competitivo la información ha llegado a convertirse en un instrumento de poder, de penetración tecnológica; en definitiva, en un elemento de ventaja competitiva. La disponibilidad de información del entorno se ha convertido ya en una necesidad empresarial de primer rango, constituyéndose en elemento esencial del éxito o del fracaso de las decisiones de carácter estratégico de la empresa.

Los centros de documentación de las empresas se ocupan de captar la información del entorno, para lo cual deben realizar una investigación permanente de posibles fuentes de información con el fin de captar, tratar y difundir la información que se considere relevante. Lógicamente para ello se requiere de personal altamente profesionalizado, que además debe estar apoyado por otros especialistas (Comunicación Corporativa, Informática, Telecomunicaciones ...).

El centro de Documentación de FAGOR acaba de cumplir 4 años desde que inició su andadura. Si en un principio fueron 3 personas quienes le dieron vida, actualmente se compone de 4 personas: un Jefe de Departamento, 2 Documentalis-



tas con formación de Licenciados en Ciencias Económicas y una Secretaría Administrativa. El ámbito para el cual presta actualmente servicios el Centro de Documentación es el de las 4 Divisiones de las que se compone el Grupo FAGOR, además de sus oficinas centrales.

### SERVICIO QUE OFRECE

Actualmente el servicio que presta el Centro de Documentación de FAGOR actúa en tres niveles. En primer lugar se realiza un tratamiento sistemático de información, una vez que las áreas de interés y las fuentes de información son suficientemente conocidas. Según nos comenta la responsable del Centro Marifran Arana 'la función básica de este primer nivel consiste en sintetizar la información de 70 revistas y periódicos de carácter económico general y sectorial, difundiendo el resultado en tres tipos de boletines a cerca de 300 usuarios'.

En segundo lugar se realiza, a iniciativa del propio Centro de Documentación, la búsqueda de información que puede ser interesante para los usuarios. Cabe destacar en este sentido el actual esfuerzo que se está dedicando al seguimiento económico-financiero de Empresas de la competencia a través de la recopilación de la información publicada en sus Memorias Anuales o la procedente de la documentación que legalmente deben presentar ante los Registros Mercantiles de sus respectivos países.

Finalmente, y en tercer lugar el Centro de Documentación se ocupa de atender demandas puntuales de información por parte de los usuarios. 'Estas demandas pueden ser de lo más variopintas, pero a pesar de

esta disparidad se detecta una tipología de los objetivos de los usuarios, en función de sus demandas' afirma Marifran Arana.

### TIPOLOGIA DE OBJETIVOS DEL USUARIO

Las demandas de los usuarios al Centro de Documentación se podrían clasificar en función de sus objetivos en 5 diferentes niveles. En primer lugar los que desean realizar **prospecciones de nuevos mercados o productos**. 'La primera fase de este tipo de estudios requiere una recogida de datos lo más exhaustiva y contrastada posible. Se trata en muchos casos de productos o mercados sobre los que la cooperativa demandante apenas dispone de información'.

Los hay también preocupados por el **'estado del arte'** en determinados asuntos técnicos, como por ejemplo, el tratamiento de los problemas que se presentan al deformar la chapa, sistemas para simular el envejecimiento de componentes, etc...

Pese a todo, la información acerca de **empresas** es la que más se solicita. Los objetivos pueden ser bien distintos: comerciales, realización de análisis comparativos, estudiar posibles acuerdos de colaboración... 'En este apartado no son infrecuentes consultas de corte más operativo para ponerse en contacto con otra empresa, como pueden ser su número de fax, nombre del Responsable de Compras o número de teléfono'.

**La autoformación** es otro de los motivos que anima a los socios acercarse al Centro, 'bien sea porque van a cambiar de puesto de trabajo y necesitan una introducción general a su nuevo cometido o porque se

han ampliado las funciones que desempeña en su puesto actual'. Finalmente hay determinados usuarios cuyas demandas se orientan a la obtención de **datos macroeconómicos** con objeto de realizar los Planes de Gestión o la Planificación Estratégica.

### FUENTES

Para responder a tan variada demanda el Centro de Documentación de Fagor cuenta, como nos ha explicado su responsable Marifran Arana, con varias fuentes de información. En primer lugar el Centro de Documentación dispone de su propio Fondo Documental y Bibliográfico, en el cual queda registrada y es inmediatamente recuperable toda la información relevante para el Grupo FAGOR, extraída de revistas, libros, estudios de mercado, ponencias de seminarios, etc.

'Cuando no es suficiente con esto se recurre directamente a los Productores o Grandes Distribuidores de la información en cuestión.

Actualmente podemos conectarnos a cualquiera de las aproximadamente 800 Bases de Datos Externas, tanto nacionales como internacionales, a las que tenemos acceso a través de toda la tecnología disponible en el área de la microinformática y las telecomunicaciones'.

Alguna de estas bases de datos a las que el Centro de Documentación de FAGOR tiene acceso son: ISMEC, producida por la 'American Society of Metals', PROTEAS, auspiciada por la Comisión de las C.C.E.E., LABORTDOC, de carácter laboral y producida por la O.I.T. (Organización Internacional del Trabajo) etc...

Otras fuentes consultadas regularmente son las Oficinas y Cámaras de





Comercio, Embajadas, Asociaciones de Fabricantes, Institutos Tecnológicos y de Estadística de diferentes países.

'Además también solemos recurrir al conocimiento que nos presta los **colegas** de centros similares al nuestro, del Gobierno Vasco, Universidad del País Vasco o Caja Laboral Popular'.

Marifran Arana,  
principal responsable del Centro.



Diferentes aspectos del Centro de Información.



## OFERTA A LAS COOPERATIVAS DEL GRUPO

Si bien el ámbito de actuación del Centro de Documentación se circunscribe a las 4 divisiones que componen el Grupo, dicho Centro está abierto a todo tipo de consultas, ruegos, colaboraciones o sugerencias que desde las diferentes cooperativas del Grupo se puedan plantear. 'Ofrecemos a las demás cooperativas que componen el Grupo, un servicio que para FAGOR ha supuesto una experiencia positiva, poniéndonos desde este momento a disposición de cuantos quieran conocer nuestra realidad'.

## CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION UTIL

No vale cualquier tipo de información. **Para que sea realmente útil ha de ser:**

**FLEXIBLE:** Es decir, adaptada a necesidades cambiantes.

**RAPIDA:** Ya que determinada información deviene rápidamente en obsoleta.

**INDIVIDUALIZADA:** A cada perfil del Receptor de la misma (Usuario).

**RELEVANTE:** Es decir, desprovista de la 'paja'.

**REGULAR:** Suministrada en períodos de tiempo debidamente estudiados.

**NORMALIZADA:** En cuanto a formato y contenidos.

**FIDEDIGNA:** O sea, no parcial, sesgada, manipulada, interesada,...

**CONTRASTABLE:** Siempre que ello fuese posible.





Errefortzaketan.

# ABARKETERUAK

\* Carmelo Urdangarín

La alpargata es considerada como una derivación de la sandalia romana, que, adaptada a las circunstancias de cada época, es apreciada por su comodidad y ligereza, si bien es poco resistente al agua. En sus diversas formas, ha sido usada en un notable número de países.



Su importancia entre nosotros, sobre todo en el Urola medio, ha sido notable, con Azkoitia como centro más importante. Basta considerar que, hacia 1915, en esta población Epelde y Larrañaga - fundada en 1898 - fabricaba hasta 100.000 telas de alpargatas, además de 2,5 millones de kilogramos de yute y trenza anuales, empleando hasta 250 trabajadores. Otras empresas, como Echaniz e Iturrioz o Mancisidor, así como Zubizarreta, también elaboraban plantillas de yute y alpargatas. Sin embargo, éstas no eran las empresas más antiguas pues, desde 1846, Hurtado de Mendoza fabricaba boinas -1.700 al día y cantidades mayores en determinadas épocas - con una plantilla de 100 empleados. También Santa Clara, de Esteban Alberdi, a partir de 1890 producía hilados y trenzas. Un verso citado por Juan Garmendía Larrañaga dice:

Gizaldi onen asieran  
Azkoitin geienak  
abarketa egiten  
ezkuz zekienak.

A principios de este siglo en Azkoitia casi todos sabían trabajar a mano la alpargata.

Sin embargo, es difícil precisar el número de empresas -abarketeriak- dedicadas a esta actividad pero en la década de los años cuarenta pudieron llegar a unas sesenta sólo en Azkoitia y otras muchas en poblaciones limítrofes. El empleo total, del que una parte importante era domiciliario, podía alcanzar a los 500. En otras poblaciones norteñas, con Arnedo y Cervera del río Alhama en La Rioja, también había una notable producción de alpargatas, así como en Levante, en que su desarrollo fue importante.



José Sagarzazu, el último "abarketeruak" de Azkoitia trabajó en su oficio hasta avanzados los años sesenta.

### Proceso complejo

En la fabricación de alpargatas, el yute de importación, 'Calcutatik', era la base fundamental para la producción de la suela o plantilla, 'sorue'. Llegaba a Bilbao, por mar, en grandes bloques y desde aquí, por ferrocarril a Elgoibar, donde se almacenaba. Su transporte hasta Azkoitia, por el alto de Azkarate, se llevaba a cabo en carros tirados por cuatro bueyes, que fueron sustituidos, más adelante, por camiones Hispano-Suiza. Cuando se puso en

marcha el ferrocarril del Urola, el yute, por Zumaia, hacía todo el recorrido por este medio.

Con la falta de divisas que se produjo al término de la guerra civil, que imposibilitaba las compras al exterior, el yute se sustituyó por el esparto, que se producía en Levante, llegando los vendedores a establecer almacenes reguladores en Azkoitia.

La fabricación se iniciaba con la formación de la suela, mediante el trenzado, 'trenzia', del yute o el esparto que habían elaborado las fábricas locales a que anteriormente nos



hemos referido y que se presentaba en fardos de unos 80 kgs. Se llevaba a cabo, inicialmente, a mano, 'ezkuz', y luego mediante sencillas máquinas que construían los artesanos carpinteros locales. Se utilizaba una aguja larga, con mango, llamada 'estenca', con la que se atravesaba el material transversalmente, cosiéndose, también, la puntera.

***'Es difícil precisar el número de empresas -abarketeriak- dedicadas a esta actividad pero en la década de los años cuarenta pudieron llegar a unas sesenta sólo en Azkoitia y otras muchas en poblaciones limítrofes.'***

La suela, después de esta primera operación, tenía la forma deseada pero sin consistencia, 'oso arroa', que se lograba mediante el urdido, que llevaban a cabo los 'urdidoriak'. Posteriormente se pasaba al cosido de las suelas mediante 'soro josteko makiñak'.

Los fabricantes de suelas las entregaban en los domicilios para la elaboración de las alpargatas, junto con las telas cortadas a medida -que producían otras empresas- y el hilo de algodón, siendo la medida utilizada la docena, 'bost dozenako txortia'.

## **En el domicilio y en la calle**

La siguiente tarea para fabricar las alpargatas se llevaba a cabo a domicilio o en la calle, por grupos, siempre por cuenta propia y, por consiguiente, sin vinculación laboral con las empresas que entregaban los materiales, que seguían siendo de su propiedad.

La operación de coser la tela a la suela, 'errefortzaketa', solía hacerse sujetándolas en una prensa o cepo, tipo bisagra o tijera. Inicialmente, el hilo atravesaba totalmente ambos materiales, 'barrutik', lo que se conocía como 'kapillan' y, más tarde, doblando la tela, que se cosía a la parte superior de la suela, 'kanpotik'. El refuerzo de la punta de la alpargata, 'muturra', era también, importante y se terminaba con el cosido de unión de la tela del talón y la puntera. Para este trabajo se utilizaba, además de aguja e hilo, un dedal que se ajustaba a la palma de la mano, llamado 'zapatilla'.

Se terminaba con la colocación de las cintas, 'Zinta zartzen', que fabricaban Brunet, de Lasarte, o en Manresa, con una aguja de colchonero. En estas tareas el trabajo era mayoritariamente femenino, colaborando los niños y los mayores. Todo este proceso se pagaba, en 1920, a 0,90 pesetas el par y del orden de 1,35 pesetas diez años después.

Durante los años cuarenta creció fuertemente la demanda de alpargatas y, con ello, la producción, a pesar de la falta de materiales, los famosos cupos, y las restricciones, como las de energía. Todo ello tuvo una repercusión favorable en las economías de los lugares donde se fabricaban. La exportación a los países europeos más cercano y a América, en algunas épocas, fue también notable. Han quedado en el recuerdo popular los envíos a Cuba, Filipinas,

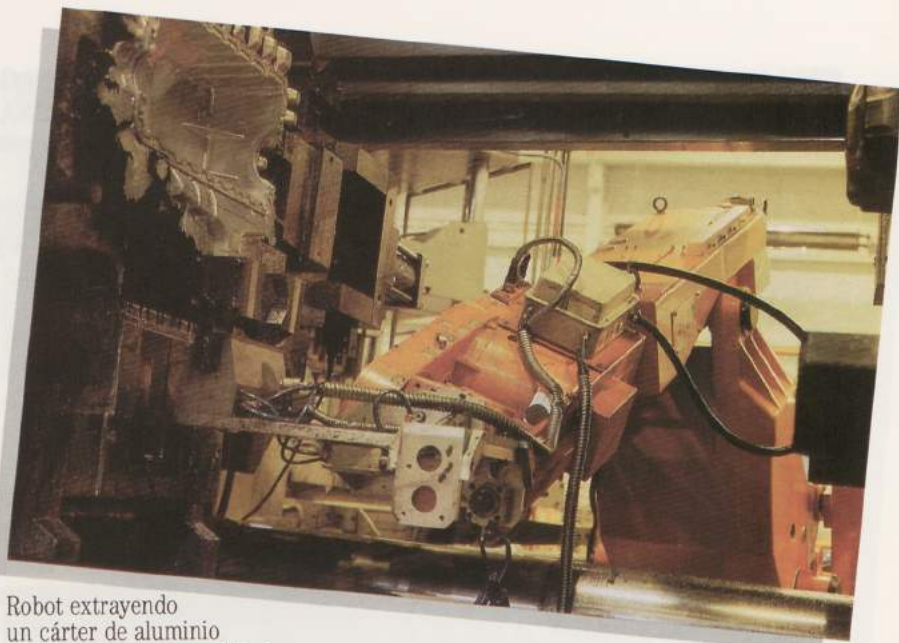
Argentina, etc., que requerían la fabricación de alpargatas con diversidad de colores. Sin embargo, siempre fue un producto para la demanda de poco poder adquisitivo y cíclico, pues era en verano cuando se concentraban los pedidos.

***'Han quedado en el recuerdo popular los envíos a Cuba, Filipinas, Argentina, etc., que requerían la fabricación de alpargatas con diversidad de colores.'***

Al final de los años sesenta empezaron a llegar alpargatas chinas a precios muy competitivos, lo que contribuyó, junto con la baja de la demanda, a la desaparición de su producción, casi integral, entre nosotros aunque todavía se siguen cosiendo telas a las suelas que llegan del exterior. Quedan muy lejos los tiempos, hace ya unos cincuenta años, en que las fábricas del Urola paraban diez minutos antes del término de la jornada, las seis de la tarde, para rezar colectivamente el rosario, lo que también se hacía en los grupos de 'errefortzailes', que trabajan en la calle cuando el tiempo lo permitía. ■



# KOOPERATIBETAKO BERRIAK



Robot extrayendo un cárter de aluminio en la planta de Fagor Ederlan.

## FAGOR EDERLAN OBTIENE EL CERTIFICADO DE CALIDAD DE EMPRESA

Fagor Ederlan ha obtenido recientemente el Certificado de Calidad de Empresa, según la norma ISO 9.002 de la Comunidad Económica Europea, equivalente a la norma UNE 66.902 de Aenor.

El certificado, otorgado por Aenor, supone el reconocimiento a los procedimientos puestos en marcha por Fagor Ederlan para garantizar una Gestión de Calidad global de la empresa, independientemente de las homologaciones 'A' y 'Q1' asignadas en su momento por los principales fabricantes de automoción.

La norma ISO 9.002 contempla distintas áreas en la Gestión de Calidad de la empresa, entre las que cabe destacar: el control de la documentación, la gestión de compras, el control del proceso productivo, la inspección de equipos, la manipulación, almacenamiento y entrega de productos, las auditorías internas

de calidad, la política de formación, etc.

Estas Normativas tienen una aplicación especialmente rigurosa en la fabricación de piezas críticas para el sector de automoción, que es la actividad en la que se encuadra Fagor Ederlan.





## FAGOR - EKO GABONETAKO TXARTELEN II. LEHIAKETA

Aurten ere jende mordo batek hartu du parte FAGOR - ek antolatutako Gabonetako Txartelen II. Lehiaketa honetan.

Aurkeztutako lanen artena 3 izan ziren sari-tuak suertatu zirenak: Arantza Gomez, 16 urtekoa eta Fagor Industrialeko bazkide den J. Gomezen alaba, Saioa Elordui - Zapatarietxe, 12 urtekoa eta Fagor Sistemako bazkide den I. Elorduren alaba, eta Nerea Inurrategi, 7 urtekoa eta Fagor Automation - go bazkide den M.A. Iglesiaren alaba.

Irabazle suertatu diren hiru neska hauei Bartzelonara joateko bidai-txartel bana banatuko zaie. Gabonetako Txartel lehiaketa honetara aurkeztu ziren beste txartel guztiekin erakusketa egingo da Arrasateko Monterron Jauregiko aretoetan.

Zorionak bada parte hartu duzuen guztiei.

## LITOGRAFIA DANONA EN EL FESTIVAL DE CINE DE SAN SEBASTIAN

La cooperativa perteneciente al Grupo Cooperativo Mondragón y ubicada en Oyarzun Litografía DANONA fue la encargada de realizar diariamente la confección de la revista oficial de películas que se proyectaban en el prestigioso festival cinematográfico.

La selección efectuada por 'Moving Pictures International', entre varias empresas de Artes Gráficas del área de San Sebastián, tuvo en cuenta tanto los medios técnicos de los que disponían así como el nivel de formación del personal en el departamento de maquetación y creación de anuncios.

El grado de coordinación ha sido elevado teniendo en cuenta el plazo de ejecución de la revista, 16 horas desde la recepción del primer material hasta la entrega en el Festival a las 7.30 de la mañana durante los diez días que ha durado el mismo.

Zorionak por tanto a la cooperativa Danona por el excelente 'papel' que ha hecho en el Festival de Cine de San Sebastián.

## FAGOR EQUIPA LA 'CIUDAD EXPO 92'

Fagor Electrodomésticos está llevando a cabo el equipamiento integral de las 1.289 viviendas de la 'Ciudad Expo 92', situada en Mairena de Aljarafe, y destinada al alojamiento de los Comisarios y responsables de los Pabellones de la Exposición Universal de Sevilla 1992.

Este equipamiento integral incluye Muebles de Cocina, electrodomésticos y menaje, siendo Fagor la única empresa fabricante española capaz de realizar una oferta integral de productos para el hogar.

Fagor fue seleccionada para este proyecto por el Grupo de Empresas Exhibit, S.A., tras haber superado ampliamente los estrictos criterios de selección exigidos por Andalucía Diseña S.A., empresa especializada en Decoración, Diseño, Proyectos e Imagen. Entre los criterios contemplados cabe destacar la calidad, el diseño, la cohesión industrial del paquete de productos elegidos, la logística, el servicio de asesoramiento y la asistencia post-venta.





## PLAN ESTRATEGICO

Las conclusiones que respecto al PLAN ESTRATEGICO de LAGUN-ARO había propuesto su Comisión Coordinadora han sido aprobadas por el Consejo Rector de esta Entidad. Asimismo, el Consejo General del GRUPO COOPERATIVO MONDRAGON dio su visto bueno a las mismas, procediéndose a su remisión a las Cooperativas, para su tratamiento en la próxima Asamblea General. De cara a la preparación de dicha Asamblea, se han iniciado charlas explicativas en las Comunidades Delegadas y Cooperativas, experiencia que hasta el momento está resultando muy positiva.

## CONCLUSIONES EN EL AREA SANITARIA

El escenario que se prevé en el área sanitaria para el futuro supone para LAGUN-ARO la confirmación de la posibilidad de mantener la gestión de la prestación de Asistencia Sanitaria, desde el momento en que se plantea la posibilidad de descentralizar la gestión pública en este área. Además, el colectivo de LAGUN-ARO se muestra mayormente satisfecho con nuestra cobertura, por lo que está dispuesto a asumir diferencia de costes mientras exista diferencia de calidad en el servicio.



Fagor-elektresnak-eko jubilatua.



Copreci-ko jubilatua.

## BAZKIDE JUBILATUEN AGURRA

Aurrerantzean sarritan azalduko dira TU. Lankideko orrialde hauetan gure jubilatuei buruzko berriak, jubilatua geroz eta gehiago direlako gure Taldean. Oraingo honetan FAGOR Elektresnak eta COPRECiko jubilatuei tokatu zaie, pasa den hilean burutu bait ziren beren omenez ekitaldi desberdinak. FAGOR Elektresnakeko jubilatuei antolatu zitzairen egitaraua honako hau izan zen: 10 etan gonbi-

datuen harrera; 10.30 etan erakusketan aretoan bilera, bertan Jesus M.<sup>a</sup> Herrasti eta Javier Salaberria izan zirelarik; 11.30 etan hotzgaileen plantaren bisitalditxo eta 14.00 etan bazkaria Oñatiko Etxe-Aundi Jatetxean.

COPRECiko jubilatuei dagokionez oso egitarau antzerakoa antolatu zitzaiera aipatu behar. Egun hauetako gauzarik azpimargarriena jubilatua oso egun alaia pasatu zutela izan daiteke.

Har dezaten bada ondo merezitako atsedenaldia gure bazkide jubilatua.





## MALASIAKO ENBAJADOREA ARRASATEN

Sinestezina da Arrasateko Kooperatiba Taldeak duen nazioarteko oihartzuna. Gure esperientzia aski eza-guna da munduan zehar eta batzutan kanpoko bisitariek gehiago dakite Taldeari buruz bertan lanean dihartuten langileak baino.

Oraingo honetan Malasiako Enbajadorea den **Datu Ismail Budin** etorri zen pasa den hilean Arrasate aldera Fagor Taldeko kooperatiben berri edukitzeko asmoz.

Hotzgailuen planta eta Copreci bisita-tzeaz gain merkatal harremanak sortzeari buruz aritu ziren Jesus Larrañaga, Fagor Taldeko Nazioarteko Eragiketa-rako Zuzendaria, Jesus Ginto, Fagor Taldeko Komunikazio Departamenturen Burua eta Malasiako Enbajadorea.

Malasiak dituen errekurtsorik aipagarrienak batez ere hiru dira, kautxoak, erdieroaleak, eta automobilerako indus-trigintza.

Argazkian, Malasiako Enbajadorea, bere emaztea eta alaba eta Jesus Ginto azal-tzen dira Otalora Hezkuntzetxean dagoen Jose M<sup>a</sup> Arizmendiarieta Musean.



## TAKAÖ TALDE ALEMANIARRA

Urriaren erdialdean hartu geni-tuen kooperatibista alemaniar hauek Arrasaten. Guztira, bi egun egon ziren gure artean Arrasate Kooperatiba Taldeko zenbait aspektu aztertu nahian.

Alemanian zehar kokatuta dauden kooperatiba desberdinetako bazki-deak dira eta urtero bizpahiru aldiz batzartu egiten dira kooperatibis-moari buruzko mintegiak buru-tzeko.

Oraingo honetan Alemanian egin

beharrean, beste herrialdeetako esperientzi kooperatiboen garapena aztertzea erabaki zuten. Aukeratu-tako herrialdea Euskal Herria izan zen eta ikasi beharreko esperientzia Arrasatekoa.

Beren bisitaldian zehar, alemaniarrek argi eta garbi utzi zuten sensibi-litate berezia daukatela inguru giroarekiko, bisitatu zituzten koope-ratiba guztietan, (zazpi izan ziren), ekologiari buruzko galderak egiten zituztelarik Argazkian Otalora Hez-kuntzetxearen aurrealdean azal-tzen dira.



## COOPERATIVISTAS PUERTORRIQUEÑOS

El 29 y 30 de Octubre 12 puertorri-queños estuvieron entre nosotros con motivo de la asistencia a un seminario que sobre el Grupo Cooperativo Mondragón se organizó en el Centro de Formación Otalora. Los 12 asistentes al seminario pertenecían a la 'Comisión para el Fomento, la Educación y la

Promoción de las Corporaciones Especiales de Propiedad de los Trabajadores de Puerto Rico' entidad que se dedica a la promoción de nuevas activi-dades cooperativas en aquel país.

El seminario consistió básicamente en charlas sobre diferentes temas relacionados con las cooperativas como por ejemplo, 'La Educación Cooperativa', 'Funcionamiento interno', 'Cómo formar una cooperativa', 'Entidades de cobertura', etc.

Los objetivos que se pretendían cubrir con la organización del seminario eran varios, pero dos serían los más destaca-bles. Por una parte conocer el Grupo Cooperativo Mondragón para tratar de crear nuevos empleos en Puerto Rico en régimen cooperativo con la implan-tación de un modelo similar al nuestro. Por otra parte mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores de Puerto Rico a través de la autogestión de las empresas.



## GURI DAGOZKIGUNAK

'Recientemente, el presidente de Mercusa, Julián Arévalo, calificaba el proyecto de expansión de Eroski como el más importante de los que se han puesto en marcha en España en los últimos años. Eroski es el líder indiscutible de la distribución comercial en el País Vasco, zona en la que no han entrado los grandes grupos de hipermercados como Pryca, Continente y Alcampo, por temor, principalmente, al terrorismo.'

(Expansión, 30 octubre de 1991)



'La industria vasca carece de grupos capaces de dinamizar el sector. Los antiguos líderes han desaparecido y se han desplazado a otros sectores como la banca o la distribución', explica el vicelehendakari del Gobierno Vasco, Jon Azúa, a la hora de repasar las necesidades de la economía vasca. Azúa estima que Iberdrola o el Grupo Mondragón podrían desempeñar esa función, 'pero aún es demasiado pronto.'

(El País, 20 de octubre de 1991)



## CURSOS DE "INMERSION" ORGANIZADOS POR AHIZKE

Entre el 22 y 29 de noviembre tuvo lugar en Idiazabal esta primera experiencia de curso de "inmersión" organizado por AHIZKE-CIM. El cursillo, totalmente residencial, ha sido elaborado para que los alumnos, todos provenientes del mundo profesional, puedan comunicarse en inglés en situaciones similares a las que deben afrontar en su trabajo.

El equipo que AHIZKE-CIM ha destinado a la impartición de este cursillo ha estado compuesto por 3 profesores especializados en la programación de los mismos y que cuentan con una experiencia colectiva de más de 20 años en cursillos intensivos para el sector profesional. Tanto el número como la cualificación de los profesores garantizan un seguimiento individualizado de cada alumno, al mismo tiempo que per-

mite la correcta formación del grupo.

La experiencia ha suscitado gran interés entre los estudiantes de inglés 'habituales' de AHIZKE-CIM por lo novedoso del cursillo y han sido muchas las consultas que se han recibido solicitando más información acerca del cursillo.

Para los interesados en este tipo de cursillos, señalar que el siguiente se organizará el próximo mes de mayo y la fecha límite de inscripción será un mes antes del comienzo del curso.

Para más información podéis poneros en contacto con AHIZKE-CIM en el teléfono de Mondragón 79 01 32.





Erretiroa hartzeko hilabete bat falta zitzaiola hartu genuen Jesus Larrañaga bere bulegoan. Ikusi bezain laister erretiroak ez diola mesederik egingo somatu genuen, 65 urteko gizon honek duen bizitasun eta dinamismoa ezustekoa bait da. Berak ere horixe bera esan digu, erretiroa ez duela gustoko, baina hala eta guztiz onartu egin behar duela denboraren inposaketak.

## JESUS LARRAÑAGA

**‘La jubilación me ha pillado a contrapie’**

**C**on esa vitalidad y ese dinamismo que tienes parece que estuvieras haciendo burla de la jubilación. ¿Te ha pillado de sorpresa?

Me coge a contrapie, que no es lo mismo. Quiero decir que es un momento que estoy esperando con cierta reserva, con desgana. Pese a todo, hay que aceptar que todos los ciclos temporales tienen un principio y un fin.

**¿Cómo vas a comenzar este nuevo ciclo?**

Seguramente lo haré estudiando inglés. Es la última terquedad que todavía tengo sin cumplir, lo voy a hacer porque tengo que emplear este idioma con excesiva frecuencia. En un principio estudiaré aquí, para después ir un mes o dos a Inglaterra. Como te digo el objetivo último es el de fluidificar esa especie de inglés mezcla proletario mezcla indio que en la actualidad utilizo.

### LOS PROS Y LOS CONTRAS

**Háblanos de los pros y los contras de haber dedicado toda tu vida a las cooperativas.**

La experiencia vivida me ha aportado suficientes grados de satisfacción como para que no me hayan dado tentaciones de desligar mi vida de lo que ha sido este proyecto. No pretendo hacer con ello ningún alarde, porque estoy seguro que si me hubiera dedicado a otras cosas las hubiera hecho con la misma ilusión y el mismo espíritu.

Me considero bastante relativista y poco amigo de los dogmas y en ese sentido pienso que tenemos que asumir la experiencia cooperativa con humildad, conscientes de que es una opción que tiene sus limitaciones.

**¿Cuál o cuáles han sido las etapas más interesantes que has vivido a lo largo de la experiencia?**

Paradójicamente la más interesante y enriquecedora ha sido la última. Uno pierde contacto, con el paso del tiempo, con las aventuras iniciales, que fueron muchas. Desde el punto de vista de la creatividad, de la acumulación de acciones pensadas, reflexionadas y conducidas con una orientación más madura, sin lugar a dudas la última fase de mi vida ha sido un período de gran enriquecimiento personal y creo que de gran aportación a la propia sociedad.

**¿Crees que este proyecto de reordenación de las cooperativas va a tener éxito?**

Los éxitos van a depender en gran medida de la capacidad ilusionadora que exista en la clase más comprometida y responsable. Ahora bien, en el transcurso hay otra realidad, y es que si no vamos al proyecto actual nuestras dimensiones críticas serán pequeñas, con lo cual difícilmente podremos competir en un mercado cada vez más internacionalizado. El Grupo tiene que proyectarse hacia el mercado con una visión global, conscientes de que la nueva dimensión le otorga grandes virtudes, como puede ser la capacidad de negociación de nuevas actividades o la posibilidad de realizar colaboraciones a nivel internacional. Todo esto lo conseguiremos si realmente somos capaces de aunar la estrategia de Grupo, su imagen y la voluntad política de hacer de las personas y colectivos implicados. Lógicamente pueden surgir dificultades, pero no serán técnico-económicas, sino de los grupos humanos que por razones de ‘onda corta’ como pueden ser los beneficios del momento, quieran retirarse del proyecto. No hay que asustarse, si hay 3 ó 4 grupos fundamentales



que apuestan fuerte por el proyecto seguro que será un éxito. Además, pese a no ser un proceso irreversible, actualmente no hay otro camino.

**Ahora que el tiempo no va a ser un obstáculo, ¿tienes pensado escribir algún libro?**

Ya lo he empezado. Será un libro sobre la experiencia cooperativa que contará con más protagonistas de los habituales; estará escrito casi de forma novelada, tratando de enlazar a todos los personajes y tendrá cierta carga de morbosidad para que en definitiva la lectura sea más agradable.

## **IZENA: JESUS LARRAÑAGA LIZARRALDE**

**Jaiotze data: 1926.eko Azaroren 11a. (Arrasate)**

**Ikasketak: Perito mekanikoa Orain arte izandako postuak: 1955-1956: Administrazio arduraduna eta salmenta-bultzatzaile Ulgor-eko plantan.**

**1956-1959: Fagor Elektratresnakeko esmalteria sekzioaren buru.**

**1964-1969: Kooperatiba berrian bultzapenerako arduraduna Lankide Aurrezkian.**

**1969-1982: Fagor Elektratresnakeko Gerentea.**

**1982-1991: Fagor Taldeko Nazioarteko Eragiketarako Zuzendaria.**

**Honetaz gain AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) elkarteko lehendakaria eta ANIEL (Asociación Nacional de Industrias Electrónicas) elkarteko kidea da.**

## **EN MEMORIA DE D. JOSE M<sup>a</sup> ARIZMENDIARRIETA**

Como ya es habitual la Fundación Gizabidea organiza varios actos en memoria de Dn. José María Arizmendiarieta en el aniversario de su fallecimiento.

De entre estos destacan el concurso de redacción para estudiantes de la zona y un acto académico donde alguna figura relevante diserta sobre un tema de interés. Hasta ahora la charla giraba sobre la figura de Dn. José María pero entendiendo que se puede recordar su magisterio abordando temas generales la Fundación ha estimado inte-

resante tratar sobre 'La empresa' invitando a D. JUAN MIGUEL ANTOÑANZAS para que lo desarrolle.

Juan Miguel Antoñanzas nació en San Sebastián en 1932 y hoy por hoy es una de las personalidades más importantes en el mundo de la empresa. Entre los cargos que ha ocupado este donostiarra destacan la presidencia del INI (Instituto Nacional de Empleo) y de SEAT (Sociedad Española de Automóviles de Turismo).

La conferencia será a las 6 de la tarde del día 29 de Noviembre (aniversario del fallecimiento) en el Aula Magna de Eskola Politeknikoa. A su conclusión se dará a conocer los ganadores del concurso antes citado.

## **AYER, EN NOVIEMBRE**

Este mes atrae, por las huellas del pasado, aquellas efemérides que van quedando borrosas por su lejanía y por su olvido.

T.U. Lankide tiene la misión de trasladar a sus lectores las referencias de especial relieve que en Noviembre aparecen bajo este breve recordatorio.

### **2 de Noviembre de 1955**

El 20 de Octubre se había firmado el contrato por el que se adquirió al Sr. Otalora, natural de Aretxabaleta, su empresa de Vitoria que construía hornillos de petróleo. Pero se comenzó a trabajar el día 2 de Noviembre en este taller que se encontraba en la calle Comandante Izarduy N<sup>o</sup> 5, cercano a la plaza de San Cristóbal.

### **12 de Noviembre de 1956**

En terrenos de Laxarte de Mondragón se había construido un pabellón de dos pisos de 375 m cada uno, que aún se utiliza, acondicionado para oficinas.

Al año de comenzar en Vitoria, el día 12 de Noviembre, se traslada la pequeña empresa desde Vitoria a Mondragón, y se sigue, de momento, contruyendo hornillos de petróleo, ahora con la marca TAGOR. Eran los dieciséis primeros cooperativistas.

### **29 de Noviembre de 1976**

Fallece en el Centro Asistencial de Mondragón (hoy Hospital Comarcal) Dn. José María Arizmendiarieta. Tenía 61 años, y había nacido en Markina el día 22 de Abril de 1916, cuando vino a Mondragón, el 5 de Febrero de 1941, tenía por consiguiente 25 años.

Este sacerdote fue coadjutor de la Parroquia de San Juan Bautista y fundador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

### **29 de Noviembre de 1984**

Nace Otalora, Centro de Formación Directiva y Cooperativa. A su inauguración acudieron como Lehendakari Carlos Garaikoetxea y José Antonio Ardanza como Diputado General de Guipúzcoa.



# Otalorako Berriak



## IKAS '92

**D**eialdi publikoa zabaldu ondoren, 730 eskabide izan dira Otalorako Hezkuntzetxean "IKAS'92" delako graduatuondokoentzako formakuntza planean parte hartzeko jaso direnak. Otalorako idazkaritzak aipatu digutenez hurrengo urratsa kooperatibekin harremanetan jarzea da. "Enpresek dauzkaten beharren arabera guk hemen jasotako eskabideak bidaltzen dizkiegu, beraiek behinbetiko aukeraketa egin dezaten". Azpimarkatzeko moduko datu bat; aurkezturiko 730 eskabide horietatik %77a ekonomista dira.

Urtarrilean hasi beharreko graduatuondokoentzako plan hau seigarrena da Otalora martxan dagoenetik. Orain arteko esperientziaren arabera IKAS ikastaroa bukatzen dutenen %60a gure kooperatibetan lanean gelditzen direla esan daiteke.

Finantziaketari dagokionez, %63a kontratua egiten duen kooperatibak ipintzen du, %21a Eusko Jaurlaritzak, %13a Otalorak eta azkenengo %3a INEM-ek.

## COMENZO EL II MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS COOPERATIVAS

**D**el pasado 14 de Octubre comenzó en Otalora el II Master en Dirección de Empresas Cooperativas organizado por Otalora. Finalmente han sido 29 las personas que tomarán parte en este Master que tendrá un total de 564 horas lectivas.

En relación con el primer Master realizado en Otalora los cambios más significativos, además de la ampliación del número de horas lectivas, son dos. Por un lado la introducción en el programa de una especialización de Dirección Internacional, dedicada a profundizar en el proceso de internacionalización que están requiriendo bastantes cooperativas con motivo de los nuevos cambios en la cultura empresarial. Por otro lado también cabe señalar que aumentará el número de trabajos a realizar por los asistentes, a fin de lograr la asimilación y aplicación práctica de los conocimientos impartidos.



Del mismo modo que en la edición anterior la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado colabora en el desarrollo de este programa. Otro de los aspectos a destacar de este Master en relación con el organizado en el año anterior es la edad de los participantes, ya que la media ha descendido considerablemente en relación a los alumnos del Master anterior.





OTALORA  
Aozaraza Auzoa  
Apartado 39  
20550 Anetxabaleta

## Cartas al Director

### NUESTROS JUBILADOS

Amigo AFAR:

En el TU. Lankide de Setiembre (nº 350) en tu artículo 'Opiniones de jubilado' pretendes 'sembrar la inquietud entre el colectivo de jubilados cooperativistas y socios en activo del Grupo'. Agradecemos, aunque nos duela, tu franqueza al expresar con tal claridad lo que sientes o sentís.

Pero nos es muy difícil aceptar los términos de tu 'acusación'. Porque nuestros verdaderos sentimientos no son los que tú te atreves a denunciar tan crudamente.

No negaremos que en muchas ocasiones las personas que representamos a la Institución (rectores, directivos, mandos en general), especialmente en situaciones difíciles -¡que las ha habido!-, no habremos sabido comportarnos con la ecuanimidad que exigía nuestro puesto o cargo social. Pero no es justo juzgar a las personas y a las Instituciones sólo por los comportamientos que son consecuencia de la tensión y de la crispación de los momentos difíciles.

### Reconocimiento sincero

Los sentimientos más auténticos y representativos de lo que una persona es y siente son los que nacen del ánimo sereno. Podéis estar seguros de que reconocemos -¡no puede ser menos!- vuestro trabajo bien hecho y vuestra dedicación de toda la vida a la cooperativa. Y os agradecemos sinceramente el legado que nos habéis transmitido: esta cooperativa fruto de vuestro trabajo y del nuestro, de las ilusiones de todos, que, sin duda, es para nosotros, como para vosotros, 'más que una empresa'.

### Obras son amores

Estamos de acuerdo contigo, amigo AFAR, en que, si por causa de los últimos avatares de nuestras empresas ha resultado dañada nuestra relación con los socios jubilados o 'jubilandos', lo importante es 'corregir la falta de vínculos', porque, como dice el adagio, **obras son amores y no buenas razones.**

**¿Qué podemos hacer desde las Cooperativas para restablecer ese vínculo que sentís roto a vuestro y a nuestro pesar?.**

Por nuestra parte, vamos a poner manos a la obra: vamos a pensar y a

recoger ideas para llevarlas a la práctica.

Necesitamos contar con vosotros: con vuestro punto de vista y con vuestras iniciativas.

Pensamos que lo más efectivo sería formar ya una Comisión de Trabajo, que esté compuesta por representantes de los jubilados, de los Organos Sociales del Grupo y del Departamento de Personal, para discutir y poner en marcha las ideas más oportunas.

Nos agradecería mucho vuestra participación. Os invitamos cordialmente.

Julio Cantón  
DIRECTOR DE PERSONAL DEL  
GRUPO FAGOR

a) No se admitirán Cartas al Director cuyo contenido se extienda más allá de un folio.

b) Las opiniones vertidas en Cartas al Director no son aceptadas necesariamente por la Redacción del TU.

c) Es imprescindible que sean firmadas y en ellas quede constancia del D.N.I. de su autor/autores.



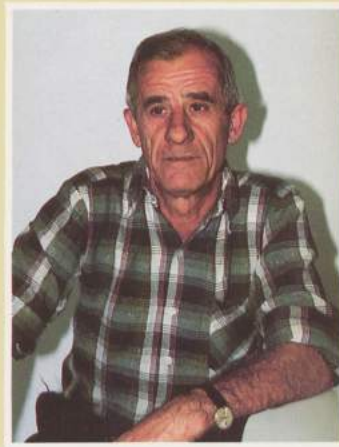
## 10 Preguntas a...

### Agapito Barcenilla

Responsable de Mantenimiento, Jardinería y Limpieza del almacén central de FAGOR.

#### “El socio cooperativista ha de ser profundamente responsable”

Se siente orgulloso de haber dedicado toda su vida laboral a las cooperativas. Se jacta, además, de conocer a los fundadores de la experiencia. Pero le queda el resquemor de no haber podido solucionar definitivamente el futuro laboral de sus hijos.



- **¿Tiene algún significado especial para ti ser el socio N° 126 de FAGOR?**

Fundamentalmente significa que toda mi vida laboral la he dedicado a la cooperativa.

- **¿Qué diferencia a un socio capitalista de un socio cooperativista?**

El socio cooperativista ha de ser profundamente responsable y debe estar comprometido con la cooperativa.

- **¿Ha fallado en algo el sistema cooperativo?**

Después de trabajar toda la vida para sacar adelante las cooperativas, el futuro de nuestros hijos es bastante incierto.

- **¿Qué hay tras el bromista Agapito Barcenilla?**

Las bromas, los chistes y las risas son el escaparate tras el cual hay una persona humana, con sus defectos y sus virtudes.

- **¿Estás particularmente agradecido a alguien?**

A mis padres.

- **Además del mus, ¿tienes otras aficiones?**

La huerta y tomar vinos con los amigos.

- **¿Cómo te encuentras a las puertas de la jubilación?**

Estoy triste, porque concluye una etapa de mi vida e inseguro, porque comienza una nueva.

- **¿La Plaza Nueva de Vitoria o el Portalón de Mondragón?**

El Portalón, porque la juventud la pasé allí y tengo recuerdos agradables de aquella época.

- **¿Qué te une todavía a Mondragón?**

Parte de la familia y algunos amigos y amigas.

- **¿Cuáles son tus principales quebraderos de cabeza?**

La jubilación y el futuro de mis hijos.