

TRABAJO Y UNION

Lankide

Nº 373 Zbkia - Octubre 1993 Urria - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



● Javier Clementerekin
berritan

El futuro de las Cooperativas



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

El pasado no se repite

En esa fórmula didáctica que es la "división del trabajo" y que, como tantas otras, nos llegó de Norteamérica, siempre ha quedado como parcela encomendada a la alta dirección, la de proyectar el futuro: adelantarse a lo que se halla por venir.

Cualquier institución bien dirigida tiene que acondicionar sus estrategias de acuerdo con aquello que se pronostica que va a ocurrir, con los deseos que se sienten en relación al modelo de sociedad que le agradaría fuese y empleando con el máximo aprovechamiento posible los medios que tiene a mano.

Cuando hablamos aquí del "futuro de las cooperativas" es evidente que nos referimos a las nuestras, integradas en la MCC y por tanto de las expectativas que cabe esperar de los distintos impulsos externos que van a servirles de referencia obligada y que condicionarán, sin duda, su vida social.

Ahora mismo, en esta tan señalada crisis -por lo demás no la única- es tiempo, sobre todo, de anticiparnos a lo que nos viene. Los ciclos económicos recesivos se recuperan a mayor o menor plazo, pero no vuelve a repetirse nunca el mismo escenario que transcurrió en el período anterior.

Si tenemos en cuenta, además, que los acuerdos políticos fuera de nuestro alcance han resuelto ya que en Europa sólo existe un mercado y que nuestras empresas son europeas, habrá que convenir que el marco competitivo se ha recrudecido mientras se van debilitando los arrestos para diseñar un proyecto al que se le pueda augurar éxito con plenas garantías.

Por esta razón ahora más que nunca la función de crear las condiciones necesarias para transcurrir

renovadamente hacia el futuro, adquiere el máximo relieve. Es decir, la dirección encarna ahora un papel más decisivo que en el pasado.

Desvelar lo que puede ser y poner los medios para acertar en la selección de los planes de actuación va a exigirnos, sobre todo, utilizar una gran capacidad intelectual y un indoblegable espíritu de servicio a la sociedad para trabajar concienzudamente.

Se han dado pasos en la dirección necesaria para desarrollar un esquema teórico de organización. Ahora hace falta utilizar esas prometedoras posibilidades y demostrar que la fortaleza que se perseguía está más a mano y sirve como garantía para solventar los retos que se avecinan.

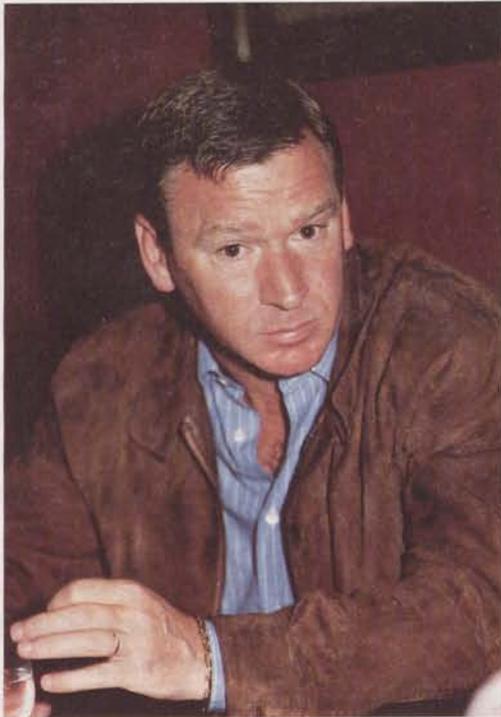
Los cambios, como se han producido desde el comienzo de la idea cooperativa, van a seguir dándose, porque la humanidad evoluciona de forma rápida, y las nuevas generaciones que nos dirijan tendrán una percepción distinta de las prioridades sociales, de las urgencias estratégicas, de los modos de comportamiento institucional, del sentido de la solidaridad y de la distribución de responsabilidades.

Nos gustaría preservar no obstante aquellos ingredientes que han estado y seguirán en pie siempre, algunos de los cuales son la avidez por la renovación de las ideas, la participación social, la innovación tecnológica, el apoyo comprometido de las entidades a favor del grupo -financieras, escuelas técnicas y centros de investigación tecnológica- y la cooperación de todos los estamentos en la idea de que las empresas que tenemos entre manos nos sirven a todos por igual al tratarse de una obra comunitaria. □

30 Aintzinakoak:
Forja tradicional de cañones



34 Euskal Kultura: Javier Clemente



38 Eskola Politeknikoa



EDITORIAL	2
El pasado no se repite	
Construir el futuro	5
JOSE M ^o ORMAECHEA	
El camino Cooperativo	10
JOSE LUIS OLASOLO	
La empresa global	13
JESUS LARRAÑAGA	
Para pensar el futuro	16
JOSE M ^o MENDIZABAL	
Opciones ante el futuro	21
JOSE LUIS RUBIO	
¿Tiene futuro la empresa cooperativa?	27
JOSE M ^o SARASUA	
La forja tradicional de cañones	30
JOSE M ^o IZAGA/CARMELO URDANGARIN	
Euskal Kultura: JAVIER CLEMENTE	34
JAVIER MARCOS	
Presente y futuro de Eskola Politeknikoa	38
IGNACIO LAKUNZA	
Eskola Politeknikoa:	
50 años de historia para proyectar el futuro	41
JAVIER RETEGUI	
Kooperatibetako berriak	45
Cartas al Director	55

Director: Javier Marcos.
Diseño: MCC
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. Jesús Goienetxe.
Rafael Amozarrain. Jesús M.^o Herrasti.
Carmelo Urdangarin. José Luis Rubio.
Juan Leibar. José Ramón Elorza.

Edita: OTALORA
(Consejo General MCC)
Teléfono: (943) 79 79 99
Fax: (943) 77 07 88

En este número...

En este número nos hemos aventurado a predecir las perspectivas sociológicas y empresariales que se intuyen para nuestras Cooperativas el día de mañana. Hemos querido hacer una reflexión acerca de nuestra propia situación dentro de unos años, imaginarnos cómo será la realidad de nuestra Experiencia Cooperativa en el futuro.

¿Hacia dónde van nuestras Cooperativas?, ¿perdurarán nuestras empresas en este nuevo entorno político, económico y social?, ¿continuarán en vigor los principios cooperativos?, ¿será la doctrina solidaria y humanista de su fundador la que determine el devenir de nuestras Cooperativas?, ¿qué será de nuestros empleos industriales?... Estas y otras interrogantes son las que hemos pretendido desvelar en la primera parte de nuestra revista.

Carmelo Urdangarín y José M^º Izaga nos instruyen en las páginas dedicadas a los oficios antiguos sobre una actividad industrial que data del último tercio del siglo pasado: la forja tradicional de cañones.

Por su parte, el entrevistado en la sección Euskal Kultura es un personaje muy singular. Se trata de Javier Clemente, ex-jugador y entrenador del Athletic de Bilbao y actualmente seleccionador nacional de fútbol. Nos ha contado sus peripecias por los entresijos del mundo del fútbol.

Durante este mes de octubre se cumple el 50 aniversario de la fundación de Jose M^º Arizmendiarieta Eskola Politeknikoa. Aprovechando este hito recogemos en las páginas de nuestra revista varias colaboraciones que nos detallan su historia, su situación actual y sus retos de futuro.

Las noticias de nuestras Cooperativas y las secciones fijas de esta segunda parte de la revista ponen el punto final al número de este mes.

Ale honetan...

Ale honetan, perspektiba soziologiko eta enpresarialeki dagokionez gure Kooperatibek auzartu gara. Urte batzuk barru gure egoera izango denari buruzko hausnarketa bat egin nahi izan dugu, hau da, etorkizunak gure Kooperatiba Espe-rientziari ekarriko diona imajinatzen saiatuko gara.

Norantz doaz gure Kooperatibak?, iraungo ote dute gure enpresek inguru politiko, ekonomiko eta sozial berri honetan?, jarraituko al dute indarrean Kooperatibaren printzipioek?, fundatzailearen doktrina solidario eta humanista izango ote da gure Kooperatiben etorkizuna zehaztuko duena?, zer gertatuko zaie gure industria-enpleguei?... Galdera hauek eta beste batzuk izan dira gure aldizkariaren lehen atalean argitu nahi izan ditugunak.

Karmelo Urdangarin eta Jose M^º Izagak joan den mendearen azken herenean burutzen zen industria-jarduera bati buruz hitz egiten digute antzinako lanbideei eskainitako orrialdeetan. Jarduera hori kainoien forja tradizionala da.

Bestalde, Euskal Kultura deritzon atalean elkarrizketatu duguna oso pertsonaia berezia da. Berori Javier Clemente da, Bilboko Athleticeko entrena-tzaile eta jokalaria-ohia eta gaur egun futboleko hautesle nazionala. Futbolaren munduan bizi izan dituen gorabeherak kontatu dizkigu.

Urriko hil honetan, Jose M^º Arizmendiarieta Eskola Politeknikoaren fundazioaren 50. urteurrena ospatzen da. Gertakari hau aprobeztatzuz, beren historia, egungo egoera eta etorkizunerako erronkak kontatu dizkiguten hainbat pertsona ekarri ditugu gure orrialdeetara.

Gure Kooperatibetako berriek eta aldizkariaren atal honetako ohizko sailek agurtzen dute hil honetako alea. □

Construir el futuro

José M^a Ormaechea

Lo que está por venir -el futuro- se halla en manos, sobre todo, de los líderes, de quienes han sido elevados a la categoría de conductores de la sociedad, y que desarrollan una actividad política, ideológica, espiritual, cultural, o económica y empresarial.

La imagen de lo que va a ser, sólo la pueden tener en su mente estos hombres que tienen el privilegio, asumido o conferido, de establecer los cauces, la orientación y los medios, que hagan que el horizonte que vislumbran sea alcanzable en los términos que ellos desean.

Izango dena baino izatea
gustatuko litzaioke naz
aritu zaigu artikulugilea.
Utopikoak izaten jarraitu,
parte hartzea bultzatu,
heziketa kooperatiban
areagotu, enplegua sortu...
Betikoak dira zaindu
beharko ditugun
kontzeptuak etorkizunean
ere kooperatibak egin nahi
izanez gero.

Quienes no participamos de esta cualidad nos constituimos en agentes activos, si trabajamos en la dirección marcada, o pasivos, si ya no trabajamos y nos decidimos a ser meros observadores de lo que sucede.

La forma de conseguir el futuro que se desea consiste en proyectarlo bajo un diseño estudiado con ambición y talento, para después poner todos los medios que tenemos a mano hasta conseguir su materialización. El directivo o líder, que no es capaz de anticipar, razonablemente, cuanto se espera de la empresa que tiene encomendada, adolece de un defecto básico que le impide dirigir correctamente a quienes le rodean, porque no sabe adonde desea llegar. Y, cuanto mayor es la distancia en el tiempo que se abarca iluminando el futuro y anticipándose a los acontecimientos previsibles, resulta más confortable y segura la orientación de la empresa, y más firmes y consecuentes los pasos que se dan día a día.

Puesto en el trance de ser mero observador a mí no me queda otro recurso para llenar estas páginas que expresar, no tanto lo que vislumbro hacia el futuro, sino lo que me agradaría que fuese.

Resulta así más fácil hacer hipótesis para cultivar un modelo de referencia, en cualquier caso comprometido en su raíz, en cuanto afecta a un ensayo social vivido y sentido desde su origen.



Sobre todo somos nosotros los que debemos diseñar el software específico para construir el futuro.

Seguir siendo utópicos

No se puede construir lo imposible; aquello que no se puede hacer. Lo que ocurre es que lo irrealizable para unos llega pronto y para otros nunca. Por eso la utopía, lo inalcanzable, en opinión de algún pensador se logra si no se aborda con el espíritu de los necios, porque éstos piensan “que es algo burdamente imaginario en lo que no se puede perder miserablemente el tiempo”.

Algo de esto se halla en juego cuando se proyecta el futuro, cuando se construye con codicia el esquema de los planes que están por venir.

Por ejemplo, si entre las ideas que bullen en torno a MCC se dijera, ahora mismo, que se deben recuperar las emociones que embargaron el comienzo de las primeras empresas

cooperativas, alguien -seguramente muchos- se proclamarían escépticamente sobre la viabilidad del empeño.

Y sin embargo para seguir optando al genuino cooperativismo de Mondragón, pendiente de lo que les ocurre a “los demás”, y solidario con la clase trabajadora, es necesario apostar por la recuperación de los móviles iniciales, teniendo poco más que el recurso al trabajo y la idea fascinante de crear unas empresas comprometidas con un medio social determinado, y con el talante siempre joven capaz de conquistar el mundo.

En la construcción del futuro modelo de organización empresarial, al que sigue aspirando la Corporación MCC, es necesario recrear el socio trabajador cooperativista.

Las modernas corrientes sindicales, los augures de la economía de la empresa y el esquema de valores

puesto en juego por López de Arriortúa que deseamos implantar, reclaman una actitud de vuelta a los orígenes. Aunque sólo fuese por conjurar el drama que se desarrolla en el escenario de la economía industrial, bueno sería que aspirásemos a una realidad encarnada, asumida, implantada y cooperativa, con la vuelta a la búsqueda de las emociones originales. Y estas sensibilidades siempre se hallan latentes: afloran cuando a las personas se les pone delante de ideas comprometidas, renovadoras y gratificantes.

Reconstruir la participación

La organización de un sistema coordinado de empresas que desea lograr la máxima eficiencia social y económica requiere, en efecto, de unos mecanismos de actuación que reflejen el impulso estimulante de una dirección unificada, garante de la solidez del conjunto.

De ahí que, progresivamente, a través de diferentes análisis, propuestas alternativas y acomodaciones jurídicas, la MCC haya conseguido asentar en la cúpula directiva del Consejo General toda la fuerza ejecutiva del conjunto del Grupo, en sus planes y decisiones básicas y, en el Congreso Cooperativo, el ágora legislativa que, democráticamente aceptada, por delegación de las cooperativas que lo integran, las bases que organizan su vida social y los compromisos que dan la cohesión necesaria a las diferentes voluntades.

La prioridad en la educación

El edificio cooperativo en el que vive la MCC siempre se estructuró, examinando sus diferentes plantas, desde un foco de observación meramente sociológico, con el soporte de tres grandes plataformas: la educación para el trabajo, el trabajo acumulado o capital y el trabajo efectivo mismo.

El sistema funcionó siempre bien. Las Escuelas Técnicas -no sólo la Politécnica de Mondragón, aunque ésta sin duda en la mayor medida- fueron el semillero de las vocaciones cooperativas y gracias a ello, sus diferentes promociones, han alimentado los cuadros directivos y técnicos de nuestras empresas.

No se puede olvidar este conjunto de factores de cara al futuro. Es -a mi juicio- esencial, mantener cercana a nosotros la idea de que el flujo que ha impulsado el éxito de MCC tiene su origen, y hasta su vocación unitaria e ideológica cargada de pragmatismo, en las aulas de esas escuelas que formaron gran parte de nuestros equipos directivos y profesionales.

La maduración permanente de los distintos elementos de la experiencia cooperativa debe ser armoniosa y codiciosamente desarrollada. Sólo en base a unas promociones humanas altamente profesionalizadas e incubadas en origen del modelo de empresa cooperativa, el desarrollo vigoroso de las empresas creadas y por crear, pueden tener garantías de solidez como entes económicos capaces de aceptar las reglas democráticas del cooperativismo, como base de juego habitual.

A veces lo que se tiene a mano y existe con cierta abundancia pierde, aparentemente al menos, valor económico y social. Pero en el caso de MCC cualquier análisis realizado con profundidad y objetividad daría como resultado que han sido sin duda las fuerzas humanas salidas de las escuelas profesionales la clave principal del gran desarrollo alcanzado por MCC.

No podemos olvidar, al planificar nuestro futuro, la siembra generosa de la inversión en nuestros centros educativos.

Sin embargo, los cooperativistas tienen, entre sus más genuinas raíces, la necesidad espiritual de mantener un alto grado de participación en la gestión, porque forma parte de sus principios ideológicos y porque siendo todos socios, además de trabajadores, aspiran por su contrato de sociedad a tomar parte relevante en los asuntos claves que afectan a su empresa, su lugar de trabajo y su fuente de ingresos para su vida ordinaria.

De ahí que si se va alejando de cada cooperativa el rango de decisiones de más relieve, para que se pueda conducir el conjunto de MCC de forma armónica, habrá que ir diseñando de qué forma se dan en los cooperativistas y las cooperativas, la garantía de que también sus propuestas técnicas,

profesionales y sociales, van a tener encaje en la pirámide de decisiones.

De otra forma el vacío en los espacios de corresponsabilidad puede engendrar sistemáticamente un modelo de socio que va a incurrir miméticamente en el grado de irresponsabilidad que puede tener un trabajador por cuenta ajena. Y este modelo es el que el cooperativismo en su raíz deseó clausurar.

El espacio vital de la participación hay que mantenerlo. No nos olvidemos que el enriquecimiento a través de las aportaciones humanas y el aumento de eficiencia ya no sólo es un patrimonio de las cooperativas sino de las empresas por acciones de los países más prósperos y avanzados.

Empleo para los demás

¡Qué difícil es en estos momentos crear empleo!. Jamás existieron mayores apoyos de la Administración mientras las aportaciones sociales de los socios trabajadores representan una parte casi simbólica de su financiación básica.

Es tal el grado de ansiedad que gravita sobre la Administración Pública que casi se está midiendo su eficacia por el nivel de empleo que bajo su influencia se puede crear, desarrollar y aumentar.

Esta es una materia que la Corporación tiene muy en cuenta porque precisamente la consolidación de sus estructuras unificadoras tiende a garantizar el empleo y reforzar la capacidad de emprender nuevas promociones.

Hacia el futuro es necesario reavivar los entusiasmos de la responsabilidad hacia el País al que servimos y que nos ha dado la educación, el espacio, los hombres, la cultura, la financiación y hasta el modelo de cooperación de los agentes básicos de la empresa: el capital y el trabajo, y la actualización contemporánea del trabajo en "auzo lan" tan legendario como precursor nuestro.

No concebiría yo nuestro cooperativismo sin esa vocación promocional inscrita entre nuestros principales postulados. Es decir, entiendo que si fuese perdiendo como actividad esencial de MCC su sentido de compromiso con el bienestar social a través



La especialización, posible vía de las empresas de tamaño medio.

del trabajo y de la expansión empresarial, habríamos dimitido de la acepción más característica de nuestro quehacer social.

Pero para que esto sea así, la promoción de empleos industriales resulta inaplazable; la compensación de los empleos que el aumento de competitividad va a arrojar al paro debe prevverse desde ahora mismo.

Y para tener éxito no existen más soluciones que las de abordar nuevos programas en los ámbitos sectoriales en los que se ha dividido la MCC, ganando al mercado más segmentos productivos para proporcionar más trabajo.

De aquí que crear empleo productivo, el más difícil de los programas futuros, se haya constituido en el eje de nuestros mayores desvelos. Porque este es un objetivo que, en el origen del cooperativismo que hemos practicado, cuajó desde siempre

como una de las inquietudes más genuinas. Es aquí donde no se sabe dónde comienza y acaba el esfuerzo y la posibilidad; dónde se halla la frontera entre la realidad realizable y la utopía.

Pero es lo cierto que sin un estímulo profundamente enraizado en los planes de MCC para la regeneración del tejido industrial de nuestros pueblos, sin destinar los mejores hombres a la tarea y sin fijar unos presupuestos que financien su cobertura, la idea será una fantasía o despropósito, y no la demostración inequívoca de que en MCC se piensa en los demás como responsabilidad propia hasta las fronteras de lo imaginable.

La difícil diferenciación

El 1º de octubre hará más de un tercio de siglo que inicio su vida social Lagun-Aro; entonces como Sección

Algo más que una caja

La autonomía jurídica de las empresas cooperativas y, sobre todo, su proyección a largo plazo, exigió en 1960 lanzar el proyecto de caja laboral popular.

Se le llamó muchas cosas y, entre otras, el "Banco de los Trabajadores" que el Banco de España nos obligó a cambiar por la "Entidad de los Trabajadores".

El título en euskera que hoy recibe de Euskadiko Kutxa es otro de los apelativos. Ahora estos mensajes y otros, de no menor enjundia, no se usan y si se mantiene el de Euskadiko Kutxa lo es, sobre todo, por su rutilante impacto comercial. Los trabajadores y el mundo social han sido los mejores veneros del ahorro y del prestigio de nuestra entidad.

El "embalse" financiero, que durante ya un tercio de siglo ha sido clave del desarrollo cooperativo, debe seguir manteniendo, en el futuro, esas señas de identidad. Es necesario; porque además de responder con ellas ahora mismo a ese nuevo abertzalismo que más que sentimiento y espíritu es experiencia, pragmatismo y recuperación de bienestar social, tiene una utilidad de gran calado a la hora de convocar a los ahorradores a que apuesten por nuestra Entidad.

Es necesario que Caja Laboral recupere la memoria para que no sea preciso bajar al pie de su mensaje comercial para enterarnos de que la oferta es suya y no de cualquier otro intermediario financiero.

Pero no sólo hay que referirse a las apariencias. En general los intermediarios financieros, a través de su oficio, tienden a aumentar la rentabilidad de sus recursos para compensar a sus accionistas. En Caja Laboral, la cuenta de resultados en cualquier ejercicio fue extraordinariamente positiva, pero sobre todo fue, de su mano, muy copioso y comprometido el ejercicio de su gestión en beneficio del empleo, de la enseñanza, de la vivienda, de la promoción de nuevas actividades, que recibían, en último término, parte de los excedentes acumulados.

Una política cualquiera no se adopta sólo en función de la naturaleza de las instituciones, sino según el talento de quienes tienen la responsabilidad de canalizar sus estrategias, y éstas se hallan a su vez nutridas del compromiso que ante la sociedad se quiere asumir.

Nuestra Caja corre el riesgo de perderse poco a poco en el cómodo paisaje de las instituciones descomprometidas, sin la osadía necesaria para romper modelos). La difícil diferenciación.

Social de Caja Laboral Popular. En 1967 se modificaron sus reglamentos con reformas de gran calado, que son las que hoy subsisten, y se independiza de Caja Laboral.

Lagun-Aro es, seguramente, una de las apuestas más atrevidas de la experiencia cooperativa. Se lleva cabo en el voraz y apasionado carro de la utopía en la que cabalgaba siempre su fundador, bajo la idea de que el socio de una cooperativa, como trabajador por cuenta propia, debía

aceptar unas reglas de juego responsables, también a la hora de "proveerse" de servicios asistenciales: de ahí el nombre de Provisión Social que recibió todo Lagun-Aro al comienzo."

En un tercio de siglo han pasado muchas cosas. Sobre todo se van perdiendo los perfiles de la diferenciación, aquellos que los entes pueden mantener privadamente al socaire de una economía arcaica, conservadora, aislada y doméstica.

Hoy el mercado se mundializa y las ideas insólitas e inexploradas cada vez son menos y menos practicables. No hay espacio para el exotismo en materias en las que las variables biométricas, la erraticidad de las magnitudes financieras y la legislación específica, hacen quebrar día a día las hipótesis de partida.

En suma, pienso que debemos tender a sistemas más universales en nuestro régimen de seguridad social propio, de forma que cualquier cambio que se produzca en el escenario social, político o empresarial (en las circunstancias que afecten a sus mutualistas) sea encajable, sin tensiones ni traumas, en nuestro modelo de funcionamiento.

No hay que olvidar hacia el futuro que una empresa privada garante de prestaciones a largo plazo se mueve en un estrecho campo de posibilidades para diferenciarse de

los modelos universales que, largos en el tiempo y anchos en el espacio, se afianzan más en su convertibilidad y en sus vinculaciones de reciprocidad.

Estas son, apretada y concisamente expuestas, algunas de las ideas que desearía que se tuvieran en cuenta al proyectar el futuro de MCC, Corporación que ya sabe que, en adelante, el proyecto tiene que ajustarse a nuevas referencias y cuya visión anticipada del conjunto nos dice, que no van a cambiar el espíritu de las ideas -participación, trabajo, compromiso, solidaridad- pero si los procedimientos y los talentos para ajustarlos a unas nuevas realidades. □

Artikulugilearen ustez
lidergoak eta
kooperatibisten portaerak
sekulako eragina edukiko
dute gure etorkizuneko
kooperatibak nolakoak
izango diren jakiteko.
Modan jarri diren beste
hitz batzuk ere,
efizientzia,
errentagarritasuna,
konpetibitatea, zeresana
edukiko dute.



El camino cooperativo

José Luis Olasolo, Vicepresidente de MCC y Director General de la División Bienes de Equipo II.

A pesar de tener un cierto entrenamiento no resulta demasiado fácil verter de forma más o menos ordenada, más allá del comentario coloquial, las reflexiones, que a petición del TU LANKIDE, pretendo expresar en torno a lo que puede ser el mundo cooperativo dentro de unos años. La razón no es otra que la enorme influencia, previsiblemente mayor

que en otros momentos, que van a tener los liderazgos y comportamientos que como individuos y colectivos vayamos a conformar.

El entorno

Un breve repaso a diferentes facetas del entorno nos hace percibir la multitud de elementos que nos están afectando y nos van a afectar. Los medios de comunicación nos

hacen llegar las noticias desde todo el globo y nos damos cuenta de que acontecimientos que se desarrollan a cientos o miles de kilómetros nos afectan en corto espacio de tiempo, vía precios, mercados, intereses o corrientes de pensamiento.

Algunos rasgos del entorno que nos están afectando o nos van a afectar en el plano sociopolítico son:

- La sociedad se está desjerarquizando, el concepto de autoridad variando y los liderazgos son menos notables.
- Todos tendemos a sentirnos más sujetos de derechos que de deberes ante la empresa o instituciones.
- El fin de la guerra fría y las transformaciones en los países socialistas.

En el plano económico:

- La creación del Mercado Unico Europeo y la globalización de los mercados
- La actual recesión y crisis de los sistemas de Seguridad Social.
- Batallas comerciales entre bloques económicos o países.
- Irrupción de productos asiáticos y del tercer mundo en general en nuestros mercados (en muchísimos casos sus niveles salariales son inferiores a 5.000 pesetas/mes) y es previsible, en pocos años, una importante competencia de los países del este europeo con educación similar a la nuestra y salarios entre diez y veinte veces inferiores.
- El parón de la industria armamentista
- La crisis del sector automóvil en Europa

En nuestro entorno cercano podemos ver cómo declina la industria y el paro sigue galopando al alza, sin que los que trabajamos hagamos demasiado esfuerzo por los que están en paro, pensando quizá que es una obligación del Gobierno.

El cambio necesario

A pesar de que hayamos iniciado el cambio en términos organizativos -creación del MCC- e incluso en la definición de las estrategias y objetivos básicos, hay que reseñar que el entorno también está cambiando a gran velocidad. Ello nos exige la urgente puesta en efectividad de las estrategias mencionadas para lo cual es imprescindible un cambio de mentalidad y comportamiento, tanto a nivel individual como colectivo, nosotros somos nuestra principal amenaza.

Estamos recibiendo el chaparrón derivado de la apertura de mercados y además sufrimos la recesión, con sus secuelas de desempleo y pérdidas económicas. Pero estimo que seguimos sin querer asumir la "realidad" que tenemos y la que va a venir. De hecho, estamos a la defensiva tratando de mantener lo conquistado en términos de empleo, anticipos, normas y reglas, etc., sin darnos cuenta de que el ser cooperativas no es ningún seguro de permanencia en el mercado, ni de empleo ni de nada.

Inevitablemente estamos obligados a perseguir y alcanzar mejoras radicales en el nivel de eficiencia competitiva de nuestras empresas hasta hacer que puedan ganar dinero con continuidad -la empresa que no gana dinero se está muriendo- compitiendo en el mercado internacional. Adaptando para ello comportamientos y anticipos en la medida necesaria. En otro caso corremos el riesgo de ir a un abandono progresivo de sectores en los que no somos o seremos competitivos sin que tengamos capacidad de generar el empleo correspondiente en otros nuevos.

Lo anterior significa adaptar nuestros métodos de gestión, mentalidades y pautas de comportamiento en la dirección mencionada al objeto de generar beneficios que permitan rehacer la ilusión colectiva y nos pongan en camino de alcanzar nuevas conquistas en términos de mercado y empleo.

Evidentemente esas nuevas conquistas requieren también para su consecución las oportunas políticas de generación de productos, etc., y lo que no es menos importante reforzar liderazgos; pero en mi opinión hay una primera e imprescindible fase de dieta y voluntarioso esfuerzo del conjunto de socios, siendo conscientes de que, afortunadamente, la estructura cooperativa asegura un equitativo reparto del bien generado con el esfuerzo de todos.

Nuestra cultura y situación competitiva

Creo que es ilustrativo reflejar aquí los resultados de un análisis que con el título de "El Grupo Cooperativo Mondragón ante la Comunidad Europea" se hizo allá a finales de 1988 y que en su día fue publicado

en el TU y de hecho sirvió como soporte o base de concepción de la Corporación MCC.

Se señalaban como puntos fuertes la pertenencia a un grupo, aunque aún poco vertebrado, con una notable base industrial e instituciones de cobertura muy importantes, el buen posicionamiento en el mercado español y la estructura cooperativa por

la mayor corresponsabilidad del conjunto de socios-trabajadores.

En el lado de las debilidades se señalaban nuestra inferioridad sobre la media europea en términos de tecnología, productividad y calidad, la insuficiente dimensión e implantación comercial en mercados exteriores, nuestra concentración en productos o sectores "maduros", la rigidez de nuestras plantillas con sistemas retributivos demasiado poco diferenciadores e incentivadores, juntamente con esquemas de decisión demasiado complejos y un grupo empresarial disperso y falto de cohesión.

Las estrategias que se definían respondían básicamente a contrarrestar las debilidades, soportándose en los puntos fuertes. De ahí que en síntesis se preconizara la reestructuración sectorial del grupo, rediseñar la política de recursos humanos con fomento de la formación y sistemas retributivos más incentivadores, la adquisición de cuotas de mercado y promoción de redes sectoriales y la elevación a niveles europeos de la tecnología, productividad y calidad.

Pienso que el análisis fue correcto y de hecho la Corporación MCC es su directa consecuencia. Hemos llevado a la práctica algunas de las estrategias antes mencionadas, o dicho de otro modo, hemos puesto el armazón esencial del MCC, pero hemos de avanzar más. Creo que se puede decir sin temor a equivocarse que "El

proyecto MCC pretende ser nuestra respuesta al desafío competitivo".

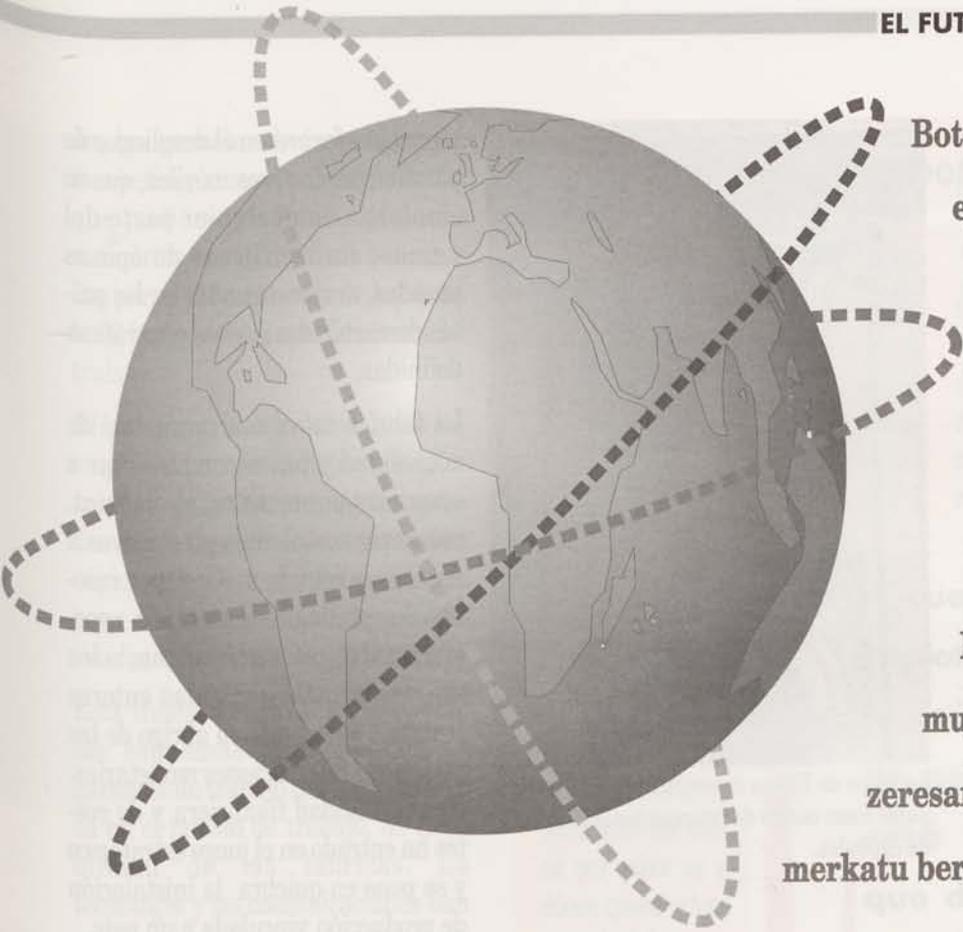
Posteriormente y dentro de ese contexto en el último Congreso hemos procedido a aprobar una serie de políticas que se concretaban en unos Objetivos Básicos: Satisfacción del cliente, Rentabilidad, Internacionalización, Desarrollo e Implicación Social, cuya consecuencia implica un proceso de mejora continua en áreas como calidad, productividad e innovación y un colectivo de socios bien integrados en su proyecto empresarial.

“Estamos obligados a perseguir y alcanzar mejoras radicales en el nivel de eficiencia competitiva de nuestras empresas hasta hacer que puedan ganar dinero con continuidad compitiendo en el mercado internacional.”

¿Qué MCC es previsible en el futuro?

Esta es pues la incógnita. El cooperativismo futuro va a depender radicalmente del esfuerzo y racionalidad que apliquemos en el presente. Creo que los cambios mencionados van más allá de este período recesivo. Si somos consecuentes creo que tenemos potencialidades más que suficientes para triunfar; en otro caso entraremos en un declive irreversible del que todos seremos culpables.

En términos jurídicos o normativos es de prever que en los próximos años se adapten las reglas de funcionamiento en orden a hacerlas más flexibles en coherencia con el conjunto de la organización. Una adaptación estatutaria, derivada de la ley recién promulgada, deberemos afrontarla en el próximo bienio. Contempla entre otras cosas las cooperativas mixtas, como una forma de colaboración interempresarial entre cooperativas y sociedades anónimas, aunque no es previsible un uso masivo de esta figura ni la desnaturalización de las cooperativas. Será más un problema de adaptación a las circunstancias, y ello lo deberemos abordar con energía y decisión, como se ha hecho en otros momentos históricos en lo que las regulaciones jurídicas se han acompasado a las necesidades pero respondiendo siempre a los presupuestos cooperativos esenciales. □



Botere ekonomiko berriaren egitura aztertzen du artikulu honetan Jesus Larrañagak, eta bide batez kooperabitek inguru berri honetan eduki dezaketen lotunea. Bere ustez fabrikamugikortasunak eta kostuek zeresan handia edukiko dute merkatu berri honetan.

La empresa global

Jesús Larrañaga

El desplome del comunismo ha cerrado las puertas a la esperanza de una alternativa que fuese capaz de superar al sistema capitalista, construido sobre el principio de la producción dirigida por el mercado anónimo, y el libre juego de los intereses individuales, cuando en lógica racional de una producción planificada debiera superar al arbitrario del "laissez faire".

Lo cierto es que la planificación centralizada es un viejo sueño y el

"capitalismo se ha quedado sin enemigo, o se ha transformado en su propio adversario" -como dice un autor-. Además de quedarse solo, convulsiona sus propias estructuras. Liberado del corsé de los estados nacionales, recrea el mercado global, como poder autónomo y abstracto por encima de la capacidad política de los estados. El dinero adquiere naturaleza de mercancía, de producto especulativo que trastoca el normal juego de flujo de bienes

y servicios. Un ejemplo bien reciente de la incidencia del dinero como producto especulativo, lo tenemos en los ataques a las monedas nacionales, algo débiles por los llamados "tiburones financieros", alterando paridades y poniendo en jaque a gobiernos y estados.

El mercado adquiere, en su dimensión global y mundializada, la nueva tarea de reasignar recursos y prefijar a los triunfadores.

Un número reducido de multinacionales son los protagonistas del nuevo poder transnacional, que fijan y ponen sobre el tapete las reglas a las que han de someterse las empresas que aspiran a trascender en términos de competitividad global.

En este marco, se inscriben actividades y empresas que por su dimensión sobrepasan el ámbito local, regional y se proyectan en mercados que por su dimensión e hiperoferta se verán sometidas a la dramática lucha de supervivencia. La dinámica natural de la ideología competitiva es la del codazo en búsqueda de la posición, cuanto más monopolista mejor.

No obstante, a pesar del paradigma del monopolio, la realidad es muy otra. Hay factores que inciden y dificultan este proceso, tales como la banalización de la tecnología, el acceso ultrarrápido a los conocimientos y la copia impenitente. Cada día, se tienen noticias de cómo corporaciones aparentemente indestructibles, se tambalean por la acción de empresas de tamaño medio, altamente flexibles y dominadoras de las nuevas tecnologías. Ello, nos lleva a inferir que en el mercado global también va a haber espacio para empresas de tamaño medio, pero siempre de la mano de la especialización y segmentación.

Fábricas móviles

La mundialización de la economía, el dominio tecnológico de procesos auto-



La Bolsa de Bilbao desempeña un importante papel como centro de intercambio del mercado de capitales.

“La dinámica natural de la ideología competitiva es la del codazo en búsqueda de la posición, cuanto más monopolista mejor”.

matizados favorecen el despliegue de plantas productivas móviles, que se emplazan en cualquier parte del mundo, sin las fijezas de épocas pasadas, muy enraizadas en los países desarrollados y áreas geográficas definidas.

La fábrica móvil o errante está de actualidad y basta con observar a empresas punteras en electrónica, moviendo sus plantas productivas a Asia; y en sentido inverso, por razones de estrategia de mercado, especialmente el americano, los japoneses instalan plantas enteras tratando de ponerse al abrigo de las peligrosas fluctuaciones monetarias. La sensibilidad financiera y de costes ha entrado en el juego estratégico y se pone en quiebra la instalación de producción vinculada a un país.

El coste diferencial y el posicionamiento en mercados estratégicos hacen de la fábrica móvil o errante, factor de alto interés en el juego competitivo global, especialmente en los productos de elevada densidad tecnológica y poco volumen. El Occidente está preocupado ante un proceso cuasi irreversible, que pone en peligro su propia capacidad industrial.

La movilidad manufacturera se ha convertido en asignatura básica del mecanismo competitivo, y el recurso a esta estrategia se ha generalizado en muy pocos lustros, y será en los albores del Nuevo Siglo una herramienta de gestión tan normal como hoy lo es la calidad y las finanzas. A ello, ha contribuido la posibilidad de separar en la cadena de valor añadi-

do, las parcelas de investigación, marketing, creación técnica, de las que pudiéramos llamar procesos rutinarios o reproductivos banalizados por el automatismo de los sistemas, la división y especialización del trabajo.

El panorama competitivo para las empresas es más abierto y de oportunidad, pero a la vez, están acosadas por exigencias de adaptación rápida a los factores de gestión, so pena de quedar marginadas e inutilizadas como empresas de futuro.

Esta fluida movilidad ha quebrado los esquemas tradicionales de garantía de trabajo por vida, de fijeza en el puesto de trabajo, de estabilidad de las fábricas. La tecnología y las comunicaciones han roto las barreras de la distancia posibilitado la fluidez logística, pero poniendo ante las cuerdas a las naciones desarrolladas.

Sectores industriales completos se derrumban por la presión de la competencia internacional y en este panorama nos tenemos que mover si queremos trascender como realidad social. □

Encaje cooperativo

Y si la actividad cooperativa sólo es viable en el mercado global, las reglas de gestión son lógicamente comunes para las empresas de cualquier color social. Y, lo son, porque las empresas pueden ser distintas hacia dentro pero son absolutamente iguales hacia el mercado, anónimo y abstracto, que sólo reconoce a los eficientes.

Cada cooperativa u organización empresarial tiene que definir qué quiere ser y dónde quiere actuar por calculada previsión, o bien puede ser que se vea arrastrada por la dinámica natural a adquirir dimensión tal, que se vea obligada a operar en mercados supralocales o globales.

Una vez situados en el disparadero de ser empresa internacional, hay que controlar los factores críticos, sectoriales o globales, para trascender en ese campo de lucha. La cuenta de explotación es la única guía de gestión y será ella la que dirá qué decisiones hay que adoptar. Probablemente nos tendremos que interrogar ¿podremos permanecer como cooperativas en este nuevo contexto?. Y ¿Por qué no?. Pero claro, no basta con afirmar el deseo, si no se ponen en juego los artificios organizativos pertinentes. La trilogía que va a dominar es

quizá la de siempre, pero más acelerada en cuanto a velocidad innovadora (la sociedad de consumo se rige por la ley de la destrucción creadora, por el imperio de la moda), la calidad/coste y el control del mercado. Lograr en cada momento la

posición competitiva de cada factor llevará a las cooperativas a la toma de medidas de adaptación permanente. Exigirá la puesta en tráfico de conceptos y valores inéditos, propios del desarrollo global: sociedad cooperativa/sociedad de capitales, cooperativas mixtas, con participación de capital y

poder paralelo, la articulación en grupos o corporaciones, como MCC, o equivalentes, que gestionen las variables estratégicas, tales como las financieras, de comunicación (imagen), de participación y compra de empresas. En definitiva, un conjunto de acciones que van a romper la clásica idea de cooperativa instalada, fija y solitaria o, a lo más, ligeramente agrupada a nivel comarcal. En el cuadro del futuro se vislumbra la movilidad fabril, la implantación de estructuras productivas allá donde el coste lo aconseje o el mercado lo requiera, sin más restricciones que las propias de la capacidad y visión estratégica.

La cuenta de explotación es la única guía de gestión y será ella la que dirá qué decisiones hay que adoptar.

Crear empleo,
especialmente industrial,
fomentar la cooperación y
educar a las personas en
solidaridad. En opinión del
autor, estos son los tres
preceptos que ha de
cumplir nuestro
cooperativismo para
proyectarse con fuerza
hacia el futuro.



La creación de empleo industrial, el gran reto del futuro.

Para pensar el futuro

José M^a Mendizabal

El número de T.U. Lankide que presentamos lleva como título genérico: "El futuro de las cooperativas". Se trata de arriesgar una opinión lo más fundamentada posible acerca de lo que va a ser de estas cooperativas concretas, las de M.C.C., en los años próximos.

Lo que es innegable es que entre lo que fueron en el momento de despegue y lo que son en la actualidad ha habido algunos cambios: ha habido

evolución; ha habido crecimiento; ha habido desarrollo y mejoras de todo tipo en esas empresas que se fueron creando.

La cooperativa, tal y como la hemos entendido, es un concepto que sugiere cercanía de intereses y fácil control personal del entramado productivo. La complejidad creciente en que ha entrado la Corporación Mondragón la hace parecerse más a un Holding que a una cooperativa

clásica. De todos modos no olvidemos que la Corporación no ha renunciado a la última "C", lo cual indica un deseo y una determinación de seguir siendo cooperativa.

Nos preocupa el futuro

Preocupa el futuro porque no quisiéramos que se perdiera algo que fue hermoso. Hubo un cambio profundo en la comprensión y realización de

El dinero no va a salvar al cooperativismo

¿Qué nos ha aportado el cooperativismo?. De una situación peor accedimos a una situación mejor, pero, percibimos que para acceder a una situación mejor aun de la que gozamos el cooperativismo nos estorba: El cooperativismo nos ha hecho un poco más ricos a todos, y en cuanto queremos ser más ricos todavía, se nos quitan las ganas de ser cooperativistas. El cooperativismo sirve y es bueno para aquellos que son capaces de poner tope al deseo de tener. Para quienes no son capaces de frenar el impulso a querer más el cooperativismo resulta un estorbo. La velocidad de enriquecimiento dentro del cooperativismo es muy lenta y muy sometida al trabajo y a ciertos grados de austeridad, de ahorro lento y de respeto al dinero ganado que es trabajo condensado. Lo que se percibe es que el ideal, lo mejor, es ser rico y no ser cooperativista. El bien es el dinero a poder ser sin limite. Desde esta premisa el cooperativismo no tendría futuro.

la empresa. La sociedad de personas parecía un avance sobre la sociedad de capitales. En el supuesto de que fracasara la sociedad de personas, la de "un hombre, un voto", habría que volver al sistema anterior.

Todos sabemos lo que ha generado el Liberalismo individualista: en política, dictadura; en economía, capitalismo; en organización y gestión, autoritarismo y dirigismo. También como reacción se han desarrollado las ideas de democracia y participación. Pero en nombre de la eficacia y en aras de esa misma eficacia se aboga por las formas duras. En política se puede ser demócrata porque parece que en política se puede ser hasta ineficaz, lo cual no

se puede permitir cuando se trata de intereses económicos privados.

De todos modos nos orientamos en la sociedad hacia un modelo neoliberal, neocapitalista -el comunismo no ofrece ninguna confianza- y diciendo que "así es mejor" nos vamos deslizado hacia algo que nunca quisimos.

Queremos mantener las esencias y fundamentos del cooperativismo dentro de la modernidad avanzada y quizás no seamos capaces de hacerlo. Nos preocupa el futuro porque pensamos que nuestras cooperativas pueden llegar a ser Sociedades Anónimas y para ese viaje no necesitábamos alforjas. Nos hemos descuernado durante 30 años pensando y repensando el coo-

perativismo para que ahora desembocásemos en aquello que en su momento repudiamos.

No perder el norte es educar personas

Hace unos días leí una columnita de un tal ERPIN que me gustó: "Los valores del norte de siempre: esfuerzo, trabajo, gusto por las cosas bien hechas, valor de la palabra dada y otros han sido sustituidos por la cultura sureña de trabajar poco, ganar mucho y hacer bien el amor".

Si hemos descubierto la cultura del sur, que indudablemente es más atrayente y poética que la del norte, difícilmente seremos cooperativistas. La cooperativa es una sociedad de personas y persona es una palabra con una densidad semántica muy honda. El concepto de persona es neta y genuinamente teológico. Desde la teología se ha corrido al campo de la filosofía.

Los individuos humanos se hacen persona en la relación con otros individuos humanos iguales con los que se establecen lazos de solidaridad, de amor y de compromiso. Alguien es persona y se desarrolla como persona cuando ama, que no es exactamente lo mismo que cuando hace el amor, y se siente comprometido en la existencia de otro ser humano. Este es quizás el descubrimiento fundamental del personalismo.

Por otra parte es posible que no nos haya preocupado la educación personalista de nuestros hijos con lo

En Pro y en Contra

Para escudriñar el futuro de nuestra Corporación es bueno que sepamos cuáles son los aspectos que favorecen al cooperativismo y cuáles los que lo perjudican.

Las conclusiones sáquelas usted mismo.

A favor del cooperativismo en nuestras empresas cooperativas están:

- El Nombre. Casi siempre el nombre responde a alguna realidad.
- La Historia. Los hechos están a favor del cooperativismo.
- La Doctrina Arizmendiarieta. Trabajo, Ahorro, Inversión, Austeridad, Solidaridad. Así se han hecho las cosas. Si esto se olvida, adiós cooperación.

En contra del cooperativismo en nuestras empresas cooperativas, están:

- El espíritu individualista neoliberal
- La cultura ambiental favorable al enriquecimiento rápido.
- El sentimiento de estar en los días del fin del mundo. Ecología, demografía, racismo, que incitan al "sálvese quien pueda" y al pesimismo.
- La escasez y falta de líderes cooperativistas jóvenes que transmitan ilusión y esperanza. Personalmente pienso que esto puede florecer en medios cristianos y de momento estamos en sequía.

cual hemos eliminado la dimensión personal y las posibilidades de hacer un cooperativista. Hemos querido que nuestros hijos estudien mucho, que sean honestos según su saber y entender, es decir, sin normas, y eso lleva directamente al subjetivismo y al individualismo, y a hacer lo que a cada cual le de la gana. Hacemos individuos autónomos y hasta auto-suficientes; no hacemos personas.

Hemos fortalecido a los individuos desnudándolos de las dimensiones sociales y personales que se definen como compromiso y que conllevan esfuerzos en bien de los demás. Está prohibido comprometerse y menos de por vida, ni para ser cura, ni para

casarse establemente, ni cara a una implicación en labores sociales o políticas. Es la cultura de aprovechar el momento presente. El futuro no existe, ni sabemos si llegará.

Los cooperativistas no se improvisan, son fruto de una larga educación. Los cooperativistas que se están jubilando en los últimos años comenzaron su educación para la cooperación cuando tenían 14 años de la mano de un cura y yo estoy convencido de que ese cura nos dió educación cristiana, que él y nosotros entendimos como preparación para la cooperación. El no entender esto que estoy diciendo es haber perdido el norte.

No perder el Norte es fomentar la solidaridad

En M.C.C. todo el mundo ve tres grupos fundamentales: El Grupo Industrial, el Grupo de Distribución y el Financiero. La crisis económica fundamentalmente está en el Grupo Industrial y no creo que sea ahí donde menos espíritu cooperativista haya. El cooperativismo de Crédito y de Consumo y distribución tiene grandes modelos en el mundo: Suiza, Alemania, Italia, Canada, etc. Si algo original ha dado Mondragón es el cooperativismo Industrial. Esa ha sido la aportación fundamental de nuestro cooperativismo al cooperativismo mundial. Ni Eroski, ni Caja Laboral parecen estar en crisis económica. Da la impresión de que están en un momento expansivo extraordinario y es una pena que tengamos la impresión de que el grupo industrial se halla en recesión y con temores. Esperemos que no perdamos el norte y sigamos haciendo cooperativismo industrial. Tenemos hombres, investigadores, ingenieros y técnicos y también hay capital. ¿Qué falta para que el grupo industrial funcione con alegría?. No perder nuestro norte. Que no es precisamente ganar sino hacer cooperación y crear nuevas iniciativas laborales y responder a necesidades reales. □



Kooperatibek Lan Kide Aurrekia sortu finantzial-beharreei aurre egiteko.

Egokitzeko gaitasuna

J. M. Balanzategi

Artikuluaren egileak adierazi duenez, gure taldearen ezaugarrietako bat garaietara egokitzeko gaitasun izugarria izan da. Bere iritziz, etorkizuneko erronkei aurre egiteko bideak betikoak dira: solidaritatea, elkarrizketarako gaitasuna, ahalegina eta ilusioa.

Pentsamendua zeharkatzen duten hainbat ideia idaztearren paperaren aurrean jartzeko, disziplina handia behar da. Baina are disziplina handiagoa da isladatu behar diren ideioi etorkizunari buruzkoak badira, izan ere, etorkizuna berez ezezaguna baita.

Etorkizun hori irudikatzeko, beharrezkoa da iraganean eta egunerainoko bilakaeran oinarritzea; horrela, premisetako bat behintzat egia izango da.

50eko hamarkadaren azkenaldera gure Kooperatiba Sistemari ekin zitzaionean, sistematizat ezik edo-

zertzat har zitekeen. Orduan, merkatuegoera jakin batzuk aprobetxatuz -guztio entzundakoak, baina gutxi batzuk esperimendatutakoak- aldaketen egarri zen gizarte-egiturari eta aprobetxagarria zen dena aprobetxatu zuen ideologo bati esker, gaur gure **taldea** denaren enbrioia sortu zen.

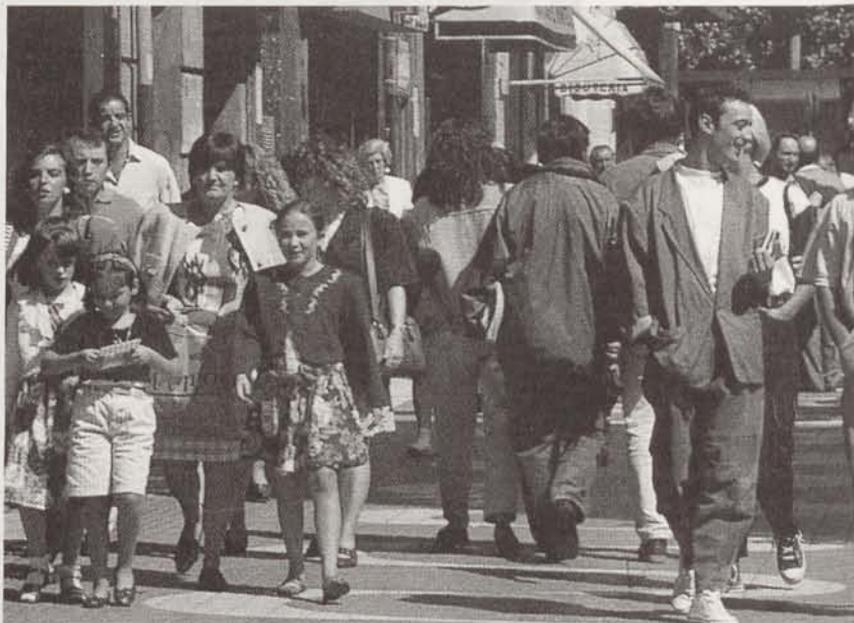
Garai hartan, lehenengo enpresei arnasa hartzen utzu zien merkatu erabat babestu bat egon ez balitz, lanari ekiten eta zenbaiti bere ahalegina kutsatzen jakin zuen ameslari bat bizi izan ez balitz edo beste gizarte-egitura bat izan balitz, jaiotze ahal izango zen ULGOR? Galdera ona.

Aipagarria da, embrioia jaio zenean, bere garapenean zehar zortzen ziren behar guztiei erantzutea ahalbidetu zuen egokitzeko gaitasuna. Horrela, ikasteko aukerak eskain-tzea derrigorra bihurtu zenean, ESKOLA sortu zen. Bazkide laguntzaileei Gizarte Segurantzaren Sistema Publikoaren barne egotea galerazi zitzaizkion, LAGUN-ARO jaio zen. Kooperatiben finantzaketa errazteko entitatea behar izan zenean, EUS-KADIKO KUTXA sortu zen. Beharrezko iriztean... IKERLAN, SAIOLAN, OTALORA e.a. sortu ziren. Merkatu berriari erantzuteko elkartzeari behar denean, MCC sortu da.

Akzioa - erreakzioa

Esperientziaren hasiera-hasieratik, egokitzeko gaitasuna organismo bizi batena izan da, eta "akzio bakoitzari erreakzio bat dagokio" fisikako printzipioari erantzun zaio. Gainera, Sistemaren alderdirik sakonenean, Sistema bat izaten hasita baizegoen, hainbat printzipio sortu ziren (oinarrizkotzat jo ditugunak), eta horiek izan dira gure ahaleginak bilatzen zuen esentziari eutsi diotenak.

Enpresan denek parte hartzea (horrek elkarrizketa-gaitasuna, prestakuntza-beharra eta negozioaren esentzian inplikatzeko eskatzen ditu), lanak kapitalaren ondoan nagusitasuna izatea eta ahaleginak banatzea -maila intrakooperatiboan nahiz suprakoperatiboan-, denon



Pertsonengan oinarritzen da gure enpresen etorkizuna.

artean sortu dugula esan dezakegun esperientzia nabarmentzen lagundu duten alderdiak izan dira.

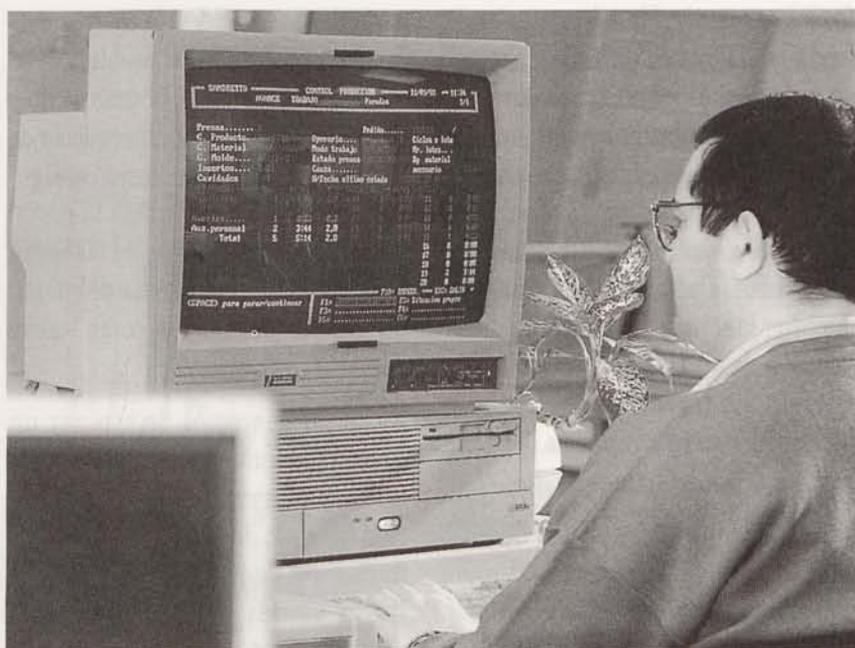
Esan dudanez, bizitza eta egokitza-peneko urte guzti hauetan zehar, sortu diren erronkei aurre egin zaie; arestian izan duguna (ez azkena) makromerkatu baten sorrera da eta bertan orpoz orpo enpresa handiekin lehiatu behar dugu.

Guzti horrek, gure barnean erronka berri horri erarik positiboen aurre egitea ahalbidetuko digun egokitze-aldi berri bat sortarazi du. Ziur nago, erabili eta erakutsi dugun elkarrizketarako gaitasunak eta ahaleginen banaketan dugun esperientziak, berriro ere, akzio honi erreakziorik koherente, koordinatu eta egokienean gure organismoa egokitzen lagunduko digutela.

Dena delarik ere, lehen esan dudanez, erronka hau ez da azkena izango. Niri sekula ez zait gustatu zerbait azkentzat jotzea; hori horrela balitz, bizitza laburra litzateke; beraz, nire ustez azkenak ez du existitzen, arestikoak baizik.

Erronka berriak sortu ahala, beti legez aurre egiten jarraituko dugu, solidaritatez eta elkarrizketa, ahalegin eta ilusiorako gaitasunez. Lau osagai horiekin ez dago zeregin amankokun batek porrot egiteko aukerarik; denok horren lekuko izatea espero dut. □

“La lucha, pues, para el bien común universal no es tarea ni fácil ni corta. Exigirá el trabajo y el sacrificio de varias generaciones y habrá que vencer no sólo el egoísmo de los particulares y de los grandes complejos industriales y económicos, sino también de las comunidades nacionales que hoy gozan de privilegios insostenibles en el nuevo mundo que se levanta, joven e impetuoso, en el horizonte de la Historia.” (José María Arizmendiarieta)



La optimización de todos los medios, reto de la empresa moderna.

Opciones ante el futuro

José Luis Rubio

Diseñar el futuro: definir nuestras prioridades hoy

¿Tiene futuro nuestra Experiencia Cooperativa? Si la pregunta tiene un origen de mera curiosidad, entonces la respuesta es muy sencilla: cuando hayamos aparcado en el futuro lo sabremos. Si la pregunta tiene que ver con la necesidad psicológica de sentirnos protagonistas importantes de la historia, de perpetuarnos en nuestras obras, entonces la sociología-ficción es un remedio barato y suficiente: basta con plantearse un

escenario futuro, nefasto o halagüeño, según la inclinación de nuestros sueños, y ya está, ¡se acabó el agobio! En caso de que falle, si aun estamos vivos, siempre tendremos la maravillosa oportunidad de echar la culpa a los otros, cualquiera que sean esos otros.

Pero si la pregunta nace desde dentro de uno mismo, como expresión de la propia valía, como vitalidad que necesita manifestarse en la responsabilidad de crear el futuro, entonces la pregunta es muy pertinente.

Pues, crear el futuro comienza por saber qué futuro queremos crear.

De este modo, la pregunta por el futuro de la Experiencia Cooperativa de Mondragón se transforma en la pregunta mucho más actual y presente, y por lo tanto más comprometida, de qué futuro queremos para el Grupo Cooperativo.

Diseñar el futuro: definir hoy nuestra escala de valores

Pero sin embargo la pregunta directa de qué es lo que queremos no es nada

fácil de contestar. No sólo porque nos es difícil definir con claridad cuáles son nuestras propias querencias sino, sobre todo, porque muchas veces hay que escoger entre diversas opciones que no se pueden realizar todas a la vez, al menos con la misma intensidad. Decir qué queremos es decidir las prioridades que nos vamos a dar. Y para ello, claro está, tenemos que tener clara la escala de valores en que nos movemos.

Para dibujar, pues, el futuro del Grupo, hay que empezar por descubrir la escala de valores real que jerarquiza las prioridades del Grupo a la hora de ir diseñando su futuro. Y digo escala real, porque como esto de los valores y su jerarquización puede ser un tanto etéreo o intangible, no es difícil que los valores proclamados no coincidan con los valores que realmente dirigen la marcha de nuestras instituciones.

La escala de valores se muestra en la práctica diaria, sobre todo cuando las organizaciones se tienen que enfrentar a situaciones difíciles o nuevas.

Una rápida ojeada a nuestro contexto social y enseguida caemos en la cuenta de una serie de problemas o situaciones nuevas que van a poner en funcionamiento la jerarquía de nuestros valores y las prioridades que nos proponemos. Estamos ya diseñando el futuro al enfrentarnos a temas tales como el paro estructural, la internacionalización del mercado, las nuevas economías de escala, la necesidad de

capitales expandidos, la nueva revolución tecnológica, los problemas de las nuevas pobreza, el desarrollo y el medio ambiente, la emergencia de los nacionalismos, la nueva configuración de bloques políticos, la gestación de grupos políticos de ideología itinerante, la emergencia del dominio de la información como nuevo poder hegemónico, etc.

Es cierto que no es de esperar un comportamiento homogéneo en todo el Grupo. Es cierto que la ponderación del peso de las distintas prioridades en la toma de decisiones puede oscilar de una situación a otra. Es cierto, sobre todo, que la voluntad del Grupo no es suficiente para diseñar el futuro; los deseos sólo son omnipotentes en los sueños y en las fantasías. Pero, con todo, la voluntad del Grupo, expresada en sus valores y prioridades, es decisiva a la hora de definir su futuro.

Veamos algunos ejemplos, planteándonos una doble hipótesis sobre el futuro que queremos construir.

Diseñar el futuro: definir un modelo global

Vamos a comenzar centrándonos en la estrategia global que el Grupo se puede proponer para hacer frente a los diversos retos empresariales que la situación actual le plantea. Primero tenemos que detectar los problemas que nos afectan e indicar el grado de incidencia en el grupo. ¿Con qué criterio se identifican y



¿Qué valor tendrá en el futuro de la Corporación la palabra "Cooperativista"?

jerarquizan los problemas? Mantener los puestos de trabajo es ciertamente un problema. ¿Pero que estos puestos de trabajo generen justicia social es un problema, o no? Mantener una gestión eficaz, rápida y competitiva es una necesidad. ¿Pero a costa de que se pierda o se devalúe el objetivo de humanización y desarrollo personal que el trabajo comporta en el ejercicio de una participación eficaz responsable? La necesidad de ampliación de capitales y uniones estratégicas es una urgencia. ¿Pero no es una urgencia el mantener la prioridad de la persona sobre el capital y convertir esta urgencia humanizadora en una urgencia universal? Ampliarse a nuevos mercados nacionales e inter-



“El activo fundamental en el que se asienta el Proyecto Cooperativo es la persona. Este es el axioma: no hay cooperativas sin cooperativistas”.

nacionales es una urgencia. ¿Pero qué nivel de prioridad se otorga a la opción concreta por el País Vasco?

El escenario técnico-empresarial

Bien. Ya hemos detectado una serie de problemas y los hemos jerarquizado. Ya hemos empezado a diseñar el futuro que queremos. Si en nuestra selección y jerarquización nos hemos decantado por una línea técnico-empresarial iremos diseñando aquellas estrategias que nos van a permitir estar presentes en el próximo futuro en cuanto empresas o grupo empresarial fundamentalmente. Es una legítima opción pero en la que el contenido que se vehiculaba a través del concepto “coope-

rativa” ha quedado relegado a un segundo puesto. Estará presente en la medida, y sólo en la medida, en que favorezca, o no obstaculice, la dimensión “empresa” o “grupo empresarial”. Esta opción está avalada por todos los que piensan que el mayor beneficio para el País que el Grupo puede hacer es mantener los puestos de trabajo y una línea empresarial activa y creadora de riqueza. Si para ello hay que perder determinadas connotaciones de corte humano/social se justifica ampliamente como un mal menor; se trata de un activo histórico que hay que sacrificar en aras de un bien mayor.

Desde esta opción, y desde una óptica meramente sociológica, se puede aventurar un escenario para el próximo futuro en el que el Grupo cooperativo camina hacia una progresiva pérdida de identidad que favorece la agilidad de sus diversos sectores para buscar sus propias ventajas competitivas, sus propias alianzas, en definitiva su propio ritmo y sus propios ámbitos. Se acelera así el movimiento centrifugo del Grupo, con una ruptura progresiva de la solidaridad y de las opciones de País, pasándose así de una unión de proyecto a una unión meramente estratégica que dura lo que dura la ventaja estratégica que comporta el Grupo. Los sectores estratégicos de punta, bien sea en el ámbito financiero o de consumo, u otros, que se puedan ir dando en un futuro próximo, como la comunicación, la seguridad o la investigación, van desligándose del Grupo, creando su propia dinámica y su propio futuro. El resto de los sectores, al perder el colchón del Grupo, ven agudizadas sus propias tensiones internas, y tienen que entrar rápidamente en un proceso de reconversión que les capacite para afrontar nuevas alianzas, aunque éstas supongan una desnaturalización de su identidad primera, o, de no conseguirlo, desaparecer.

En este escenario ha habido una respuesta adecuada a la competitividad necesaria para hacerse presente en el futuro. Parte del activo empresarial del Grupo ha pervivido, metamorfoseado en otras alianzas y

entramados económicos. Sólo se ha perdido aquello que se proyectó perder: la dimensión adjetiva del Grupo, aquello que se quería transmitir con el término "cooperativa".

Diseñar el futuro: El escenario "cooperativo"

Las opciones de base

Hay sin embargo otra forma de plantearse las prioridades del presente y por lo tanto, hay otra forma de diseñar el futuro. Es la opción por la que lo sustantivo del Grupo es lo que se quiere mantener, precisamente aquello que se vehicula a través del concepto, o de la forma, "cooperativa". La dimensión técnico/empresarial no es el objeto, sino el medio para realizar un proyecto social más ambicioso. Por ello, los líderes y gestores del Grupo, saben que tienen que mantener vivas y operativas sus empresas, pero no cualquier tipo de empresa, sino aquella que permita realizar el proyecto global y social que se encierra en el concepto "cooperativa".

En esta segunda hipótesis los líderes y gestores del Grupo parten de la convicción de que no todos los valores del Grupo están en el mismo rango: la humanización del trabajo en cuanto se convierte en creador de la propia persona, la solidaridad como motor del proceso de desarrollo, la justicia social como horizonte



Destino el futuro, pero sin perder nuestros signos de identidad.

irrenunciable de todo proyecto empresarial, el compromiso por el País Vasco como reto histórico concreto, están a la cabeza de la jerarquía de valores que definen las prioridades del Grupo.

Esta opción supone la lucidez de situarse más allá de las formas capitalistas de entender el progreso y el desarrollo. Supone seguir creyendo en la fuerza de la solidaridad como eje de transformación social, precisamente ahora cuando los voceros oficiales de la cultura occidental hablan de la hegemonía del capitalismo tras el derrumbe del socialismo de estado. Supone haber resituado globalmente el concepto de cliente, y haber resuelto el hiato entre la satisfacción del cliente y el objetivo de la satisfacción de la per-

sona en cuanto ser humano que tiene acceso real a los recursos necesarios para el desarrollo de una vida satisfactoria.

Condiciones de viabilidad

Hay un vértigo evidente detrás de este tipo de opciones. Si se pierde competitividad, eficiencia, capacidad empresarial, y con ello la correspondiente cuota de puestos de trabajo, ¿no es un sueño, socialmente peligroso, mantener unas estructuras románticamente sociales y humanistas?

Ese vértigo es real. Por eso la solidaridad ha de ser eficiente y tener eficacia social. Por eso, en primer lugar, hay que tener muy claro qué es lo que se quiere. Y en segundo lugar, tienen que estar claras las condiciones de posibilidad de dicha

eficacia social. Y ciertamente entre estas dos dimensiones se da una profunda continuidad. Veamos.

El activo fundamental en el que se asienta el Proyecto Cooperativo es la persona. Este es el axioma: no hay cooperativas sin cooperativistas. Esta ha sido una profunda convicción desde los orígenes. La gestación y mantenimiento del hombre cooperativo, supone la gestación y mantenimiento de un proyecto global, coherente con la unidad de la persona, y por su globalidad, capaz de entrar en diálogo con el proyecto, a su vez global, del modelo capitalista. Dos condiciones que, a su vez, son dos objetivos irrenunciables para la eficacia social del Proyecto Cooperativo de Mondragón.

El hombre cooperativo no es algo que surge espontáneamente como las setas. Máxime en la cultura postmoderna en la que estamos entrando, uno de cuyos rasgos sociológicos más afirmados es la negación de toda utopía y de todo proyecto que vaya más allá de los intereses momentáneos personales. El hombre postmoderno se sitúa en el presente, vive fragmentariamente y rehuye todo compromiso que le implique hasta pasado mañana; le gusta vivir individualmente, y aprecia la solidaridad como un sentimiento tenue que cambia de objetivo según los intereses concretos del momento. Por ello, el líder consciente y el gestor eficaz saben, que en esta opción, la estrategia básica a la hora de diseñar el futuro

“El escenario futuro nos presenta un Grupo que mantiene alianzas con otros Grupos que han optado por un proceso de desarrollo alternativo”.

consiste en la gestación y mantenimiento del hombre cooperativo.

Esta estrategia básica acompaña y pondera el resto de estrategias empresariales que valen tanto cuanto sirven a este objetivo prioritario.

Un nuevo escenario para el futuro

Al mirar el escenario futuro, desde esta segunda hipótesis, veo una serie de elementos que se mantienen con fuerza:

1. El Grupo ha entendido la educación como un elemento básico y primero, y configurador de su propio Proyecto Cooperativo. Esta opción, que empalma con el origen propio del Grupo, le ha llevado a desarro-

llar una sección educativa, que se mantiene como alternativa de identidad propia frente a la creciente funcionarización del resto de la enseñanza. Este sector educativo, tiene como ámbito el País Vasco, cuenta con un Proyecto Educativo propio, coherente con el Proyecto Global del Grupo. El Proyecto Educativo, contempla todo el proceso educativo, no sólo sus fases finales, y se alarga a través de la formación permanente hasta los procesos de adaptación personal para la época de la post-jubilación. El sector educativo converge con los otros sectores en la dirección del Grupo.

2. El Grupo Cooperativo ha ido cultivando sus señas de identidad. Esta identidad se cultiva y se mantiene en la prioridad que mantiene el sector educativo, que incluye tanto los Centros específicos, ya sea de Educación General, Universitaria, Profesional, de Gestión e Investigación, como en el resto de los Centros de trabajo en los que la formación permanente es un componente privilegiado desde el que se asegura unos procesos de calidad cada vez mayores. La identidad se remarca igualmente en la potenciación de dos arquetipos clave de organización:

- un proceso de información ágil y continuo que permite un proceso de toma de decisiones con una participación en cascada y permanente;
- un sistema retributivo fuertemente solidario a nivel de todo el

Grupo, no sólo de cada una de las entidades que componen el Grupo y que contempla, además, unos componentes no directamente monetarizables, como la formación o la adecuación a nuevos puestos, que incluyen además de la recompensa personal, un valor añadido social para todo el Grupo.

3. Estos elementos organizativos mantienen su fuerza educadora en la dinámica transparente de su aplicación. La transparencia y la honradez en el manejo de la información y en su distribución radicalmente democrática se convierten en un elemento básico del compromiso de transformación social que el Grupo incorpora. Precisamente. Este es uno de sus activos más importantes y el que le permite estar presente en el tejido social del País como un referente valorado y ejemplar.

4. En el Grupo se ha dado un proceso continuo de reconversión de presencias, garantizadas por la calidad del producto y por la educación social que convierte al cliente en colaborador de un proyecto global y alternativo de sociedad. Es precisamente esta dinámica de reconversión del cliente en colaborador de su Proyecto Social lo que constituye el beneficio social que mantiene al Grupo en su operatividad. Esto ha supuesto que el Grupo:

- ha ido generando puestos de trabajo alternativos para responder tanto a los aumentos de productividad como a los desplazamientos sociales. Esta función creativa es,

“El Grupo se ha podido mantener y aposentarse en el futuro por su capacidad de transparencia y de diálogo social”.

precisamente, un rol permanentemente activado de los líderes del Grupo;

- ha reconvertido sus líneas financieras y de seguridad social dotándolas de una profunda dimensión educativo/social, tanto por la jerarquía de sus prioridades de actuación y la red técnica que permite una solidaridad interna real, como por la imagen alternativa que provoca con su comportamiento;
- la transparencia interna del Grupo y la coherencia que manifiesta ha permitido que el marketing del Grupo funcione como una oferta selectiva que capta colaboradores y mantiene un diálogo social creativo desde la propia identidad; un marketing que tiende no a convertir a las personas en

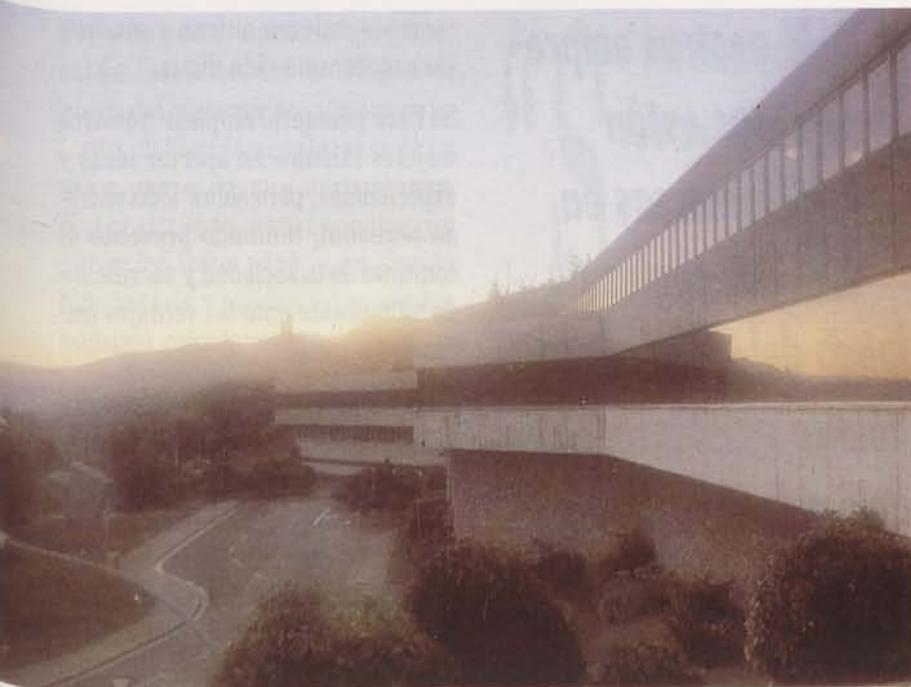
potenciales clientes sino en personas responsablemente colaboradoras en un ambicioso proyecto que busca alterar las bases del desarrollo social actual.

El escenario futuro nos presenta un Grupo que mantiene alianzas con otros Grupos que han optado por un proceso de desarrollo alternativo. Un Grupo que mantiene una opción decidida por generar un nuevo medio ambiente, entendido como aquel conjunto de situaciones humanas, técnicas y de la naturaleza que permiten un desarrollo humano de toda la persona y de toda persona.

“En definitiva no se nos ocurra hacer cooperativismo sin cooperativistas.”

“El movimiento cooperativo debe tener una sustantividad propia y debe inspirarse en auténticas aspiraciones de superación social. Esta vitalidad requiere, más que una aparatosa proclamación de principios y postulados sociales, una proyección práctica de los mismos con participación activa de los miembros de la comunidad.”

“Debe nacer respondiendo a imperativos de intereses nobles y su desarrollo requiere un clima de afirmación sincera de valores sociales. Debe ser una avanzada de exigencias de justicia social y no un refugio de paternalismos trasnochados, y menos de posturas pusilánimes o interesadas de un conservadurismo egoísta.” (José María Arizmendiarieta) □



Merkatu kapitalistak
agintzen duen mundu
honetan Kooperatibek
sekulako erronkak
dauzkate. Jose M^a
Sarasuaren ustez ez dugu
beldurrik eduki behar
bazkideok erantzule eta
solidarioak izateko prest
baldin bagaude.

¿Tiene futuro la empresa Cooperativa?

Jose M^a Sarasua

Cuando nos planteamos cuestiones tan delicadas como el futuro del sistema cooperativo se hace necesario profundizar suficientemente para no jugar a futurólogos y publicar afirmaciones más o menos gratuitas que cualquier lector puede refutar con la misma ligereza.

Yo no planteo mi reflexión basándome en las leyes económicas ni en el poder de las naciones dominantes que hoy imponen su voluntad en alguna medida.

Me apoyo más en la naturaleza humana, que inexorablemente busca mejores formas de convivencia y calidad de vida, aunque en algunos períodos parezca que caminamos en sentido contrario.

Hoy se nos hace impensable que el mundo cambie sustancialmente el sistema operante, dada la desproporcionada relación de fuerzas a favor de los grupos o países dominantes, pero sopesando la historia constataremos que eso se ha dado una y otra vez. De hecho, en estos

mismos momentos estamos asistiendo al desmoronamiento del régimen sudafricano a pesar de que todo el poder estaba en manos del gobierno blanco.

La voluntad de las mayorías

Con mayor o menor retraso la voluntad de las mayorías se impone. Así, a nivel mundial es imposible perpetuar la monstruosidad de los dos tercios de la población hambrienta mientras el otro tercio está

sobrealimentada y sumida en un absurdo consumismo. Desconocemos si será de forma evolutiva o violenta pero el cambio se dará en algún momento.

Es justo afirmar que el sistema capitalista imperante no está resolviendo los problemas de la sociedad y que incluso está favoreciendo el crecimiento de las distancias entre los poderosos y los desposeídos, llegándose a la descarada y creciente explotación de los países menos desarrollados.

No podemos ser tan ingenuos, por otra parte, de atribuir la causa de todos los males y sufrimientos de la sociedad al sistema económico existente, pero sí debemos discernir entre formas que van deteriorando la dignidad de la persona y otras que persiguen la superación creciente de los valores humanos como premisa básica.

No cabe duda de que todos tenemos parte activa en esa generalizada injusticia con respecto a los pueblos menos favorecidos, conciencia que va en crecimiento cuando los medios de comunicación introducen en nuestros propios hogares las imágenes de las personas disminuidas y en pocas horas podemos desplazarnos a los mismos lugares de los hechos. Nos estamos acercando unos a otros de una forma vertiginosa y los hechos acaecidos en cualquier lugar del planeta tendrán cada vez más repercusión en nuestra propia existencia.

“Nuestras empresas están inmersas en las reglas de juego del sistema económico existente, debiendo acoplarse a él en gran parte de sus estructuras”.

La auténtica solidaridad entre los pueblos del mundo se ve como la única salida real para una convivencia pacífica y digna de personas. Pero incluso a nivel económico parece que a la larga no tenemos otra solución (acuerdo a nivel planetario de explotación de recursos, salvaguarda del medio ambiente, etc.).

Podemos estar bastante de acuerdo con la afirmación de la necesaria solidaridad, pero la cuestión está en el cómo debe darse, siendo conscientes de que se trata de una auténtica conversión del hombre o de una revolución interna de cada uno de nosotros. Estamos más acostumbrados a actuar con la ley del péndulo, yendo de extremo a extremo dando bandazos, acercándonos lentamente a ese centro donde apuntábamos desde el principio; entre tanto gene-

raciones enteras sufren y mueren sin conocer una vida digna.

Se hace necesario emplear nuestros mejores talentos en aportar ideas y experiencias, pero sobre todo entrega personal, teniendo presente al conjunto de la sociedad y sacrificando individualmente las ventajas utilitarias a corto.

Es inviable plantear soluciones globales cuando no se tiene un “entrenamiento” en núcleos reducidos. No podemos esperar personas solidarias en familias desunidas. Tampoco tendremos pueblos solidarios si interiormente es la lucha de intereses la que prima.

La empresa cooperativa

Personalmente el rol de la empresa cooperativa lo veo en una doble vertiente: la primera, cara a sus objetivos internos, y especialmente la de dignificar el trabajo frente al capital, privándole a éste de todo poder de decisión; y la segunda, la de ir mentalizando y formando a núcleos de población en el juego solidario que paulatinamente debería ser asumido por el conjunto de la sociedad. La cooperativa tiene, no obstante, múltiples desafíos que vencer para cumplir su misión social. El primero es sin duda el de la supervivencia y desarrollo en este entorno de crisis económicas casi continuas, máxima exacerbación de la competencia y concentración de empresas a nivel multinacional.

Por otra parte, nuestras empresas están inmersas en las reglas de juego del sistema económico existente, debiendo acoplarse a él en gran parte de sus estructuras. Naturalmente esto supone un auténtico freno para la educación comunitaria y solidaria que abogan nuestros principios.

Podemos enumerar muchos mas problemas que dificultan nuestra andadura, pero el mayor desafío lo tenemos en la falta de concienciación de lo que llevamos entre manos, de la trascendencia que nuestra experiencia tiene para el mundo del trabajo y del poder que realmente tenemos si utilizamos convenientemente nuestras capacidades.

Si internamente los socios somos responsables y solidarios, no debemos de temer los embates externos; nuestras empresas serán altamente competitivas y el desarrollo estará prácticamente garantizado.

Ciertamente la concepción cooperativa de la empresa satisface a muchos. He sido testigo de la afirmación de no pocos empresarios al conocer la concepción de nuestra organización confesando ser la mejor fórmula laboral de las que han tenido conocimiento. Algunos estarían incluso dispuestos a realizar el cambio inmediatamente. Sin embargo no confían en la responsabilidad de los socios trabajadores y creen que no puede funcionar.

Aunque somos escépticos ante estas afirmaciones, ciertamente existe la creencia generalizada de la falta de

“ Si internamente los socios somos responsables y solidarios, no debemos de temer los embates externos; nuestras empresas serán altamente competitivas y el desarrollo estará prácticamente garantizado.”

compromiso y responsabilidad de la mayoría para llegar a una auténtica gestión o autogestión.

Si algo tenemos que demostrar los actuales cooperativistas a nosotros mismos y al resto de la sociedad es precisamente nuestra madurez como empresarios-trabajadores, capaces de gestionar responsablemente la parte de empresa que nos toca vivir en nuestro trabajo cotidiano.

Se tienen cada vez menos dudas de que la autonomía y la creciente participación de cada uno es el mejor sistema para la buena marcha de la empresa. Dicho de otra manera, la autogestión se está confirmando

como la concepción más eficaz y socialmente más justa. En los últimos años estamos contemplando además un retroceso de los sistemas más automatizados, demostrándose que el hombre es insustituible en las tareas más importantes del proceso productivo.

Autogestión, la vía óptima

La autogestión llevada a todos los niveles posibles de la sociedad es seguramente la mejor condición para desarrollar los valores humanos, especialmente la libertad, pero sin perder el impulso del progreso permanente.

Si todo el entramado económico-empresarial tiene un futuro incierto, no seremos nosotros tan osados para asegurar nuestra total seguridad en el porvenir. Sin embargo confío plenamente en el futuro de la empresa comunitaria (quizás no se llamará cooperativa) con las generaciones venideras, igual que confié hace 35 años, a pesar de que eminentes sociólogos nuestros predicaban la imposibilidad de subsistencia dentro de la economía de mercado. □



Es el Gremio de Cañonistas compuesto de 30 Forjadores, 60 Martilladores, 60 Limador.

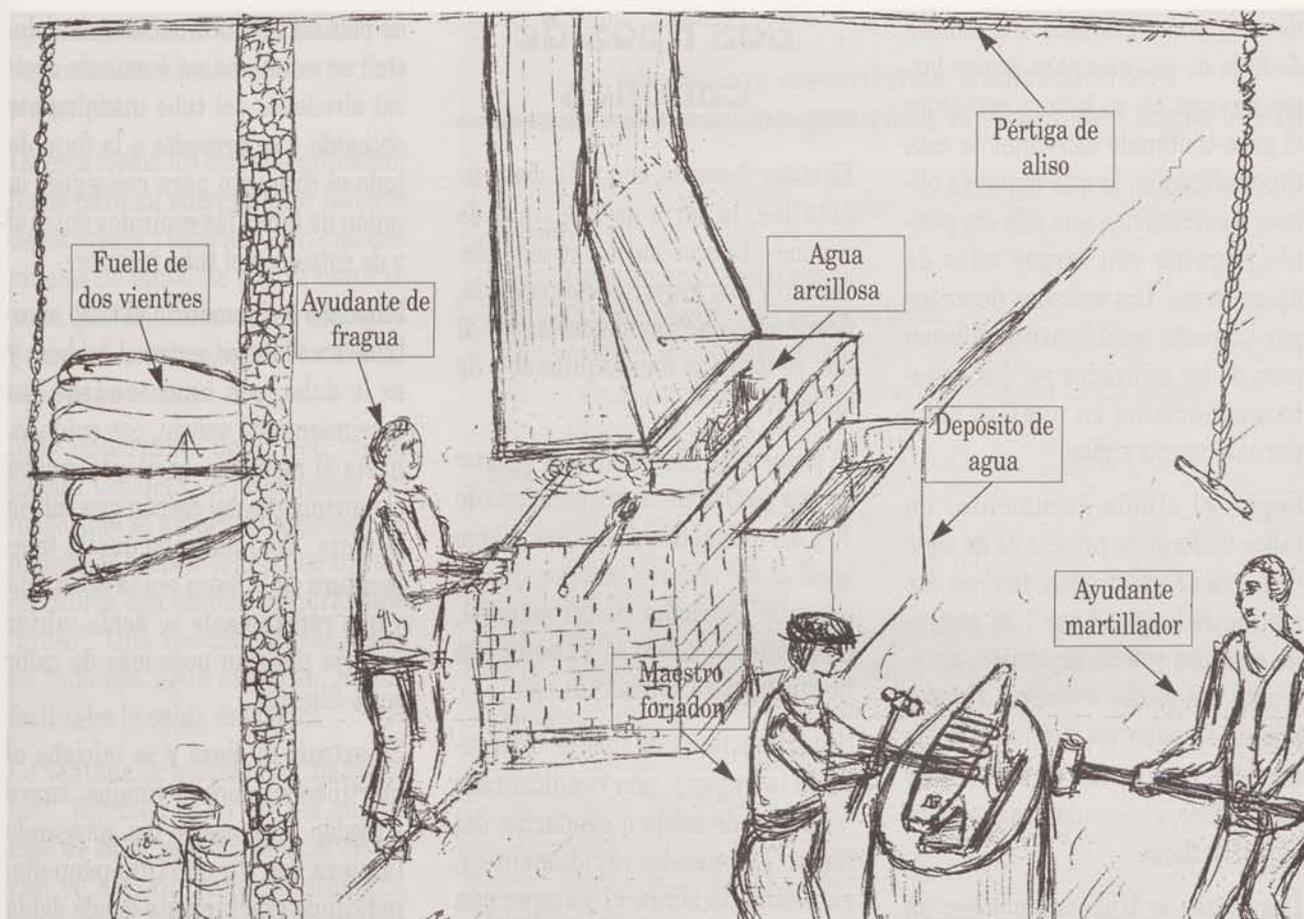
La forja tradicional de cañones

Carmelo Urdangarín/José M^a Izaga

Hasta el último tercio del siglo pasado, la fabricación de armas se llevaba a cabo de forma artesanal, en numerosos pequeños talleres especializados,

desempeñando los gremios una tarea fundamental. Las noticias de estos gremios datan de principios del siglo XVI.

Ramiro Larrañaga define los gremios como "asociaciones formadas por maestros, oficiales y aprendices de una misma actividad u oficio, que disponían de unos reglamentos acordados por ellos mismos y que servían para resolver las diferencias entre los



Así veía Lázaro Unzueta la forja de cañones a principios de siglo. Boceto facilitado por él mismo.

maestros matriculados o frente a otros sectores”.

Uno de los cuatro gremios tradicionales en nuestra zona armera era el de los cañonistas, que Florencio José de L'Amot, en 1757, describe como “compuesto de treinta forjadores, 60 martilladores, 60 limadores y 30 barrenadores, con instrumentos de máquinas de agua. Estos son los que hacen el cañón de una plancha de hierro recogida y le dan unas galdas tan sutiles, con tal arte y maña, que las naciones no las han podido imitar, motivo de que en todas partes del mundo son tan estimadas”.

Estos especialistas que fabricaban los cañones forjados lo hicieron de forma muy artesanal hasta 1855, en que, en Trubia, comenzaron a introducirse importantes innovaciones mediante la utilización de un sistema “por rodillos” movidos por ruedas hidráulicas. Por este método se obtenían cañones de calidad al menos igual a la de los fabricados artesanalmente en las fraguas de nuestra zona pero, sobre todo, de forma notablemente más económica, lo que originó gran inquietud en el gremio de cañonistas, quienes trataron de implantarlo, lo que finalmente se llevó a cabo en la

fábrica de fusiles Euskalduna de Placencia, hacia 1861. A pesar de ello, el método tradicional siguió utilizándose durante bastantes años, incluso hasta la segunda década de nuestro siglo.

Las enseñanzas de Lázaro Unzueta

Uno de los últimos forjadores fue el elgoibarrés Lázaro Unzueta, quien aprendió el oficio de su padre y nos dejó un interesante documento manuscrito que describe, con todo

Dos tipos de cañones

detalle, varios procesos artesanales de forja de cañones para armas largas de caza. De su lectura se deduce el gran contenido artesanal de esta especialización, lo que requería oficio y conocimiento, que sólo era posible adquirir con largos años de aprendizaje. Los métodos descritos por Unzueta posiblemente difieren poco de los utilizados por los maestros cañonistas en nuestra zona durante varios siglos.

Según el citado documento, un taller de forja de principios de siglo disponía de una fragua de unos dos metros de longitud por 1,25 metros de anchura y 0,65 de altura, construida con piedra arenisca. Junto a ella se situaba un fuelle de doble cámara, construido con madera y piel de toro, accionado a mano, para avivar el fuego.

Las piezas se trabajaban sobre un yunque de hierro, provisto, en su superficie superior, de varios canales semicirculares del diámetro de los cañones a forjar. Así mismo se disponía de un tornillo de banco para múltiples operaciones, entre ellas el limado y una muela abrasiadora natural extraída de cantera.

El equipo humano estaba formado por tres personas: Un maestro forjador, un martillador y un ayudante que atendía el fuego.

A principios de nuestro siglo, las operaciones necesarias para la fabricación de cañones eran la forja del tubo, el escariado, el amolado y el limado final de las irregularidades.

El autor describe, con toda clase de detalles, la forja de dos tipos de cañones: El económico y el más elaborado y que mayor oficio requería, destinado a armas de calidad y al que se llamaba damasquinado o de alambre.

El primero de ellos se forjaba a partir de una pletina de hierro pudelado de 70 x 3,5 milímetros de sección y largo igual al del cañón a obtener, que se curvaba alrededor de un mandril, golpeándolo sobre el yunque con martillos, para obtener un tubo.

Seguidamente, este tubo se calentaba en la fragua y, una vez alcanzado "el punto de calda o exudación del hierro", se sacaba rápidamente y, golpeándolo sobre el yunque con martillos, se conseguía la soldadura de la unión de una corta longitud. Se iba repitiendo esta operación sucesivamente por tramos, hasta que todo el tubo quedaba soldado.

La fabricación del segundo tipo de cañones se iniciaba haciendo un tubo igual al de los económicos, ya descritos. Seguidamente se tomaban hasta tres cuadrillos de siete u ocho mm. de anchura y se retorciaban sobre sí mismos, en frío, hasta que tomaran el aspecto de una varilla roscada y se unían los tres formando un haz, introduciéndose en la fragua para su calentamiento.

Alcanzada la temperatura de forja, se martilleaba el conjunto sobre el yunque hasta conseguir darle forma

de pletina. A continuación, esta pletina se enrollaba en forma de espiral alrededor del tubo inicialmente obtenido y se procedía a la forja de todo el conjunto para conseguir la unión de todas las espirales entre sí y de éstas con el tubo interior.

Para ello se introducía el tubo arrollado en el fuego, entre el carbón, y se le daba, con unas tenazas, un movimiento de vaivén, con cuidado, hasta el momento en el que cesaba el movimiento del carbón que cubría la pieza. Esto indicaba que la temperatura de la pieza era la adecuada y que rápidamente se debía iniciar la forja pues un poco más de calor sería funesto.

Se extraía la pieza y se iniciaba el martilleado sobre el yunque, suave y rápido. El maestro iba golpeando la pieza con un martillo pequeño, indicando exactamente donde debía golpear el ayudante con su mazo más pesado. De esta forma, por pequeños tramos se iba consiguiendo la unión de todas las espirales entre sí, calentando y golpeando repetidas veces el futuro cañón.

Seguidamente se volvía a forjar el tubo ya soldado para darle la medida deseada y alisarlo, lo que se realizaba colocándolo sobre uno de los canales de la superficie del yunque, sobre el que se posicionaba una especie de maza con mango, llamada "tas", sobre la que se golpeaba con el martillo.

Los "tases" consistían en unos mazos que tenían, en una de sus caras, un canal semicircular y que,

apoyados sobre el cañón en fase de terminación, alisaban su superficie por golpes.

De esta forma los cañones quedaban listos para su entrega a los talleres de escariado y amolado, con grandes muelas de agua, de piedra natural, para, posteriormente, ser acabados limándolos manualmente en un tornillo de banco.

Muy importante debía ser, según cuenta Unzueta, la preparación del fuego, que se alimentaba, principalmente, de carbón vegetal de haya y se cubría con carbón mineral tipo "graso". Una vez caliente, se rociaba todo con agua arcillosa, lo que facilitaba la calda del metal.

La ventana de los cañones "de alambre", también descritos, es que en caso de estar mal forjados, al disparar, se abrían transversalmente, siguiendo la unión de la espiral sin originar lesiones a la persona que lo utilizaba, al contrario que los económicos, que se abrían a todo lo largo, originando serios accidentes a los usuarios.

Cuenta el autor que, cuando se procedía el empavonado de estos cañones de espiral o alambre, aparecía en su superficie una especie de floreados muy decorativos en forma de espiral, de color claro plateado, lo que denotaba el proceso de forja utilizado. Así mismo, recuerda haber leído en una revista belga que hubo un "forgerón" de buen oficio que obtuvo, por este procedimiento, su propio nombre sobre un cañón. □

Maestros asentistas matriculados en sus respectivos gremios a fines del siglo XVIII

MAESTROS		TOTAL ARTIFICES
Placencia		
11	Cañonistas con 8 oficiales cada uno	99
66	Chisperos o llaveros con 2 oficiales cada uno	198
20	Aparejeros con aprendiz cada uno	40
28	Cajeros o encepadores con 20 aprendices entre todos ellos con uno con otro	43
125	Maestros de los cuatro gremios y artifices	385
Eibar		
9	Cañonistas con ocho oficiales cada uno	81
7	Llaveros con 2 oficiales	21
44	Aparejeros con 1 aprendiz	88
33	Cajeros con 25 aprendices entre todos uno con otro	78
93	Maestros de los cuatro gremios y artifices	268
Elgoibar		
13	Cañonistas con 8 oficiales cada uno	117
2	Llaveros con 2 oficiales	6
1	Cajero	1
16	Maestros de tres gremios y artifices	124
Ermua		
16	Llaveros con 2 oficiales cada uno	43
1	Aparejero con su aprendiz	2
2	Cajeros o encepadores	2
19	Maestros de dichos gremios y artifices	52
Mondragón		
5	Cañonistas con 8 oficiales cada uno	43
1	Llaveros con 2 oficiales	3
1	Cajero	1
7	Maestros y artifices	49
Durango		
3	Llaveros con 2 oficiales cada uno	9
Bergara		
2	Llaveros con 2 oficiales cada uno	6

No se incluyen cinco maestros bayonetistas que residían en Tolosa y Alegría ni tampoco cuatro maestros instrumentalistas de Anzuola y Bergara.

Cada cañonista tenía una fragua y taller mientras cada llavero y aparejero contaba solo con una fragua. Trabajo de José Ignacio Tellechea Idigoras (Diario Vasco, 08.02.1974), dedicado a Ramiro Larrañaga.



Javier Clemente siempre ha estado ligado al mundo del fútbol. Primero como jugador del Athletic, después como entrenador y ahora como seleccionador nacional. Actualmente su meta es poder disputar la fase final del Campeonato mundial de fútbol de Estados Unidos. Tras la victoria frente a Eire por 1-3 está más cerca de conseguirlo.

javier
CLEMENTE,
seleccionador
nacional

Rumbo a Estados Unidos

J.M.F.

T.U. : ¿Cómo llevas lo de ser seleccionador nacional?

Javier Clemente: En general bien, lo que ocurre es que trabajar en la selección nacional es muy difícil porque hay muy pocas cosas favorables. Excepto los jugadores, el concepto que tienen de ser seleccionados, el ambiente que se crea en las concentraciones, y el apoyo que ofrecen los hombres de la Federación, lo demás son problemas.

T.U.: ¿Cuáles son esos problemas?

J.C.: La competición, el calendario, el segundo plano en el que se encuentra la selección para los clubes...

T.U.: La presión que ejercen los medios de comunicación...

J.C.: A mí eso no me parece un problema. Es más el fútbol sería menos sin los medios de comunicación, entiendo que hay una correspondencia mutua, ellos nos ayudan a nosotros y nosotros tenemos la obligación de ayudarles a ellos. Ahora bien, ocurre que hay dos tipos de entrenadores: unos los que juegan al amen, amen, amen, sí wana siempre y otros que analizan lo que dicen.

T.U.: Usted, claro está, se incluye en el segundo grupo.

J.C.: Yo soy de los que analizan lo que dicen. Hay algunos medios que quieren imponer la ley del miedo, que te están avisando y que te advierten que tengas cuidado por-

que si no haces lo que ellos quieren se ponen en contra tuya. Entonces hay entrenadores que efectivamente no se pueden enfrentar a eso y ceden. Y luego estoy yo. En ese caso yo soy diferente y si me amenazan de esa manera entro en el juego. ¡Y ya veremos quien puede más! De momento me va bien.

T.U.: En ese tipo de batallas usted casi siempre ha salido bastante bien parado.

J.C.: También he salido tocado. La vez que más tocado he salido fue precisamente aquí, en Bilbao. En el "affaire" de Sarabia, que fue una manipulación del Correo increíble.

Los ceses de entrenadores

T.U.: ¿Te parece correcto que se cese a los entrenadores por sus malos resultados?

J.C.: No me parece correcto. Lo que pasa es que hay muchos matices en eso de los resultados. Si el club pone a tu disposición todos los medios posibles y tú te gastas una fortuna haciendo el equipo y luego no funciona, tienes que ir a la calle porque has fallado en tu gestión. Ahora bien, si a tí te contratan en un equipo y no puedes reforzarlo porque no tiene dinero o porque sus pretensiones no son elevadas no deberían echarle más que por la voluntad de los jugadores.

T.U.: De todas maneras parece que se está pasando de moda lo de cesar a los entrenadores.

J.C.: Va a ir a menos. Porque se pone en juego el dinero de los directivos, porque son Sociedades Anónimas y sencillamente, porque no se puede cambiar continuamente de entrenador. Además hay entrenadores con contratos muy especiales. El de Benito Floro sin ir más lejos. Son 125 millones que le tienen que pagar de su contrato más otros 125 millones de indemnización, es decir 250 millones; más encima traer a otro entrenador. Estamos hablando de 300 millones de pesetas. Creo que en adelante los clubs van a hilar mucho más fino y además creo que no siempre el entrenador tiene la culpa.

T.U.: Siempre habrá algún presidente atípico como Gil y Gil que haga y deshaga a su antojo. Por cierto, ¿cómo fue su relación con él?

J.C.: Buena, muy buena. Es un hombre que tiene muchos deseos de ganar.

T.U.: ¿Cuánto tiempo estuviste con él?

J.C.: 8 meses.

T.U.: Una historia de amor loco.

J.C.: No, que va. Mi trabajo en el Atlético de Madrid fue bueno, y estuve a gusto; Gil es un hombre que te hace estar mucho tiempo pensando en el equipo, reuniones, conversaciones, te llama a todas

horas, es un hombre que atosiga bastante, que agobia bastante, pero que te deja trabajar. En ese sentido nunca tuve problemas con él. Y después de marcharme tampoco, me llevo muy bien con él, aunque, que duda cabe, es un hombre especial.

Cómo ganar una liga

T.U.: ¿Qué es necesario hoy en día para ganar una liga?

J.C.: Tener un buen equipo y paciencia. En un año no se gana una liga. Para quitarle la liga a un equipo como el Barcelona, que compra lo mejor y que tiene un presupuesto de 7.000 millones de pesetas, un club con 2.000/3.000 millones como Valencia o Atlético de Madrid necesita dos o tres años. El dinero es también importante, el que tiene dinero puede comprar los mejores jugadores.

T.U.: ¿Tener los mejores jugadores extranjeros significa tener el mejor equipo?

J.C.: No necesariamente. El jugador extranjero tiene que ser el complemento que le falta al equipo de jugadores nacionales. En España la mayoría de los clubs fichan nombres o jugadores extranjeros muy buenos que no les sirven para nada porque no son lo que el equipo necesitaba.

El Real Madrid de los últimos años está gastando cientos de millones de pesetas y no mejora nunca el equipo. Y no trae malos jugadores, pero

es muy diferente comprar buenos jugadores a hacer un buen equipo. El Madrid compra buenos jugadores pero nunca tiene un buen equipo.

T.U.: ¿No cree usted que hay algunos jugadores que no se merecen el "status" de jugador de fútbol?

J.C.: Hay de todo. Se da el caso de jugadores que tienen una cotización altísima y no tienen ese nivel de rendimiento que la cotización le ha dado. Sin embargo hay jugadores que tienen una cotización muy baja y son bastante buenos. Se da un poco de todo. ¿Por qué? Porque en eso interviene la vistosidad, la publicidad, la simpatía,... y luego el capricho de la prensa. La prensa en el mundo del fútbol es de una importancia muy grande.

T.U.: En cuanto a su comportamiento en el campo, ¿no podrían ser todos como Laudrup?

J.C.: Laudrup por la calle sería un señor con smoking, un tipo elegante, educado, ejemplar...

T.U.: ¿Y Stoichkov?

J.C.: Stoichkov sería un guerrillero. Pero también es un poco el tipo de cultura. Uno es Dinamarca y el otro es Bulgaria.



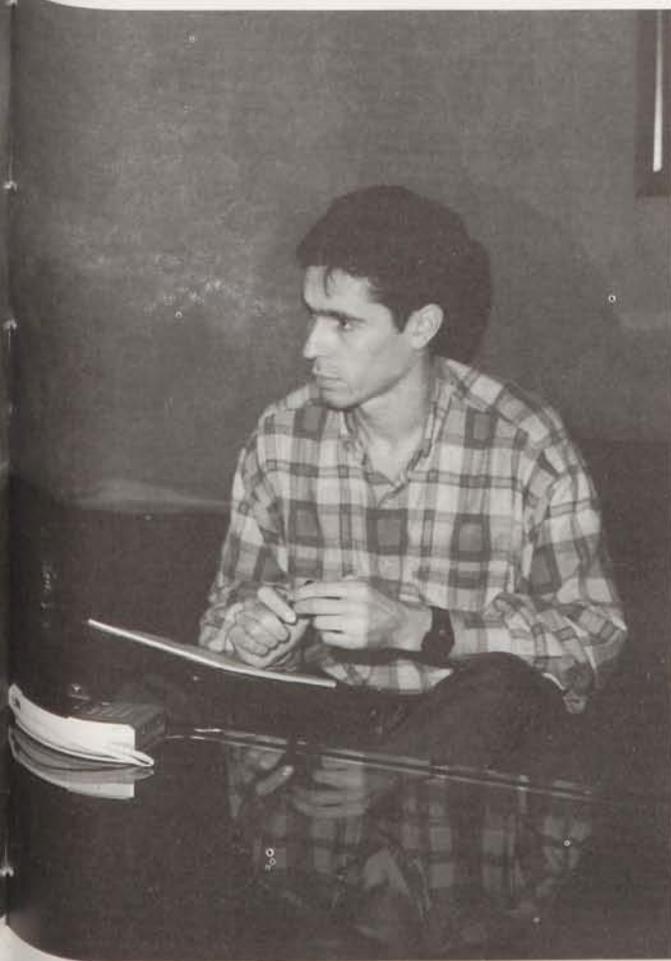
"Futbolariaren bizitza"

T.U.: Nola ibiltzen dira izar handiak selekzioaren konzentrazioetan?

J.C.: Bakoitzaren izaeraren arabera da hori. Badaude oso izar tenteak, baina baita oso apalak ere. Egungo izarrak, nirekin daudenak, oso ondo. Nik ezingo nuke xumetasunez, naturaltasunez eta giro onean funtzionatzen ez duen ekipo bat izan; ezin izango nuke jasan.

T.U.: Ez duzu uste egungo futbolariak pribilegiatuak direla?

J.C.: Pribilegiatuak badira, baina baita sakrifikatuak ere. Futbolariaren bizitza oso gogorra da. Lehenik eta behin, lehen mailako futbolaria izatera heltzea zaila delako eta bigarrenik hor irautea gaitza delako. Gainera, beren bizitza profesionala oso laburra da. Jende askok, itzelezko bizimodu ona daukatela, dirutza handia irabazten



oso gogorra da"

... esaten dute, baina ez dira kontu-
ratzen oso bizitza sakrifkatua izan behar
dutela.

T.U.: Heltzeari buruz hitz eginez, zein-
tzuk dira selekzioan dituzun helbu-
ruak?

J.C.: Gaur egun bat bakarra dugu: EEBBe-
lara heltzea. Dena den, ez heltzea niretzat
ez da porrota izango, nahiz eta hori horrela
hartzeko saiatuko den norbait beti egon.

T.U.: Eta zein da Javier Clementeren
helburua?

J.C.: Datorren urtean lana izaten jarrai-
tzea. Hori nahikoa da niretzat.

T.U.: Psikologoaren zereginari buruz hitz
egin nahi nuke...

J.C.: Ezer ere ez, ez dut beraiengan sines-
ten. Ezta ezertarako ere. Entrenatzaileak,

normalean, psikologo
ona izan behar du; kon-
tuz! psikologoa baina
futbolari dagokionez
esan nahi dut. Baina
norbaitek, entrenatzaile
ona izan arren, ekipoa
psikologikoki menpera-
tzen ez badu, ba kontra-
ta dezala psikologoa.

T.U.: Zeinek daki
gehiago futbolaz
Cruyff, Toshack edo
Clementek?

J.C.: Futbolaz jende
askok daki. Jakina,
jokalaririk onena Johan
Cruiff izan da. Gero
agintzea eta bakoitzaren

gustua daude. Baina gertatzen dena da
John Toshack eta ni gauza askotan bat
etortzen garela. Cruyff ongiaren eta gaiz-
kiaren gainera dago futbolari dagokionez.
Cruyffek esan zuenez, bera ekipa handiak
entrenatzeko bakarrik dago prest. Hori,
multimilioduna izateko jaio dela esatearen
parekoa da. John, ordea, duenarekin lan
egiten duen futbolaren profesionala da.
Entrenamenduari dagokionez, Toshackek
eta nik bide antzekoagoa erabiltzen dugu.

T.U.: Ezagutzen duzu Arrasateko Espe-
rientzia Kooperatiboa?

J.C.: Kooperatiban lan egitea zer den bada-
kit gutxi gorabehera, batez ere nire guraso-
ak Barakaldoko kooperatiba txiki batean
(La Cruz) aritu direlako. Arrasateko koope-
ratiba-fenomenoa, arrakastaz funtzionatu
duelako eta nazioartean eredu garri delako
ezagutzen dut.

"La amistad es mi droga más fuerte"

T.U.: Un equipo

Javier Clemente: Por sentimientos, el Ath-
letic.

T.U.: ¿Qué es el Fútbol para Clemente?

J.C.: Mi "hobby" y mi profesión.

T.U.: ¿Sueñas con entrenar al Barcelona?

J.C.: No. Si alguna vez me toca hacerlo,
estupendo, pero no me quita el sueño.

T.U.: Segundos antes del partido, ¿qué
sueles decir a los jugadores?

J.C.: ¡Venga, tranquilos y suerte!

T.U.: ¿Cuántos cigarrillos puedes llegar a
consumir en un partido?

J.C.: Siete u ocho

T.U.: ¿Volverá el Athletic a ganar alguna
liga?

J.C.: Muy difícil. Y con un entrenador
extranjero más difícil todavía, salvo que
esté muchos años en el equipo. Además, el
Athletic es vendedor de jugadores.

T.U.: ¿Y la Real?

J.C.: Idem de lienzo pero con un pequeño
matiz: la Real ficha extranjeros. Dependien-
do de los medios económicos con que cuen-
te para fichar extranjeros tendrá más
facilidades que el Athletic para ser campeón.

T.U.: ¿Qué jugador extranjero llevarías a
la selección?

J.C.: Van Basten.

T.U.: ¿Cuál es tu droga más fuerte?

J.C.: La amistad.

Arrasateko José M^º Arizmendiarrrieta Eskola Politeknikoak 50 urte bete ditu hilabete honetan.

Hori dela eta artikulugileak Eskolako gaur egungo egoera eta etorkizuneko erronkak aztertu ditu kolaborazio honetan.



Eskola Politeknikoa
JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETA

A lo largo de los 50 años de historia han pasado por Eskola un total de unos 11.500 alumnos, de los que 2.800 han culminado los estudios de Formación Profesional (antigua maestría) y 1.300 lo han hecho en Ingeniería Técnica.

Eskola ha sido y sigue siendo el principal vivero de técnicos para las cooperativas del conjunto de MCC. Un dato curioso muestra que la expansión habida en Eskola encuentra un cierto paralelismo entre el conjunto de cooperativas de MCC y la procedencia de los alumnos de Ingeniería: 30% del Alto Deba, 30% del resto de Gipuzkoa y el resto del conjunto de la comunidad autónoma y Navarra.

En este momento debemos recordar que además de haber participado en



presente y futuro de ESKOLA POLITEKNIKOA

Iñaki Lacunza, Director Eskola Politeknikoa



Biblioteca de Eskola Politeknikoa.

otras realidades educativas, se ha contribuido notablemente al nacimiento de instituciones tan novedosas como Alecop, Ahizke-CIM, Ikerlan y Diara. Para terminar con este balance rápido se puede añadir además que Eskola cuenta hoy día con dos nuevas instituciones como: Iraunkor para Formación Permanente, y Saiolan en la promoción de actividades empresariales, puestas como ejemplo en muchos casos por las administraciones autonómicas y provinciales para dinamizar otras comarcas.

Todo lo anterior forma parte del activo visible de Eskola, pero si intentamos profundizar un poco, deberíamos preguntarnos si el espíritu o los principios que animaron en su día a Don José María al crear Eskola, "Socialización de la cultura, participación, solidaridad, compromiso... etc" son vigentes hoy día. En este punto puede haber diferentes opiniones o interpretaciones pero lo

que sí debemos admitir es que 50 años de historia no son muchos en la evolución académica de una institución, y en esa transformación Eskola ha ido optando por una determinada dirección. Cada momento histórico ha exigido de Eskola unas determinadas respuestas, fundamentalmente en la capacitación de personas para el mundo empresarial.

De la misma manera que Alecop fue vital en otro tiempo para que muchos alumnos pudiesen ejercitar realmente el principio de igualdad de oportunidades y hoy día es una opción voluntaria mucho más minoritaria, hoy el programa GOIER permite financiar anualmente a más de 75 graduados en Ingeniería para que continúen estudios en el extranjero.

Pensará alguien que Eskola se ha hecho elitista, que somos muy estrictos en nuestros niveles de exigencia. No es elitismo, pero sí exi-

gencia porque ésta obedece únicamente a la real capacitación que se necesita hoy en día en el mundo real de la empresa, no a razones económicas o de otra índole. En una sociedad con serios problemas como la actual estaríamos traicionando a nuestros principios si nos dejásemos arrastrar por las corrientes "light". Una de las características sobresalientes de nuestros alumnos cuando salen a estudiar al extranjero comentada por los profesores tanto en Inglaterra, Suiza, Francia, es su gran capacidad de trabajo. El comentario general suele ser: "enviarnos más alumnos como estos".

Todo ello ha sido posible gracias a un colectivo de trabajo organizado y en sintonía con los problemas reales de la empresa para el que, proyectos como el de Iraunkor y Saiolan, han sido fundamentales en su puesta al día. Hay una cuestión pendiente que periódicamente aflora en los medios de comunicación intercooperativos coincidiendo con situaciones de crisis: los jóvenes actuales no aportan un gran bagaje cooperativista cuando llegan a nuestras cooperativas. Con mucha frecuencia tenemos tendencias a reflejar en los demás nuestros propios problemas, a buscar fórmulas mágicas, o a pensar que en la escuela se debe enseñar de todo. Aun estando de acuerdo con el diagnóstico parece un tanto parcial, ya que afecta al colectivo en su conjunto, y no tiene un tratamiento doctrinal; más bien, podrá mejorar dicho indicador a partir de nuestras propias actitudes.

Esta realidad ha sido consecuencia del principio o misión fundamental de Eskola extraído de la última reflexión estratégica que hemos realizado. "Eskola es una entidad que se caracteriza por OFRECER AL ALUMNO UNA FORMACION INTEGRAL DE CALIDAD".

El futuro próximo

Algunos de los retos más importantes que tiene hoy día Eskola ya se han comentado anteriormente (ver T.U. nº 368 de Abril). Convendría repasarlos brevemente:

El curso 93-94 coincidiendo con su 50 aniversario Eskola comienza la impartición del Ciclo Superior de Ingeniería con clara vocación europea. Este reto se acomete a los 25 años de tener reconocida la actual Ingeniería y después de 20 años de andadura por Europa. En el proceso de concepción e implantación del plan de estudios intervienen universidades de primera fila europea, lo que supone el reconocimiento internacional a la labor que Eskola realiza.

Esta realización coincide en los próximos años con un proceso de internacionalización del conjunto de centros de Eskola. Así está previsto que el Instituto Politécnico también comience a relacionarse con otros centros europeos a través del intercambio de alumnos de Formación Profesional. Es nítida la intención de acceder con mayor fuerza a los proyectos de I+D europeos además

de aquellos programas específicos de Formación en los que ya somos habituales como Erasmus, COMETT, FORCE... etc.

Otra idea importante para nuestro futuro es la de la diversificación de nuestra oferta educativa. Independientemente de que el núcleo de nuestra oferta no cambie de forma sustancial y nos movamos dentro de las Ingenierías, Bachilleratos Técnicos, ...etc, con la concepción actual de módulos profesionales e incluso dentro de la Formación Permanente, el único valor de futuro lo mismo que les sucede a las empresas, es el de la atención al mercado y ello exige innovación, flexibilidad y calidad para así poder acceder a otros sectores de actividad.

Para terminar, va a ser esencial tanto para Eskola como para otras instituciones de supraestructura que están englobadas bajo el epígrafe de Actividades Corporativas de M.C.C., el que éste avance en su proceso de articulación. Salvando la prioridad indiscutible de su vertiente empresarial, es necesario contemplar a este conjunto de actividades de Formación e Investigación como valor estratégico a desarrollar de manera mucho más decidida y sistemática por parte de aquellas cooperativas para las cuales estos elementos diferenciales que poseemos son menos reconocidos incluso que para instituciones externas. Un ejemplo de esto último al que procede apelar es Saiolan. Como centro de promoción que

aporta una metodología específica en la concepción y desarrollo de nuevas actividades empresariales, se ha venido utilizando con más interés por parte de otras empresas no cooperativas así como por la Administración. Es obligada la invitación sincera a aquellas cooperativas que todavía no conocen la realidad de Saiolan a acercarse a Eskola y conocer mejor esta actividad tan singular.

Obviamente la invitación anterior es extensible no sólo para conocer Saiolan, sino todas y cada una de las actividades, realidades, ideas, proyectos y esperanzas de nuestra Eskola.

Durante el curso 93-94 con ocasión del 50 aniversario Eskola puede ser una oportunidad para permitir a todos, padres, empresas y otras instituciones un nuevo reencuentro en la idea permanente de que Eskola es una institución abierta que la realizamos entre todos. □



eskola POLITEKNIKOA

50 años de historia para proyectar el futuro

Javier Retegui, Ex-Director de Eskola Politeknikoa y Viceconsejero de Industria del Gobierno Vasco

Mi contacto con la entonces Escuela Profesional se produjo cuando tenía 19 años. Llevaba dos años trabajando como electricista en la Unión Cerrajera de Bergara, habiendo estudiado Maestría Industrial, cuando se nos ofreció la oportunidad de estudiar Peritaje Industrial en Mondragón, en horario compatible con el horario de trabajo. Terminados los estudios y un

año después de haberme incorporado al cuadro de profesores, en el año 1963, fui nombrado Director del Centro y desde entonces he vivido intensamente su desarrollo. Son pues más de 37 años desde que tomé el primer contacto y en los que de una u otra forma he estado íntimamente vinculado con la Escuela.

Un proyecto económico y social

Eskola Politeknikoa nace en el año 1943, entre los restos de la guerra civil española, en medio de una población dividida y donde se carecía de los más elementales medios de existencia. En aquellos momentos, crear empleo para asegurar la subsistencia de la población era una premisa básica.

Y se empieza con la formación de los jóvenes, en un proyecto de desarrollo a largo plazo, entendiendo que la formación se convertirá en la herramienta básica para la transformación económica y social. Se produce así un proceso continuo de modificaciones, de introducción avanzada de nuevas tecnologías, de desarrollo de las enseñanzas diversificadas de mecánica, de electricidad, de electrónica automática, microprocesadores, etc.. tratando de que sean palancas que hagan evolucionar al entorno económico. Y, también, al entorno social, ya que basado en el “principio de igualdad de oportunidades” Eskola da acogida a todos los jóvenes que le llegan, desbordando sus propias capacidades físicas y económicas, ampliando constantemente sus instalaciones y buscando soluciones imaginativas a los problemas. Desde los jóvenes hasta los adultos, desde los varones hasta las mujeres, todos tienen acogida en Eskola, aunque ésta tenga que soportar situaciones a veces límites.

Estos valores sociales se proyectan posteriormente al ámbito de las empresas, concibiendo y desarrollando el Movimiento Cooperativo donde se trata de plasmar los principios en organizaciones empresariales. Hoy en día los valores esenciales motivadores del desarrollo socio-económico están recogidos en los principios aprobados por el I Congreso Cooperativo de Mondragón.

Todo ello está basado en principios morales como la Justicia y la Solidaridad. Se puede señalar, por tanto, que uno de los rasgos fundamentales de toda la historia de Eskola Politeknikoa ha sido la existencia de un proyecto económico y social fundamentado en valores morales.

Además, para llevar a cabo su proyecto económico y social, Eskola ha vivido siempre inmersa en un proceso innovador, al límite de la legalidad de los sistemas burocráticos implantados, incluso en la heterodoxia con respecto a sus propias normas y reglas de juego. Un método experimental e innovador que ha permitido el progreso y el desarrollo del Centro y la fidelidad al cumplimiento del programa económico y social, siendo parte de dicho programa e influyendo en su definición y concreción. Testigo de ello son una larga lista de instituciones y entidades cuya semilla germinó en Eskola:

- Ikerlan -centro tecnológico-
- Alecop -empresa de estudiantes-
- Saiolan -centro de experimentación y promoción empresarial-



- Iraunkor -avanzado centro de formación permanente-
- Goier -centro de estudios en el extranjero-
- Colegio Menor Viteri -residencia de estudiantes-
- Diara -empresa de diseño-
- y un largo etcétera

La nueva dimensión de la misión de Eskola Politeknikoa

Eskola Politeknikoa es hoy una excelente realidad, fruto espléndido de 50 años de esfuerzos de tantos hombres y mujeres que, como decía al principio, han puesto mucho entusiasmo e ilusión en la obra. Pero siendo fieles al espíritu inicial, no es menos cierto que también en Eskola nos enfrentamos a una nueva etapa, ante nuevos retos que debemos de afrontar y que no podemos detener-

nos en la contemplación del pasado y del presente.

La realidad de Eskola es hoy compleja y amplia y es por ello necesario que el Proyecto, la Misión general, con mayúsculas, se traduzca en misiones o tareas parciales, con minúsculas, para cada una de las instituciones que la conforman, para que no se establezcan compartimentos estancos sin relación ni conexión. Es esencial en esta tarea la participación activa de profesores y alumnos en la definición de objetivos y en la elaboración del Proyecto Social de Eskola, para que se sientan totalmente identificados con el mismo, y se apresten a dedicarle los mejores esfuerzos.

Y esta Misión debe también trascender al ámbito interno de Eskola y difundirse a toda la sociedad. Sólo un proyecto ambicioso e ilusionante, que contenga valores económicos y morales, podrá motivar a toda la sociedad para realizar un esfuerzo en su consecución.

La Misión

Todo proyecto debe plasmarse en realizaciones y éstas condicionan el propio proyecto. El "pensar haciendo y hacer pensando" debe ser la regla de conducta. Sigue pues vigente la necesidad de desarrollar el Proyecto por medio del método experimental e innovador, sin el que no sería posible avanzar.

Poco puedo yo señalar sobre los elementos esenciales que debe desarrollar Eskola en este campo, pues tiene establecidos ambiciosos proyectos de expansión, perfectamente estudiados y concretos. No obstante, me detendré unos instantes en algunos de los aspectos que a mi juicio son de verdadera importancia.

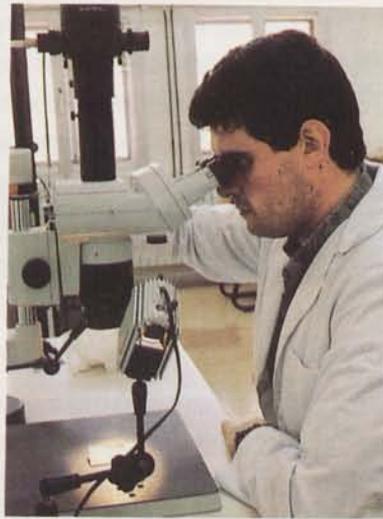
Desarrollo Tecnológico

En la batalla económica, el arma tecnológica constituye el verdadero instrumento de lucha. Si tenemos que estar presentes en el mercado y además debemos ser competitivos, no podemos permanecer en inferioridad de condiciones. Eskola Politeknikoa debe estar en la avanzada tecnológica, desarrollando sistemas y métodos de gestión que sirvan para su utilización generalizada en las empresas. Debe ser la avanzada tecnológica al servicio de la sociedad.

Formación integral y reciclaje de los cuadros de empresa

Para hacer frente a la vertiginosa evolución de las tecnologías y métodos de gestión, es necesario realizar

un gran esfuerzo en la formación integral y en el reciclaje de los cuadros directivos de las empresas. Eskola debe de intensificar la dedicación de medios a este objetivo, estudiando sistemas de enseñanza que faciliten el acceso del personal en activo al conocimiento necesario, ensayando nuevas fórmulas y servicios.



Laboratorio de mecánica.

Internacionalización

Resulta imprescindible hacer comprender a todos y cada uno de los alumnos, trabajadores y empresarios que ahora la batalla tiene lugar en un campo más complejo. La globalización de los mercados y la consecución del Mercado Unico Europeo exigen cada vez más que nuestras técnicas y nuestras empresas cuenten con una dimensión internacional en sus relaciones técnicas y económicas.

Eskola ha avanzado mucho en este terreno, pero es preciso acelerar y

avanzar más, para que nuestros jóvenes dominen, comprendan e interioricen las ventajas competitivas de los rivales en el mercado, para lo que se hace imprescindible el dominio de otros idiomas y culturas, y la aceptación de que el ámbito de trabajo debe de trascender la dimensión nacional.

Formación para promoción industrial

Pero, además, ahora que la carencia básica en la sociedad vasca es el acceso al trabajo, Eskola no puede estar ausente de este problema y debe intervenir directamente dentro de su ámbito de actuación. La formación para la promoción industrial generadora de empleo comporta también un nuevo modelo educativo, donde se eduque para afrontar riesgos y asumir responsabilidades.

Pero no solamente debe Eskola afrontar el problema desde la vertiente educativa, sino que debe intensificar su intervención en el análisis de oportunidades y en la promoción de nuevas actividades empresariales. Es este un verdadero reto donde Eskola tiene ya acuñada una forma de actuación, pero en el que debe necesariamente aunar esfuerzos con otras instituciones para incrementar decididamente su esfuerzo.

Calidad

Por último, Eskola Politeknikoa, como organización, debe realizar un esfuerzo por implantar los procedimientos para la obtención, primero

del certificado de calidad, para adentrarse posteriormente en los Principios de la Calidad Total. Las modernas técnicas de calidad exigen una profesionalización de las organizaciones que identifiquen y definan las necesidades de sus clientes, estableciendo una mejora continua de los procedimientos y contando con la participación directa de todos los componentes de la organización.

Todo ello obliga a cuestionar permanentemente la organización, para aprender de las carencias y potenciar las propias capacidades en la satisfacción del cliente al que todos nos debemos en nuestro quehacer diario, eliminando las tareas superfluas y ofreciendo un eficaz servicio a la sociedad.

Sin embargo, llevar a cabo estas tareas exige la coordinación efectiva y real de las diversas instituciones que le pueden dar cobertura. En este sentido será necesario establecer unos cauces institucionales para analizar conjuntamente las nuevas necesidades sociales y definir un proyecto social aunado, asignando a las partes tareas específicas a desarrollar y donde se fijen las reglas de la cooperación mutua.

Por último, entiendo que ante los retos futuros el ámbito de actuación y vivencia de los problemas económicos y sociales de Eskola debe extenderse a la totalidad de Euskadi. Desde un ámbito ceñido a Mondragón, en su fase inicial, fue adquiriendo dimensión, hasta asumir el ámbito comarcal del Alto

La fe en la persona y en su escala de valores

Todo este proceso innovador puesto en marcha por Eskola, no sería posible si no se cuenta con la identificación de las personas con el proyecto, la orientación de sus escalas de valores, dando prioridad a las valoraciones morales que lo inspiran y la movilización de las voluntades hacia el esfuerzo solidario e ilusionado en la consecución de las metas previstas.

Todo ello obliga a contar con la persona, a creer en su capacidad y en su honradez, a compartir las metas e ilusiones, de forma que se establezcan unos objetivos por los que merece la pena el esfuerzo y la dedicación personal. Superar los instintos primarios de progreso individual y económico por un racional establecimiento de una generosa escala de valores donde, superadas las necesidades básicas de la persona, se luche por alcanzar otras metas solidarias y sociales, exige un proceso educativo importante que no se puede realizar de forma académica sino a través de la aproximación personal y de la confianza y fe en los proyectos por los que se trabaja.

Esta ha sido una clave del desarrollo de Eskola, donde no solamente se ha procurado la identificación del equipo profesional y directivo, sino que también ha implicado fe y confianza en los alumnos y en toda la sociedad que rodea al Centro, propiciando su participación ilusionado en proyectos sociales avanzados.

La fe en la persona y la educación de sus motivaciones hacia un planteamiento solidario de su escala de valores, trascendiendo al propio individuo es, pues, a mi juicio, otra de las claves de las lecciones del pasado que deberemos utilizar para diseñar correctamente el futuro de Eskola.



Ikerlan, Centro de Investigación cuya semilla germinó en Eskola.

Deva, para posteriormente extenderse a ámbitos más amplios.

Ahora, Eskola tiene que irradiar sus métodos experimentales a otras instancias educativas del País, sin afanes exclusivistas y entendiendo que la tarea de Euskadi es una tarea común. □

NOTA: Este artículo es una recensión del discurso pronunciado por Javier Retegui el día 7 de octubre con motivo del 50 aniversario de la fundación de Jose M^a Arizmendiarrieta Eskola Politeknikoa.

KOOPERATIBETAKO BERRIAK



Nuevas incorporaciones a LKS S. Coop.

Jesús M^a Martínez, Javier Salaberria, Justo Martín y Pedro Isasi, todos ellos abogados que han estado prestando sus servicios en el Grupo Fagor durante más de 10 años, se han incorporado recientemente a LKS Consultores.

Con estas incorporaciones el Area de Asesoramiento Jurídico fiscal de LKS Consultores queda constituido por media docena de personas, todas ellas con una dilatada experiencia en el campo laboral, fiscal y mercantil.

Precisamente el propósito de LKS es disponer de un potente equipo de asesores jurídicos y fiscales que proporcione un servicio preferente y de calidad a MCC y Cooperativas asociadas mediante unas relaciones de colaboración permanente con las mismas.



LAGUN-ARO

Mapa de riesgos del sector de Máquina-Herramienta

Recientemente el Servicio de Salud Laboral de LAGUN-ARO ha concluido la elaboración del mapa de riesgos del sector de Máquina-Herramienta, actividad que se enmarca dentro de los planes quinquenales de control y asesoramiento a las diferentes Cooperativas de los sectores de nuestro grupo.

Al cierre de esta redacción se estaba elaborando el informe en el que se desglosaban los resultados obtenidos y las propuestas de mejora a realizar para tratar de corregir el mapa de riesgos de este sector.

Como un primer avance, se observa que en los últimos años han descendido los accidentes; en nuestras plantas se ha observado una mayor atención a los temas de Seguridad e Higiene, y una modificación de los procesos productivos, más tecnificados y automáticos, lo que supone una modificación de los riesgos.

Por contra, se observa una relajación de las medidas de seguridad en los montajes fuera de planta, debido en gran medida a la urgencia y especialidad de este tipo de trabajos.

Respecto al resto de temas estudiados se advierte una mejora respecto a años precedentes, si bien tenemos que seguir mejorando en temas como iluminación y ruido, asignaturas pendientes, especialmente la última, de la que no logramos hacernos conscientes.

La nueva actividad se enmarca dentro de la política de diversificación de riesgos de la Cooperativa



URSSA

su área de actividad profesional: las estructuras metálicas. En una primera fase se abordó la comercialización de perfiles de PVC con el fin de consolidar una base en el mercado que permitiera garantizar su posterior fabricación. La segunda fase comienza con la propia extrusión en junio de este año.

En este momento, con las dos líneas de extrusión que se han adquirido, se fabrican 4 modelos de perfiles, los de mayor volumen de consumo, que suponen un 40 % de toda la cifra de negocio de la división. No obstante la intención es la de seguir comprando referencias a la empresa alemana KBE, a la que se ha comprado la tecnología para la puesta en marcha del negocio.

Una de las peculiaridades de este negocio es que los fabricantes de PVC no dirigen sus productos al usuario final sino que sus clientes son las carpinterías de PVC, de manera que la creación de pequeños talleres de carpintería es vital para asegurar el negocio. Teniendo en cuenta esta realidad, la cooperativa alavesa ha puesto en marcha una experiencia novedosa en la Comunidad Autónoma, que consiste en ofertar toda una serie de servicios empresariales -diseño de la dimensión del negocio, asesoría técnica, organización del taller, diseño y cálculo de presupuestos...- a aquellas personas interesadas en promover

URSSA se incorpora al mercado del PVC

J.M.F.

La Cooperativa URSSA, ubicada en Vitoria y perteneciente a la Corporación MCC, cuenta desde el pasado mes de junio con una nueva división destinada a la extrusión de perfiles de PVC. La nueva división, "Sistemas PVC", emplea a una docena de socios de URSSA, cuenta con una moderna

planta de 3.400 m² destinada a la extrusión y almacén de distribución y ha supuesto una inversión de 250 millones de pesetas que han sido íntegramente financiados por URSSA.

Si bien esta actividad comenzó en junio de este año, la idea originaria surgió en 1.988, cuando URSSA inicia un camino de diversificación fuera de

este tipo de pequeños talleres de carpintería de PVC.

Perspectivas

En palabras del gerente de URSSA, Mario Zubia, las perspectivas son halagüeñas a pesar de que es una actividad afectada por la crisis del sector de la construcción, que ha ralentizado considerablemente el crecimiento de este negocio. "Todo parece indicar que la evolución de este mercado va a ser importante en los próximos años, sobre todo teniendo en cuenta que todavía estamos muy por debajo de las cuotas europeas de utilización de perfiles de PVC para cerramientos. En la actualidad del total de las ventanas que se instalan en el mercado español un 8% son de PVC mientras que la media europea se establece en torno al 40 %".

Obras más significativas

En mayor o menor medida todas las obras que realiza URSSA adquieren un tono de espectacularidad considerable. Enumeramos algunas de las más singulares que se han finalizado recientemente o que están realizando en estos momentos. Entre paréntesis figura la cantidad de toneladas de estructuras metálicas que se han utilizado para la obra en cuestión.

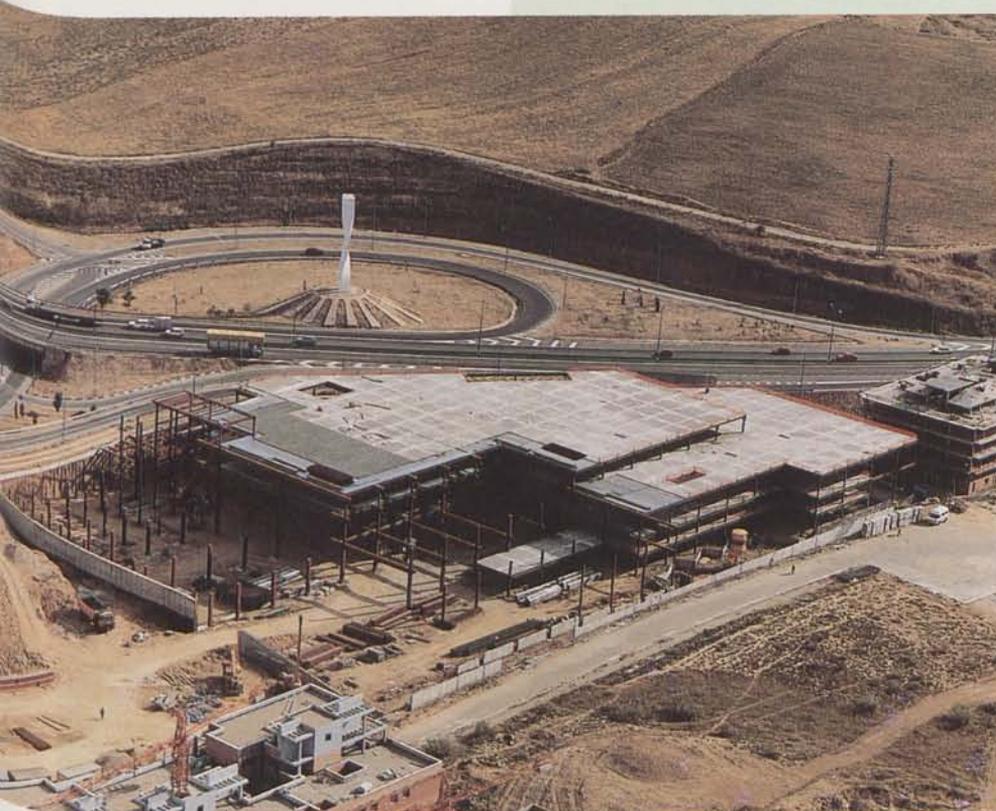
Mercado exterior

- Terminales de dos aeropuertos en Honduras (1.600 Tm)
- Planta para incineración de residuos sólidos en Alemania (1.000 Tm)
- Horno de petroquímica en Turquía (150 Tm)

Mercado nacional

- Max Center de Kareaga y Santander, Hiper Eroski de Guadalajara e Hiper Eroski de Cornellá. 5.600 Tm de estructuras metálicas en total. Estas obras son un claro exponente del aprovechamiento de las sinergias derivadas de la expansión del Grupo de distribución por las Cooperativas del Grupo Industrial.
- Centro comercial PRYCA en Madrid (1.700 Tm)

- Planta para GAMESA (1500 Tm)
- Ampliación de Mercedes Vitoria (4.000 Tm)
- Puente en Valencia (1.600 Tm)
- Pasarelas para el metro de Bilbao (500 Tm de acero inoxidable)
- Centro Alto Rendimiento de Gimnasia Rítmica de Alicante (1.600 Tm)
- Nuevo pabellón de Baloncesto del Valvi Girona (400 Tm)



Construcción del Hiper Eroski de Guadalajara.

ANECDOTARIO

¿HAY ALGO PARA "COMET"?

Los comienzos de algunas cooperativas, han sido, evidentemente, precarios y lo que hoy puede parecer poco creíble desde posiciones de liderazgo en el mercado y de servicios internos sofisticados, antes eran carencias sin cuento y pobreza de medios.

La actual Ederlan hasta 1963 tenía el nombre de Comet, que por avatares de índole registral tuvo que cambiar en su momento. La ubicación era la misma que la actual pero en las cercanías se encontraba el Colegio de los Marianistas hoy desaparecido como tal, aunque la provechosa semilla de esta congregación sigue dando sus frutos en el Colegio Almen, algo más alejado de Ederlan que el antiguo derruido convento de entonces.

Los frailes acudían diariamente a correos para recoger sus cartas y como buenos vecinos se hacían con la poca correspondencia que a Comet llegaba en aquella época.

Todos los días, por tanto, algún socio de entre los más jóvenes era enviado hasta los Marianistas a preguntar y traer lo que hubiera de correspondencia. Aquel día le tocó a Paco, nacido en el sur de la península que con diligencia llegó hasta la portería donde al que le atendió le preguntó: "¿hay algo para Comet?".

Al poco rato el hermano portero llegó con un humeante plato de potaje y un trozo de pan.

No se si Paco se comió aquel inesperado almuerzo antes de aclarar el equívoco o por el contrario, sin

más dilación hizo ver al amable fraile que él había ido a buscar cartas y no comida, pero creo que carece de importancia el desenlace que de cualquier forma fue positivo y nos enseña la cara amable de la humanidad.

Lo que si nos demuestra la anécdota es que es habitual entre los humanos la precipitación en los juicios que nos merecen las palabras de los demás. No estaría de más que aprendiéramos de la naturaleza que nos ha dotado de dos auriculares y una boca: para escuchar bien dos veces y hablar, también bien, una.

Kaminero

NOTA DE LA REDACCION DE T.U. LANKIDE

Si estáis interesados en publicar en esta sección experiencias singulares de carácter anecdótico ligadas a vuestra actividad laboral, enviar dichas colaboraciones a la siguiente dirección:

T.U. LANKIDE

OTALORA, AOZARAZA AUZOA

APDO. 39

20.550 ARETXABALETA (GIPUZKOA)

La única condición es que la extensión de vuestros escritos no sobrepase los dos folios. No olvidéis firmar vuestras colaboraciones y anotar algún teléfono para que en caso de duda podamos contactar con vosotros.

OSASUNA
SALUD

Una de Matusalén (y II)

Athlon, S. Coop.

Paralelamente a los estudios que prometían una mayor longevidad con la única condición de practicar ejercicio, se realizaron otros cuyos resultados no fueron tan optimistas.

En el 57, en el estudio realizado por Chapman a los trabajadores de la administración pública de los Angeles, se encontró con más casos de cardiopatías de las esperadas en los trabajadores que realizaban una actividad pesada y fuerte en su trabajo.

En el 67 apareció un trabajo en el British Heart Journal sobre trabajadores ferroviarios donde se informó que la mortalidad en el trabajo sedentario y moderado era menor que la mortalidad aparecida en trabajadores cuya actividad era muy dura y exigente desde el punto de vista físico.

En el 70 un trabajo italiano sobre ferroviarios demostró que ni el índice de muerte por cualquier causa ni el índice de muerte por motivos cardíacos estaban relacionados con la actividad física.

En el 76, la Asociación Finlandesa del Corazón nos ofrecía la posibilidad de que la actividad física vigorosa, pesada y habitual que exceda de un

cierto umbral puede ser dañina e incluso puede no reducir más el riesgo de afección coronaria que el trabajo moderado.

Hemos de tener en cuenta la laboriosidad y complejidad de la realización de todos los estudios anteriormente citados. Pero profundizando un poco podemos revelar una serie de defectos comunes a todos ellos, tales como por ejemplo no haber tenido en cuenta los antecedentes familiares y personales previos al trabajo ocupado por las personas que son objeto de estudio, no haber tenido en cuenta el ambiente (rural o urbano de domicilio), la alimentación, el tabaquismo, el consumo de alcohol, el nivel cultural, el nivel de ocupación del tiempo de ocio.

¿A qué conclusiones podemos llegar con todo lo anterior?.

En principio animar a los investigadores a que sigan estudiando el tema. Quizás los estudios anteriores pecaron por querer relacionar la longevidad casi única y exclusivamente con la actividad física. Cosa absurda al tratar de buscar la relación única entre actividad física y longevidad, lo mismo les hubiera ocurrido si hubieran tratado de relacionar única y exclusivamente la longevidad con las

horas de sueño, el consumo de kéfir ... Se olvidaron de relacionar todos los factores que intervienen en la conformación de un estilo de vida saludable con la longevidad, y es dentro de este estilo de vida saludable donde la actividad física moderada y regular tiene un lugar importante.

En segundo lugar, desde el punto de vista sanitario quedan demostrado los beneficios que la actividad física puede proporcionar a nuestra salud. Se ha comprobado que puede prevenir las afecciones coronarias, puede retardar su aparición y progresión. La actividad física también se utiliza como elemento más de tratamiento de obesidad, hipertensión, diabetes, lumbalgias, además de como elemento rehabilitador tras el infarto de miocardio, afecciones respiratorias, etc.

¿No será ya el momento de introducir a la actividad física regular dentro de los hábitos higiénicos adecuados que debemos tener y promocionarla como tal desde la escuela y la Sanidad, y olvidarnos de la actividad física extenuante, estresante y pesada que poco favor va a otorgar a nuestra salud, quizás dejando este último tipo de actividad al deporte competitivo, al deporte como espectáculo?.

Es la primera empresa europea que ofrece 3 años de garantía en la carrocería, aire acondicionado, butacas y sistemas neumáticos

“El viajar es un placer”

IRIZAR presenta importantes novedades en seguridad y confort



cumple el reglamento 80 de Ginebra sobre “Resistencia a la fijación de los anclajes de los asientos”, el cual no tiene fecha de aplicación y que es vital en caso de accidentes frontales.

También en el área del confort la Cooperativa de Ormaiztegui ha conseguido importantes mejoras, fundamentalmente a través de un rediseño interior que supone un nuevo y atractivo “look” en el que

destaca su nuevo salpicadero, más lineal y ergonómico, así como sus nuevos tapizados, moquetas y diseños exclusivos y un entorno de iluminación más acogedor y confortable.

3 años de garantía

A estas notables mejoras en seguridad y en confort de sus autobuses se unen también unas excelentes condiciones de garantía. En concreto IRIZAR es la primera empresa carrocera de Europa en ofrecer 3 años de garantía en la carrocería, aire acondicionado, butacas y sistemas neumáticos, todo ello gracias a la experiencia, homologación y compromiso de sus proveedores.

La Cooperativa IRIZAR, cuya actividad principal es el carrozado de autobuses, ha llevado a cabo una serie de importantes acciones con el fin de mejorar los sistemas de seguridad y confort de sus autobuses.

En lo que a seguridad se refiere señalar que en mayo de este año se ha conseguido la homologación del “famoso” reglamento 66 de Ginebra sobre “Resistencia al vuelco de la superestructura”. Este reglamento pretende principalmente que la superestructura del autobús tenga la resistencia suficiente en caso de vuelco, en condiciones controladas, de manera que no invada el “espacio de supervivencia” del pasajero. La puesta en marcha en IRIZAR de esta garantía anti-vuelco tiene si cabe todavía más relevancia teniendo en cuenta que la entrada en vigor en España para todas las matriculaciones está prevista para junio de 1.994. En la actualidad esta exigencia sólo se cumple en Inglaterra.

También en este capítulo cabe indicar que IRIZAR ha patentado un sistema de fijación de butacas que

El hermano pequeño

La Feria de Colonia (Alemania) fue el lugar elegido por IRIZAR para presentar el pasado mes de Agosto al hermano pequeño del modelo que más prestigio le ha dado en el mercado: el Century. Se trata del nuevo modelo 8-32, 12 metros de largo y 3,2 metros de alto- con una capacidad máxima de 34 plazas. Este nuevo modelo se caracteriza por mantener una imagen similar a la del Century 12-35 -12 metros de largo y 3,5 de alto- y por procurar un máximo de estandarización.

Este mes se hará su presentación en la Feria de Kortrijk (Bélgica), exposición de primer nivel europeo, así como a la prensa y a los principales clientes en Francia, Italia y España.



Otalorako Berriak

Curso sobre "Gestión de tipo de cambio y tipo de interés"

El centro de formación OTALORA impartirá en sus aulas un curso sobre "Gestión de tipo de cambio y tipo de interés" los próximos 24 y 25 de noviembre. El curso está dirigido a directores financieros y será impartido por Asesores en Divisas de Tesorería Internacional (UTI) de MCC; concretamente serán José Manuel Pazos, Director Técnico del Grupo ADISA, y Juan Manuel Martínez, Director Técnico de asesoramiento en divisas, los encargados de hacerlo.

El objetivo del curso, que tendrá una duración de aproximadamente 10 horas, es presentar a directores financieros las posibilidades de gestión de riesgos que se derivan de la utilización de divisas y tipos de interés. En relación al programa del curso cabe indicar que serán en total 10 módulos: el mercado de cambios, aspectos fundamentales en los mercados de divisas y crédito, sistemas de previsión de tipos de cambio y tipos de interés, el mercado de divisas en España, las opciones, los futuros financieros de tipos de interés, cuentas en divisas, la financiación en divisas, instrumentos derivados e inversión en divisas.

El teléfono de contacto para inscribirse en este curso es el 79 79 99 de OTALORA.

Profesionarienzat zuzendutakoa da eta beronen helburua laneko egoeretan ingelesez komunikatu ahal izatea da.

CIM-ek ingeleseko murgilketa ikastaroak antolatu ditu

Datorren azaroaren 15ean hasiko dira CIM-ek antolatutako erabateko ingelesezko murgilketa ikastaro hauek. Oso-osorik barnetegian eta profesionarien-tzat bakarrik den ikastaro honen helburua, ikasleak ingelesez komunikatu ahal izatea da, beren lanean aurkituko dituzten egoeren antzekoetan beti ere.

Ikastaro berezi hauetan CIM-ek kontu handia eduki du hasieratik ezarritako helburuak bete daitezen. Talde bakar batekin lan egiten denez, taldeak ziurtatua dauka beren irakasle-taldearen erabateko dedikazioa eta gainera maila bereko ikaslez osaturiko taldeak lortzen dira horrela.

Irakasle taldea 3 pertsonak osatzen dute, profesionarienzako ikastaro trinkoak ematen 20 urte baino gehiagoko esperientzia kolektiboa dutelarik; horrela eta CIM-ek duen azpiegitura kontutan hartuta -bideo-kamera, ordenadorez lagundutako hizkuntz irakaskuntzaren erabilera, satelite bidezko telebista, material didaktika berezia, etabar- ikasle bakoitzak behar duen laguntza berezia ziurtatzen dio-

Ikastaro honek sei eguneko iraupena dauka eta ingelesezko ingurunean murgiltzeko paregabeko aukera ematen dio ikasleari. Informazio gehiagorako CIM-ekin harremanetan jar zaitezke (943) 79 98 66 telefonoaren bidez.

Calendario cursos de inmersión en inglés

Fechas	Niveles
15-20 Noviembre	Elemental
29 Noviembre - 4 Diciembre	Pre-intermedio
17-22 Enero	Intermedio
31 Enero - 5 Febrero	Intermedio alto
7-12 Marzo	Elemental
21-28 Marzo	Pre-intermedio
18-23 Abril	Intermedio
2-7 Mayo	Intermedio alto
16-21 Mayo	Elemental
30 Mayo - 4 Julio	Pre-intermedio
13-18 Junio	Intermedio
11-16 Julio	Intermedio alto

Aula Cooperativa

COOPERATIVISMO: ¿CONTEMPLATIVO O COMPETITIVO?

José M^a Larrañaga

Desde hace algunos años la referencia a Japón, Corea y Taiwán es obligada en tanto se hable de empresas competitivas. Su filosofía tiene detractores y tiene entusiastas que lo apoyan sin reservas; pero desde oriente nos llegan dos corrientes filosóficas totalmente opuestas una de la otra. Una representa la imagen tan antigua, tan arraigada en nuestra visión cultural de los pueblos de más allá de los Urales que se confunde en nuestras mentes con la esencia misma de esos pueblos de Oriente. Es la representación gráfica que los innumerables budas nos transmiten de la inmovilidad, de renuncia consciente a toda actividad para lograr el deseado nirvana; la sonrisa distante del Maestro repite incansable la máxima: "No hay que odiar a los hombres ni amarlos".

Este desprendimiento filosófico se ha vulgarizado en el ascetismo de los faquires que degradan su condición humana en vanas mortificaciones y esfuerzos que merecen mejores objetivos. Algo de este pensamiento ha

calado en la cultura religiosa occidental y se ha manifestado en multitud de propuestas de "alejamiento" del mundo, de toda actividad que no fuera la vida contemplativa.

La otra corriente filosófica exportada por oriente es mucho más reciente, se puede decir que solo tiene 50 años de existencia pero ha calado muy hondo en las conciencias de la clase dirigente y de modo especial entre los ejecutivos empresariales. Se trata de la cultura competitiva y dentro de ella su máximo exponente de llegar a ser el primero. Es la ley de los ganadores, de los triunfadores.

Resulta curioso comprobar como una misma raíz cultural genera dos troncos tan diferentes entre sí, aun cuando debemos admitir que hay un aspecto que los une: la radicalidad. Es como el todo o nada extremista de los inflexibles.

Desde nuestra propia óptica cultural (es decir desde nuestra subjetividad) vemos estas expresiones de conducta de forma contradictoria. Nos atraen sus planteamientos, los de un signo y los de otro, nos gusta el exotismo, la singularidad descolocante de sus postulados pero, al mismo tiempo, nos asustan por igual las consecuencias que se derivan del total desprecio de

la vida activa de los contemplativos, así como la absoluta y exclusiva vinculación de la persona al trabajo de los activos.

Posiblemente esta exposición es esquemáticamente simplista y por tanto, en parte equivocada en cuanto a la verdadera condición cultural de los orientales. No deja de ser sin embargo reflejo del modo unilateral en el que se expanden entre nosotros las formas de entender y practicar los modos de indios, coreanos o japoneses.

Creo que puede conducir a un erróneo planteamiento el mimetismo cultural que copia las formas externas, y aun los contenidos filosóficos foráneos, por muy exitosos o relevantes que sean, olvidando nuestra propia manera de ser. Nuestros propios avatares históricos nos aconsejan añadir un factor importante a los dos extremos de vida contemplativa o actividad desaforada: es la armonización de ambos bajo el marco limitativo de la humanización.

El trabajo dignifica al hombre, lo engrandece. Sin el esfuerzo de la tarea bien hecha no se entiende ni el progreso personal ni el avance social. Pero de igual modo el trabajo no es sino un medio para el ser humano.

Nos han visitado...

Delegación de Escocia

Una delegación integrada por altos funcionarios y consejeros de diversos gobiernos regionales de Escocia estuvieron durante este mes de octubre en Mondragón. El objetivo de esta delegación, compuesta por 18 personas, era el de conocer la Experiencia Cooperativa Mondragón, especialmente todo lo relacionado con el área de la educación, con el fin de posibilitar la aplicación en sus comunidades de las actividades desarrolladas con éxito en el movimiento cooperativo. Durante su estancia en Mondragón tuvieron ocasión de entrevistarse con el Alcalde y de visitar varias plantas fabriles, así como de realizar varios encuentros con personas vinculadas a la Experiencia Cooperativa. La foto, está tomada en Otalora.



Henk Thomas, Director del Instituto de Estudios Sociales de La Haya

Con el objeto de diseñar un curso sobre gestión empresarial para personalidades del área sindical y empresarial de India y Pakistán, Henk Thomas, Director del Instituto de Estudios Sociales de La Haya, estuvo unos días en Otalora. India y Pakistán son dos países que en estos momentos están inmersos en un proceso de privatización de empresas estatales, que en su mayoría pasan a manos de los trabajadores. Entre las empresas autogestionadas a nivel mundial una de las referencias que se tienen en India y Pakistán es la de Mondragón, debido precisamente a un libro escrito por Henk Thomas titulado, "Mondragón, un análisis económico".

El Sr. Thomas es un perfecto conocedor de la realidad de la Experiencia, ya que durante 1.977 y posteriormente en 1.979 desarrolló un intenso trabajo de campo para entender al detalle los pormenores del movimiento cooperativo.



En esta primera avanzada, el Sr. Thomas, coordinador del curso en gestión empresarial, trató de definir, junto a varios responsables de Otalora, el programa que se va a impartir en el mismo.

No puede crearse una visión justa de la humanidad si se supedita el trabajo a la propia persona.

Se cuenta en la mitología griega que Zeus, satisfecho de una amante, le dió a elegir entre todas las virtudes del Olimpo. Ella optó por la Armonía, siendo desde entonces la criatura más apreciada y querida de todas. Unas la superaban en belleza, otras en inteligencia pero en conjunto ella era la primera y más apreciada de todas.

Sería conveniente que reflexionáramos sobre la sabiduría que ese mito contiene y tratemos de hacer nuestro propio "coctel" cultural sin dejarnos arrastrar por espejismos externos.

A este respecto recojo el pensamiento de uno de mis críticos más constantes (y con ello cumplo con su petición de incluirlo en mi comentario en el T.U.). "Sólo resulta ventajoso sustituir a una persona por una máquina cuando esta persona tiene otro trabajo; más vale que la sociedad se componga de ciudadanos que trabajan que de máquinas automáticas".

Ha supuesto una inversión de 5.067 millones de pesetas y empleará a 250 personas

Apertura del Hiper Eroski de Alcobendas

A lo largo de este mes de octubre esta prevista la inauguración del nuevo centro comercial que Eroski, junto con otras firmas, está construyendo en Alcobendas (Madrid). El Centro Comercial Alcobendas 2000 albergará, además del hipermercado EROSKI, medianas superficies de venta, unas 70 tiendas de todo tipo de especialidades, paseos comerciales y zonas de ocio con restaurantes y cafeterías.

El complejo Alcobendas 2000, que cuenta con una superficie aproximada de 26.000 metros cuadrados, se halla ubicado en pleno centro urbano de Alcobendas, núcleo actualmente en pleno desarrollo urbanístico situado a 17 kilómetros del centro ciudad de Madrid y a 8 kilómetros de la Plaza de Castilla, futuro punto neurálgico en las comunicaciones de la zona norte del Área Metropolitana Madrileña.

El Hiper Eroski ubicado en este complejo comercial contará con 1200 plazas de aparcamiento, 48 cajas y 14.300 metros cuadrados de superficie. La inversión realizada ha ascendido a 5.067 millones de pesetas, que permitirá la creación de 250 puestos de trabajo directos.

Estación de servicio EROSKI

El centro comercial IRUÑA de Pamplona cuenta desde el pasado mes de setiembre con una estación de servicio EROSKI, primera de las que en el futuro abrirá el Grupo Eroski en el área de sus hipermercados.

Su primer signo distintivo respecto de las estaciones de servicio convencionales será su decidida actuación en el abaratamiento del precio, con un coste diferencial a favor del usuario, además de incorporar importantes ventajas en lo que se refiere al servicio a sus clientes.

Cuenta con ocho calles de servicio, cuatro aparatos surtidores multiproducto, servicio gratuito de agua y aire, y ocupa una superficie total de 800 metros cuadrados.

Esta primera gasolinera EROSKI utiliza un sistema moderno y rápido de abastecimiento y unas instalaciones seguras al incorporar una técnica innovadora pensada para evitar la emanación de gases a la atmósfera en el momento en que el camión cisterna abastece a la estación.



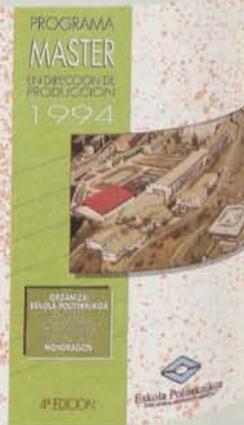
IV edición del Máster en Dirección de Producción

Eskola Politeknikoa ha organizado la IV edición del Programa Master en Dirección de Producción. Este máster tiene como objetivo capacitar a Profesionales que desempeñan o van a desempeñar cargos de responsabilidad en el ámbito de la empresa industrial, para gestionar sistemas productivos cuya eficiencia se soporte en criterios de calidad, flexibilidad y productividad.

Tendrá una duración de 504 horas y está compuesto por siete módulos: Estrategia y Economía de Empresa, Ingeniería de Fabricación, Automatización Industrial, Factor Humano, Gestión de la Calidad, Gestión de la Producción y Planificación de Sistemas Productivos.

Estos módulos se imparten a lo largo de nueve meses y su secuencia se ha establecido de forma progresiva. Cada módulo consta de una serie de temas cuyo desarrollo incluye exposiciones teóricas, sesiones de demostración, prácticas y visitas técnicas.

El número de plazas para el programa Master está limitado a un máximo de 20 alumnos. Por ello, las personas interesadas deberán cursar la solicitud preparada al efecto y presentarla en Secretaría de Eskola Politeknikoa antes del próximo 30 de noviembre. Las personas o empresas interesadas que deseen inscribirse o solicitar más información pueden dirigirse a Isabel Mangana, de Eskola Politeknikoa, a través del teléfono 79 47 00.



Cartas al Director

MEDICINA GENERAL- MEDICINA DE FAMILIA

A la hora de manejar unos datos para una charla sobre nuestro sistema de Asistencia Sanitaria, me he encontrado con un apunte comparativo, que me ha llevado a apartar el gui3n de la charla y poner en este escrito las ideas que me han surgido.

Al comparar los porcentajes de gasto destinado a "Medicina Familiar" he comprobado la diferencia que se produce entre nuestro Sistema y el resto de Sistemas del entorno.

En la Memoria de LAGUN-ARO del ejercicio 1992 se puede observar que el gasto de Medicina General supone el 8,94% del gasto total de Asistencia Sanitaria (incluyendo Iguales). Si le a3adimos la Pediatría y el gasto de Practicantes, obtenemos un 11,72% destinado a la Atenci3n Primaria que he denominado Medicina de Familia.

De comparar este porcentaje con el 16% del consumo de Atenci3n Primaria respecto del gasto total, de la Seguridad Social Espa3ola, con el 20% que, como m3nimo, ostentan los pa3ses del entorno europeo, ha sido de donde me ha surgido la necesidad de plasmar estas ideas.

La conclusi3n inicial es clara, infrautilizamos el Servicio de Medicina de Familia, o dicho de otra forma, abusamos del pase directo al Especialista.

Desde mi perspectiva como m3dico esta es una cuesti3n que siempre me ha preocupado. Siempre he considerado que el M3dico de Familia tiene una labor importante a realizar, tanto en relaci3n

al Servicio Sanitario, como en relaci3n a la atenci3n al paciente.

Cuando se ha comentado este tema, intentando establecer la figura del M3dico de Cabecera obligatorio antes del pase al Especialista, se ha chocado con la creencia de que este volante es innecesario, o bien se estima que el M3dico de Familia apenas soluciona el problema.

En principio, y sigo dentro de mi perspectiva como M3dico, no puedo estar de acuerdo con este 3ltimo planteamiento. La figura del M3dico de Familia la creo necesaria por las siguientes razones:

- El M3dico de Familia tiene la formaci3n suficiente para responder a la atenci3n al enfermo o derivar al Especialista cuando el proceso lo requiera.
- El M3dico de Familia tiene constancia, en su expediente sanitario, de todos los procesos padecidos, evoluci3n, respuestas al tratamiento, incompatibilidades, alergias, etc. del paciente, circunstancias que acudiendo directamente al especialista crean lagunas en el expediente sanitario de familia e igualmente en el del Especialista en el que normalmente no consta todo el historial.
- En los casos de urgencia es, si cabe, m3s imperiosa la necesidad de informaci3n, por tratarse en poco tiempo una atenci3n para una situaci3n angustiosa. En estas situaciones, todas las informaciones sobre el paciente son vitales, antecedentes familiares, posibles enfermedades sufridas, respuestas a otros tratamientos.

Desconozco, y sigo en la misma perspectiva de M3dico que se dedic3 a la Medicina Asistencial (de familia), la raz3n por

la que la gente tiene miedo de sincerarse con su M3dico, manifestarle su preocupaci3n y expresarle su deseo de contrastar con un Especialista.

Sinceramente, creo que pocas veces se opondr3 el M3dico, incluso a pesar de que pueda manifestar su opini3n de desacuerdo ante la levedad o claridad del proceso. Considero m3s molesto (y esa era mi sensaci3n) enterarse de que se ha acudido a otro m3dico a espaldas del M3dico de Familia (sobre todo cuando acudían a que les "pasara" las recetas).

No quiero creer que lo que se est3 planteando en estos casos, es la comodidad de no tener que pasar por el M3dico de Cabecera. As3 como creo que el miedo, aunque puede ser l3gico, es dculpable, no comprendo que por comodidad se pueda dejar de un lado un sistema cuyas bondades parecen evidentes.

Sinceramente, creo que el sistema del que disfrutamos es casi 3ptimo, pero este poco uso del M3dico de Cabecera no sirve para mejorar la asistencia.

Rom3n Balanzategui, Presidente de Lagun-Aro



OTALORA
Aozaraga Auzoa
Apartado 39
20550 Arretxabalaita

10 galdera...

Xabier Azkarate-ri

AUZO-LAGUN-eko gerentea

“Gerenteok futboleko entrenadoreak gara”

EUSKADIKO KUTXAn eta IRIZARren ibilitakoa. Amezlaria izandakoa eta errealista bihurtua. Familia, lana eta zaldiak bere bizitzaren ardatzak. Bedeinkatua zara zu andre guztien artean...

J.M.F.

Kooperatibista askok ez zaituzte ezagutzen. Zein da Xabier Azkarate?

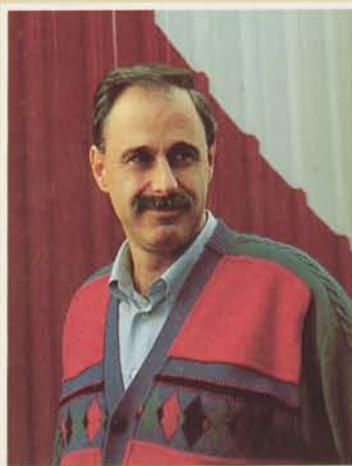
Bere generazioko arrasatear bat, Franco-ren traumapean hazitakoa; lehen, utopizalea eta amezlaria eta orain berriz, errealistagoa.

Gizarte baloreak nola ikusten dituzu?

Langileen eskubideak “a la baja” eta kontsumitzailearenak berriz “al alza”.

Bi urte egin dituzu AUZO-LAGUN-eko gerentzian. Balaizkerik?

Ona. AUZO LAGUN-ek enpresa baten martxa eta itxura hartu du aspaldi. Duen irudi arazoa bideratzeko urrats inportante batzuk ere emen ditugula uste dut.



Zer da AUZO-LAGUN?

“Restauración Colectiva” delako sektorean Euskal Herriko enpresa lider eta “Garbiketetan” enpresa garrantzitsua.

Ez al da atipikoa emakumezkoen kooperatiba bateko gizonzko bakarra gerentea izatea?

450 pertsonetatik 14 bakarrik gizonak izatea atipikoa izan daiteke baina horrek ez du harreman arazorik sortzen.

Lehen baino feministagoa zara orain?

Neurri handi baten bai. Emakume artean profesional oso onak aurkitu ditut.

Zein izan da kontratatu duzuen bazkaririk handiena? Zenbat jende egon zen, zer menu...

Errekorrek ez dute aparteko garrantzirik guretzako. Nahiz eta puntualki bazkari “magnun” horietako batzuk egin, gure errokarik gogorrena egunerokoa da; egunero 10.000 bezeroei jaten eman eta pozik utzi.

Gerentziarena zer gehiago, buruhausteak ala satisfazioak?

Gerenteok futboleko entrenadoreak gara; buruhausteak nahiz satisfazioak daukazun positiboen arabera neurtzen dira. Azkenengo ligatan positiboekin bukatu dugu, beraz... satisfazioak.

Lan egiteaz aparte, bestelako zaletasunik?

Zaldia eta bizikleta. Zaldiena nere betidaniko bizioa izan da, bizikleta berriz orain dela hiruzpalau urte praktikatzen dut. Naturarekiko harremana behar fisiologikoa da neretzako.

Txikiteorik ez?

Nere moduko bezero asko egonez gero kiebra joko lukete taberna gehienek.