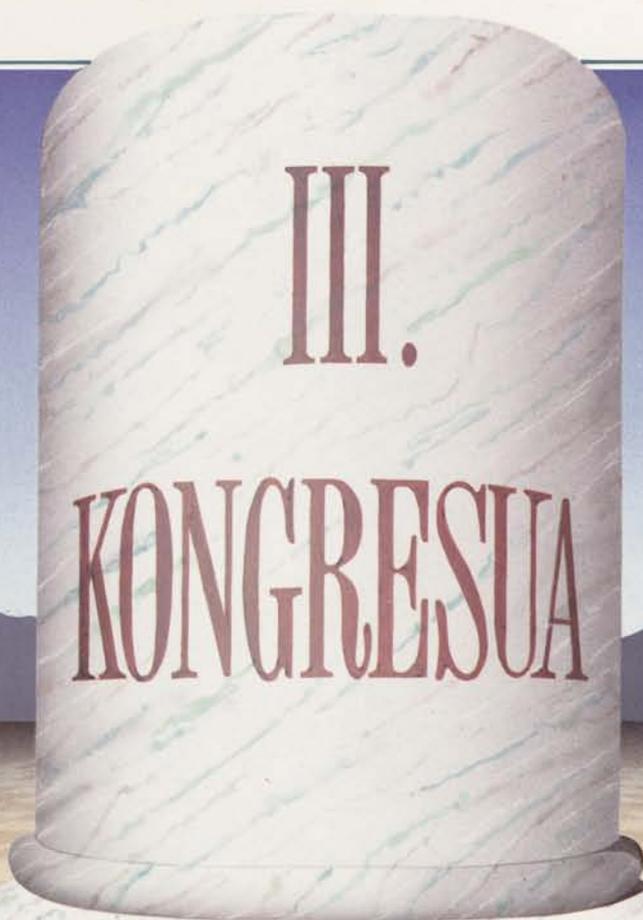


TRABAJO Y UNION

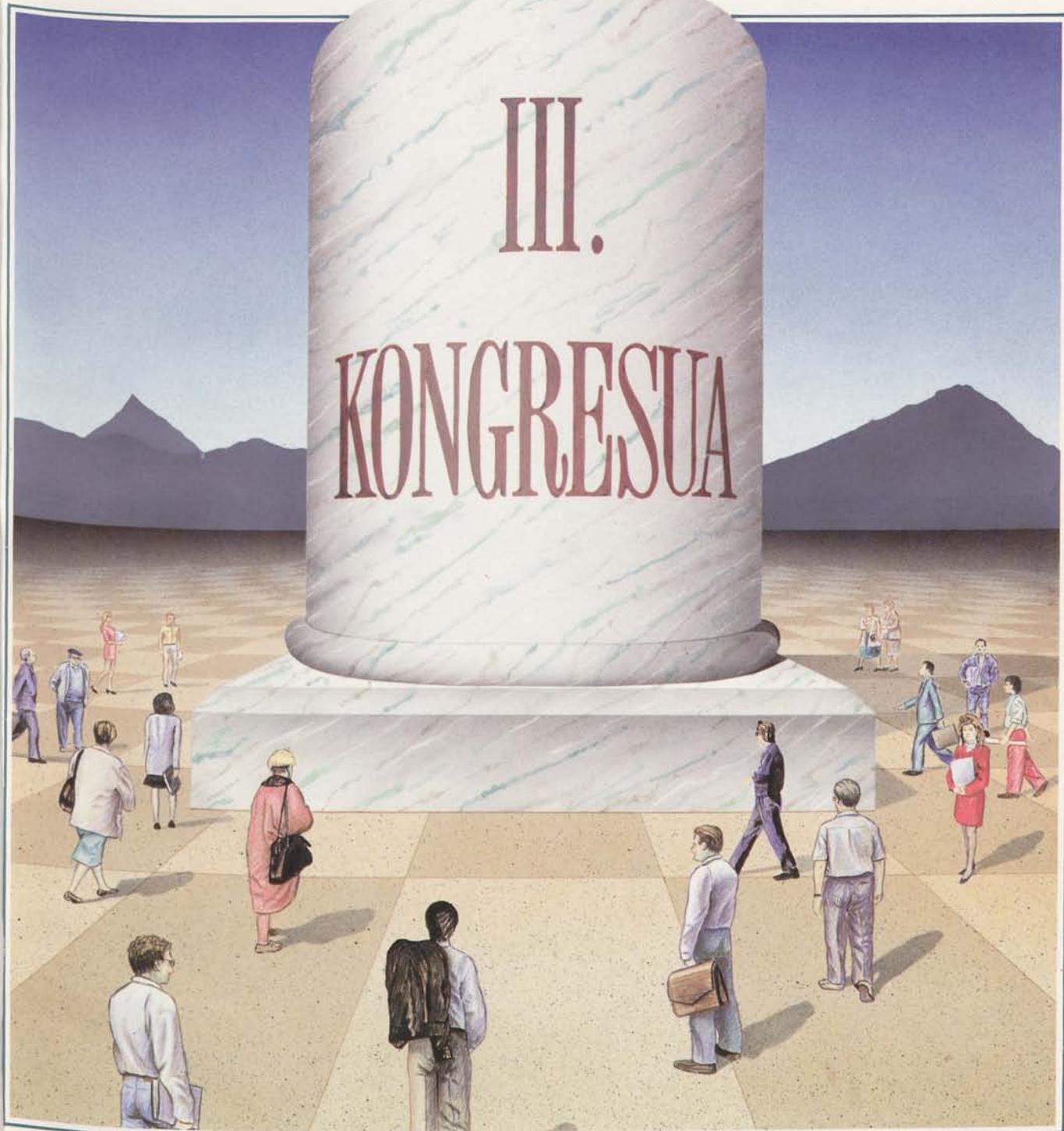
Lankide

Nº 354 Zb
Enero 1992 Urtarrila

OTALORA,
Azatza. 20550 Aretxabaleta
Gipuzkoa



III.
KONGRESUA



Trabajo y unión

El III Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón no se escapa al contenido de las ideas que el Trabajo y la Unión -de personas, de esfuerzos- se encierran en ese título que Dn. José M.^a Arizmendiarieta dió a esta revista que, lector, tienes entre manos.

El trabajo viene representado por el esfuerzo ordenado, continuado y eficiente que se ha llevado en su preparación, y la unión reside, precisamente, en la celebración de una conferencia entre varias personas, para debatir las cuestiones previamente fijadas.

Independientemente de los resultados, el procedimiento empleado se halla en la raíz de las esencialidades democráticas que coronan el edificio cooperativo.

A partir de ahora corresponde a todos la formulación concreta de las ideas, bajando a la fábrica donde se construyen y materializan las concepciones abstractas.

Y es aquí donde se necesita la aplicación generosa de nuestras virtudes personales en actitud necesaria para que se produzcan las cosas como las deseamos, aun con la renuncia de alguna parte de nuestras particulares tendencias; y de los aciertos, a través de la cordura y de la habilidad para llevar a buen fin los propósitos que emanan de los acuerdos adoptados.

No está la escena en la que se desarrolla la empresa -cualquier empresa- con ánimos para olvidar algo tan esencial como el trabajo y la unión: la cohesión de esfuerzos.

Una de las debilidades estructurales que tienen nuestros negocios es su pequeña dimensión y esta insuficiencia es producto de la escasa profundidad industrial, en el tiempo y en su genuina consolidación.

De ahí que el esfuerzo del Congreso, realizado en aras de robustecer nuestra capacidad industrial/empresarial, haya que calificarlo de extremadamente positivo y decididamente emplazado en las coordenadas que apuntan a la confrontación con Europa: más capacidad dimensional, más riqueza tecnológica, mejor implantación en la distribución y mayor arraigo en el contexto de las relaciones interindustriales.

Al Grupo le va a pasar, poco a poco, con el debido escalonamiento de los procesos y 'mutatis mutandis', lo que a los países del Este. Su autonomía ideológica y del mercado, creó cierto mundo artificial fuera de las leyes económicas occidentales, y el acceso al plano de actividades reciamente competitivas le va a producir -le está produciendo- serios quebrantos.

Nosotros hemos vivido aislados en nuestras esencias cooperativas de las que debemos separar -con dolor- su base romántica, para '**engrandecerla, enriquecerla y encenderla**', como diría el poeta.

Y todo ello porque cada vez son menores los resquicios para ser distintos en lo que no sea calidad, productividad y anticipación, funciones en las que hay que ser insobornables a la hora de ejercerlas con excelencia diferencial. Para lo cual el trabajo y los resortes de la fuerza que da la unión, son valores a los que debemos responder con criterios de universalidad, y por eso debemos aceptarlos como obligaciones irrenunciables. ■

5 III Congreso Cooperativo



18 Entrevista a Jesús María Herrasti



47 Euskal Kultura, Andoni Zubizarreta



| | |
|--|----|
| EDITORIAL | 2 |
| Trabajo y Unión | |
| MCC, Organización Empresarial | 6 |
| JOSE IGNACIO GARATE | |
| Reconversión de resultados en la Corporación MCC | 11 |
| JAVIER ERDOCIA | |
| La Sociedad de Cartera | 15 |
| JUAN MARI OTAEGUI | |
| Entrevista a Jesús María Herrasti | 18 |
| JAVIER MARCOS | |
| Norma Básica de tratamiento del Capital Social | 22 |
| JUAN JOSE ARRIETA | |
| Sensaciones de un Congreso | 25 |
| JOSE MARIA LARRAÑAGA | |
| 10.000 días | 29 |
| JOSE MARIA ORMAECHEA | |
| Política retributiva en la Corporación MCC | 36 |
| JESUS GOIENETXE | |
| Buscando Rumbos | 42 |
| JOSE MARIA MENDIZABAL | |
| Señeros y Deitzekos | 45 |
| CARMELO URDANGARIN/RAFAEL GARCIA | |
| Euskal Kultura: | |
| Andoni Zubizarreta | 47 |
| JOSE MARIA LARRAÑAGA | |
| Gure Kooperatibak: | |
| Departamento de Publicidad de CLP | 53 |
| Kooperatibetako Berriak | 56 |
| Cartas al Director | 59 |

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

CONSEJO DE REDACCION

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

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

III Congreso

La revista TU. Lankide del mes de enero tiene como objeto principal el análisis de lo acontecido en el III Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón celebrado el pasado mes de diciembre. En él se debatió y aprobó el nuevo proyecto organizativo, cuyo fin es el de lograr la máxima eficiencia empresarial en el nuevo contexto competitivo europeo.

TU. Lankide estuvo presente en el III Congreso para dar cuenta a los socios de la nueva Corporación MCC 'Mondragón Corporación Cooperativa' de lo allí acontecido.

'La nueva organización empresarial', 'La reconversión de resultados', 'Política retributiva', 'Norma básica de tratamiento del capital' o 'La sociedad de cartera' son algunos de los temas sobre los que en este número tendréis detallada información.

Además, y con motivo del nombramiento de Jesús María Herrasti como nuevo Presidente del Congreso en sustitución de Alfonso Gorroñoitia, hemos conversado con él para que nos comente sus impresiones acerca del ya concluido III Congreso. También hemos creído oportuno hacer una síntesis del discurso inaugural del Congreso leído por Alfonso Gorroñoitia, en el que nos anima a asumir este nuevo reto.

Por otro lado, también quisimos saber la opinión de algunos de los congresistas sobre lo acontecido en el Congreso. La encuesta fotográfica, algo más amplia que lo habitual, es testigo de ello.

Aunque el III Congreso ha polarizado la atención de la revista del mes de enero, también contamos con las colaboraciones habituales. Así, Carmelo Urdangarín, continuando con los oficios de antaño, nos ilustra en esta ocasión sobre los 'señeros y deitzekos', personas encargadas de velar por los intereses de los pescadores.

Este mes también hemos tenido la oportunidad de traer a las páginas de TU. Lankide a un futbolista vasco que milita en las filas del F.C. Barcelona: Andoni Zubizarreta.

Y para terminar, la sección 'Kooperatibetako Berriak', nos informa sobre actividades concretas llevadas a cabo en nuestras cooperativas.

III. Kongresua

Urtarrileko TU. Lankide aldizkariaren xede nagusia, abenduan egin zen Arrasate Kooperatiba Taldearen III. Kongresuan gertaturikoaren azterketa egitea da. Kongresu horretan, antolakuntz proiektu berria eztabaidatu eta onartu zen. Proiektu horrek, Europako konpetentzi merkatu berrian eraginkortasun handiena lortzea du helburutzat.

TU. Lankide, III. Kongresu horretan egon zen 'Arrasate Kooperatiba Gorporazio' berriko bazkideei bertan gertatu zenaren berri emateko.

Ale honetan, besteak beste, honako gaiak buruzko informazioa zehatza jaso ahal izango duzue: 'Enpresa-antolakuntza berria', 'Emaitzen birmoldaketa', 'Ordainketa-politika', 'Kapitalaren tratamendurako oinarriko araua' eta 'Sozietate Kartera'.

Gainera, Alfonso Gorroñoitiaren ordezkariaren Lehendakari berri Jesus Maria Herrasti izendatu dutela eta, berarekin hitz egin dugu, jadanik bukatuta dagoen III. Kongresuari buruz dituen iritziak jakiteko. Halaber, egokia iruditzen zaigu Alfonso Gorroñoitiak Kongresuan irakurri zuen sarrerako hitzaldiaren laburpen txiki bat egitea. Bertan, erronka berri honi aurre egitera bultzatzen gaitu.

Bestalde, Kongresuak parte hartu zuten batzuren iritzia ere ezagutu nahi izan dugu. Horren lekuko da ohizkoa baino luzeagoa den inkesta fotografikoa.

III. Kongresuak urtarrileko aldizkariaren arreta erakarri badu ere, betiko sailak ez dira falta. Horrela bada, aintzinako lanbideekin jarraituz, Karmelo Urdangarinek 'seineroak eta dietzekoak' gaiari buruz (arrantzaleen interesak zaintzeko ardura zuten pertsonak) hitz egiten digu oraingoan.

Hilabete honetan, F.C. Barcelona futbol-taldean ari den euskal futbolaria, Andoni Zubizarreta, ekarri ahal izan dugu TU. Lankideren orrialdeetara.

Bukatzeko, 'Kooperatibetako Berriak' sailean, gure kooperatibetan burututako ekintza jakinei buruzko informazioa ematen zaigu. ■

El III Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón, hoy 'Mondragón Corporación Cooperativa', ha constituido el primer paso de aproximación a una realidad europea cada vez más competitiva. El Proyecto Organizativo del Grupo centró la atención de este III Congreso.



III Congreso, un paso más hacia Europa

El III Congreso cooperativo aprobó el nuevo proyecto organizativo del Grupo, que consistirá en agrupar a todas las cooperativas según el sector de actividad y cuyo fin será lograr la máxima eficiencia empresarial. El objetivo prioritario de esta reestructuración es el de conseguir una integración más estrecha de todas las cooperativas dentro de un proyecto común y empresarialmente más cohesionado. Las estrategias básicas de la nueva Corporación contemplan varios aspectos.

Por un lado la promoción de nuevos negocios y empleo, con la consiguiente generación de riqueza para el país.

Por otro lado el empuje decidido a la internacionalización de las actividades, buscando alcanzar posiciones de liderazgo europeo en aquellos sectores elegidos como de interés preferente por los Organos de la Corporación.

También contempla la obtención de mayores niveles de competitividad, a través de la generación de economías de escala, el fomento de la innovación tecnológica y la incorporación de una política de Calidad Total en nuestras empresas.

Otra de las estrategias básicas consiste en proyectar la Experiencia Cooperativa en el contexto de la Comunidad Económica Europea, destacando el valor social y humano de la mayor implicación del cooperativista con su empresa.

Tres grandes Grupos

La estructura de la nueva Corporación MCC queda configurada en tres grandes Grupos: Financiero, Industrial y de Distribución. La estrategia de funcionamiento de estos tres Grupos será autónoma pero, al mismo tiempo, estará integrada en una estrategia global de conjunto.

En el Grupo Financiero incluye el negocio bancario de Caja Laboral y la actividad vinculada a Lagun-Aro. En el Grupo industrial, por su parte, se encuadra la actividad de las 90 cooperativas industriales con las que cuenta la Corporación.

Y finalmente el Grupo de Distribución se asienta en la estrategia desarrollada por Eroski-Consum, dirigida hacia la ampliación de su mercado, tanto a nivel de territorio español como de otros países comunitarios, sobre todo Francia y Portugal. Por último señalar que el Congreso transcurrió en una dinámica de amplio consenso, en el que todos los acuerdos y resoluciones que se votaron obtuvieron la mayoría absoluta de los votos de los congresistas.

MCC

ORGANIZACION EMPRESARIAL

Europako merkatu berrira moldatzeko asmoz sekulako aldaketa eman du Arrasate Kooperatiba Taldeak. Artikulugileak antolaketa mailan emango diren aldaketei buruz aritu da artikulu honetan.

* **José Ignacio Gárate**, Secretario Técnico de la Corporación MCC

La aprobación por el III Congreso del 'Proyecto Organizativo del GCM' ha alumbrado el nacimiento de la **Corporación MCC**, como respuesta de adaptación del movimiento cooperativo al nuevo escenario competitivo en el que nos tendremos que desenvolver con la entrada en vigor, el ya muy próximo 1 de Enero de 1993, del Mercado Unico Europeo, primer paso de futuras decisiones políticas y económicas que permitirán la construcción del 'Espacio Europeo' tendente a la verdadera unidad de la Europa de los Pueblos.

El nuevo modelo organizativo persigue la obtención de la **máxima eficiencia empresarial de la Corporación MCC** sobre la base de dos grandes líneas directrices:

- La unidad de dirección estratégica, y
- La sectorialización mediante el reagrupamiento de las cooperativas

con relaciones producto-mercado homogéneas.

En resumen, se trata de crear una envolvente corporativa para gestionar estratégica y unitariamente las diferentes actividades empresariales, buscando incrementar las potencialidades actuales, mejorar la eficacia en la gestión y, como consecuencia, su rentabilidad.

Estructura Organizativa Anterior

En sus 36 años de historia, el movimiento cooperativo de Mondragón ha evolucionado progresivamente, adecuando permanentemente su estructura organizativa a las exigencias de su entorno social y económico y a las necesidades derivadas de su propia expansión.

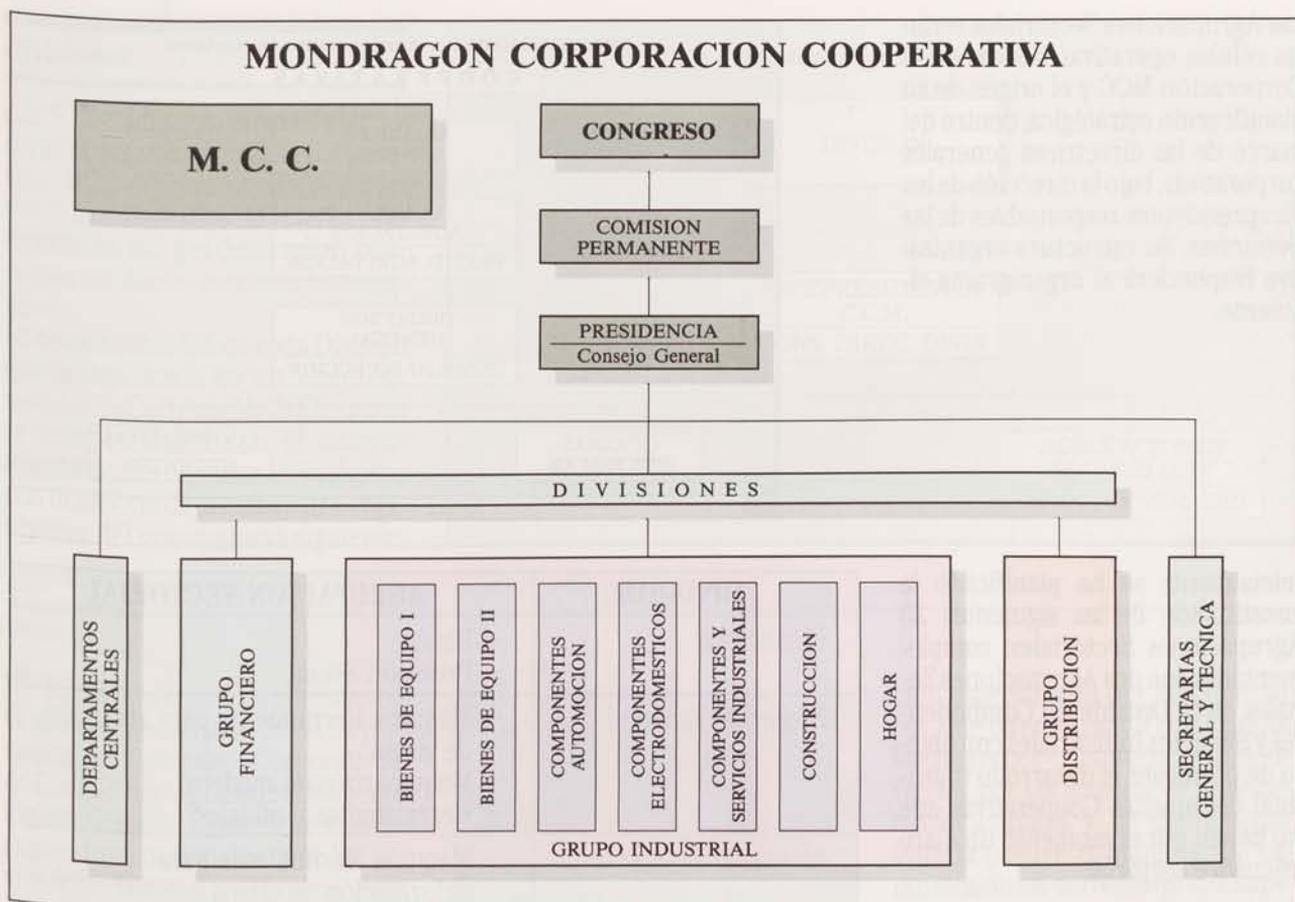
En esta misma línea de reflexión se enmarcó el desarrollo del II Congre-

so celebrado en Diciembre de 1989, posicionándose ante la necesidad de efectuar un replanteamiento en los factores de cohesión que relacionan a las distintas Cooperativas, Grupos Cooperativos e Instituciones de Supraestructura, para tratar de configurar un nuevo modelo organizativo que respondiese al concepto de un verdadero 'Grupo Empresarial'.

Estructura Organizativa de la Corporación MCC

La nueva estructura de organización empresarial responde a los Criterios Básicos y al Modelo de Referencia aprobados por el III Congreso, en su aplicación a la primera etapa que se corresponde con el período cuatrienal 1992-1995, según se detalla en el organigrama siguiente:

MONDRAGON CORPORACION COOPERATIVA



Durante esta etapa de transición en la que se debe implantar y consolidar el modelo organizativo de naturaleza sectorial, se mantienen los Organos de Gobierno anteriores: Congreso, Comisión Permanente y Consejo General, haciéndolos evolucionar en sus atribuciones, capacidad de decisión y composición para convertirlos en los elementos orgánicos necesarios para la dirección estratégica de la Corporación MCC. La estructura aprobada permite incorporar a todas las Cooperativas Asociadas a través de su reagrupamiento en las 'Agrupaciones Sectoriales' que, constituyen el núcleo del nuevo modelo organizativo, ordenadas por áreas de mercado homogéneas en 9 Divisiones, configurando tres frentes diferentes de actividad

'Se trata de crear una envoltente corporativa para gestionar estratégicamente y unitariamente las diferentes actividades empresariales.'

empresarial: Financiero, Industrial y de Distribución.

Agrupaciones Sectoriales

La heterogeneidad del conjunto de actividades que constituyen la Corporación MCC, condiciona la configuración inicial de las Agrupaciones Sectoriales, en función del diferente grado de convergencia mercadológica que se observe entre sus Cooperativas, para conseguir su desarrollo con la máxima eficiencia socio-económica, derivada del aprovechamiento de las sinergias conjuntas y de la explotación de economías de escala.

Las Agrupaciones Sectoriales serán las células operativas básicas de la Corporación MCC y el origen de su planificación estratégica, dentro del marco de las directrices generales corporativas, bajo la dirección de los Vicepresidentes responsables de las Divisiones. Su estructura organizativa responderá al organigrama siguiente:



Inicialmente se ha planificado la constitución de las siguientes 23 Agrupaciones Sectoriales, complementadas con dos Agrupaciones Zonales en la División de Componentes y Servicios Industriales con objeto de promover el desarrollo individual de aquellas Cooperativas que no tienen por el momento un claro encuadre sectorial:

| DIVISION | AGRUPACION SECTORIAL |
|--------------------------------------|---|
| Financiera | - Banca - Previsión Social |
| Bienes de Equipo I | - Máquina Herramienta para arranque de viruta - Maquinaria para madera - Herramientas y utillaje |
| Bienes de Equipo II | - Máquina Herramienta para deformación de chapa - Regulación y Control - Matricería - Ingeniería y Consultoría |
| Componentes Automoción | - Plástico, Goma y otros - Fundición y Forja |
| Componentes Electrodomésticos | - Componentes - Piezas Técnicas |
| Componentes y Servicios Industriales | - Ocio y Deporte - Impresión y Envase - Zona A - Zona B |
| Construcción | - Construcción - Maquinaria de obras públicas y mantenimiento - Sistemas y Servicios |
| Hogar | - Electrodomésticos - Mueble - Equipamiento comercial |
| Distribución y Alimentación | - Distribución - Alimentaria |

Divisiones

Las 9 Divisiones ya citadas, estructuran la organización de la Corporación MCC orientando sus actividades hacia mercados de interés preferente en los que desarrollan relaciones producto-mercado homogéneas.

La responsabilidad de cada División queda depositada en un Vicepresidente de la Corporación MCC, quien se comprometerá con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos con el soporte de la estructura organizativa del organigrama siguiente:



Las Divisiones contarán además con el apoyo especializado de los Departamentos Centrales Corporativos: de Gestión Social, Desarrollo Tecnológico, Gestión Financiera y Relaciones Internacionales, y de las Secretarías General y Técnica, para coordinar las acciones estratégicas conjuntas y obtener las economías de escala derivadas de la gestión corporativa.

Comunicación Corporativa

La comunicación interna y externa de la Corporación MCC y de todas sus partes: Divisiones, Agrupaciones Sectoriales y Cooperativas, debe responder al desarrollo estratégico de una 'Política de Marcas' que cohesione los símbolos de identidad corporativa con las marcas, denominaciones y logotipos que caracterizan sus actividades empresariales.

La sinergia de la imagen corporativa debe soportarse en una comunica-

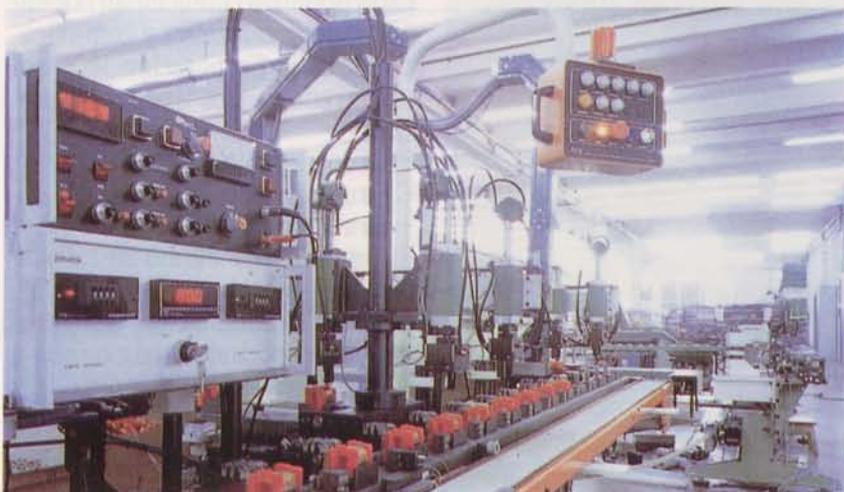
'Las Agrupaciones Sectoriales serán las células operativas básicas de la Corporación MCC.'

ción especializada por macrosectores, que diferenciando con claridad los mensajes comunicacionales dirigidos por las actividades financieras, industriales y de distribución, evite la posible contaminación comunicacional derivada de una superposición recíproca, manteniendo el respaldo de la **Marca Rúbrica Corporativa** que aporta valores socioeconómicos e institucionales.

Estas premisas condicionan la identificación organizativa y comunicacional de la Corporación MCC estructurada en tres Grupos Empresariales:

- Grupo Financiero
- Grupo Industrial
- Grupo de Distribución

El primero y el último se solapan con las respectivas Divisiones de idéntica denominación, mientras que el Grupo Industrial engloba a las restantes siete Divisiones.



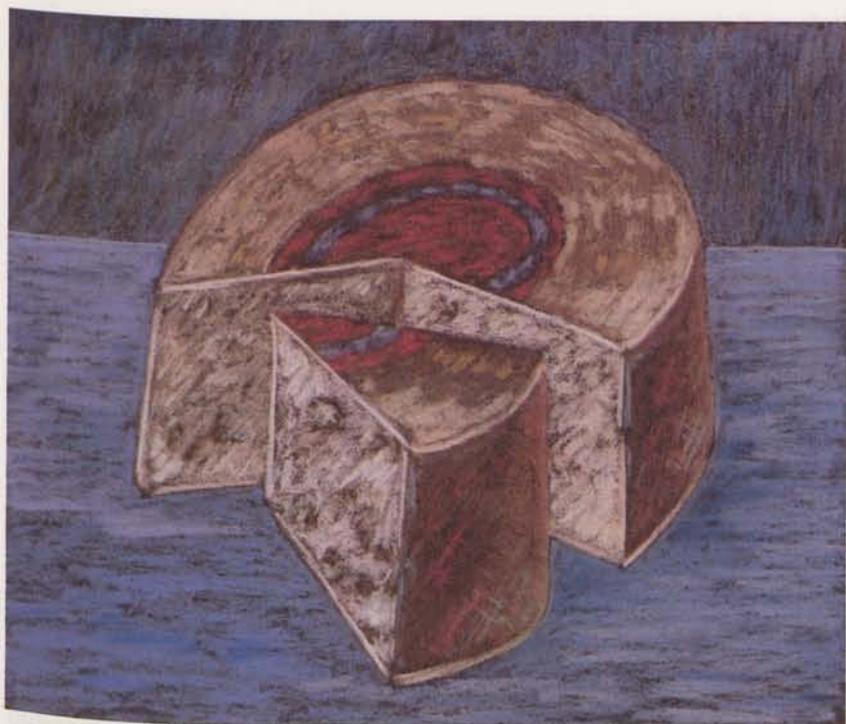
Financiero, Distribución e Industrial, tres Grupos fundamentales.

Implantación

Aprobada la constitución de la Corporación MCC por el III Congreso en Diciembre de 1991 y nominada la Presidencia y los restantes miembros del Consejo General por la Comisión Permanente, ha llegado el momento de proceder de inmediato, y sin pausa, a la implantación del nuevo modelo organizativo descrito en las líneas anteriores, y demostrar su eficacia para desarrollar el movimiento cooperativo de Mondragón con ambición de conseguir un puesto de liderazgo en el mercado europeo, mejorando su eficiencia socio-económica sin renunciar a los valores y principios básicos que han animado nuestra experiencia.

Debemos ser conscientes que, pese a la dificultad intrínseca de diseñar y elaborar un modelo organizativo sin precedentes en el mundo empresarial, que ha contado con un extenso programa de participación y apoyo de un gran número de colaboraciones, las verdaderas dificultades se presentarán en su implantación, es decir en la fase que estamos iniciando.

En esta segunda fase será necesaria una gran dosis de confianza en los hombres responsables de liderar la Corporación y de generosidad para asumir el cambio cultural implícito en el proyecto y conseguir, con notoria rapidez, los resultados esperados en beneficio solidario de todos los socios trabajadores y de la comunidad en la que se inscriben nuestras actividades empresariales, a pesar de que la situación general de la economía en 1992 pueda convertirse en un handicap adicional. ■



Otro de los acuerdos aprobados en el III Congreso fue el de la Reconversión de Resultados. Al igual que los demás, este acuerdo obtuvo mayoría absoluta en la votación del Pleno del Congreso, con 252 votos a favor y 0 votos en contra. Esta norma entró en vigor el 1 de enero del presente año, aunque con efectos aplicativos a principios de 1.993 en base a los resultados del ejercicio 1.992.

La norma aprobada en el III Congreso entró en vigor el 1 de enero de este año

Reconversión de resultados en la Corporación MCC

* **Javier Erdozia**, Secretario General de la Corporación MCC.

El proceso de reconversión aprobado en el III Congreso se fundamenta en que todas las Cooperativas destinen una parte de sus excedentes brutos o alternatively la totalidad de sus retornos-externos, a la formación de un Fondo de Reconversión que posteriormente será redistribuido entre las mismas. Todo ello, lógicamente con-

forme a una regulación preestablecida, basada fundamentalmente en criterios de solidaridad y eficiencia empresarial. Esta regulación, que es la metodología para su aplicación práctica, exige la utilización de unos criterios de administración y contabilidad idénticos en todas las cooperativas partícipes para la determinación de sus resultados, base de la re-

conversión. No tendría ningún sentido realizar la reconversión de resultados entre cooperativas que no tuviesen un tratamiento totalmente homogéneo de las condiciones laborales y económicas de sus socios.

Un poco de historia

Históricamente desde un plano operativo, hay que señalar que uno de los motivos del alumbramiento de la reconversión de resultados y una de sus principales funciones fue homogeneizar la retribución al trabajo de los socios de todas las cooperativas de los diferentes Grupos Comarcales y compensar los procesos cíclicos que se dan en la trayectoria de las empresas.

El Grupo Comarcal pionero en la aplicación de la reconversión de resultados fue el Grupo Fagor. En este Grupo la homogeneización era total en la parte referente a los anticipos de consumo, puesto que en todas las cooperativas del Grupo se aplicaban las mismas bases y tabla de retribución valorándose los puestos de trabajo bajo unos criterios idénticos, pero no era homogénea la parte de retribución al trabajo relativa a su componente de retorno cooperativo, que dependía del nivel de los resultados que cada cooperativa hubiera alcanzado. Y este distinto nivel era -es y será- distinto en unas y otras cooperativas, lo que acarrea problemas a la hora de conseguir la utilización conjunta más eficiente de la plantilla de las cooperativas del Grupo. La reconversión, pues, venía y viene a resolver con gran sentido práctico este problema de carácter social y económico.

Siguiendo con el discurso sobre su relevancia, hay que afirmar también que esta alta concepción inicial de la reconversión ha sido asumida en el tiempo por el Grupo Cooperativo Mondragón, a pesar de que la aplicación práctica en los Grupos ha encontrado algunas dificultades que han retrasado en el tiempo su implantación. Así, al aprobar en el I Congreso (año 1.987) los 'Principios Básicos de la Experiencia', se

alude explícitamente a la reconversión común de resultados en el Principio 7 'Intercooperación', y en el II Congreso (año 1.989) se le incorpora en la Norma Básica de 'Organización de los Grupos Cooperativos' como un elemento esencial para el desarrollo armónico y equilibrado de un Grupo Cooperativo.

Pero ahora en el III Congreso se puede decir que se ha asumido, si cabe, con mayor fuerza. La reconversión de resultados recobra renovada y especial significación al proyectarse la nueva configuración del Grupo Cooperativo Mondragón, conformada en base al criterio sectorial de las actividades que desarrollan sus cooperativas para aumentar su capacidad competitiva global frente al reto proveniente del Mercado Unico Europeo.

En nuestro nuevo proyecto organizativo, y así lo ha entendido el Congreso, se ha sentido con mayor consciencia y fuerza la necesidad de arbitrar y reforzar los nexos que lo cohesionan, que en el caso de las cooperativas no pueden conseguirse por cruces de participación como ocurre en las sociedades anónimas, sino por este tipo de lazos de implicación económica y, en nuestro caso, por otras interrelaciones institucionales vehiculadas a través de las entidades de supraestructura en los ámbitos de la financiación, provisión social, formación, investigación y compromiso social.

Fundamentos y objetivos de la reconversión

De entre las finalidades de la Reconversión de Resultados, destacan por su importancia fundamentalmente tres. En primer lugar, reducir los riesgos de los socios trabajadores

-económicos y de empleo- en función de la diferente evolución de sus cooperativas. En segundo lugar, compensar y solidarizar entre las cooperativas y sus socios trabajadores los diferentes excedentes anuales generados con el desarrollo de sus actividades empresariales. Y por último, facilitar la creación de unidades empresariales de mayor dimensión -Grupos, Agrupaciones, Divisiones y Corporaciones- en base a que todos los socios trabajadores participen de los resultados del proyecto conjunto.

Sin embargo no es menos importante su consideración como un mecanismo empresarial condicionante para garantizar el buen funcionamiento de las diferentes unidades de intercooperación. Consecuentemente, la Reconversión de Resultados debemos entenderla como una manifestación propia de la Experiencia Cooperativa de Mondragón con un doble objetivo:

Empresarial

Propiciador del desarrollo armónico de las cooperativas por su potencialidad para corregir, alisando, la influencia de los ciclos económicos -positivos y negativos- en la generación de excedentes, y de la creación de unidades de intercooperación de mayores dimensiones con capacidad para dinamizar la evolución conjunta y mejorar su eficiencia mediante el aprovechamiento de las sinergias inducidas.

Social

Tendente a homogeneizar solidariamente la retribución a los socios trabajadores, mediante la aplicación equitativa de retornos o extornos, y a proteger la continuidad de los puestos de trabajo.

Método acordado

El acuerdo aprobado en el III congreso contempla que la Reconversión de Resultados se proyecta a dos niveles: sectorial y divisional. La dificultad de su aplicación estriba en determinar el alcance óptimo de la Reconversión para que pueda conseguir sus objetivos, tanto sociales como empresariales.

Por ello, y considerando el alcance efectivo de la reconversión que actualmente practican los diversos Grupos Cooperativos, traducida sobre excedentes brutos, en el recientemente celebrado III Congreso se acordó:

- Situar el alcance de la Reconversión de Resultados, como norma general, entre un máximo del 40 % y un mínimo del 15 % de los excedentes brutos anuales.

- Excepcionar los límites máximos para las Agrupaciones Sectoriales que opten por la reconversión del 100 % de retornos- extornos.

- Facultar a la Comisión Permanente del Congreso para aprobar otras excepciones de estos límites máximos y mínimos, a solicitud justificada de las Divisiones o Agrupaciones Sectoriales, previo informe favorable del Consejo General.

Reconversión sectorial

Las Agrupaciones Sectoriales serán las piezas claves para el futuro desarrollo de la nueva 'Mondragón Corporación Cooperativa'. En ellas se concentran las mayores afinidades entre las cooperativas partícipes, tanto en la generación de sinergias como en la adopción de políticas comunes. Además, la aceptación de sus políticas empresariales bajo una dirección unificada requiere de unos compromisos económicos intercooperativos de suficiente entidad.

Sin embargo, en vista de que no todas las Agrupaciones Sectoriales conseguirán el mismo grado de complementariedad, el Pleno III Congreso acordó constituir el fondo de Reconversión de Resultados en las Agrupaciones sectoriales dotando las cooperativas componentes entre un límite mínimo del 10 % y un máximo del 35 % de los excedentes brutos.

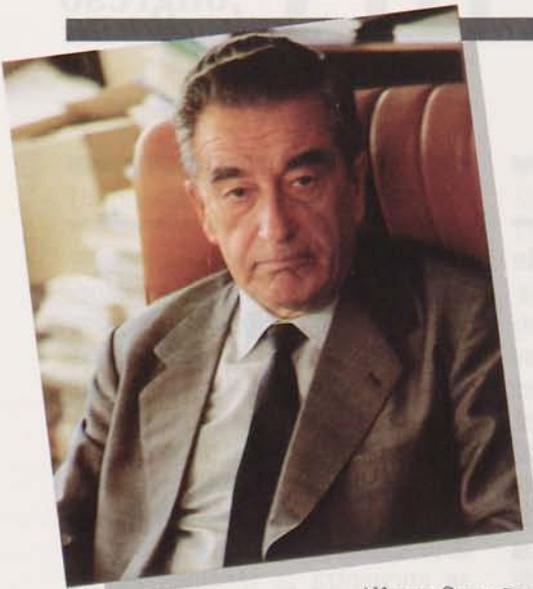
Reconversión divisional

De forma semejante, aunque más atenuada, la convergencia de estrategias y sinergias a nivel de cada División también precisa de compromisos intercooperativos que refuercen la asunción de las decisiones estratégicas y de las responsabilidades derivadas. En el caso de la Reconversión Divisional el Pleno del III Congreso acordó dotar un límite mínimo del 5 % y máximo del 20 % de los excedentes brutos.

Período transitorio

La aplicación del modelo de organización divisional de la nueva 'Mondragón Corporación Cooperativa' requerirá, como es lógico, de un período transitorio en el cual convivan las virtualidades del modelo anterior y la implantación progresiva de los nuevos conceptos. Ello no significa una pérdida de los valores positivos actuales, entre los que sin duda se encuentra la reconversión de retornos-extornos o excedentes en los Grupos Cooperativos más consolidados que en la normativa aprobada se mantienen vigentes durante todo el período transitorio, recomendando no obstante que su aplicación se reduzca progresivamente en las mismas proporciones en que progrese la reconversión sectorial y divisional. Dicho período transitorio será de 4 años (1.992-1.995) y en él se recogen los máximos y mínimos obligatorios de reconversión de resultados a aplicar durante esos 4 años. ■

| NIVEL | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|-----------------|--------|--------|--------|---------|
| Sectorial | 5%-35% | 6%-35% | 8%-35% | 10%-35% |
| Divisional | 0-20% | 2%-20% | 4%-20% | 5%-20% |
| Límite conjunto | 5%-40% | 8%-40% | 12-40% | 15%-40% |



Alfonso Gorroñoitia

Hauxe izan zen Alfonso Gorroñoitia, gure Alfonso, Arrasate Kooperatiba Taldearen III. Kongresuko sarrerako hitzaldian, bertakoei adierazi zien mezua. Interesgarria iruditu zaigu T.U. Lankideko irakurleei Kongresuko lehendakari ohiak hitzaldian aipatu zituen ideietako batzuren berri ematea.

BERPIZTU ETA MOLDATU

Garbi daukat eta denok daukagu garbi, edozein aldaketak zailtasunak eta traumak dakartzala; hori gertatzea, bestalde, oso normala da. Baina erresistentziek zentzuzko hausnarketa konpartituaren maila mugaz kanpo jartzen baldin badute eta erosotasunaren kabian babestu edo pertsona bakoitzaren edo gorporazioaren aitortu ezinezko interesei bakarrik begiratzen badiete, bakoitzaren aurka egiten dute. Ez gure exekutiboak, ez gure kooperatibetako gobernu-organuak, ez kooperatiben oinarriak (hauexek dira Kongresu honek mezua zuzentzen dien hiru oinarriko mailak), ez dira egoeraren, kooperatibaren konpromezuaren eta Esperientzia honek historikoki bultzatzen duen tradizioaren mailan izango eta bere interesak burutsuki defendatzeko gaitasuna faltako zaie, edozein aldaketa-mugimenduk dakartzan erresistentzia horiek gainditzeko gai ez badira.

Denok ordaintzen ditugu geure ekintzak, eta oso argiak ez izan arren eta gure analisi-gaitasuna eskasa baldin bada ere, orokorrean hartuta gure Industri Taldeak azken aldian emaitzak sortzeko duen gaitasun urriari buruz eta etorkizuneari buruz izan dezakeen tokiarengatik dauden galderei buruz haus-

nartu orduko, hainbat gauza egitea behar-beharrezkoa dugula konturatuko gara, hala nola:

- erronka gogor eta zail bati aurre egitea

- gure enpresa-kultura behin betikoz eraberritzea

- Taldearen lan koordinatuan dauden eskala-ekonomiak probetsatzea

- konpetitibitate-mailari erabateko hobekuntza ematea

- lana, gehiago eta hobeto egitea, orokorrean lasaia dena piska bat estutuz

- 'sensibilitate soziala versus enpresa-sensibilitatea' ustezko antinomian (egia esan ez dago antinomiarik, kausazko erlazio mugatzaile bat baizik), lehentasun aldaketa egitea; izan ere, ez da posible konkista sozialak lortzea, arrakasta enpresarialik ez badago.

Kontzeptu guzti horiek, bai banaka bai denek batera, ideia bakar bati egiten diote erreferentzia: gure Kooperatiba Taldearen historian sekula gertatu ez bezala eta baliabide materialez hobeto jantzita izan arren ere, enpresa-munduan aurrera egiteak seriotasun, exijentzi, tentsio, hitz batez esateko, gogortasun maila itzela eskatzen du.

Arrasate Kooperatiba Taldea bere historiako bidegurutzetako zail baten

aurrean aurkitzen dela uste dut, eta horrek, bere oinarriko norabidea eta enpresaren funtzionamendua berritzea exijitzen du. Guzti horrek, egiaztatu egiten du On Jose Mariak aipatzen zuen 'berpiztu eta moldatu' esaldiaren ideia; izan ere bizitasuna izan eta etorkizunera begira dauden elkarteei ezartzen zien esaldi hori, historia 'gauzatu' egiten duten erakundeei, ez 'jasan' egiten dutenei. (...) Ezin ditugu alde batera utzi, ez ditugu alde batera utzi behar, ez itzazue alde batera utz Esperientzia hau posible egin duten balore moralak. Eginbehar garrantzitsuak ezin dira aurrera eraman izpiriturik gabe, bultzatuko dituen xederik gabe, eskuzabaltasunik gabe, ahalegin, / ekarpen eta errenta/ eta irabazi pertsonalen arteko berdintasun heretsiaren ekuazio materialista ziztrin hori gainditu gabe, ezta gurtzen ditugu 'interes' sakrosantu horien defentsa hobea lortzeko ere. Lana, Elkartasuna, Solidaritate, Erantzukizuna, Larderiatasuna eta Elkarlaguntza berpiztu egin behar dira eta duten balioa berreskuratu behar dute; izan ere, edukirik gabeko estereotipo hutsetan geratzen badira, ez gara oso urruti helduko eta interes kontraesankorrek, azkenean, konpondu ezinezko gatazka ekarriko dute'. ■



La Sociedad de Cartera

* Juan María Otaegui, Vicepresidente de la División Financiera de la Corporación MCC

Kartera-Sozietate bat sortzeko oneritzia jaso zuen Arrasate kooperatiba Gorporazioak III Kongresuaren plenoarengandik. Kartera-Sozietate bat elkarte anonimoa besterik ez da eta bere helburua beste enpresetako akzioak erostea eta saltzea da. Artikulu honen egileak bere artikuluan esaten digunez, kartera-sozietatea behar beharrezkoa da Gorporazio berriak Europara salto egin ahal izateko.

Probablemente, la Sociedad de Cartera es uno de los aspectos del proyecto organizativo del Grupo que más revuelo ha organizado entre los medios de comunicación. No en vano, cuando dan noticias de la Corporación la Sociedad de Cartera adquiere por sí misma cierto protagonismo. No es ajeno a ello el hecho de que, al ser una sociedad de capital, repre-



La informática, apoyo indispensable para las operaciones de cartera.

sente una cierta originalidad, ya que se utiliza un instrumento que no nace del acervo cooperativo.

Por ello es importante tener bien claro desde el principio que la Sociedad de Cartera es un instrumento al servicio del desarrollo cooperativo para permitir cumplir mejor la estrategia del Grupo.

¿Y en qué consiste este instrumento?

Una Sociedad de Cartera no es más que una Sociedad Anónima cuyo objeto social es básicamente comprar y vender acciones de otras empresas. El activo de una sociedad de Cartera está constituido por tanto por la cartera de acciones que son de su propiedad. De ahí le viene el nombre de Sociedad de Cartera.

¿POR QUE ES NECESARIA SU CONSTITUCION?

Debemos de tener bien presente que la razón principal del proyecto organizativo del Grupo es la de dar respuesta al reto que supone la constitución del Mercado Único.

Sobrevivir y, por qué no, desarrollarse en el Mercado Único va a requerir de nuestras cooperativas que sean capaces de alcanzar posiciones de liderazgo equivalentes a las que han alcanzado en el mercado interior, cuando menos en los sectores clave del Grupo.

Hay que reconocer que la tarea es ardua y que para ello se han de poner todos los medios a nuestro alcance. Y si bien es cierto que la calidad y diseño de nuestros productos, la competitividad de nuestros costes y la diferenciación de nuestros servicios van a constituir los factores clave de cara a conseguir dar esa satisfacción al cliente, necesaria para triunfar, habrá situaciones en que su consecución va a requerir de una

dimensión umbral de la que hoy por hoy estamos lejos.

La estructuración sectorial de las Cooperativas y la consolidación de un entramado de dirección corporativa son las dos principales estrategias para la proyección del Grupo Cooperativo proyectándolo hacia Europa. Pero ambas estrategias necesitan reforzarse con instrumentos apropiados, especialmente cuando, de alcanzar o no la nueva dimensión, dependa la supervivencia de un conjunto de Cooperativas.

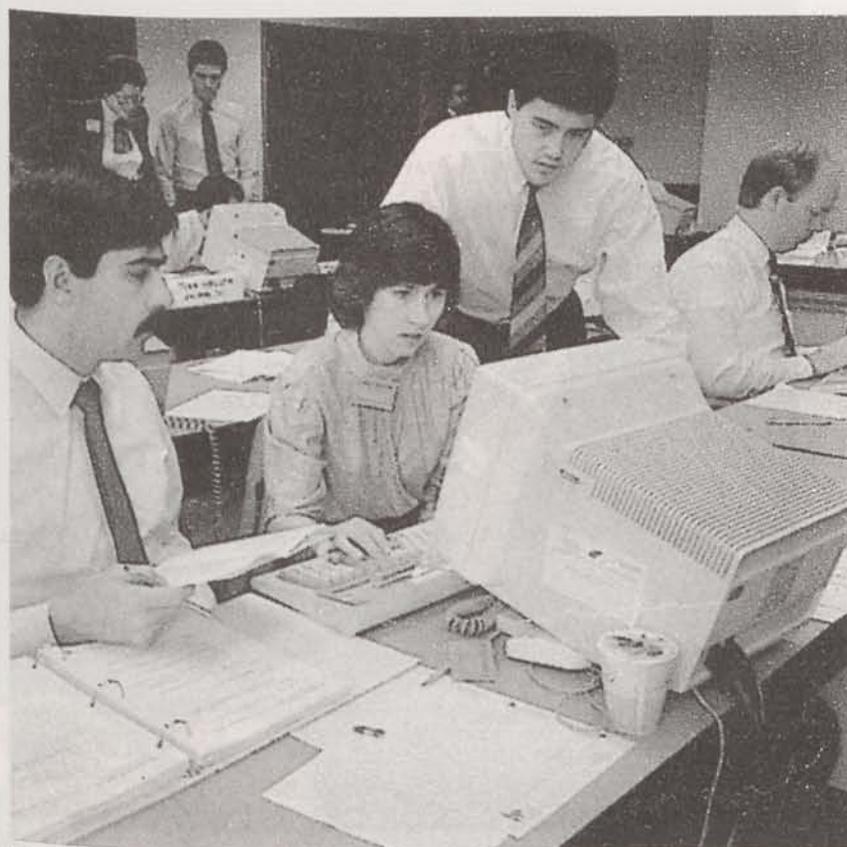
Y es precisamente en este campo, en el que la nueva dimensión no dependa sólo de nosotros mismos sino también de terceros, donde la Sociedad de Cartera va a jugar su principal papel.

'Es importante tener bien claro que la Sociedad de Cartera es un instrumento al servicio del desarrollo cooperativo para permitir cumplir mejor la estrategia del Grupo.'

MISION Y OBJETIVOS

De forma sintética podemos expresar la misión encomendada a la Sociedad de Cartera en los términos siguientes:

'Contribuir al desarrollo del Grupo a través de la toma de participaciones en sociedades de capital con capacidad efectiva de aportar



'Brokers' en plena faena.

sinergias comerciales, tecnológicas y otras en los sectores definidos como estratégicos por la Política Empresarial Corporativa'.

Y sus objetivos estratégicos principales serán:

- Participar en los órganos de gobierno de sociedades significativas y de interés estratégico.
- Contribuir con aportaciones de capital en proyectos de coinversión para la promoción de nuevas actividades en sectores de interés estratégico de la Corporación.
- Rentabilizar los recursos invertidos en la Sociedad de Cartera a través de los rendimientos directos y del incremento del valor patrimonial de la cartera de títulos.

PARTICIPACION EN LA SOCIEDAD DE CARTERA

Del análisis que hemos efectuado hasta ahora de la Sociedad de Cartera se puede deducir que estamos hablando de un instrumento financiero al servicio de un proyecto estratégico para el conjunto de la Corporación.

De ahí que las Entidades que participen en la Sociedad de Cartera sean, además de la propia Corporación, aquéllas que por su experiencia en el manejo de la inversión financiera puedan añadir valor en la evaluación y consideración de los proyectos que se presenten. Es decir Caja Laboral Popular y Lagun-Aro.

La participación mayoritaria será de la Corporación ya que, como hemos señalado precedentemente, es un instrumento propiamente corporativo. Consecuentemente el grupo financiero tendrá una participación minoritaria.

'La participación mayoritaria será de la Corporación ya que, es un instrumento propiamente corporativo. Consecuentemente el grupo financiero tendrá una participación minoritaria.'

Bajo este conjunto de consideraciones el III Congreso Cooperativo ha dado luz verde a la constitución de la Sociedad de Cartera cuya denominación será probablemente **'MCC Cartera'**.

La validez de un instrumento de esta naturaleza sólo puede ser juzgada en el medio y largo plazo.

Los presupuestos teóricos que la sustentan permiten, sin embargo, albergar la suficiente confianza para expresar que 'MCC Cartera' contribuirá al desarrollo de la Corporación en su proyección y consolidación en Europa. ■

**Jesus Maria Herrasti
Kongresuaren
lehendakari berria da
pasa den hiletik. Bere
izendapen berri hau
dela eta berarenguna jo
genuen sortutako
Gorporazio berriari
buruz hitzegiteko.**



**Jesús M.ª Herrasti, nuevo Presidente
del Congreso de la Corporación MCC**

**“No podemos permanecer
ajenos a la dinámica
del mercado”**

* Javier Marcos

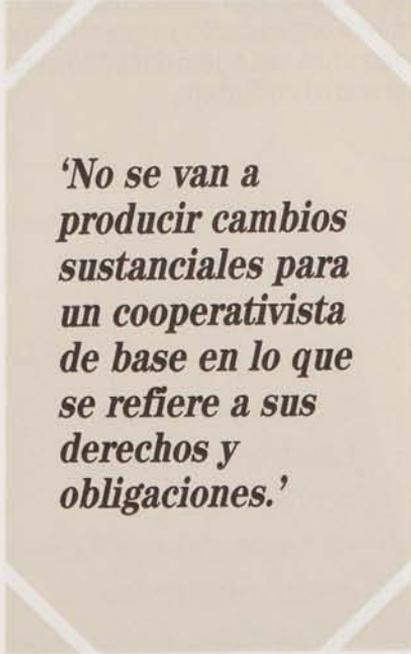
Pregunta: ¿Crees que este III Congreso ha sido un hito histórico en el devenir del Grupo Cooperativo?

Respuesta: Este tipo de acontecimientos constituyen hitos históricos porque son momentos de referencia clave en la medida en que cambian el transcurso de los hechos. En el caso del Grupo el cambio que se ha dado no ha estado motivado por una necesidad filosófica de funcionamiento intercooperativo, sino el profundo cambio de la realidad mundial que hará que la competitividad internacional sea tan importante que nos obliga a un funcionamiento más cohesionado como Grupo. Hemos de explotar al máximo todos nuestros recursos para lograr sobrevivir, en este nuevo contexto, sin olvidar que además tenemos la obligación de proyectarnos y crear riqueza para la sociedad en general. En este III Congreso creo que ha quedado firmemente demostrado que todos estamos de acuerdo en que este proceso de dirección conjunta del Grupo es el primer paso para avanzar por esa nueva vía. En este sentido sí ha sido un hito histórico. La propia historia se encargará de ponerle el adjetivo.

P: ¿En que ha cambiado el Grupo tras la celebración del III Congreso?

R: Con la aprobación de las nuevas orientaciones, criterios, políticas y fórmulas organizativas se han abierto nuevas posibilidades para la concreción del Grupo. La cuestión más importante es que hemos aprobado la organización sectorializada y establecido la figura de la Agrupación Sectorial como uno de los ejes claves para la configuración del nuevo Grupo. A partir de este momento habrá que ir creando todas

esas Agrupaciones Sectoriales que tendrán competencias a todos los efectos, tanto desde el punto de vista estratégico, empresarial e incluso en la configuración de las propias unidades cooperativas. El Grupo por su parte se encargará de marcar la orientación estratégica de las cooperativas en su conjunto.



'No se van a producir cambios sustanciales para un cooperativista de base en lo que se refiere a sus derechos y obligaciones.'

P: Todas las Agrupaciones previstas en un principio son diferentes unas de otras, trabajan en sectores diversos. Este hecho, ¿no planteará dificultades a la hora de su configuración?

R: Efectivamente hay que contemplar las circunstancias específicas de cada Agrupación. Somos conscientes de que no todas las Agrupaciones serán del mismo color, la convergencia que se dará entre ellas la definirá su orientación productomercado, con lo cual habrá Agrupaciones con alta convergencia y otras

con menos. De cualquier modo yo creo que el proyecto aprobado en el III Congreso es lo suficientemente flexible como para que se dé sin ningún tipo de problema en la conformación de las Agrupaciones. No en vano cada una tendrá que definir su propio proyecto, realizar su propia planificación estratégica y hacer un desarrollo complementario de los productos y actividades de las cooperativas integradas en cada Agrupación. Es decir, en un principio se configurarán las Agrupaciones Sectoriales y después cada una de ellas definirá su misión y su función a desarrollar en el futuro. Esto significa que habrá un nuevo campo de colaboración que tendrán que ir descubriendo y desarrollando entre las cooperativas.

P: ¿Existe en tu opinión alguna otra dificultad adicional para la definitiva configuración de la nueva Corporación?

R: En cualquier proceso de cambio siempre se dan dificultades originadas por la inseguridad que engendra esa situación cambiante. Ahora bien, ¿qué dificultades concretas se pueden dar? Una de ellas puede ser que nos vamos a encontrar con un terreno desconocido. Cooperativas que hasta ahora habían tenido muy poca relación e incluso en algunos casos relación de competencia, a partir de este momento tendrán que colaborar.

Con respecto a los socios que antes mantenían una relación en el ámbito comarcal, ahora tienen un nuevo ámbito de actuación sectorial a potenciar y colaborar. Esto también es una novedad. Pero es muy difícil, pese a poder intuirlos, conocer cuáles son los problemas concretos que se van a plantear.

Quiero además incidir en que el grado de adaptabilidad a los procesos de transformación previsto en el propio proyecto es altísimo. Precisamente y según se acordó en el Congreso, de acuerdo con las realidades existentes anteriormente habrá que establecer los programas específicos de ajuste, el proceso de adaptación de las diferentes Cooperativas y Agrupaciones a la nueva situación. Todos estos programas se concretarán en pactos específicos que el Grupo tendrá que hacer con cada una de las realidades existentes, de acuerdo a los contenidos y funcionamiento actual de los Grupos y Cooperativas a las que pertenecen.

P: ¿Crees que los socios de las cooperativas están bien informados de la magnitud del cambio o por el contrario permanecen al margen de todo el proceso?

R: Antes de la celebración del Congreso se han dado una serie de pasos previos para informar a los socios sobre el porqué del cambio. Durante este tiempo las cooperativas a través de sus órganos han tenido la oportunidad de manifestar su opinión en relación al nuevo proyecto. En este sentido creo que los socios cooperativistas han alcanzado una idea general de las motivaciones del proyecto que por otro lado coincide con una cultura histórica en la que los procesos de intercooperación y adhesión a elementos de supraestructura comunes ha sido una práctica relativamente habitual y todos hemos sabido entender que dichos procesos son buenos para el propio futuro de la cooperativa y para la propia seguridad del socio de cara a mejorar sus posibilidades de futuro. No cabe duda que una realidad más amplia y más compartida tiene claramente más elementos positivos.

Sin que ello quiera decir que en su materialización no se produzcan algunos problemas.

P: ¿En qué van a cambiar las cosas para un socio de base?

R: No se van a producir cambios sustanciales para un cooperativista de base en lo que se refiere a sus derechos y obligaciones. El conjunto de socios saldrá beneficiado con la nueva organización ya que el Grupo adquirirá una nueva dimensión empresarial en Europa.



‘Todo lo que hagamos estará justificado en la medida en que seamos capaces de crear empresas eficaces, democráticas y modernas.’

P: ¿Cuales son en tu opinión los puntos más importantes que se trataron en el III Congreso?

R: Yo destacaría todo el proceso que se ha desarrollado para la configuración del Grupo en su conjunto, que en definitiva ha sido el elemento sustancial del III Congreso. Había

otra serie de acuerdos más instrumentales que aún no siendo impresionables en este momento, pero que se han adoptado ahora con el fin de dar una serie de criterios generales válidos, ya que si en adelante la intercomunicación entre ellas va a ser mayor había que establecer algún tipo de reglas conjuntas.

P: ¿Qué papel jugarán los recursos humanos en esta búsqueda del liderazgo empresarial europeo?

R: La reorganización del Grupo se ha hecho en base a criterios principalmente empresariales, pero esto no significa que nuestros principios ético-filosóficos vayan a alterarse. Todos los analistas coinciden al afirmar que el factor recursos humanos es parte esencial en la configuración de las potencialidades de la empresa. Esto nos afecta a nosotros, si cabe, en mayor medida ya que nosotros tenemos una concepción de la empresa más humana y participativa. En este sentido nuestro propio planteamiento filosófico sale reforzado y aspectos como la participación, calidad total, estilos directivos o valores corporativos serán piezas clave para la gestión correcta de nuestras empresas.

En el terreno de los recursos humanos tendremos que continuar con la política habitual de nuestras empresas, es decir formando a nuestros socios y estableciendo cauces oportunos para que participen activamente en la gestión de las cooperativas.

P: En determinados círculos, con motivo de la reorganización del Grupo, se ha comenzado a hablar del ocaso de la filosofía cooperativa. ¿Crees que estamos ante el ocaso de la filosofía cooperativa?

R: En términos de filosofía no lo creo. En absoluto. Lo que ocurre es que cuando hablamos de filosofía cooperativa tendríamos que objetivar los aspectos que más nos preocupan de la misma. En nuestro caso considero que el elemento clave definitorio es la realidad del funcionamiento democrático de nuestras cooperativas e instituciones.

Puede ser que cuando se habla de mantenimiento de la filosofía cooperativa es porque se nos está haciendo cada vez más difícil funcionar como algo absolutamente original y ajeno al resto de la sociedad. De hecho tendremos que mantener cierta interrelación con otras empresas no cooperativas e incluso participar en alguna de ellas. Pero todo ello entiendo que es viable manteniendo nuestra propia filosofía cooperativa.

Lo que si está claro es que todo lo que hagamos estará justificado en la medida en que seamos capaces de crear empresas eficaces, democráticas y modernas, es decir que tengan proyección de futuro.

P: ¿Qué futuro le auguras a la nueva Mondragón Corporación Cooperativa?

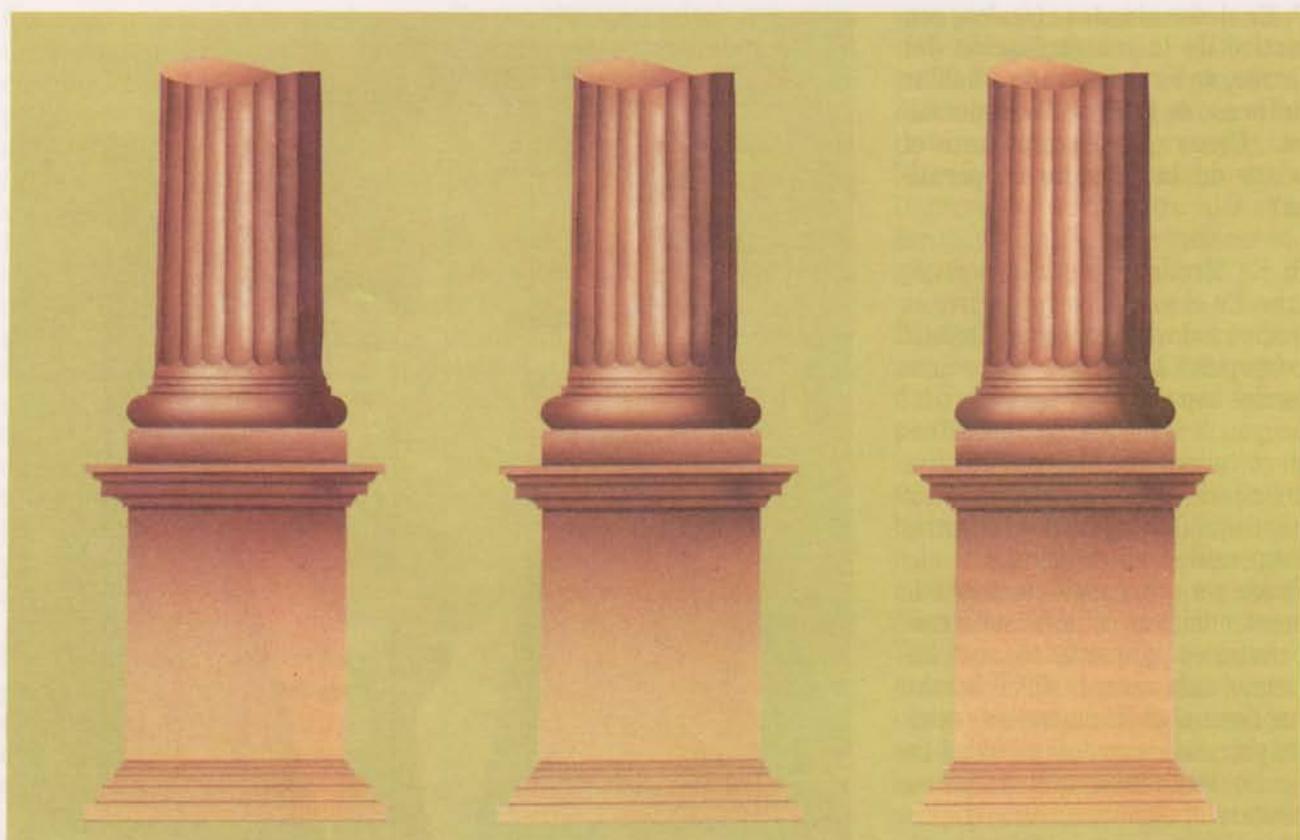
R: Esta pregunta sólo puede tener una respuesta: BUENO



P: En este Congreso tú has sido elegido nuevo Presidente del Congreso de la Corporación MCC. ¿Qué ha supuesto para ti este nombramiento?

R: Supone una gran responsabilidad por el mero hecho de ser Presidente de una experiencia que toma un nuevo camino, que entra en una fase nueva. Mi aspiración fundamental es la de cumplir con las obligaciones que se derivan de esta función, que solo lo podrá hacer con la colaboración del resto de los miembros

de los órganos del Grupo, y con la ayuda de todos los socios cooperativistas a los que personalmente manifiesto mi disposición personal para cuanto crean necesario. Quiero además aprovechar la pregunta para manifestar mi consideración personal a la gran labor desarrollada por el anterior Presidente, Alfonso Gorroñoitía, con el cual he tenido oportunidad de aprender muchas cosas a lo largo de mi vida cooperativa.



Norma Básica de tratamiento del Capital Social

* **Juan José Arrieta**, Director de Caja Laboral Popular

En Octubre de 1987, el I Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón aprobaba la 'Norma Básica de Tratamiento del Capital Social', ratificada posteriormente por las Asambleas Generales de las Cooperativas, siendo su objetivo regular sistemáticamente el tratamiento básico del Capital Social en el Grupo

Cooperativo Mondragón, en la búsqueda de una actuación homogénea en dicho ámbito.

Preservando este objetivo, el III Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón, celebrado el pasado mes de Diciembre, ha realizado una serie de modificaciones y añadidos a la citada Norma Básica, tratando de

adaptarla a las actuales circunstancias socio económicas.

En síntesis, las modificaciones introducidas hacen referencia a los siguientes puntos:

- Modificación de la regulación relativa a la Distribución de Excedentes Netos.

- Posibilidad de monetarizar parte de los Retornos Cooperativos.
 - Tratamiento específico de las Aportaciones Institucionales.
 - Tratamiento de la actualización de las aportaciones de los socios.
- Pasando a describir con mayor detalle las citadas modificaciones, las dos primeras tratan de lograr un mejor equilibrio entre la motivación del socio trabajador y la necesidad de capitalización a largo plazo de las Cooperativas.

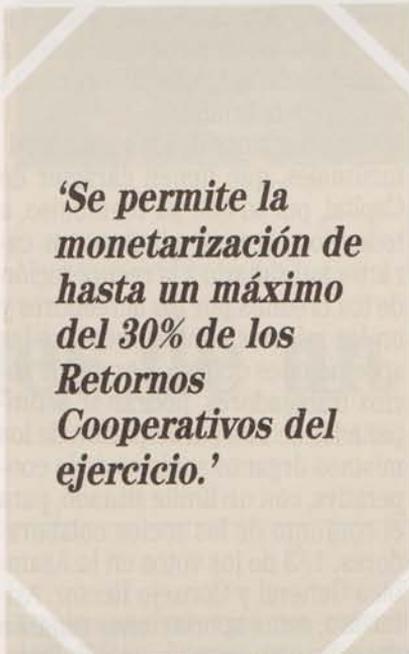
La tercera modificación, relacionada también directamente con el equilibrio anteriormente mencionado, supone una alternativa para el reforzamiento de la estructura financiera de las Cooperativas, no contemplada en la Norma anterior.

La cuarta modificación pretende aclarar el alcance del "interés corrector de la inflación" como fórmula sustitutoria en relación con el tratamiento de la actualización de las Aportaciones a Capital de los socios.

Modificación de la regulación relativa a la Distribución de Excedentes Netos

La modificación relativa a la distribución de Excedentes Netos, supone establecer la cota máxima de distribución a retornos cooperativos en el 70% de los Excedentes Netos, frente a la anterior limitación del 50%, agotando así las posibilidades de distribución máxima a retornos ofrecida por la legislación vigente. En consecuencia, el porcentaje mínimo a destinar a fondos obligatorios (Fondo de Educación y Promoción, y Fondo de Reserva Obligatorio) se reduce en la misma proporción, pasando del 50% al 30% de los Excedentes Netos.

Como se ve, la Norma anterior fijaba el porcentaje mínimo de los Excedentes Netos a dedicar a los fondos obligatorios (y más concretamente al FRO) 20 puntos porcentuales por encima del requerido por la legislación, ya que se consideraba que este último resultaba insuficiente para conjurar el riesgo de descapitalización a largo plazo de las Cooperativas.



'Se permite la monetarización de hasta un máximo del 30% de los Retornos Cooperativos del ejercicio.'

Con esta prudente política de distribución de excedentes, se ha alcanzado, considerando el conjunto de las cooperativas Industriales y de Servicios (excluido Eroski), una estructura de los Recursos Propios en la que las Reservas Obligatorias de carácter irreplicable, tienen un peso específico apreciable, representando más del 45% del total.

Sin embargo, la limitación de la normativa interna a la distribución de excedentes ha influido negativamente en la función motivadora del retorno cooperativo, y es evidente

que el nivel de excedentes de las Cooperativas depende en buena medida del grado de motivación e implicación del colectivo de socios.

Pero no puede olvidarse el posible riesgo de descapitalización de las Cooperativas, que siempre deberá suponer una restricción para el reparto de retornos. Por esto, además de los requisitos exigidos por la legislación para evitar dicho riesgo, la propia modificación de la Norma Básica mantiene la gradualización de la distribución de los Retornos entre un mínimo del 30% y un máximo del 70% de los Excedentes netos anuales, en función del equilibrio financiero de la Cooperativa y de la estabilidad patrimonial derivada de la estructura de sus Recursos Propios.

El resto de los Excedentes Netos disponibles tras la dotación a fondos obligatorios y Retornos, se destinará íntegramente al Fondo Especial para Compensación de Pérdidas Futuras, destinado exclusivamente a este fin, con carácter irreplicable entre los socios salvo en caso de liquidación de la Cooperativa.

Posibilidad de monetarizar parte de los Retornos Cooperativos

Por lo que se refiere a la segunda modificación, se permite la monetarización de hasta un máximo del 30% de los Retornos Cooperativos del ejercicio (con un límite máximo por socio equivalente a dos mensualidades del anticipo bruto de consumo) condicionando dicha monetarización al cumplimiento de los ratios de equilibrio financiero y estabilidad patrimonial que permitan distribuir un retorno igual o superior al 50%.

Los criterios de gradualización del porcentaje de monetización de retornos cooperativos hasta el máximo del 30% se aprobarán por las Agrupaciones Sectoriales y serán ratificados por el Consejo General del GCM en función de los parámetros de rentabilidad característica de sus sectores respectivos, siempre que sus cooperativas cumplan con los condicionantes generales anteriormente citados.

En la situación anterior, no estaba permitida la monetización de retornos, que se incorporaban en su totalidad al Capital Social, constituyendo una pieza fundamental en la autofinanciación de las Cooperativas.

No obstante, esta restricción tenía un efecto desincentivador sobre el colectivo de socios y la modificación introducida busca nuevamente un equilibrio entre motivación y autofinanciación, regulando la posibilidad de monetizar una parte de los Retornos, siempre que la Cooperativa cumpla con una serie de condicionantes que garanticen una correcta estructura financiera.

Tratamiento específico de las Aportaciones Institucionales

En cuanto a la tercera modificación, se trata más bien de un añadido, relativo al tratamiento específico de las Aportaciones Institucionales, basado en la necesidad de regular esta figura, no contemplada en la Norma anterior.

El objeto de las Aportaciones Institucionales es el de mejorar transitoriamente, hasta que puedan ser sustituidas por recursos procedentes de la autofinanciación que se genere a medio o largo plazo, la estructura de pasivo del balance de aquellas Cooperativas que atraviesan situa-

ciones de necesidad financiera, por motivos tales como tratarse de una nueva promoción, atravesar un período de crisis empresarial, o haber sufrido un proceso de descapitalización por jubilación o baja de socios. Estas aportaciones facilitarán también la consecución de los recursos necesarios para acceder a nuevas actividades o negocios.

Serán por tanto, socios institucionales aquellas Cooperativas o entidades del Grupo (FISO, Grupos Cooperativos, Agrupaciones Sectoriales,...) que realicen aportaciones a capital en otras Cooperativas, con la mencionada finalidad.

Las aportaciones de los socios institucionales, que tienen carácter de Capital, por lo que su reembolso, a todos los efectos, adquiere un carácter subsidiario a la recuperación de los créditos por los acreedores y en las mismas condiciones que las aportaciones obligatorias de los socios trabajadores, podrán ir acompañadas de una participación de los mismos órganos sociales de la cooperativa, con un límite situado, para el conjunto de los socios colaboradores, 1/3 de los votos en la Asamblea General y Consejo Rector. Asimismo, estas aportaciones tendrán derecho a una remuneración (interés), cuya regulación es esencialmente la misma que la aplicada al resto de aportaciones a capital social por los socios trabajadores.

Tratamiento de la actualización de las aportaciones de los socios

Por último, la cuarta modificación hace referencia al tratamiento de la actualización de las aportaciones a Capital de los socios, y pretende esclarecer el alcance del 'Interés corrector de la inflación' como fórmu-

la sustitutoria (no alternativa ni complementaria), del procedimiento de actualización de las aportaciones, incorporada en el artículo 6 de la Norma anterior, frente al procedimiento anteriormente utilizado de reconocimiento individual, limitado al 50% de los fondos procedentes de la actualización del valor de los activos inmovilizados.

En los casos de disponibilidad por parte de las Cooperativas de Fondos de Actualización, podrán utilizar dichos Fondos para remunerar a sus socios con el "interés corrector de la inflación", lo que supone una flexibilidad de orden económico y fiscal al descargar gastos financieros de la Cuenta de Resultados y evitar la retención impositiva sobre intereses capitalizados.

La autorización por parte de las Haciendas Forales de la Comunidad Autónoma del País Vasco para actualizar los Balances al 31-12-90, ampliada posteriormente con efectos al 31-12-91 para las sociedades acogidas a la Normativa Tributaria Fiscal a partir del 1-1-91, permite aflorar unos Fondos de Actualización que en el momento que adquieran el atributo de disponibilidad podrán destinarse a regularizar la situación de aquellas Cooperativas que no han utilizado hasta el momento el "interés corrector de la inflación". ■

La realidad puede ser percibida desde innumerables ángulos y desde puntos de vista diferentes sin que por ello se falte a la verdad e incluso complementándola las más de las veces. Por eso quisimos estar con los asistentes no en las reuniones ni en los debates exclusivamente sino también en las horas de descanso entre sesiones, o a la hora de los comentarios de pasillo.



Sensaciones de un Congreso

* José M.^a Larrañaga

El primer día las caras serias prevalecían, los comentarios giraban en torno a la importancia de las decisiones a adoptar. Los compromisarios, puntuales en su mayoría, intercambiaban opiniones preocupadas sobre el futuro económico y las amenazas que para las cooperativas de trabajo asociado supone el ingreso en un mercado libre con más de 300 millones a la vez consumidores y competidores. Algunos criticaban propuestas concretas e incluso a personas caracterizadas por su defensa del modelo que se iba a debatir. Percibíamos cierto nerviosismo no exento de temor hacia el resultado del Congreso.

Alguien nos comentó con rotundidad: 'faltan líderes con carisma, como podían ser sentidos los pioneros. Y por mucho mensaje que nos envíen si no hay confianza las cosas no pueden salir bien'.

Otro creía que no era cuestión de liderazgos sino de ver claro si convenía o no unirse en un sólo grupo donde la toma de decisiones se iba a alejar de la base sociológica.

Nos daba la impresión que las sesiones iban a ser polémicas y duras pero esta sensación se disipó ya al término del primer día. Todos coincidían en valorar como positivo el ambiente de las deliberaciones y el desarrollo de los temas. Las votaciones se desarrollaban con fluidez y

orden. La tónica era del 80% o más de asentimiento hacia las propuestas.

Algunos que nos habían manifestado estar entre los disidentes nos transmitían su valoración positiva por la marcha del Congreso aunque añadían que la sima que separaba sus posturas de las aceptadas era profunda y los debates habían clarificado los límites pero no acercado posiciones.

Dejaban para después la necesidad de salvar con puentes machihembrados de comprensión mutua estas importantes diferencias de opinión.

A pesar de todo esto sentimos una corriente de saludable serenidad en los diferentes corros que se formaban entre saludos y comentarios sobre diferentes temas. Había desaparecido el desasosiego de los primeros momentos, la adrenalina inicial se fundía con naturalidad y el organismo congresual comenzaba a trabajar dejando a un lado las preveniciones o temores normales en los primeros compases de toda actividad humana hasta que la propia dinámica del trabajo sustituye la tensión por la atención.

EXPERIENCIA

A estas alturas pensamos que ayuda mucho en nuestras cooperativas la dilatada experiencia en Asambleas y debates a los que nos obliga nuestra forma de organizarnos para lograr que reuniones de la complejidad de un Congreso puedan encauzarse con eficacia.

Posiblemente hay que felicitar a los gestores de la Asamblea la eficaz preparación y dirección de todo el Congreso, pero es de justicia reconocer la alta madurez de los participantes que en número tan elevado saben trabajar conjuntamente, admitiendo discrepancias; sosteniendo opiniones divergentes pero con un sentido democrático difícil de superar por cualquier organización sea esta política, empresarial o social de nuestro entorno.

Estamos seguros que muchos críticos de nuestro sistema cooperativo, a los cuales se les escapa con frecuencia la acusación de que no somos democráticos, hubieran considerado todo un éxito, digno de ser aventado en todos los medios de difusión, si en el seno de sus organizaciones pudieran lograr un nivel de diálogo como el existente en el Con-

greso. Nosotros, por el contrario, dábamos por natural esa situación de diálogo fluido y sincero.

El segundo día y sobre todo en los momentos finales se entró en una fase emotiva y hasta de cierta euforia general. Los motivos que generaron esta situación hay que buscarlos, en primer lugar, en las palabras de despedida de Alfonso Gorroño-goitia, llenas de sentimiento y humanidad; más adelante también Javier Mongelos, con un gesto que le honra, al no aceptar ningún aplauso hacía su dirección sino citando el trabajo de equipo y de todos los asistentes, alimentó la corriente general de satisfacción.

DIFÍCIL RETO

Las despedidas entre conocidos y amigos discurrieron entre sonrisas y alegre campechanía. Se había cumplido una etapa con estimable acierto. Pero ...

No podemos engañarnos con éxito de un congreso en sí mismo. El objetivo no era ni es cumplir un trámite orgánico con mayor o menor brillantez sino aprestarse a combatir en un mercado difícil y competitivo con la mirada puesta en la creación de riqueza social.

Hará falta que los líderes ganen a impulsos de honestidad y rectitud su difícil papel de conductores de un proceso harto difícil.

Será preciso que dejemos a un lado intereses individuales, muy comprensibles sin duda, para concentrar nuestras fuerzas en un esfuerzo cohesionado hacia la consecución de un Grupo Cooperativo más fuerte, más solidario y más rico en lo económico y en lo social.

Esperemos que soplen buenos vientos para esta singladura porque nuestro pueblo, necesitado de nuestro inteligente esfuerzo para procurar puestos estables de trabajo, donde la persona sea principio y fin de la actividad económica, tiene que ser, en el futuro, el que pueda calificar con nota aprobatoria la tarea que ahora comienza para, no sólo los 373 convocados o incluso los 334 asistentes a las reuniones, sino para los cerca de 20.000 socios cooperadores que formamos la gran familia del Grupo Cooperativo Mondragón en estos momentos.

En esta tarea nadie es prescindible, contrariamente a ese aforismo, negativamente formulado las más de las veces, de: **nadie es imprescindible**. Todos y cada uno tenemos una tarea que llevar a cabo. Si uno no lo hace nadie podrá suplirlo y se perderá una posibilidad de mejora social.

Posiblemente haya aún quien pretenda eludir el conflicto en nuestras cooperativas pero hay que reivindicar precisamente la discrepancia y la confrontación de pareceres diferentes. El problema no es aquel que tiene una opinión divergente a la nuestra sino el que adopta una actitud pasiva.

La situación de la sociedad requiere de activistas, de personas comprometidas con los problemas de todo un pueblo, que sepan aplicar los principios de democracia y solidaridad, que valoren a las personas y al trabajo, que superen egoísmos y políticas de campanario en aras del bien común.

Difícil reto, ¡vive Dios! pero nunca ha sido fácil el camino del progreso social. ■

Inkesta Fotografikoa

1. ¿Cuál es tu opinión general acerca del recientemente celebrado III Congreso?

2. ¿Crees que se van a dar grandes cambios?

3. ¿Cómo ves el futuro del Grupo?



1. Oro har, zer deritzozu bukatu berri den III Kongresuari?

2. Aldaketa nabarmenak emango direla uste duzu?

3. Nola ikusten duzu Taldearen etorkizuna?



IÑAKI GOMEZ,
Orona

1. Muy positiva dado que todos los temas se han llevado adelante de manera fluida y además de forma muy consensuada, lo cual hace pensar que la inmensa mayoría está de acuerdo con el proyecto tal como ha quedado.

2. Principalmente en aquellos Grupos en los cuales no coincide la Agrupación Sectorial con la Territorial. En esos Grupos lógicamente tiene que haber grandes cambios.

3. Muy positivo ya que nos estamos adaptando al mercado y por lo tanto estamos en condiciones de competir optimamente con el resto de empresas.



JOSE ANGEL IBARBIA,
Oiarso

1. Pertsonalki oso pozik atera naiz kongresu honetatik. Nahiz eta hasierako proiektuari zuzenketa pila bat egin azkenean kontzentzu orokorra egon da. Egin diren aportazioek hasierako oztopo horiek izkutatu dituzte.

2. Nahitanaiez. Aldaketak gehien bat gure egiteko moduan emango dira. Horretan irabazi beharrean gaudela uste dut.

3. Zeharo konbentzituta nago onera joko duela.



ARANTZA ALZOLA,
LKS

1. Positiva. El III Congreso ha sido la culminación de todo un proceso democrático en un momento de gran interés para el futuro del Grupo.

2. Con el tiempo y la culminación de plazos las cooperativas se verán involucradas en cambios significativos con respecto a la actual situación.

3. Pienso que adoptando todas las medidas que se han aprobado e incorporando la gran capacidad en recursos humanos que tenemos, el futuro del Grupo será positivo.



JOSE M^a
MUGIKA,
Fagor
Elektratresnak

1. Oinarri sendo bat ezarri da Taldeak aurrera jo dezan, beraz balorazio oso positiboa egin behar.

2. Birrantomaketaren prozesu honek aldaketak ekarriko ditu dudarik gabe.

3. Aurrera joango dela pentsatzen dut. Ez daukat alde horretatik inolako dudarik, beste erremediorik ez dagoelako. Baina ez da hori soilik, norabide zuzena hartu dugula uste dut. Ezin gintezke bakoitza bere aldetik ibili, ez da posible.



ELIZABET
ZUBIAGA,
Fagor
Electro-
domésticos

1. Positiva en el sentido de que se ha dado un paso muy importante de cara a la nueva organización del Grupo.

2. Los cambios serán importantes ya que pasar de un Grupo Comarcal a uno Sectorial supone que muchas cooperativas se tendrán que desligar de sus grupos de origen para configurar la nueva organización sectorial.

3. Soy optimista. Creo que este era un paso que había que dar para ser competitivos en el nuevo mercado europeo.



ALEX
ARRIETA,
Danobat

1. Espero zen baino hobeto joan dela iruditzen zait, batez ere komisioetan lan dextente egin delako. Gauzak ondo prestatuta ekarri dira kongresu honetara eta hori oso positiboa izan da.

2. Kooperatiba batzuetan batez ere sekulako aldaketak emango dira. Espero dezagun onerako izango direla.

3. Kongresua bukatu eta gero Taldea indarberrituta ateratzen da. Beste ikuspegi batekin joango gara Europako merkatura.



JUAN JOSE
AYO, Matrici

1. Muy positiva. Se ha trabajado mucho y muy bien. Los temas que se han tratado habían sido previamente discutidos con lo cual se ha conseguido agilizar sustancialmente la dinámica del Congreso.

2. Deben de darse. Este Congreso es una base importante para que esos cambios se produzcan.

3. Muy positivo.

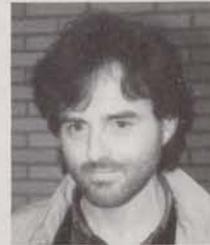


KEPA
LARRUZZEA,
Fagor
Elektratresnak

1. Momentu honetan ez dakit zenbaterainoko garrantzia edukiko duen, ez bait dakit neurria hartzen. Oso zaila egiten zait balorazio bat egitea.

2. Kooperatiba mailan ez dut uste, hasiera batean behintzat, aldaketa horietaz konturatuko garenik.

3. Hona danok 'zer hartuko' etorri gara baina baten batek eman beharko du.



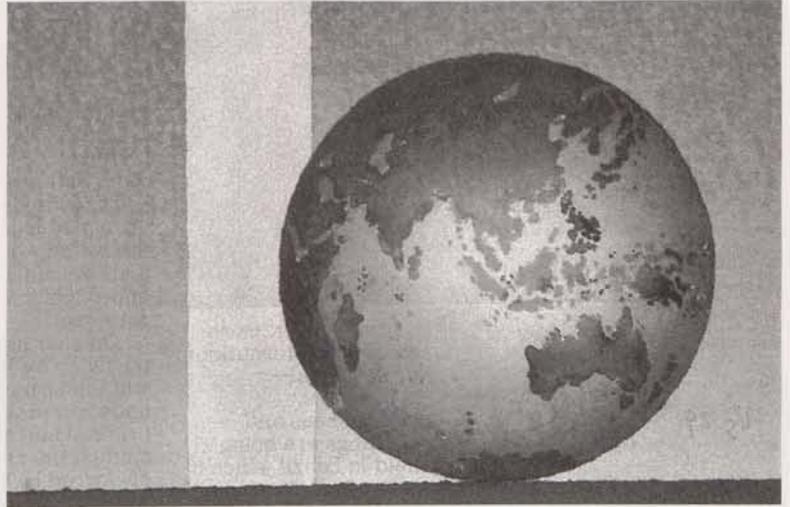
JESUS
MINAUR,
Eroski

1. Muy positiva.

2. Los cambios que se producen en las cooperativas estarán más bien en relación a posibles adaptaciones a los nuevos estatutos.

3. Soy optimista. El Grupo ha salido reforzado tras el III Congreso.

La portada del T.U. coloca como centro y símbolo del III Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón una piedra miliar. Se han dado diez mil pasos en la vida del Grupo, o más bien han pasado 10.000 días de trabajo desde que se colocó el primer jalón de vida cooperativa, y era necesario, en estos momentos clave, forzar la imaginación para decir gráficamente: ha terminado un largo tramo del camino y ahora comienza otro.



10.000 DIAS

* José María Ormaechea

Son nuevos los tiempos, nuevos los escenarios competitivos y se han renovado las ideas, las personas y las sensibilidades. Por eso, el GRUPO - a partir de ahora la CORPORACION - tiene ante sí la tarea de recorrer otros diez mil días, otros diez mil pasos, y es preciso que lo haga, si posible fuere, con el mismo ímpetu y con la misma vocación apasionada que han servido de pauta a los pioneros, incrédulos y desorientados, que en 1955 comenzaron una bella y gratificante odisea.

Estos días de recambio son fechas que recuerdan el enjaezamiento de las caballerías cuando, ya debilitadas sus fuerzas, eran sustituidas por otras frescas y descansadas que

con ímpetu renovado iban a seguir tirando de los carros como símbolo del dinamismo y del trabajo.

Pero cualesquiera que fuesen los nuevos corceles, y aunque distintos los caminos por los que trotar, la fidelidad al trayecto previamente convenido y el destino elegido, nos han de obligar a todos los que cubrimos esta singladura ordenadamente planificada, a respetar unas normas de orientación, necesarias al buen fin del proceso social emprendido.

Sobre este tema, y en torno al III Congreso, vayan las siguientes ideas que en la trayectoria de la 'experiencia' será preciso respetar siempre.

Los principios

La Experiencia Cooperativa de Mondragón sobre todo es la expresión práctica de la empresa moderna dirigida bajo presupuestos morales: más que con respeto al orden jurídico se ha movido en torno al fuero interno, al respeto de la condición humana en el seno de las relaciones derivadas de la organización del trabajo en común, en solidario.

El ejercicio de la soberanía depositada en cada persona trabajadora, sujeto de derechos, no resultó de ser cooperativa la empresa creada, sino porque de todos modos éste era el objetivo perseguido desde la generación de la primera idea; lo que hizo el ropaje jurídico cooperativo fue convertir en norma legal lo que 3 ó 4 años antes se había concebido bajo los supuestos necesarios, para crear una sociedad de personas.

La escala retributiva, restringida al intervalo uno a tres, fue la respuesta espontánea a una sencilla y a la vez magna consideración: si un peón debe poder vivir con una remuneración básica ¿por qué no ha de vivir el trabajador mejor pagado con una retribución tres veces mayor? y si éste no puede ¿cómo ha de poder hacerlo aquél?

Fueron dos hitos que convirtieron las ideas abstractas de la **cuestión social** en formas concretas de actuación. Por la vía de **cada persona un voto** se igualaban los derechos sociales que iban a someter a los directivos de forma espontánea y permanente al juicio de los demás.

En cuanto a los derechos económicos quedaron estrechamente, y sobre todo transparentemente, fijados en el llamado **abanico salarial**.

Pero, al fin y al cabo, ambas expresiones no eran más que el resultado de asumir las responsabilidades de la empresa con especial sumisión a los dictados de pensar en los otros, en los demás.

La disciplina más férrea del cooperativismo de Mondragón ha consistido en saber superar las ambiciones individualistas en beneficio del bienestar colectivo. Jamás se ha detenido el análisis y las consiguientes decisiones para recabar fórmulas con las que retri-

La disciplina más férrea del cooperativismo de Mondragón ha consistido en saber superar las ambiciones individualistas en beneficio del bienestar colectivo.'

buir a los socios individualmente, por encima de cuanto pudieran alcanzar los demás trabajadores: a esto se llamó siempre solidaridad.

Y de aquí se proyectó una ininterrumpida y acelerada inversión que ahora ha hecho posible la riqueza colectiva que disfrutamos y cuyas esperanzas, una vez más, se han puesto en un modelo de empresa cuya práctica consecuente es volcarse hacia la sociedad para contrarrestar sus desórdenes de carencias y desequilibrios.

Y no se olviden los **principios básicos**, -esfuerzo postrero y síntesis- aún con plena vitalidad, y cuya perennidad y luminosidad deben gravitar 'a la zaga de las huellas' de nuestros orígenes.

La capacidad competitiva

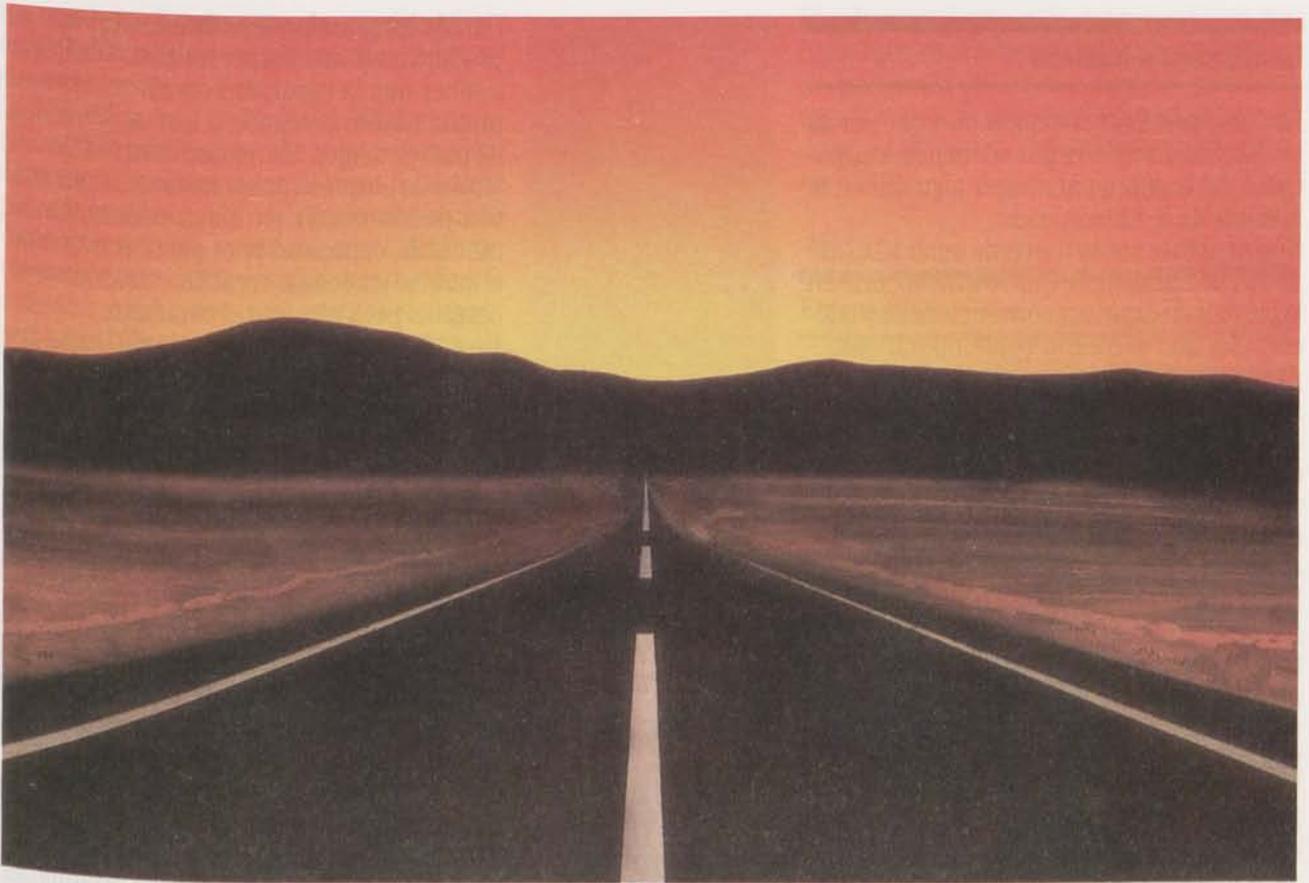
El vigor de la experiencia industrial vivida, y su entorno financiero, de distribución y servicios ha tenido rasgos diferenciadores.

Los más evidentes son aquellos que los estudiosos que nos visitan desearían conocer, pero rara vez han sido objetivamente descritos, porque quizás sea éste un empeño imposible.

Los actos concatenados que desde el primer esbozo industrial se han dado y la interacción de actitudes, métodos y estrategias, han producido como resultado un hecho diferencial que se mide por su acelerado crecimiento, por su fortaleza financiera y por la capacidad competitiva que surge del conjunto de hechos tecnológicos, innovadores y de anticipación en las decisiones.

El diferencial positivo en la forma de presidir las empresas, aporta la mayor capacidad competitiva y de ésta deviene la prosperidad a través del crecimiento de los márgenes que se desprenden de la cuenta de resultado; estos lubrican el ánimo social pero sobre todo facilitan la inversión innovadora en una espiral permanentemente expansionista y congruentemente más social y estable.

Es posible, no obstante, que el modelo inscrito en un mercado acotado, en una competencia mediocre y en unos modelos de ges-



Atrás quedan 10.000 días, adelante: el futuro.

ción caducos, hayan facilitado al Grupo su resurgir relativamente acelerado. Las referencias externas con las que se ha convivido no han sido excesivamente ejemplificadoras para poder dar la talla empresarial que el futuro nos va a exigir.

Podría en este caso pecarse de ingenuidad si creyéramos que cualquier modificación de carácter meramente formal, jurídica u orgánica va, por sí sola, a modificar mecánicamente la capacidad competitiva del Grupo. No va a ser esto así. La reestructuración llevada a cabo en el congreso todo lo más que va a lograr es facilitar el orden de las piezas del mosaico para que las relaciones sean entre sí más lógicas, más fluidas y no se opongan a la eficiencia buscada.

Pero la competitividad, de la que emana la pujanza y la rentabilidad, hay que hallarla en la capacidad individualizada de cada unidad de negocio, que no habrá medrado ni un palmo por el solo hecho de modificar la estructura de gobierno: 'el orden de los sumandos no altera la suma'. A partir de ahora el secreto de la fórmula va a residir en transformar cada actividad en una empresa competitiva y paragonable con otras entidades homogéneas que tienen las mismas ambiciones en el mismo mercado, buscan la misma clientela y se afanan día a día en lograr para sí los beneficios de su esfuerzo igualmente meritorio, e igualmente respetable.

Del resultado de esta confrontación competitiva dependerá en poco tiempo nuestro futuro.

La dimensión humana

Hay que desterrar cualquier idea que ponga los medios materiales por encima de la capacidad del hombre para hacer algo útil en la historia de la humanidad.

Nosotros tuvimos la suerte de tener a D. José M^a Arizmendiarieta, que fue un gigante en la pléyade de espíritus convencionales y adocenados que le fueron contemporáneos.

Aspiro a tener razón cuando pienso que hoy mismo él hubiese tenido la clarividencia necesaria para orientar el vuelo de la imaginación y crear en un versátil pragmatismo las medidas prácticas para desarrollar las capacidades necesarias ante los retos que se nos avecinan.

No se deben olvidar ciertas premisas fundamentales cuando se cruza el pórtico de un tiempo hacia otro, de un modo de conducta a otro de diferente organización, de un estadio con su clima a otro con el aire enrarecido por la altura, la distancia o el 'habitat'.

Y no siempre se resuelve la dimensión del hombre a través de períodos de adaptación, de reciclaje o de espera hacia la madurez. La riqueza intrínseca de las cualidades humanas, en nuestro caso orientadas para dirigir la empresa, tiene un origen natural, evidentemente cultivado en la experiencia y el estudio incesante, y este factor o rasgo diferencial es patrimonio de aquellos pocos cuya estirpe hay que saber identificarla en los hombres cooperativos del GRUPO.

Naturalmente que hay en la experiencia renovada del GRUPO hombres enmarcables en la proyección de futuro con garantía de que pueden hacerlo y lo van a hacer bien. Pero hay que seleccionarlos.

No resulta superfluo recordar que los hábitos de democracia interna favorecen la selección de los mejores a los cuales se les debe el acatamiento espontáneo y riguroso de los demás socios de las cooperativas.

El mecanismo de selección en los altos niveles directivos, situación en la que se encuentran hasta cuatro o cinco centenares de socios, constituye un resorte cuyo empleo es extremadamente delicado.

No resulta superfluo recordar que los hábitos de democracia interna favorecen la selección de los mejores a los cuales se les debe el acatamiento espontáneo y riguroso de los demás socios de las cooperativas.

Uno de los grandes descubrimientos que se produjo en el sistema personalista fue llegar a saber que la capacidad de liderar las empresas no era patrimonio que se heredaba de padres a hijos. Se vió que la virtud de entender la empresa como instancia competitiva podría residir en quien tuviese, en su modestia, capacidad para percibir a tiempo el cambio y, además, crear las estrategias necesarias para afrontarlo con éxito.

En cada hombre que se asocia al Grupo, reside un potencial directivo. Si en algo debe utilizarse la objetividad es en distinguir las fuerzas de la dimensión humana en la organización que mejor sirvan a ésta. Cualquier perturbación interesada del ejercicio leal de esta identificación, no mejoraría las condiciones de la recién nacida CORPORACION.

El tiempo que viene va a requerir frescura de ideas para captar con anticipación las necesidades de una nueva era de alcance geopolítico. Van a quedar fuera de la escena quienes sean mediocres en sus comportamientos, o que, no siéndolo, se pierdan en el laberinto de su deseo de durar a toda costa, aunque su capacidad y compromiso social no sincronicen con la velocidad con que se produce el cambio.

La autocrítica

La agrupación de las cooperativas, para responder unidas a las necesidades de un nuevo estadio competitivo, va a disminuir la capacidad de decidir en las instancias que ahora se van a considerar menores: las cooperativas.

El vacío legal que existe para desarrollar una formulación fluida deberá ser cubierto por la Ley de Cooperativas del País Vasco que ahora se viene estudiando, y que, no lo dudamos, va a tratar en profundidad estos aspectos claves para consolidar el cooperativismo.

Pese a todo, el esquema actual del cooperativismo, según el cual cada ente social tiene plena soberanía, aporta grandes valores que estimulan su quehacer cotidiano y generan

un modelo de convivencia participativo, transparente y hasta más cercano a cada socio: más humano.

La fijación en la cúspide de un órgano para diseñar las políticas de cabecera, ordenar las estrategias globales a largo plazo y asumir potestades clave en la designación de la cascada ejecutiva, va a derivar en el debilitamiento de esas entidades menores donde día a día se resolvían todos los asuntos en base a su propio fuero pleno, con independencia de lo acertado de sus decisiones.

Se pueden producir de esta nueva situación, aún no experimentada, varios hechos que conviene desde ahora tener muy en cuenta. En primer lugar, no deberían sustraerse las responsabilidades básicas de cada unidad jurídica. Es bueno seguir llevando hasta la base de cada una de estas piezas la idea de su valor esencial con la convicción absoluta de que resulta necesario que sigan comprometidas en la construcción del edificio organizado del grupo que les da cobertura.

Pero además se necesitará, a partir de ahora, una mayor cancha para ejercer la autocrítica. Esta, que surgió con naturalidad, y acidentalmente a veces, puede quedar cercenada por la concentración de las potestades y porque el haz de mandos se habrá depositado en menos voces para responder a criterios de mayor sincronía y cohesión, y, en último término, eficiencia.

La autocrítica tiene que producirse en el seno del Consejo General y en su confrontación sistemática y estructurada de la Comisión Permanente del Congreso.

El autoexamen, libre de prejuicios, constituye una terapia muy activa para lograr la asepsia en los entresijos institucionales, y hay que cultivarlo.

Lejos de la alabanza interna, el análisis de los hechos con elevada autoexigencia promueve el perfeccionamiento de las ideas.

De poco sirve guarecerse en la disculpa sistemática servida en bandeja por la caída de la demanda y la inversión, porque sólo si nos convencemos de que habría que buscar resortes anticíclicos, estas situaciones son superables.

El adocenamiento y la vulgaridad son los frutos que cabe esperar de la falta de estímulos internos que han de nacer del juicio no exculpativo de los resultados negativos, y de una saludable y sistemática crítica interna.

En resumen

La CORPORACION -al fin y al cabo comunidad- ha nacido para ponerse al día, frente a acontecimientos que deben afrontarse con nuevos resortes orgánicos provistos de un mayor grado de cohesión en la búsqueda de eficiencia.

Esta **experiencia** no puede olvidar sus orígenes y su trayectoria vital, al servicio de la sociedad, más que en favor de los intereses individuales de cada socio: a éste se llega a través del incremento del bienestar comunitario, y no al revés.

El encadenamiento de las cooperativas bajo otros esquemas, que no ha hecho más que diseñarse, va a comenzar a ejercer desde ahora su influencia y debe esperarse que se alcance mayor capacidad competitiva materializada en el avance del valor añadido por cada unidad económica, y el progreso de la rentabilidad.

La capacidad humana es la energía que alumbra y enriquece las cosas que los hombres realizan. El aprovechamiento óptimo del caudal de conocimientos que tienen los socios es una tarea de enorme responsabilidad, y la identificación de los más capaces, atendiendo a eficiencias contrastadas, constituye un presupuesto clave.

Finalmente, la terapia basada en la autocrítica adquiere rango esencial, en la misma medida que el poder se concentra por razones de coherencia y fortaleza, y sirve de contrapunto en el juego del contraste ordenado, sincero pero inconformista, y, al fin, clarificador y estimulante.

Al comenzar 1992, lo mejor que podemos esperar de esta experiencia social es que mantenga su pujanza otros 10.000 días de trabajo más, para el bien de nuestros socios, y para el bien de nuestro Pueblo. ■

Esta experiencia no puede olvidar sus orígenes y su trayectoria vital, al servicio de la sociedad, más que en favor de los intereses individuales de cada socio.



¿Cuáles son en tu opinión los aspectos más destacables del recientemente celebrado III Congreso Cooperativo?

* **Javier Mongelos**, Presidente de la Corporación MCC

La realidad vital en la que estamos inmersos se manifiesta de muchas y variadas formas, cada vez con más riqueza de matices, y en términos generales parece que el mundo progresa. Digo parece porque sería muy aventurado hacer una afirmación taxativa.

El hombre es un ser inteligente que desde el inicio de su existencia se empeña en transformar, a través del trabajo, la naturaleza para ponerla progresivamente a su servicio, de manera que le permita dar respuesta a las demandas que surgen de sus dos facetas constitutivas, la materia y el espíritu. Habría, en consecuencia, que analizar desde ambas perspectivas para responder al cuánto y al cómo progresa la humanidad.

Parece, no obstante, que los signos de los tiempos se inclinan por el intensivo desarrollo de lo mate-

rial, desequilibrando al ser humano por falta del paralelo desarrollo de los valores del espíritu. Quizá sea el avance de la información y de los medios de comunicación que nos ponen al corriente de cualquier acontecimiento que ocurre en cualquier rincón del mundo en pocos instantes. Pero es evidente que vivimos una etapa de la historia de la humanidad en la que todo nuestro entorno vital parece precipitarse hacia nuevos horizontes cada vez más imprevisibles que imprimen una velocidad de cambio progresivamente creciente, generando mayores incógnitas para el futuro y con ello incorporando al discurrir vital del hombre mayores grados de incertidumbre, inseguridad y competitividad y tras ello de angustia. Alguien se preguntará a qué responde esta disquisición, si se trata de emitir una opinión sobre los aspectos más destacables del III Congreso, pero ante cualquier aconteci-

miento cabe que el observador se coloque en diferentes atalayas, desde las que, sin duda, las perspectivas son diferentes y los juicios de valor pueden llegar a ser incluso contradictorios.

FIN DE UNA ETAPA

Ante los papeles y con el bolígrafo entre los dedos, trato de emitir un juicio sobre el III Congreso, me es muy difícil aislarme de una reflexión que va más allá del puro acontecimiento que ha sido la conclusión de toda una etapa en la que de forma progresiva nos hemos ido enfrentando, todos, en distintos niveles de participación con una decisión que nos permita emplazarnos ante el futuro, ante ese futuro cada vez menos previsible, con garantías

de sobrevivir como empresas y como experiencia cooperativa.

Desde esta perspectiva se ha vuelto a demostrar una vez más el alto grado de calidad y madurez del conjunto humano que forman nuestras cooperativas, que confirma la capacidad que tiene el ser humano para asumir plenamente las responsabilidades en la medida en que tenga la adecuada información y se le de la oportunidad de participar en la decisión.

Afirmaría que si alguna virtud ha tenido el III Congreso ha sido la confirmación de que la fórmula o el modelo cooperativo, en su esencia, haciendo abstracción de fórmulas jurídicas, sigue siendo válido para enfrentar el reto del futuro y me atrevería a decir más válido que otros, en la medida en que tiene el germen y la base para el compromiso de las personas con la realidad empresarial con plena responsabilidad.

Desde todos los puntos de vista ha sido un hito en el devenir de nuestra experiencia que sigue estando viva para "renacer y adaptarse haciendo historia y no padeciéndola" en palabras de D. José María como nos lo recordaba nuestro hasta ahora Presidente Alfonso Gorroño goitia.

Si a los resultados del Congreso tendría que referirme y tratando de ser objetivo, el mayoritario apoyo que ha tenido el proyecto, es un impulso y una exigencia a la vez que se nos impone a todos y muy especialmente a los que hemos sido encomendados en llevar a buen puerto, en esta singladura atormentada, la Corporación Mondragón. Hará falta el esfuerzo de todos, pero estoy convencido que con ello alcanzaremos la meta deseada a pesar de que el trayecto va a estar lleno de dificultades que obligarán a tomar decisiones algunas de ellas hoy inéditas.

Pero quisiera retomar la primera parte de mi reflexión porque desearía que este entramado que, entre todos, llevamos "entre las manos" siga respondiendo a las grandes esperanzas que ha generado ante muchos atónitos observadores internacionales y que en gran medida se debe a la mayor capacidad que parece demostrar, dando una satisfacción más equilibrada en las demandas de la sociedad y del hombre.

'Si alguna virtud ha tenido el III Congreso ha sido la confirmación de que la fórmula o el modelo cooperativo, sigue siendo válido para enfrentar el reto del futuro.'

Es por ello y porque debemos seguir respondiendo a los valores fundacionales de nuestra experiencia, ahora en otra circunstancia económica y social, por lo que continuaremos comprometidos.

No me resisto a recordar algunas reflexiones que Alfonso Gorroño goitia nos hacía en su discurso inaugural y que deben servir como pauta de comportamiento que nos ayude al éxito económico pero también al so-

cial y humano: "no podemos renunciar, no debemos renunciar, no renunciéis a los valores morales que ha acreditado y en definitiva ha posibilitado, esta experiencia. Los grandes empeños no son posibles sin un espíritu y un ideal que los aliente, no son posibles sin generosidades, sin superación de esa miserable ecuación materialista de una igualdad estricta entre esfuerzos/aportaciones y rentas/beneficios a título personal, ni siquiera para la mejor defensa de esos sacro-santos "intereses" que hemos centralizado en el altar de nuestras adoraciones. Conceptos como Trabajo, Unión, Solidaridad, Responsabilidad, Austeridad, Ayuda Mutua, deben reverdecer y recuperar un auténtico valor referencial, porque si terminan en simples estereotipos vacíos de contenido, mucho me temo que nuestro vuelo institucional sea alicorto y que los intereses contradictorios en concurrencia terminen deviniendo en conflicto irresoluble".

Esta deberá seguir siendo la envolvente de nuestro futuro devenir empresarial, en el que hemos dado un paso más en este III Congreso. Vamos a seguir haciendo eslabón a eslabón la misma cadena que iniciaron nuestros predecesores, a los que desde estas líneas, interpretando el sentir de todos, quiero recordar y ofrecer nuestro sincero homenaje a todos ellos, que nos han marcado el camino a seguir con su ejemplo y éxitos conseguidos. ■

La política retributiva en la Corporación MCC

III Kongresuan ere gai polemiko - dirua tartean zegoelako - horieteko bat eztabaidatu zen: ordainsariei buruzko politika berria. Gai polemiko izan arren ez zen inolako arazorik politika berri hori onartzeko. Botaketa lekuko: 238 alde, 12 aurka. Artikulu honetan politika berri honen ezaugarriak aipagarrienak aurki ditzakezue.

* **Jesús Goienetxe**, Director del Departamento de Gestión Social de la Corporación MCC.

Con el fin de evitar extenderme en la definición de los objetivos de la 'Norma Básica sobre Política Retributiva del Trabajo' aprobada por el reciente III Congreso, voy a recurrir al propio texto del artículo 1 de la misma, según el cual el objeto de la misma **'radica en la definición del principio y criterios inspiradores y del marco básico regulador de la política de retribución del factor trabajo en el ámbito del Grupo Cooperativo Mondragón y de las Cooperativas que lo integran, teniendo como uno de sus objetivos fundamentales la maximización de la eficiencia empresarial a través de la cualificación, motivación e implicación de los socios trabajadores'**.

En primer lugar, es necesario pensar que esta Norma no se ha aprobado con carácter 'vinculante', en coherencia con las diferentes problemáticas e inquietudes existentes entre nuestras cooperativas con respecto a la retribución del factor trabajo y a la conveniencia de que la implantación de la nueva política retributiva en el Grupo vaya efectuándose progresivamente, en paralelo al desarrollo de la nueva estructura organizativa del GCM, tal como se indica en la Norma. Es conveniente también indicar que esta Norma, que no será de aplicación hasta el 1 de Julio de 1992, atribuye a la Comisión Permanente del Congreso las facultades de de-

sarrollo normativo, interpretación y suplencia de posibles omisiones de la misma, así como la definición de los criterios de aplicación, el escalonamiento y el calendario de implantación de la nueva política retributiva y la autorización de excepciones en la aplicación de la Norma a determinadas cooperativas o agrupaciones sectoriales.

En la Comisión Permanente reside, por lo tanto, la responsabilidad esencial en el diseño y aplicación de la política retributiva del Grupo, sin menoscabo de las facultades que al respecto permanezcan en cooperativas, agrupaciones y, en general, en los diversos órganos del Grupo.

NOVEDADES DE LA NUEVA POLITICA RETRIBUTIVA

Las novedades esenciales del marco retributivo definido en la nueva Norma pueden sintetizarse de la siguiente forma:

'Definición de un marco retributivo general para el Grupo Cooperativo'

Hasta el III Congreso, cada cooperativa, o, en supuestos concretos, cada grupo comarcal, venía definiendo su propio marco retributivo sin que ello fuera obstaculizado por las Normas anteriormente aprobadas por el

Grupo, recogidas en los 'Principios Básicos', en la 'Norma Básica sobre el Intervalo Retributivo', en el 'Régimen de Solidaridad Intercooperativa en la aplicación de conceptos básicos de régimen laboral' y, en relación con la distribución de retornos, en la 'Norma Básica de Tratamiento del Capital Social'.

A partir de ahora, las diversas disposiciones se sistematizan en una única norma, lo que viene a definir, por primera vez, un 'sistema retributivo' básico o, si se prefiere, un 'marco retributivo general' del Grupo.

ESPECIAL ATENCION A LA 'EQUIDAD INTERNA' Y A LA 'COMPETITIVIDAD EXTERNA'

En la nueva norma se reconoce expresamente 'el papel esencial que en todo sistema retributivo representan los criterios de 'equidad interna' y 'competitividad externa'.

Tanto la 'equidad interna' como la 'competitividad externa' son compatibles con los fundamentos ideológicos del Cooperativismo, que inciden en la distribución del poder social pero que no afectan en absoluto a la distribución entre los socios de los recursos atribuidos al factor trabajo. En buena medida, son criterios de aplicación imprescindibles en una eficaz política retributiva y determinan la viabilidad y expectativas de futuro de cualquier empresa.

SUSTITUCION DEL ANTERIOR 'INTERVALO' POR UNA REFERENCIA (COEFICIENTE DE SOLIDARIDAD) CON RESPECTO A LA RETRIBUCION DEL MERCADO

Como consecuencia directa de los criterios de 'equidad interna' y 'competitividad externa', la solidaridad retributiva 'interna', hasta ahora encuadrada en el 'intervalo retributivo 1-6', se refleja en la nueva Norma en un 'coeficiente de solidaridad' con respecto a la retribución del mercado.

'A partir de ahora, las diversas disposiciones se sistematizan en una única norma, lo que viene a definir, por primera vez un 'marco retributivo general' del Grupo.'

Para la aplicación de este 'coeficiente' se adopta como referencia una 'retribución referencial básica', en concreto la correspondiente al Director General de la Agrupación Sectorial de mayor dimensión y consolidación y más adecuada homologación con el exterior', para la cual el 'coeficiente de solidaridad' se sitúa en un 30% con respecto a su referencia al mercado.

Se pretende con ello asegurar mejor la capacitación profesional de los distintos niveles Directivos del Grupo sin renunciar al testimonio de solidaridad manifestado hasta la fecha por los mismos.

EXPRESA PREVISION DE UNA RETRIBUCION 'CONTINGENTE'

Por primera vez, se indican - si bien con carácter genérico - los componentes básicos de la retribución del trabajo, incluyendo entre ellos una retribución 'contingente' que, con carácter indicativo, permite una incorporación abierta de este mecanismo a nuestro sistema retributivo, con el fin de conseguir maximizar la eficiencia de los estímulos retributivos del trabajo aportado por nuestros socios.

POSIBILIDAD DE MONETARIZAR HASTA UN 30% DEL TOTAL DE LOS RETORNOS

Se trata de una previsión coherente con la nueva redacción de la Norma Básica del Tratamiento del Capital Social y de la Distribución de Resultados, destinada a buscar un punto de equilibrio entre los objetivos de motivación y autofinanciación, tratando de aumentar en alguna medida la motivación del colectivo de socios, siempre dentro de los límites y en el marco de los requisitos establecidos al efecto.

ESTABLECE ALGUNAS REFERENCIAS PARA LA ACTUALIZACION ANUAL DE ANTICIPOS

Pretende que la actualización de anticipos, como elemento básico de distribución de nuestras rentas, además de la referencia al I.P.C. tenga también en consideración la referencia del entorno, tanto sectorial como territorial, y la situación específica de la agrupación y de la cooperativa.

CUESTIONES A TENER EN CUENTA EN SU APLICACION

Son distintas y de diversa índole los aspectos a tener en cuenta para un correcto aprovechamiento de las posibilidades abiertas por el nuevo marco retributivo. No obstante, por limitaciones de espacio y porque la puesta en práctica se va a ir desarrollando de forma gradual, únicamente vamos a hacer referencia a dos temas: la necesaria prudencia en la aplicación de la nueva política y la dificultad de la referencia al mercado.

LA NECESARIA PRUDENCIA EN LA APLICACION DE LA NUEVA POLITICA

Es evidente la importancia que en un cambio de la trascendencia del aprobado, puede tener la gradualidad - o, mejor dicho, la prudencia- en la aplicación de la nueva política retributiva.

La flexibilización aprobada-incide más directamente en los niveles directivos afectados por el anterior 'intervalo' pero, en realidad, afecta a todo el colectivo de socios a través de las distintas disposiciones destinadas a flexibilizar el actual sistema retributivo - plantea diversas cuestiones a considerar en su puesta en práctica.

En nuestro reciente Congreso se ha evidenciado el convencimiento general de la necesidad de flexibilizar la retribución, flexibilización estrictamente necesaria para asegu-

rar la adecuación de la capacitación profesional a las necesidades de nuestro Grupo y, en concreto, a la complejidad, importancia y dimensión previstas para el mismo.

Ello no obsta para que esta flexibilización deba realizarse con prudencia ya que, junto a su evidente necesidad y sus claras ventajas, plantea también algunas incógnitas que deben tenerse en cuenta:

- En primer lugar, una eficaz aplicación del nuevo marco implica adecuar la retribución de los directivos requiriendo a los mismos una eficaz gestión empresarial. Una mejor retribución de los directivos tiene como contrapartida necesaria una mayor exigencia y responsabilidad en el éxito de su gestión.

Dentro de este criterio, debe prestarse atención a que las retribuciones a flexibilizar afecten a aquellos casos que realmente lo precisen y, por lo tanto, las modificaciones se efectúen con el suficiente tacto, prudencia y rigor.

- En segundo lugar, es importante que la percepción que los 'socios de base' no afectados por la modificación del anterior 'intervalo' tengan de esta flexibilización, sea la de mantener su confianza en nuestro sistema y, especialmente, su confianza en su respectivo equipo directivo y en la implicación del mismo en los objetivos del Grupo, para lo cual es necesario que la implantación del nuevo sistema se efectúe con absoluta seriedad y claridad.

- Finalmente, la implantación del nuevo régimen retributivo de los directivos debe complementarse con mecanismos no estrictamente retributivos que aseguren el mantenimiento de la implicación de nuestros directivos en los fundamentos básicos del sistema cooperativo, implicación que ha constituido un pilar esencial de nuestro entramado institucional.

'Una mejor retribución de los directivos tiene como contrapartida necesaria una mayor exigencia y responsabilidad en el éxito de su gestión.'



LA DIFICULTAD DE LA REFERENCIA AL MERCADO

En la nueva política retributiva se reconoce expresamente la necesidad de adoptar la retribución del mercado como referencia para la definición de las retribuciones del grupo, como consecuencia necesaria de la aplicación de los criterios de 'equidad interna' y 'competitividad externa'.

No obstante, la utilización práctica de esta referencia debe efectuarse con el máximo cuidado y prudencia si queremos evitar incurrir en diferentes errores de gestión.

En primer lugar, no hay que olvidar que para una buena parte de los puestos de trabajo, la retribución 'del mercado' tiene alguna difi-

cultad de precisar. Las circunstancias de cada sector, de cada categoría profesional, de cada puesto de trabajo, de cada persona, son tan variadas y la actividad laboral en la empresa tan multiforme, que equiparar con precisión una determinada actividad con otras equivalentes de la competencia resulta casi siempre aventurado.

En segundo lugar, exceptuando sectores concretos de cierta transparencia, los datos disponibles respecto a las retribuciones laborales son escasos.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que la denominada referencia del mercado tiende a variar continuamente, en función tanto de las modificaciones reales de las retribuciones laborales como en función de la variación de los datos disponibles por cambio de algunos criterios en la elaboración de la muestra estadística.

A pesar de todo ello, una correcta política de recursos humanos debe necesariamente tener en cuenta esta información y las referencias que ella nos proporciona. Con toda esta documentación tendremos que establecer nuestro propio esquema retributivo incorporando aquellos datos que sean útiles para la estructuración del mismo.

CONCLUSIONES

De cuanto se ha expuesto, cabe extraer las siguientes conclusiones, a tener en cuenta en la aplicación de la nueva política retributiva:

- En conjunto, los esfuerzos deben dirigirse hacia la consecución de un sistema retributivo en el que todos nuestros socios se encuentren motivados y equitativamente retribuidos.

- El nuevo marco retributivo deberá asegurar la máxima capacitación profesional y humana.

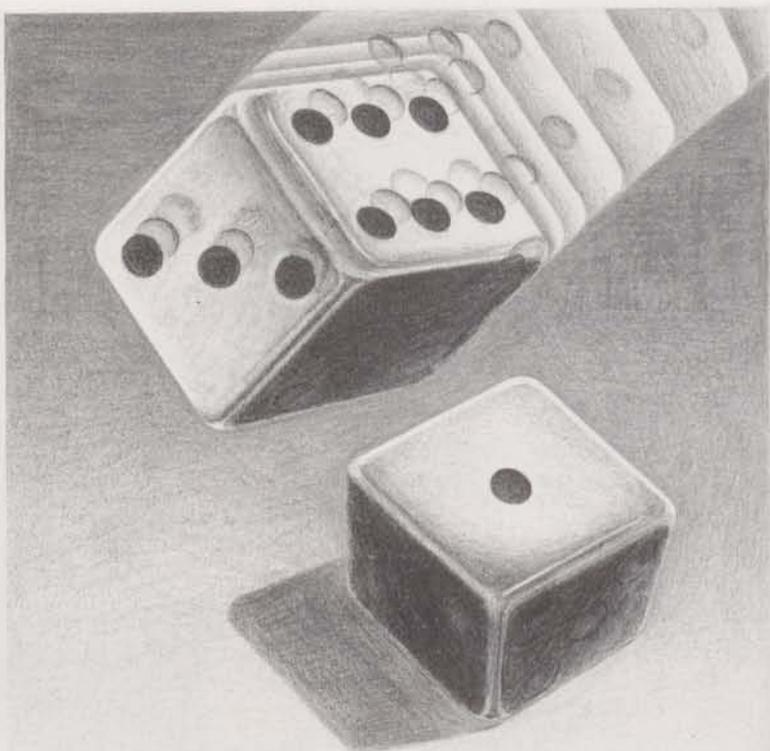
- La puesta en práctica de la flexibilización de la retribución de los directivos del Grupo, deberá asegurar que los incrementos retributivos se adecuen a la respuesta profesional.

- En el mismo sentido, la política retributiva debe asegurar:

- .. El mantenimiento de la tradicional legitimación ética de nuestros directivos ante el colectivo

- .. La continuidad de la confianza de los socios trabajadores en el sistema cooperativo, pilar esencial de nuestra específica forma de empresa

- .. La continuidad de la identificación de nuestros directivos con el proyecto cooperativo



.. La 'referencia del mercado' se utilizará con toda la prudencia necesaria y siempre dentro de la interpretación del Principio Básico de Solidaridad, requisito necesario para el mantenimiento y desarrollo de las empresas cooperativas.

Con este fin, se tendrá en cuenta que sólo un continuo esfuerzo formativo y de mentalización solidaria de nuestros socios - tanto directivos como técnicos y socios de base - permitirá a medio plazo mantener el espíritu de equilibrio -interior y exterior- de las retribuciones que haga posible la supervivencia y expansión de nuestro Grupo. ■

Kongresuko protagonistak...



ALFONSO GORROÑOITIA

Alfonso Gorroñoitia ere protagonista bilakatu zitzaizun III Kongresuan. Abenduan ospatutako berak zuzendu zuen azkenengoa izan zen.

Jaso ezazu bada, Alfonso, T.U. Lankideko erredakzioaren partetik gure errekonozimendurik preziatuena.



IDAZKARIAK

Ez zuten ez, lan makalagin kongresuaren antolatoketa lanetan aritu ziren idazkariak. Bertara joanda ez da nabaritzen zenbaterainoko lana suposatzen duen horrelako kongresua antolatzeak.

Apartekoa izan zen, Bitxori Murgia, Nekane Zabala eta M.^a Tere Uribarren, Kontseilu Orokorreko idazkariak egin zuten lana. Beraiekin batera, elkarlanean, Lydia Navascués, Beatriz Igartua eta M.^a Isabel Zubizarreta egon ziren.



JESUS MARIA HERRASTI

Jesús María Herrasti también fue uno de los protagonistas del III Congreso. No en vano fue elegido nuevo Presidente del Congreso de la Corporación MCC. Jesús María Herrasti tendrá una labor muy importante a realizar puesto que la Comisión Permanente del Congreso adquirirá especial relevancia en el futuro inmediato del Grupo.

Zorionak bada Jesús María Herrastiri.



CONGRESISTAS

Para completar el plantel de protagonistas finalmente señalar el papel que han jugado los convocados al Congreso. El consenso generalizado logrado en acuerdos y resoluciones planteadas en el Congreso es fiel reflejo del trabajo previo realizado por ellos antes de la celebración del mismo.

PROIEKTUAREN EGILEAK

Buru hauste galantak jaso behar izan dituzte beregitaratze proiektu honetan lanean ibili direnak. Bi urte baino gehiago pasatu dira iadanik proiektuaren ardatzak finkatu zirenetik; harrez berroztik, ordu mordo bat sartu behar izan dituzte proiektuaren bultzatzaileek gaurko errealitate iristeko.

Protagonismo berezia beraz proiektuaren bultzatzaile taldeak hartu duena, Javier Mongelos proiektuaren buru izan delarik.



1992, la carrera ha comenzado.

Buscando Rumbos

* José María Mendizabal

He entrado en este 1992 de puntillas, sin hacer ruido, para que no se despierten los malos augurios de que ha venido precedido.

Lo de los agoreros en la historia es como lo de los que predicen el tiempo. No es que no acierten, es que no nos fiamos.

• ¿Quién me dice a mí que 1992 no vaya a ser un año bueno? Os lo diré en Diciembre que es como se debe escribir la historia. Cuando las cosas pasaron se sabe lo que pasó. De todos modos siempre alargamos el cuello para intentar ver hacia donde vamos.

DE DONDE VENIMOS

Alguna vez he dicho que las cooperativas son hijas de la Ilustración, pero tendría que decir también que han sido un intento de concreción de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI). Si el cooperativismo, el de

Mondragón concretamente, ha supuesto algún avance social en el mundo del trabajo, es que se ha nutrido de ideas derivadas de una Ética Cristiana y en concreto de la DSI, que casualmente vuelve a estar de moda.

En algunos momentos me ha solido parecer que cumplíamos o íbamos más lejos que lo que propugnaban las exigencias de la DSI. Hoy mismo encuentro fuertes resonancias de la Enseñanza Social en nuestro Ideario Cooperativo y hay que estar siempre intentando mantener presupuestos y principios que nos son absolutamente necesarios si queremos mantener nuestro ser de cooperativistas. No nos va a bastar, para hacer cooperación, con la productividad a la Japonesa, que seguramente es necesaria, porque, si no hay, no se puede repartir.

Se trata de cambiar las espadas por arados y las lanzas por podaderas.



HACIA DONDE VAMOS

También podríamos titular este epígrafe, 'Los Retos de la Historia', 'Los Retos Sociales'.

Son éstos aquellos hechos materiales y experiencias humanas que evidencian o acumulan las dificultades para una convivencia social verdaderamente humana.

Estos retos se perciben si hay sensibilidad. La indiferencia social es precisamente la carencia de sensibilidad para percibir unos retos sociales. La sensibilidad necesaria para advertir unos retos sociales determinados es una sensibilidad moral, que despierta y espolea nuestra responsabilidad. Cuando las mujeres y los hombres sienten la historia como un reto, para una convivencia social verdaderamente humana es porque su sentimiento pertenece a una conciencia moral. La inquietud social es una inquietud ética.

Siguiendo un poco a I. Ignacio Calleja, en un artículo de 'Lumen' de Octubre de 1991 podemos decir que los retos a los que hoy nos enfrentamos podríamos formularlos en estos cuatro grandes capítulos generales.

Justicia

Bajo la misma se engloban todos los problemas que arrancan de una desigual distribución de los bienes de la tierra, desproporcionada, insostenible, amenazante. Ahí deberemos incluir toda clase de bienes materiales y culturales, personales y sociales. Bajo este epígrafe entrarían el hambre, las dependencias, las pobreza y los problemas del desarrollo.

Paz y Seguridad

En esta categoría hay que situar todas las amenazas a la vida convivencial que provienen del armamentismo y su expresión más terrorífica, la guerra nuclear. El reto más tangible será la reconversión de la economía militar en economía civil. A ver cómo convertimos las espadas en arados y las lanzas en podaderas que diría el profeta.

Supervivencia del planeta

Aquí metemos todo el problema ecológico, que amenaza el futuro de nuestro Planeta Tierra. Un planeta que está siendo devorado por sus mismos habitantes. Consumimos el pan de las generaciones futuras y el de los pueblos marginados del festín. Será preciso, nos veremos obli-

gados, deberemos cambiar el modelo de desarrollo 'para salvarnos todos'.

Democracia

Con esta palabra nos referimos al deterioro creciente en las estructuras de participación democrática. Sufrimos la herencia desgraciada del desprecio hacia los derechos humanos, que ha tenido su expresión más vergonzosa en las dictaduras políticas. Una cosa es clara, el desarrollo global en justicia y paz y respeto sólo se puede sostener sobre la democracia y el respeto a los derechos humanos.

QUE CAMINO RECORREREMOS

Pluralismo

Arizmendiarieta desde muy temprano fue consecuente hasta el final con la idea de que la verdad absoluta y la perfección no están en posesión de ningún hombre.

A nadie se le debe ocurrir pensar, escribe Arizmendiarieta, que nuestras realizaciones cooperativas deben tener ningún monopolio de virtud ni de desarrollo, como tampoco a nadie le debe extrañar el que tengan muchos defectos, acusen no pocas limitaciones y carencias.

El respeto al trabajo y el respeto a la libertad imponen el realismo en la convivencia 'cuyo signo social no puede ser otro que un amplio pluralismo'.

Tomo de I. Gómez Caffarena unas notas sobre Pluralismo: Es la situación cultural en la que compiten en-

tre sí diversas visiones del mundo. Cuando hablamos de este reciente fenómeno sociocultural nos referimos a la diversidad de visiones del mundo de los miembros de nuestras sociedades contemporáneas.

Cuando hablamos de pluralismo aceptamos la no uniformidad de las convicciones de los hombres como algo antropológicamente normal. Estas no uniformidades se dan en los niveles culturales supremos como pueden ser el religioso, el ético y el estético. Es normal que haya concepciones religiosas diversas, valoraciones morales diversas y apreciación estética variada.

El individuo se ve obligado a escoger en el gran escaparate del mundo los diversos símbolos de orden religioso, ético, estético, humanístico y configura así sin modelos oficiales, su visión del mundo.

Para afrontar la vida, el ser humano necesita tener una visión del mundo que le de sentido con un cierto grado de convicción. Necesita encontrar las estructuras de plausibilidad que le impidan caer en el desconcierto, de tal suerte que ante la oferta del mundo no se quede diciendo: 'a mi todo me da igual'. El estudio y la reflexión personales son necesarios para llegar a crear aquellas estructuras que a uno le hace tener convicciones suficientemente firmes. Cuando alguien adopta un punto de vista que le convence, acepta también que haya otros puntos de vista que convencen a otros individuos. Es posible hermanar una convicción firme con el reconocimiento de la legitimidad del pluralismo.

DSI

Suelo decir que hay que profundizar en los orígenes. Profundizar en

Arizmendiarieta es profundizar en la DSI de hoy. Esto no está reñido con un sano pluralismo.

La DSI ha recorrido ya 100 años de historia desde 'Resum novarum' hasta 'Centésimo annus' de Pablo II. En medio ha habido un trabajo continuado de pensamiento social. Recordar 'Quadragésimo Anno' es irse a los años 30. Pero ahí está el Concilio Vaticano II; 'Mater et Magistra' y 'Pacem in terris' de Juan XXIII. 'Octogésimo adveniens' y 'Populorum progressio' de Pablo VI. Puebla y Medellín en América Latina. Juan Pablo II nos ha largado tres cargas de profundidad 'Laborem exercens', 'Sollicitudo rei socialis' y 'Centésimo annus'.

La DSI ha ido cambiando. El cambio fundamental se da en los años conciliares. El impacto de la secularización desautorizó una doctrina que se presentaba como un proyecto social derivado de principios religiosos y teológicos. En el C.V. II se pasa de una eclesiología jerárquica y centralizadora, origen y sustento de DSI a una eclesiología del Pueblo de Dios, en la que los compromisos y las responsabilidades sociopolíticas parten más de las bases que de las directrices de las alturas.

Dió la teología católica un giro antropológico y se hizo una lectura de las realidades terrenas que dieron paso a las teologías de la praxis. En Alemania nace la Teología Política de J.B. Metz con su 'Teología del Mundo' y en América, pocos meses antes de la Asamblea de Medellín G. Gutierrez utiliza por vez primera en una de sus conferencias la expresión cuyo éxito todos conocemos de Teología de la Liberación.

Creo que mi reflexión durante este año que comienza intentará trillar estos caminos. ■



SEÑEROS Y 'DEITZEKOS'

Arrantzaleen bizitzaren babespena zen 'señeruak' izeneko pertsonen eginbeharririk inportanteena. Erantzunkizun handiko lanpostua zen, beraiek eman behar zieten arrantzaleei, beti ere itsasoren egoeraren arabera, arrantzan egiteko baime-na.

Era ezberdinetako seinaleak erabiltzen zituzten bere erabakiak ezagutarazteko, 'señeruak' izena horitik datorkielarik.

* Carmelo Urdangarín/Rafael García

El sometimiento de las actividades pesqueras a normas colectivamente aceptadas que defienden la vida y los intereses de los arrantzales, es muy antiguo, siendo los 'Alcaldes de mar', más conocidos como 'señeros' -señeruak-, una de las figuras encargadas de su cumplimiento. Se tienen referencias de su

existencia, en los principales puertos vizcainos, desde mediados del siglo XIV y han perdurado hasta principios de los años setenta, siendo menor su actividad en Guipúzcoa. Por su parte, los 'deitzekos' o 'deietxequak', desempeñaban una función auxiliar.

La misión principal de los señeros era la defensa de la vida de los pescadores. Elegidos por las cofradías, que respetaban, frecuentemente, la sucesión familiar, deben su nombre a la utilización de señas en el desempeño de su trabajo, que se desarrollaba desde el inicio de Noviembre hasta la primavera.

Sus tareas comenzaban a las cuatro de la mañana, dirigiéndose a los lugares más adecuados en cada puesto para observar el mar (en Lequeitio, los dos señeros iban a la tala, al final del muelle). Según su estado y el de diversos factores meteorológicos, como la luna, nubes y viento y en base a su experiencia, los señeros decidían la conveniencia o no de salir a pescar. Con la llegada de la radio dispusieron de una información adicional importante pues desde la Cofradía se ponían en contacto con las embarcaciones, 'parejas de arrastre', que se encontraban pescando a 60/80 millas y que les daban cuenta de la situación en su entorno.

'La misión principal de los señeros era la defensa de la vida de los pescadores.'

Los avisos a los pescadores

La decisión de los señeros obligaba a los pescadores y, en caso de que se pudiera salir a pescar, 'itxasorate', a las cinco de la mañana llamadoras o

'deitzekos', que esperaban en los portales y que tenían asignado un cometido concreto. Las fórmulas utilizadas serían diversas pero se recuerdan las de 'Gora jangoikuaren izenean' en Lequeitio o 'Altxa, ordua da', en Pasajes, en ambos casos precedido del nombre del requerido. En Ondarroa la llamada era colectiva, golpeando con un mazo la madera de lugares convenidos. En algunos puertos, esta llamada se simultaneaba con el toque de campana. En las ocasiones en que los señeros determinaban que no se podía salir a la mar, recorrían las calles principales arrastrando un palo, que tenía, en un extremo, una bola o trozo metálico, 'sarrastadia', que, al roce con el adoquinado, producía un ruido que servía para informar de la decisión negativa. En alguna ocasión, en Lequeitio, algún sereno recién llegado llegó a increpar a los señeros por el ruido que hacían a horas tan tempranas del día.

Además de estas tareas, los dos señeros de Lequeitio acompañaban a las embarcaciones cuando salían a pescar, hasta que pudiera verse el destello del faro de Matxitxako y, tras comprobar otra vez el estado de la mar, autorizaban la marcha a los caladeros mediante la señal convenida, últimamente mediante bocina, o bien ordenaba el regreso a puerto mediante el izado de una bandera roja.

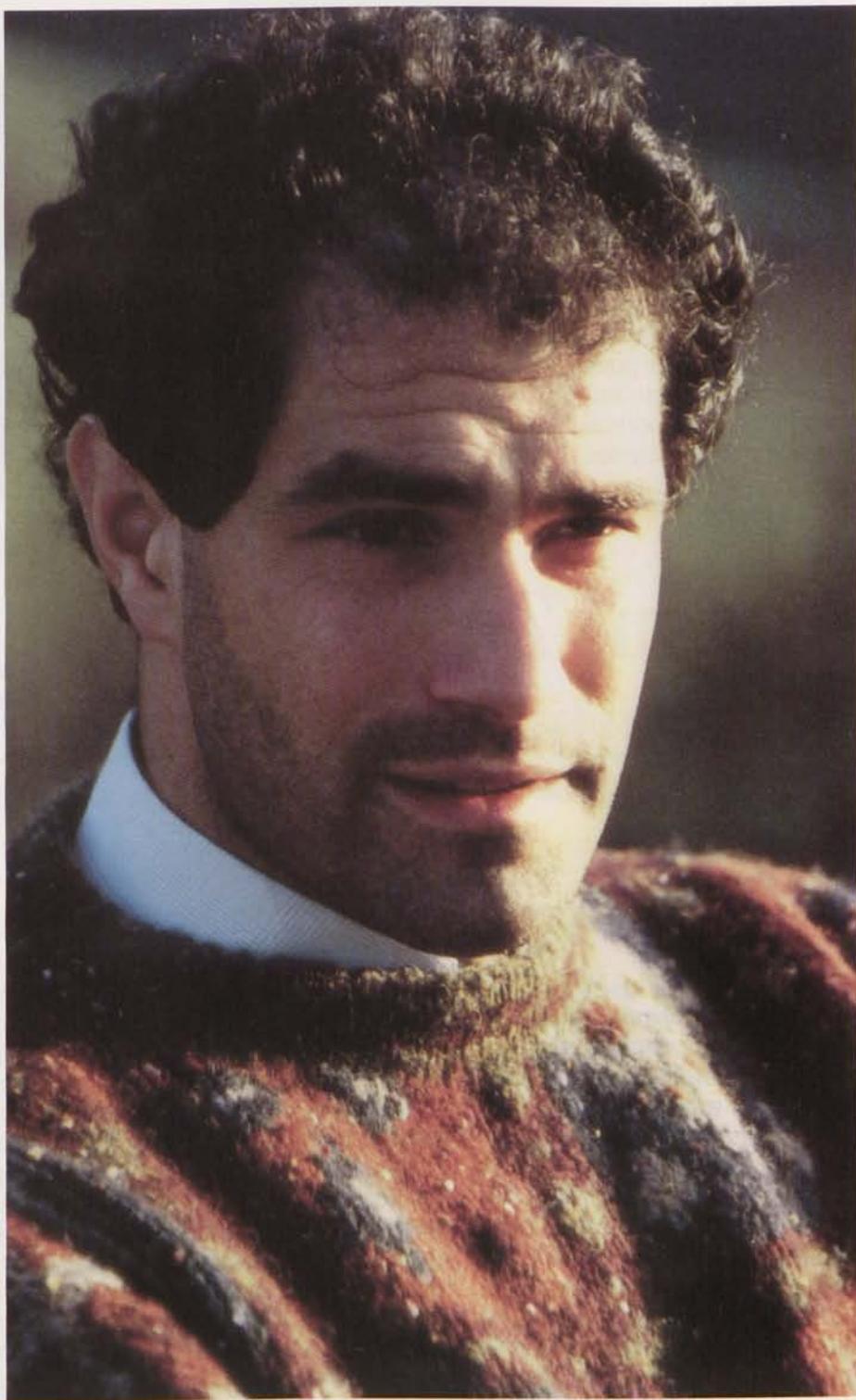
Los señeros simultaneaban su oficio con la pesca y la paga, unas 500 ptas. mensuales y la entrega de botas en 1948, que se fue adaptando a los tiempos, eran a cargo de la Cofradía de Pescadores.

El trabajo de señero conllevaba una gran responsabilidad pues tenía que decidir entre autorizar la pesca, lo que suponía riesgos humanos y materiales o prohibirla y, con ello, privar de ingresos a los arrantzales y contaba con un reconocimiento social importante. La llegada de la radio, los informes meteorológicos, etc fueron oscureciendo su labor hasta hacerla innecesaria a principios de los años sesenta, como hemos señalado anteriormente.

'La llegada de la radio, los informes meteorológicos, etc. fueron oscureciendo su labor hasta hacerla innecesaria a principios de los años sesenta.'

El último señero de Lequeitio, Pascual Etxebarria, Txoria, a quien debemos una gran parte de las informaciones precedentes, desempeñó el oficio durante casi quince años hasta 1970, en gran parte acompañado de su hermano Patxi y, en la parte final, por Victoriano Cendo ya. ■

AN DON I
ZUBIZARRETA



Andoni Zubizarretak ez du aurkezpen luzerik behar. Atxabaltarra da, Bartzelonako Futbol Taldearen atezain titularra eta kapitaina eta Euskal Herriak Katalunian duen kirol enbaxadorerik onenetarikoa. Bartzelonan bertan harrapatu nuen bere entrenamendu bat bukatu eta gero. Nerekin batera, itxarote fasean, 200 bat gazte zeuden papera eta boligrafoa eskutan hartuta, euren idoloak noiz azalduko autografoak eskatzeko.



Andoni Zubizarreta, el hombre y el deportista

* José María Larrañaga

Los guardametas vascos han sido siempre los mejores bajo los paños de las porterías españolas. Zubi es la continuación de una saga de porteros excelentes que pasean por el mundo la eficacia e inteligencia de nuestra tierra en los terrenos de juego.

Le entrevistamos en las gradas del Miniestadio del Club de Fútbol Barcelona en el grandioso complejo deportivo del Camp Nou. Antes tuve que esperar pacientemente en la conserjería hasta que un serio y rudo empleado se dignara comunicarme a los vestuarios que estaba esperándole para hacerle una corta entrevista.

Los controles para acceder a los jugadores del Barcelona son a todas luces estrictos y rigurosos. Posiblemente ni los políticos están tan controlados a la hora de tratar con el público y con los medios de comunicación. Pero después de ver el ambiente en el que se tienen que mover, atosigados por enardecidos fans que buscan a los famosos como si se tratara de seres de otra galaxia, uno entiende que deban tomarse determinadas precauciones.

A las puertas del Miniestadio había más de 200 jóvenes con un block y bolígrafo ávidos de avalanzarse hacia cualquier rostro conocido que apareciera. Julio Salinas ni siquiera

giró su cabeza cuando gritaron su nombre. Stoichkov, con su cara de pillo aceleró el paso ante los más arriesgados que corrieron hacia él. Amor, con cara de niño bueno se amparó en un señor que dijo ser su tío, industrial que se dedica a la fabricación y venta de labores de ganchillo con marca de origen de Lagartera, para escabullirse.

Zubizarreta, con un balón bajo el brazo me saludó efusivamente. Su carácter afable y natural sencillo facilita la conversación y el acercamiento. Es una persona que triunfa pero al que no se le sube el éxito a la cabeza.

'Creo que en la actualidad un deportista tiene que tener habilidades ajenas a su profesión para poder manejarse adecuadamente.'

Pregunta: ¿Es fácil adaptarse a una vida fuera de tu lugar de origen?

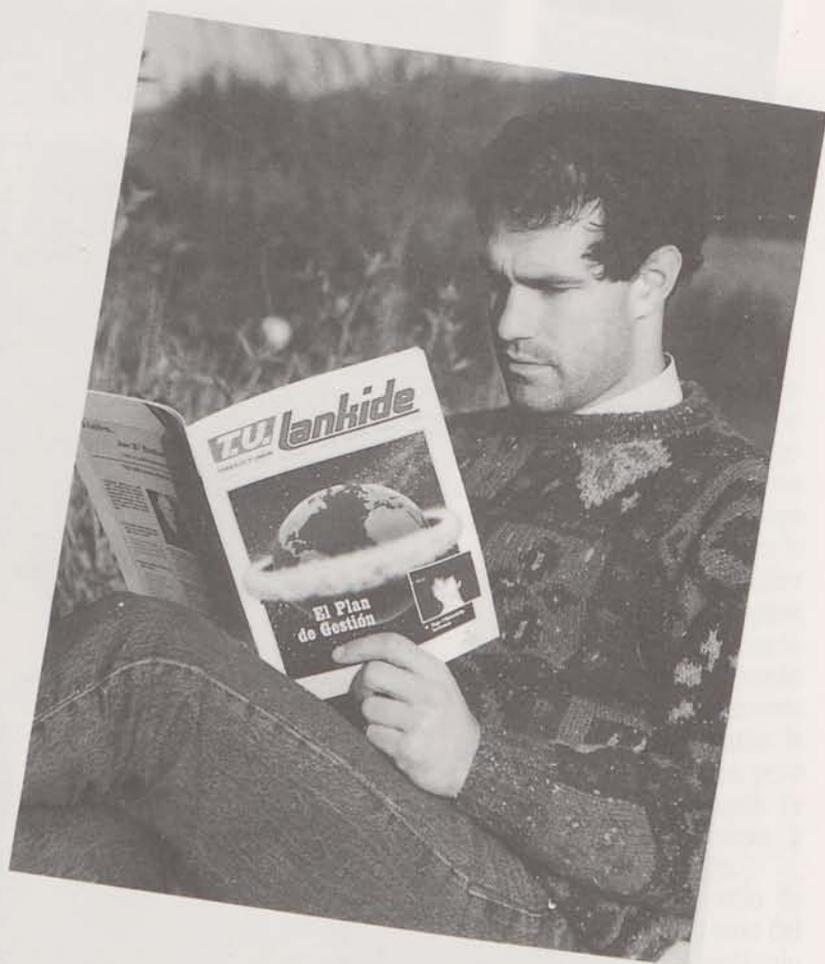
Respuesta: Al principio cuando aún no conoces a nadie cuesta un poco pero pronto vas haciendo amigos y llegas a sentirte, no como en

'El cooperativismo tiene mejor prensa fuera que dentro de la zona de implantación.'

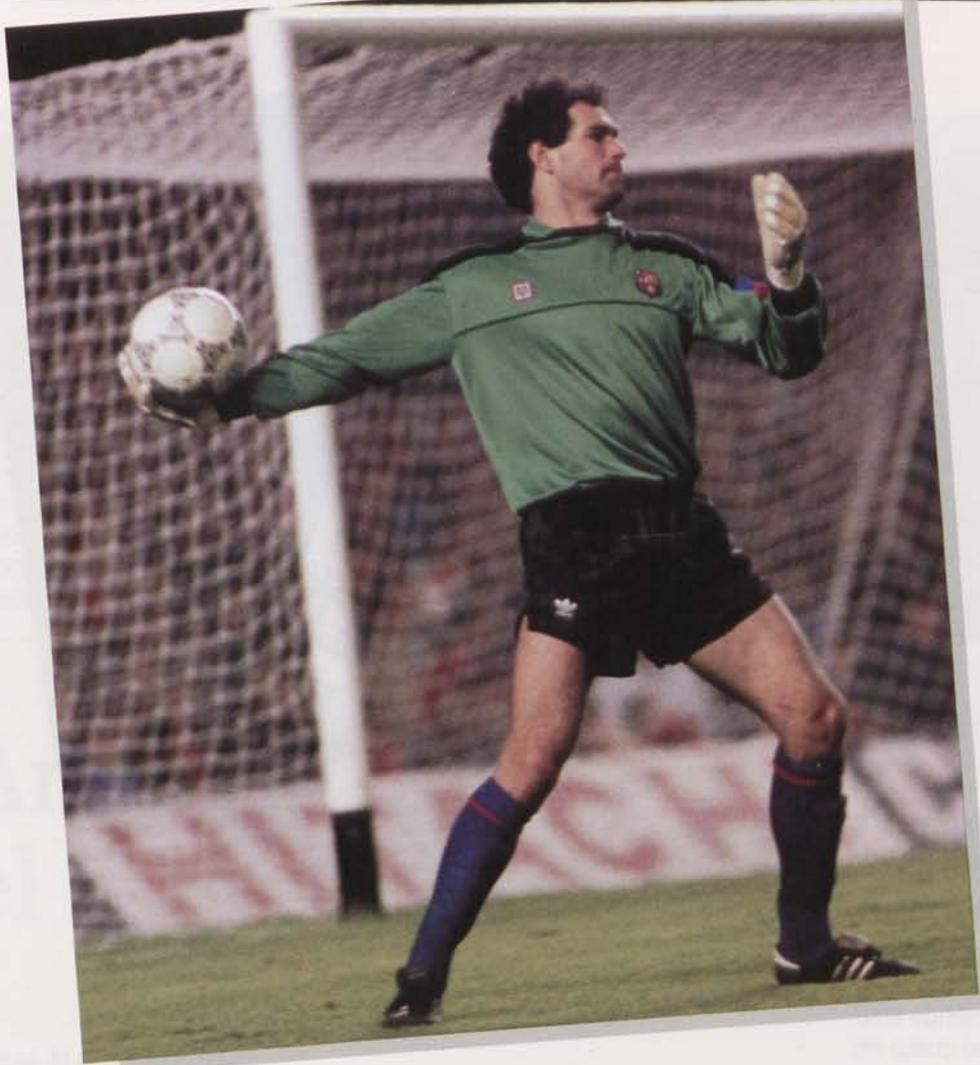
casa, quizás, pero sí cómodo y relajado. Además Cataluña y concretamente Barcelona es un lugar agradable. El mar está a mano, la montaña también; hay posibilidades para el entretenimiento y la cultura.

P: ¿Qué se siente en el campo de fútbol cuando tantas personas te gritan, animándote o insultándote por tu trabajo?

R: No es fácil, pero es preciso superar esa presión para que nuestro trabajo sea eficaz en el campo. Además, hay que tener en cuenta que esa no es la única presión que sopor-



tamos. Las relaciones con el público a través de los medios de comunicación o directamente nos obligan a permanecer atentos a las opiniones de los demás y a sus juicios de valor. Creo que en la actualidad un deportista tiene que tener habilidades ajenas a su profesión para poder manejarse adecuadamente. Esto es diferente en Bilbao, por ejemplo, o en San Sebastián, donde las relaciones son más campechanas y más sencillas en general.



P: Si te parece vamos a hablar no del deporte sólo sino de temas que son socialmente importantes.

R: De acuerdo.

P: ¿Qué opinas con respecto al desempleo?

R: Creo que hay dinero ocioso en Euskadi y también a nivel del Estado. Hay que hacer que ese dinero se mueva, que genere utilidades. Lo que no puedo decir es qué habría que hacer para conseguir eso. No llego a tanto.

P: Y el sistema cooperativo, ¿te parece positivo, realista o simplemente es una utopía en un mundo capitalista?

R: Es una buena idea. De entrada lo que si percibo es que tiene mejor prensa fuera que dentro de la zona de implantación. Allí estamos acostumbrados a la realidad cooperativa y quizás por ello no le damos excesiva importancia a los logros conseguidos; sin embargo desde otros lugares la apreciación es mucho más positiva. La verdad es que se conoce la Experiencia Cooperativa de Mondragón en todas partes y siempre el juicio es favorable.

Suelen comparar la realidad empresarial propia donde lo usual es que las empresas estén en manos de pocas familias, con beneficios poco repartidos mientras a las cooperativas de Mondragón se las ve como empresas de muchos y eso resulta muy bonito.

Existe mucho interés por esa forma de organizar la empresa y no sé si sería fácil pero no estaría mal pensar en exportar esas ideas a otros lugares. Al menos, estar abiertos a compartir experiencias. Creo que se habla mucho del egoísmo actual pero estoy convencido que la solidaridad es un valor que se aprecia mucho.

EL DEPORTE Y LA FAMILIA

P: ¿Magic Jhonson es un caso aislado o es que los deportistas en general lleváis una vida tan golfa?

R: Es una historia que ha perjudicado la imagen del deportista. Parece que con el SIDA hay que sumar a las habituales poblaciones de alto riesgo, la de los deportistas y creo que eso no es cierto, al menos en nuestro

'Creo que se habla mucho del egoísmo actual pero estoy convencido que la solidaridad es un valor que se aprecia mucho.'

ambiente. La verdad es que hasta ahora se nos tenía por personas de poca cultura, expuestos a que cualquier aprovechado se llevara nuestras ganancias porque no teníamos nivel cultural suficiente para rentabilizar las ganancias, pero ahora se nos toma encima por libertinos por casos como el de Magic. No sé que pasa en Norteamérica pero te aseguro que aquí nos tomamos en serio nuestra profesión y no es fácil rendir al máximo haciendo excesos fuera del campo.



Creo que como en cualquier colectivo profesional, somos mayoría a los que nos gusta la vida familiar, y las diversiones sencillas en general, salvo excepciones, como en cualquier grupo humano.

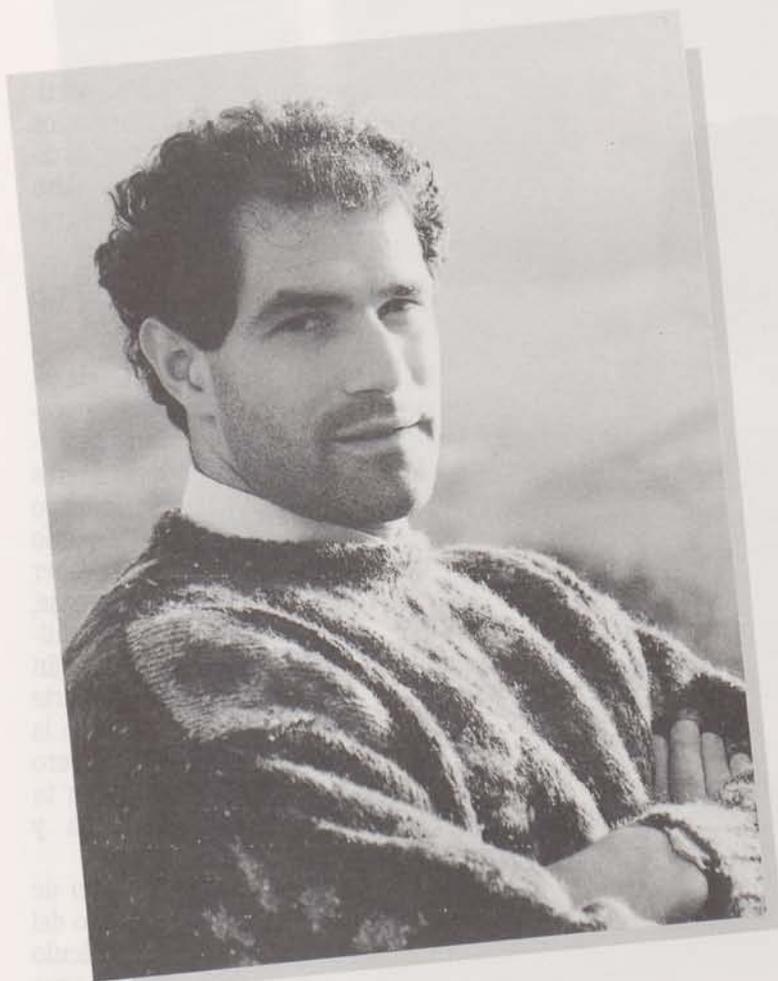
P: ¿Qué es para ti la familia?

R: Mira, en un ambiente donde la fama te puede hacer ver las cosas excesivamente fáciles, porque se distorsiona la vida al tratarnos como seres extraordinarios, hace falta el apoyo de personas que te quieran por lo que eres. Es importante saber que siempre, pase lo que pase, esas personas estarán contigo. Algunas veces te harán ver que no debes creerte superior o te frenarán la excesiva autoestima pero en otras te afirmarán tu valor como persona y como deportista.

La historia, no sólo de los deportistas, sino del arte o del espectáculo está lleno de personas que han cometido el error de creerse la fama y las consecuencias han sido trágicas. La familia es el antídoto para superar estas variaciones en la vida, porque siempre es necesario tener un apoyo firme donde agarrarse. Tener un lugar donde prevalece la verdad por encima del interés.

P: ¿Tenéis mucho tiempo para divertirnos?

R: Quizás más que en otros trabajos, pero estamos más limitados para poder ir al sitio que nos apetezca, la fama nos persigue y es difícil estar tranquilo viendo una película o cenando en un sitio público. Eso nos limita. Vaya una ventaja por una servidumbre.



P: ¿Qué les dirías a los jóvenes actuales?

R: Que tomen las cosas con interés tanto los estudios como el trabajo o los deportes si quieren sentirse realmente satisfechos de ellos mismos. Quisiera decirles a los chicos y chicas que estudian en las Ikastolas de Euskadi que el estudio pueden considerarlo como obligación y quizás lo sea un poco, pero que por encima de eso es un medio para ser mejores personas y más preparadas para triunfar en la vida. Mi consejo, dicho humildemente, sería: que se ilusionen por lo que les gusta y por lo que están haciendo.

La obligación es precisa como disciplina pero es más eficaz la identificación con el proyecto de vida que uno adquiere por iniciativa propia. Yo creo que el secreto del éxito está ahí.

P: El fútbol es un deporte de equipo, ¿es una fórmula válida para la vida el juntarse con otros?

R: El egoísmo no tiene futuro. Creo que el apoyo que te prestan los demás es un factor básico para tu desarrollo personal. Sin el concurso de los demás, corrigiéndote ó animándote, no seríamos nada y el apoyo que a los demás les damos nos

produce satisfacción. Es necesaria la solidaridad para conseguir felicidad.

La verdad es que es agradable la conversación con Zubi, y sus formas de tratar invitan a prolongar su compañía pero empieza a rodearnos un grupo de personas. Una señora me hace señas para que le permita pedirle un autógrafo. Andoni accede con cierta prevención, quizás forzado por mi asentimiento. Es el inicio del caos, niños, jóvenes, algún mayor que otro alargan periódicos, hojas de block, cartulinas para que estampe en ellos su firma y un comentario. Bajamos hacia el aparcamiento, le rodean el coche sin dejarle avanzar. Hay tres jóvenes de Bilbao que le obligan a hacerse una foto con ellos. Sale a la carretera perseguido por sus fans y cuando para en el stop para tomar el carril general ya son más de 50 personas las que golpean los cristales de su coche para que les abra.

Pienso que hay un límite para la simpatía con los demás y está precisamente en el énfasis que los otros ponen en acercarse a nosotros y en su número. Cuantos más sean y mayor energía desplieguen menos caso y más rapidez hay que utilizar en alejarse.

Seguro que dentro de no muchos años Andoni Zubizarreta podrá caminar tranquilo por muchos sitios dejando paso a otros que disfruten (?) de esa fama que el tan bien sabe dosificar y valorar.

Esperemos que su personalidad y su deportividad sean las imágenes que retengan tantos jóvenes que en este momento le tienen por ídolo, y no las vicisitudes de la fama.

Desde aquí Gracias Andoni, por tu simpatía. ■

Departamento de Publicidad de Caja Laboral

14 años de experiencia comunicativa

J. M. F.

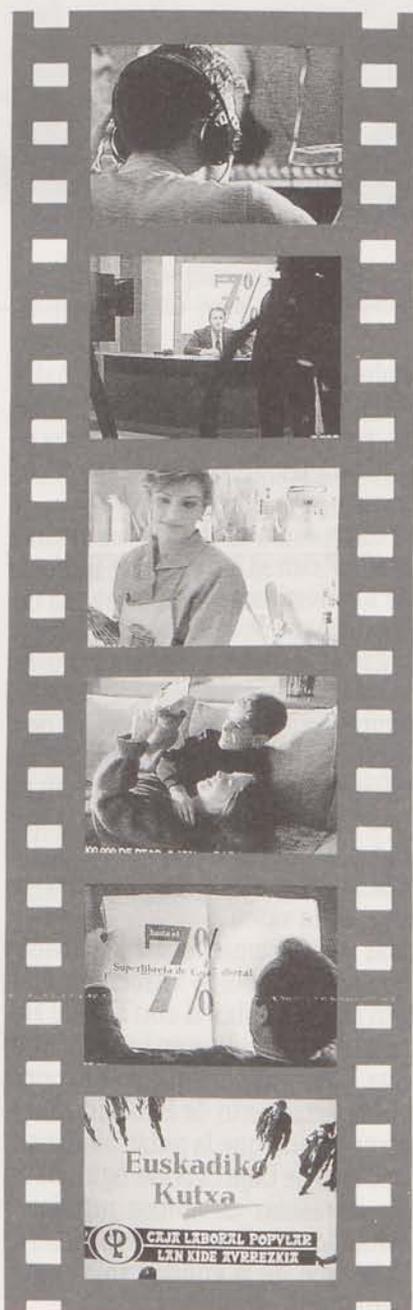
El Departamento de Publicidad de Caja Laboral Popular ha cumplido 14 años. En un principio dicho departamento utilizaba agencias de publicidad para enviar periódicamente a sus socios y clientes infinidad de mensajes en relación a sus diferentes ofertas de productos bancarios y promociones. Actualmente, en cambio, la casi totalidad de las labores comunicativas de Caja Laboral Popular se canalizan desde este departamento.

Aunque se podría pensar que la actividad de comunicación de Caja Laboral se asemeja a la de cualquier otra empresa del sector, lo cierto es que desde hace 14 años la labor comunicativa se hace internamente, con un servicio creativo propio que otorga al departamento las características de una agencia de publicidad de servicios plenos, lo cual le permite no tener que trabajar con ninguna agencia externa. La actividad publicitaria desarrollada por el Departamento ha pasado por dos etapas claramente diferenciadas. Una primera etapa en la que se realizaba una actividad comercial con la lógica de cualquier otra empresa, marcada por la necesidad de promoción y comunicación del producto bancario a los clientes. Y una segunda, que comenzó en el año 1.977, en la que el Departamento asumió todas las tareas comunicativas dejando a un lado la empresa de publicidad con la que entonces se trabajaba.

Funciones del Departamento

Actualmente el Departamento de Publicidad se ocupa de definir tanto las necesidades publicitarias de producto bancario como de la comunicación institucional o de imagen. Además se ocupa de la política de sponsorización y mecenazgo junto a la realización de distintas promociones mediante incentivo con artículos y obsequios. Por último, desde el Departamento, se mantiene la relación de Gabinete de Prensa con los medios de comunicación masivos, lo que dicho de otro modo significa canalizar y coordinar desde el Departamento toda la información que desde Caja Laboral se quiere transmitir a la sociedad.

Dentro de las actividades realizadas año tras año por el Departamento hay algunas que han calado de forma especial entre el público. La razón de su éxito ha podido residir en la identificación de Caja Laboral con los valores culturales de Euskal Herria. Nos estamos refiriendo a los calendarios de Caja Laboral que ini-





JUAN CID,
Responsable del Área
de Publicidad de
Caja Laboral Popular,

**‘En tres años
la inversión
publicitaria del
sector bancario
se ha multiplicado
por seis’**

14 urte baino gehiago pasatu dira Lan Kide Aurrezkian Publicitateko Departamentuaren sortu zenetik. Harrez geroztik publicitateko era guztietako lanak burutu dira departamentu honetan, jende artean ospatutakoen gehien lortu duenatarikoa azkenaldian egin izan diren egitasmoak izan direlarik. 14 urte hauetan egin denari buruz aritu gara hitzegiten bertan, eta burua den Juan Cid-ekin.

cialmente concibió el entrañable Mesías Razquin y que adquirieron su máximo esplendor en la época en que Luis Iriondo capitaneaba el Departamento. Durante esta época se creó un estilo propio de ‘vasquismo gráfico’ con el lenguaje de las fotos de los Hermanos Eguiguren los calendarios concebidos con sus fotos jugaron un papel preponderante en la imagen de Caja Laboral. A modo simplemente anecdótico cabe destacar el calendario realizado en 1.976 en el que se veía un perfil de una ‘neska’ en blanco y negro y que fué denominado en diferentes círculos culturales del país como ‘La Gioconda vasca’.

Más recientemente otra actividad que ha contribuido a asociar la imagen de Caja Laboral con Euskal Herria es el patrocinio en torno a la pelota. En el patrocinio de este deporte el Departamento de Publicidad creyó oportuno que la publicidad institucional de Caja Laboral figurase en las camisetas de ambos jugadores evitando así el riesgo de involucrar la imagen de la entidad sólo con el perdedor.

Personal cualificado

Los socios que actualmente componen el Departamento son ocho, a los cuales hay que añadir los cuatro responsables de publicidad de las Direcciones Regionales, con quienes se definen políticas generales y se desarrollan acciones de publicidad y relaciones públicas más cercanas a las necesidades de cada territorio histórico.

La constante evolución de las técnicas de comunicación ha obligado al Departamento a incorporar nuevas herramientas técnicas y a especializar al personal del Departamento. Esta evolución ha pasado de primar los mensajes puramente institucionales a ponderar el mensaje más técnico, de mayores medios, lo cual ha influido decisivamente para intensificar la política de formación técnica del personal de este Departamento.

Pregunta: ¿Qué opinión tienes acerca de la comunicación en nuestro entorno?

Respuesta: La comunicación empresarial en general, se encuentra cada vez más posicionada en torno a un pragmatismo comercial en el que prima el corto plazo. En Caja Laboral procuramos compaginar la oferta de una gama amplia y competitiva de producto bancario con la aplicación de un 'Marketing social', entendiendo este como la motivación no racionalista ni exclusivamente materialista, sino psicológica, emocional y social, cambiando la mentalidad de 'mercado' por 'sociedad' y la de 'segmento' por 'grupo social'. En este sentido los estudios de imagen apuntan a Caja Laboral como una entidad cercana al cliente que ofrece un excelente trato humano. Nuestra intención es continuar desarrollando este atributo junto a otros, ya que por otra parte es esencial en nuestro sistema.

El sector bancario y la inversión publicitaria

P: En los últimos años se han incrementado considerablemente las partidas presupuestarias de Bancos y Cajas de Ahorros para la inversión publicitaria. ¿A qué ha sido debido?

R: El nuevo panorama europeo ha provocado un proceso de fusiones con una necesidad de "crecer". En parte este crecimiento se concreta en que la banca aplica una política de penetración en la economía doméstica, ('Libretón' BBV, 'Supercuenta' del Santander...) cuando este era un sector tradicionalmente atendido por las Cajas. Por contra las Cajas están entrando cada vez más en las empresas. Este fenómeno ha hecho que en los tres últimos años la inversión del sector se haya multiplicado por seis a nivel estatal. Además, en el último ejercicio entre los diez anun-

ciantes que más han incrementado su presupuesto en publicidad seis son del sector bancario.

P: ¿Se está siguiendo esta política de incremento de la dotación presupuestaria para publicidad en CLP?

R: Si se está incrementando aunque no en esas proporciones. Estamos más presentes en la sociedad con nuestra publicidad que en años precedentes. El pasado año 1.991 fue bastante agresivo en ese sentido. Hemos aparecido más que nunca en los medios de comunicación masivos y de hecho realizamos una campaña histórica en lo que a dotación de recursos y utilización de medios se refiere con motivo del lanzamiento de la 'Superlibreta'. Fue una campaña en la que utilizamos un 'mix' de comunicación bastante amplio, con patrocinio de programas de TV, publicidad exterior, prensa, marketing directo, radio, spot de TV, etc.,

Mensaje cooperativo

P: CLP es una cooperativa de crédito y como tal tiene sus diferencias con la banca entendida de la forma tradicional. ¿No crees que se ha utilizado muy poco el gancho que puede tener el mensaje cooperativo a la hora de hacer publicidad?

R: Mi opinión es que se ha utilizado suficientemente, sobre todo y de un modo importante a través de nuestras sucursales por medio del contacto directo con la gente. En su día la imagen de solidez que había que transmitir a los clientes pasaba por decirles que detrás de CLP había todo un proyecto cooperativo con firmas muy importantes, como FAGOR, EROSKI, DANOBAT... Por otra parte y hasta el pasado ejercicio se ha venido empleando un mensaje institucional basado en cuatro conceptos: Caja Laboral, Euskadiko Kutxa, 160 cooperativas asociadas y 20.000 pue-

tos de trabajo. Lo que si es cierto es que en determinados productos bancarios se hace bastante difícil transmitir la filosofía de pertenencia a un Grupo Cooperativo. De cualquier modo damos por hecho, y los estudios de imagen así lo atestiguan que se da una asociación Caja Laboral Popular-Grupo Cooperativo. Ahora bien, a corto plazo tenemos alguna idea para retomar estos valores, y por ejemplo en 1991 hemos utilizado el argumento del Grupo Cooperativo en nuestra publicidad de fondos de pensiones y previsión (Lagun-Aro) o productos de extranjero (Fagor, Eroski, Danobat, Ursa).

P: ¿Qué otros planes tenéis en el departamento para el corto plazo?

R: Queremos seguir trabajando con seriedad por una parte en la economía doméstica, fundamentalmente con comunicación de producto bancario, léase ofertas, promociones, etc., con una gama tan amplia y competitiva como la que puede dar cualquier otra institución. Por otro lado decir a la pequeña y mediana empresa (PYME) que nuestra vocación es prestarles el mejor servicio posible. Queremos transmitirles que la experiencia adquirida por CLP a través de su vinculación histórica a las cooperativas, también se puede ofrecer a terceros. Es decir, que somos una entidad con vocación, experiencia y seriedad.

HOMENAJE DEL GRUPO COOPERATIVO ULMA A SUS JUBILADOS

El pasado 16 de Diciembre los jubilados del Grupo ULMA recibieron el merecido homenaje a toda una vida de dedicación y compromiso con sus cooperativas.

Los actos, que comenzaron con una recepción en los locales de ULMA por parte de los actuales rectores del Grupo, tuvieron su continuación con una visita a las plantas de producción. Allí, los homenajeados, pudieron apreciar los diferentes avances y cambios producidos.

Posteriormente, se dirigieron al restaurante Zelai - Zabal, donde, tras las fotografías de rigor, degustaron una suculenta comida.

A los postres, y tras la entrega del obsequio conmemorativo, la tertulia estuvo amenizada por compases de música popular.



En definitiva, ambiente agradable y distendido que animó, aún más, unos actos que sirvieron de reconocimiento a la labor profesional de estos hombres y mujeres.

¡ZORIONAK!



GURI DAGOZKIGUNAK

La Comisión Europea ha propuesto la creación de los estatutos de la Sociedad Cooperativa Europea (SCE), de la Mutua Europea (ME) y de la Asociación Europea (AE) para que los sectores de cooperativas, mutuas y fundaciones se beneficien del mercado interior comunitario.

Los estatutos, tienen como objetivo dotar a este tipo de sociedades de una personalidad europea y ofrecerles la posibilidad de desarrollar actividades de carácter internacional.

Cinco Días, 20 de Diciembre de 1991



Mongelos es el 'hombre económico del año'. Porque ha sabido adecuar todo un modelo empresarial vasco y convertirlo en 'ciudadano del mundo'; porque el Grupo Cooperativo Mondragón, con una facturación superior a los 300.000 millones de pesetas se encuentra entre las doce primeras empresas del Estado Español codeándose con multinacionales 'del pelo' de la General Motors España, Ford España e Iberdrola.

Deia, Diciembre de 1991

FAGOR SISTEMAS INAUGURO UNA NUEVA PLANTA

El pasado día 9 de Diciembre FAGOR SISTEMAS inauguró en el polígono industrial de Aretxabaleta, una nueva planta para la actividad de 'Máquinas de Montaje'.

La planta cuenta con una superficie total edificada de 1500 m², de los cuales 900 corresponden a talleres, 400 a oficina técnica y 200 a oficinas generales. Tiene, entre sus instalaciones, una sección propia de mecanizados,

otra sección de preparación de vibradores para alimentación y por último un área dedicada a programadores para autómatas programables.

FAGOR SISTEMAS, que vendió el pasado ejercicio 1250 millones de pesetas, trabaja en tres tipos de actividades; Ingeniería de sistemas integrados de producción, ingeniería en urbanismo, edificaciones e instalaciones avanzadas y sistemas de montaje automático. En la foto y de izquierda a derecha, el Gerente de Dapsa y el Director General del Grupo Irausa, dos de los mejores clientes de Fagor Sistemas, Tomás Garai, Comercial de Fagor Sistemas, Javier Mongelos y el Sr. De No del Ministerio de Industria.



LAGUN-ARO BERRIAK

Mutualistas y jubilación

Actualmente, cuando un mutualista causa baja en Lagun - Aro y lleva como tal más de diez años, sólo tiene la posibilidad de seguir cotizando para obtener una jubilación a los 65 años.

El Plan Estratégico propone que dicho mutualista pueda también quedarse en suspenso. Es decir, dejar de pagar cuotas desde ese momento y cobrar a los 65 años una prestación reducida.

Para establecer esta prestación, se determina en el momento de la baja la reserva que corresponde a este mutualista para su pensión de jubilación, garantizándole que cuando cumpla 65 años cobrará la pensión que corresponda a dicha reserva, actualizada en el interés técnico.

Además, se plantea que el viudo o viuda del mutualista pueda cobrar un capital si

éste muere antes de los 65 años, o una pensión igual al 90 por ciento de la de éste si fallece después de los 65 años.

La exigencia de diez años como mínimo no está establecida por Lagun - Aro, sino que es una exigencia legal. El artículo 31 del Reglamento de Entidades de Previsión lo exige, siendo, por lo tanto, imposible que Lagun - Aro lo modifique.

Incremento del gasto en I.L.T.

El consumo de la prestación de I.L.T. (Incapacidad Laboral Transitoria) hasta el 30 de noviembre de 1.991 superó en un 10 por ciento las previsiones realizadas por la Entidad Lagun - Aro para dicha fecha.

En dicho momento, el consumo de la prestación de I.L.T. superaba ya el consumo realizado en Asistencia Sanitaria, lo que confirma la situación producida el año 1.990. Hasta 1.990, siempre había sido más elevado el

importe destinado a esta prestación, superando al de I.L.T. Ya en 1.990 se cambia esa tendencia, produciéndose durante 1.991 una clara confirmación de este nuevo rumbo.

Actualmente se está planteando la realización de un pormenorizado estudio para determinar, en la medida de lo posible, las causas que lo han producido, puesto que los orígenes pueden ser diversos, pero la consecuencia es el fuerte incremento del absentismo laboral.



Una Cooperativa que vuela alto

IPARAIR es la empresa que fabrica los mejores parapentes del mercado español. En su fábrica de Bilbao, diseñan, confeccionan y preparan los famosos artilugios que permiten a los atrevidos descender desde las cumbres y altos de montaña por el aire. La mitología nos cuenta la aventura de Icaro que junto a su padre Dédalo voló con alas construidas con cera, tan alto que el sol derretió el material y precipitó al infortunado joven a tierra.

Hoy los materiales que se utilizan son más consistentes y seguros. No hay riesgos de accidente por fallos achacables a ellos. Los tejidos que Iparair utiliza son de polyamida para la vela y cuerdas de Super-Aram o como se les conoce entre los expertos Keulan de Dupont. Las bandas que soportan al usuario son cortas y delgadas pero aguantan más de 1.500 kgs cada una de las seis con que cuenta un parapente. Con todo ello se hace el mejor parapente fabricado a este lado de los Pirineos, comparables a los mejores europeos tal y como se constata por la homologación concedida recientemente por el ACPUL, organismo que cuida y controla la calidad de estos

aparatos en Europa. La calificación ha sido la máxima posible.

Nos entrevistamos con Jesús Llanos, actual Gerente de Iparair.

¿Es difícil volar con un parapente?

No, es sumamente sencillo cuando las condiciones climatológicas son favorables. Cualquiera lo puede hacer. De todas formas es preciso un previo aprendizaje para evitar cualquier imprudencia.

Como estamos acostumbrados a desplazarnos sobre un piso estable y sólido hay que adaptarse a otro que cambia continuamente y no nos sostiene, como es el aire.

¿Tenéis necesidad de instruir a los usuarios?

Tenemos una escuela de parapente. En realidad esta fue nuestra primera actividad. Empezamos por deporte, pasamos a enseñar a otros y finalmente nos decidimos por ser constructores de los parapentes. Esto es una garantía de eficacia con el producto.

¿Dónde está el secreto de un buen parapente?

En el diseño y en los materiales utilizados. Nosotros comenzamos copiando, como cualquiera al principio, pero ahora tenemos nuestro propio diseño, que está siendo muy apreciado por los especialistas.

¿Hay control de seguridad en el producto?

Existe un organismo internacional que homologa los parapentes. En nuestro caso hemos logrado la clasificación A en las 12 pruebas de la que consta la homologación. Lógicamente los criterios de homologación irán evolucionando en la medida en que lo hacen los diseños y por eso estamos en continuo proceso de mejora en nuestra producción. Hoy podemos asegurar que Iparair está en cabeza en cuanto a seguridad, diseño y manejabilidad de sus parapentes.

¿Cuanto vale un parapente?

Según su envergadura, pero oscila entre las 235 y las 250 mil pesetas. Ahora hay un mercado muy importante de segunda mano en el que los precios bajan sustancialmente.



OTALORA

Aozaraza Auzoa

Apartado 39

20550 Aretxabaleta

Cartas al Director

ALDAKETA HANDIRIK EZ

Ez dakit nik kataian lanean ari gare-nok ez garen III Kongresuaren tras-zendentziaz oharterazi edota ez ga-ren eman diren aldaketaz arduratu behar, baina nere ustez kongresu honek, baseko langileei dagokienez, ez du horren besteko garrantzirik eduki. Badakit etorkizunerako es-trategia berri baten bila gabiltzala, eskala-ekonomiak lortu behar ditu-gula, teknologia aldetik kolaborazio estuagoak eman beharko direla, eta-bar, baina guk betiko eskubide eta betebeharrak edukiko ditugu. Lana ahalik eta ondoen egin beharko du-gu, kalitatea bilatuz, Europako mer-katu berri honek kalitatezko pro-dukutuak eskatzen dituelako. Ez dezagun ahaz beraz, etapa berri honetan baseko bazkideak berriz ere protagonista bereziak izango ga-rela, nahiz eta guretzako gauzak nar-barmenki ez aldatu.

K. Aguirre

Grupo Cooperativo Ulma

HOMENAJES A JUBILADOS

Quiero agradecer la iniciativa del Grupo Ulma de reunir por primera vez al colectivo de Jubilados en una comida de hermandad, ya que estos actos se agradecen y creo, de una forma personal, que a medida que envejecemos las cosas nos afectan más por su contenido, y en este caso demuestra que nó se han olvidado de nosotros.

Desde el momento de nuestro encuentro en la Plaza de los Fueros, hasta nuestra despedida vimos el deseo de la Dirección del Homenaje de complacernos plenamente y de confraternizar con todas las personas que durante un período importante de nuestras vidas, quizás nuestros mejores años, los dedicamos a trabajar ilusionados en que nuestra labor tenía como misión crear los cimientos de la maravilla que los actuales directivos han plasmado en realidad.

Y digo maravilla, porque en esta vida todo tiene sus etapas y períodos de transformación, y cuando miro hacia atrás y recuerdo la primera vez que visité Ulma, fué el año 65, y 20 años más tarde, no tengo más reme-

dio que reconocer que el camino recorrido ha sido totalmente positivo, y que la semilla que entonces sembramos con la ilusión en el futuro, ese futuro lo hemos visto hecho realidad en esta visita.

Mi agradecimiento personal.

Que tengamos salud y prosperidad.

Saturnino de Pedro

Ex. Socio Nº 503

D.N.I. 38.340.676

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

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

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

10 Preguntas a...

Alfonso Gorroñoigoitia

Expresidente del Congreso del GCM

“Quedan pocos cooperativistas a la vieja usanza”

J. M. F.

Algo más de 35 años de dedicación intensa al cooperativismo de Mondragón avalan la trayectoria profesional de este discípulo de “Don José María”. Su personalidad ha hecho de él un hombre entrañable y carismático.



- **¿Por qué es usted un hombre carismático?**

Esa pregunta se la tiene que hacer a los que me han adjudicado tal condición.

- **¿Cómo definiría el momento actual por el que pasa el Grupo Cooperativo Mondragón?**

En estado de parto, un momento de adaptación a exigencias y necesidades inéditas hasta ahora; por ello, esperanzadora en muchos aspectos no menos que preocupante en otros.

- **¿De qué dependerá el éxito del Grupo Cooperativo Mondragón?**

De que sea más competitivo que las empresas con las que tiene que disputar en el mercado.

- **Personalmente, ¿Qué ha supuesto para usted presidir el III Congreso?**

Cumplir con mi última obligación social como presidente y un hondo suspiro de alivio al entregar el testigo de las responsabilidades en otras manos, no exento todo ello de un cierto ramalazo nostálgico.

- **¿Cuál ha sido la etapa más interesante que ha vivido a lo largo de la Experiencia Cooperativa?**

Para mí personalmente han sido dos, ambas igualmente llenas y gratificantes: del 56 al 65, en que todo había que hacer partiendo de cero, y del 78 al 85, en que hubo que ‘inventar’ muchos mecanismos nuevos para afrontar las pérdidas y demás consecuencias de la crisis.

- **¿Cuál es su afición preferida?**

Caminar, con buen tiempo y buenos amigos, por las verdes praderas que rodean Kurtzeberri, Aloña, Amboto, Udalaiz,...

- **¿Y su vicio incorregible?**

Mi mujer le diría que fumar, pero yo le digo confidencialmente que seguir íntimamente convencido de que mis razones eran mejores y de más peso cuando la Asamblea General votaba en contra.

- **¿Quedan en su opinión cooperativistas a la vieja usanza?**

No demasiados... quizá un 25%.

- **¿A qué se dedicará una vez concluida su etapa en el Grupo Cooperativo Mondragón?**

Aparte de la familia, a otros trabajos socialmente útiles y a mejorar el alma para prepararme a bien morir porque, sabe, yo creo en Dios y en la vida eterna.

- **Dos consejos para los socios ante el futuro que se nos avecina.**

El primero sería: ‘deja el cooperativismo si tu única aspiración en la vida es medrar individualmente’.

Y el segundo: ‘si no es así, resume con vigor valores morales como Trabajo, Unión, Solidaridad, Responsabilidad, Austeridad, Ayuda Mutua, expresivos de la esencia última de nuestra experiencia’.