

TRABAJO Y UNION

# Lankide

Nº 388 Zbkia - Febrero 1995 Otsaila - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



**JEAN HARITSCHELHAR**

*aintzinakoak*  
**CURTIDORES**

# Democracia Cooperativa



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA

## Democracia Cooperativa

- 096 “El diálogo y la cooperación, la libertad y el compromiso, constituyen métodos eficaces en la conjunción de voluntades y esfuerzos para organizar y administrar el trabajo humano y, por tanto, para humanizar la economía”.
- 097 “La democracia cooperativa tiene que ser operante y dinámica; su mejor contribución consiste precisamente en que empuje hacia arriba para que la promoción de nuevos valores sea ininterrumpida”.
- 098 “Los hombres se gastan o se cansan: la democracia es un recurso para la renovación”.
- 099 “Nuestra tan amada democracia, puede degenerar en dictaduras bien por abuso del poder de los de arriba o bien por renuncia de su poder de los de abajo”.
- 100 ¿Dónde vamos con los que teniendo que mandar no saben hacerlo más que a medias o con los que debiendo acatar lo hacen asimismo con reservas a su discreción para huir de opresión o explotación imaginaria? Ser libre no es un lujo sino una necesidad y un deber”.
- 101 “La democracia, una vez adoptada noblemente, conduce por sí misma a la disciplina, a la responsabilidad, al afianzamiento de la solidaridad, en definitiva, a un auténtico progreso social”.
- 102 “La democracia ha de servir para hallar el punto de equilibrio”.

Pensamientos de Dn. José María Arizmendiarieta, fundador de esta revista. □

5 Democracia eficaz



22 Antzinakoak:  
CURTIDORES



34 Euskal Kultura:  
JEAN HARITSCHELHAR



Democracia cooperativa  
Editorial 2

Democracia eficaz  
Alfonso Gorroñoigoitia 5

Ley y desarrollo democrático en las Cooperativas  
Javier Salaberria 8

La democracia tecnológica  
Joseba Ugalde 12

Democracia ¿participativa o representativa?  
José M<sup>o</sup> Larrañaga 15

Riesgos de la democracia cooperativa  
Carmelo Urdangarin 19

Más de MCC  
José M<sup>o</sup> Mendizabal 21

Chatarra  
José M<sup>o</sup> Ormaechea 24

Cooperativas y mercado de capitales  
Adrián Celaya 28

Antzinakoak: CURTIDORES  
José M<sup>o</sup> Izaga/Koldo Lizarralde/Carmelo Urdangarin 30

Euskal Kultura: JEAN HARITSCHELHAR  
Javier Marcos 34

Begi belarri  
Por Uribe 37

Kooperatibetako berriak 40

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

CONSEJO DE REDACCION  
Presidente: José M.<sup>o</sup> Ormaechea.  
Consejeros: José M.<sup>o</sup> Larrañaga. José M.<sup>o</sup> Mendizabal. Jesús Goienetxe.  
Rafael Amozarrain. Jesús M.<sup>o</sup> Herrasti.  
Carmelo Urdangarin. José Luis Rubio.  
Juan Leibar. José Ramón Elorza.

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

## En este número...

**L**a revista de este mes pretende analizar la salud de nuestro particular sistema de organización empresarial, sus virtudes, sus defectos, las formas y métodos de poner en práctica el principio de organización democrática, los riesgos que conlleva... una serie de cuestiones cuyo objeto es el de suscitar una reflexión en torno a nuestra democracia cooperativa.

Para ello hemos contado con la colaboración de varios socios que nos han dado su opinión sobre el tema en cuestión.

La segunda parte de la revista da cabida a las secciones habituales.

Así, en su colaboración mensual, **José M<sup>o</sup> Mendizabal** continúa reflexionando sobre MCC, "*una organización empresarial cuyo propósito es hacer compatible la solidaridad y la competitividad*".

**Urdangarin, Izaga y Lizarralde**, en su habitual recorrido por la interminable lista de oficios antiguos, nos ilustran en esta ocasión sobre los "Curtidores".

La sección **Begi Belarri** presenta una nueva interesante trilogía de temas: **Política industrial, Lagun-Aro a revisión, los Planes de Gestión '95**.

Por su parte las páginas de **Euskal Kultura** recogen las impresiones del presidente de Euskaltzaindia **Jean Haritschelhar**. Aprovechando que el año pasado se celebró el 75 aniversario de la fundación de Euskaltzaindia y que recientemente se le han concedido varios premios por su labor en pos del euskera, estuvimos con él para saber cuál es la salud de nuestra lengua.

Pero este mes también contamos con más colaboraciones. **José M<sup>o</sup> Ormaetxea**, en su artículo "Chatarra", asegura que las viejas industrias pasan por un proceso de achatarramiento que auguran el nacimiento de una nueva industria distinta a la tradicional.

**Adrian Celaya**, en "Cooperativas y mercado de capitales" examina los nuevos mecanismos financieros que podrán ser utilizados por las Cooperativas para acceder al mercado de capitales.

Y por fin, las noticias sobre las diversas actividades llevadas a cabo en nuestras Cooperativas, ponen el punto final a la revista de este mes.

## Ale honetan...

**H**il honetako aldizkariak gure enpresa-antolakuntza bereziaren osasuna aztertu nahi du, besteak beste, bertuteak, akatsak, antolamendu demokratikoaren printzipioa praktikan jartzeko era eta metodoak, horrek dituen arriskuak?, hau da, gure kooperatiben demokraziaren inguruan hausnarketa bultzatzeko helburua duten hainbat alderdi.

Horretarako, hainbat bazkidek parte hartu dute gai horri buruz duten iritzia emateko.

Aldizkariaren bigarren zatia ohizko atalei buruzkoa da.

Horrela bada, **Jose M<sup>o</sup> Mendizabalek**, hilero eskaintzen digun atalean, "*elkartasuna eta lehiakortasuna bateragarri bihurtzeko helburua duen enpresa-erakundea*" den MCCri buruzko hausnarketa egiten jarraitzen du.

**Urdangarin, Izaga** eta **Lizarralde**k antzinako lanbideei buruzko zerrenda luzean barrena egin ohi duten ibilbidean, "Larruontzaile"ei buruz hitz egin digute.

**Begi Belarri** atalak beste hiru gai interesgarri aurkezten ditu: **Industri Politika, Lagun-Aro berraztertuz, eta 95erako Gestio Planak**.

Bestalde, Euskal Kultura ataleko orrialdeetan Euskaltzaindiako buru den **Jean Haritschelhar**ek gure hizkuntzaren osasunari buruz hitz egiten digu, iaz Euskaltzaindia sortu zeneko 75. urteurrena izan zela eta arestian euskararen alde egin duen lanagatik hainbat sari eman dizkiotela aprobetxatuz.

Baina hil honetan kolaborazio gehiago ere baditugu. **Jose M<sup>o</sup> Ormaetxea** adibidez, "Chatarra" izenburuko artikuluan esaten duenez, industria zaharrak txatartze-prozesua pasatzen ari dira eta horrek ohizkoa ez bezalako industria sortzen ari dela adierazten du.

**Adrian Celayak** "Kooperatibak eta kapital-merkatua" kolaborazioan kapital merkatuetan sartzeko Kooperatibek erabili ahal izango dituzten finantza-mekanismo berriak aztertzen ditu.

Eta azkenik, gure Kooperatibek buruturiko jarduerari ugariei buruzko berriek amaiera ematen diote hil honetako aldizkariari.

En opinión del autor la democracia es un factor característico de la sociedad cooperativa. Aplicada eficazmente es un factor de implicación personal, compromiso colectivo y cohesión social de la cooperativa, y consecuentemente, un elemento importante de eficiencia empresarial.



## Democracia eficaz

Alfonso Gorroñoitia, Socio fundador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón

Aporto mis reflexiones, ampliamente respaldadas por la experiencia, al tema central de este número del T.U. Lankide trasladando a sus páginas básicamente el contenido de la ponencia que expuse en la 4ª Conferencia Mundial de CICOPA, celebrada en Vitoria el 6 de junio de 1994.

Todos sabemos que la democracia es un elemento que caracteriza el sistema cooperativo, ya que constituye uno de los seis principios fundamentales proclamados por la Alianza Cooperativa Internacional; así lo confirma la legislación cooperativa y es una consecuencia derivada del

carácter personalista, que no capitalista, de la sociedad cooperativa.

Pero además la democracia es un factor de implicación personal, compromiso colectivo y cohesión social de la cooperativa y en consecuencia un elemento importante de eficiencia empresarial.

### Teoría-práctica

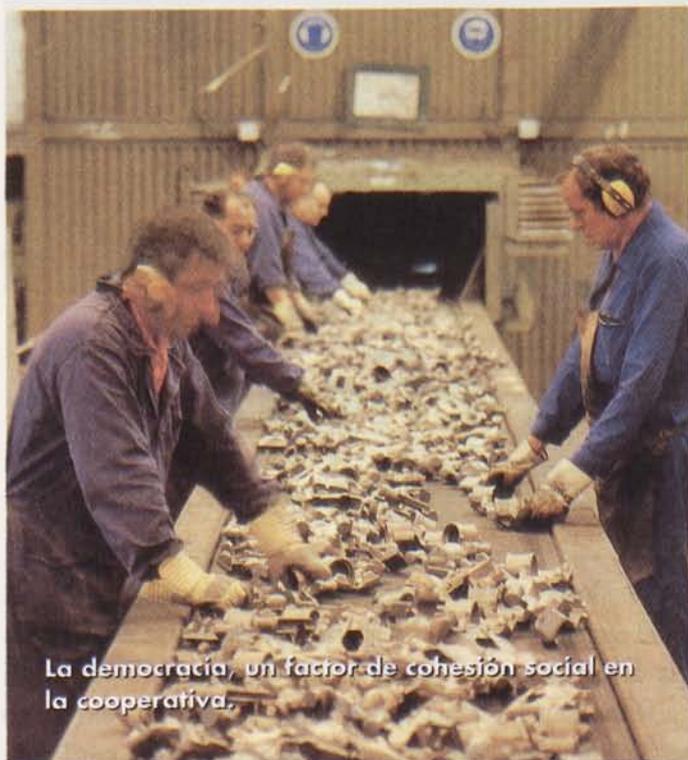
No es pues en el terreno teórico y conceptual donde se dirime la cuestión de la democracia eficaz sino en el terreno de su aplicación práctica, en el "cómo, dónde y cuándo", independientemente de que además pueda discutirse de entrada si la

única formulación de principio de democracia cooperativa es la clásica de "un hombre, un voto", que a mi juicio no es aplicable ni para todo tipo de cooperativas ni para toda clase de sus agrupaciones.

Partiendo de la declaración "todos los miembros participan, en pie de igualdad, en la elección de los órganos de representación y gobierno de la cooperativa, en la definición de las propias normas de conducta social y en la determinación de su destino societario" (Estatutos Sociales de Fagor) o de la primitiva definición formulada por Arizmendiarieta "la democracia cooperativa es un recur-

so de selección de los mejores para el gobierno propio y un imperativo de acatamiento espontáneo y riguroso a las órdenes de los hombres de mando, quienes deberán ofrecer una gestión eficaz en un proceso dinámico de adaptación a las circunstancias y de superación de dificultades en provecho común”, entiendo que hay

**“La democracia cooperativa, para que sea eficaz, lo primero que tiene que hacer es alcanzar su credibilidad, y luego mantenerla”.**



La democracia, un factor de cohesión social en la cooperativa.

de aplicación).

Pienso que en nuestro ámbito la democracia alcanza su máxima expresión en la función legislativa, respondiendo al concepto de que un “estado de derecho”, que es lo

que tradicionalmente se ha pretendido en sede interna, se acredita tan sólo si la ley precede a la ejecución.

Desde otro punto de vista se puede afirmar que la formulación y mantenimiento de tal dispositivo legislativo es compleja, o sea cara, lo que puede suscitar la duda razonable de si estas pautas sirven a la competitividad comparada de las cooperativas o si, a pesar de ello, hay que aceptarlas como consustanciales a la naturaleza personalista y democrática de la cooperativa

#### **Democracia ineficaz**

Son causas que corrompen la democracia cooperativa:

- en primer lugar su “politización”, en el sentido de utilizarla desde perspectivas, o para fines, distintos a los propios de la cooperativa; ya que el sujeto de la democracia interna es sólo uno: la cooperativa; y su objeto es también único y excluyente: la prosperidad de la

tres parcelas características de ejercicio de la democracia, por parte de la Asamblea General, que son:

- el juicio sobre la gestión anual y la aprobación de los planes futuros,
- la elección y renovación de los administradores, y
- la función legislativa, entendiéndose por tal la dotación y modificación del propio ordenamiento jurídico (Estatutos Sociales, Reglamento Interno y Normativas específicas

**“No es pues en el terreno teórico y conceptual donde se dirime la cuestión de la democracia eficaz sino en el terreno de su aplicación práctica”.**

## Democracia eficaz

**L**a democracia cooperativa, para que sea eficaz, lo primero que tiene que hacer es alcanzar y luego mantener su *credibilidad*. Ello se consigue, *primero* teniendo una profunda convicción en sus posibilidades, a pesar del rigor de las exigencias y servidumbres de una democracia real, incluso dolorosas a veces en términos de recta gestión; y después, utilizando reglas correctas en su aplicación y evitando las prácticas que la degradan.

Entre las *reglas correctas* caben señalar las siguientes:

- **Cuidar escrupulosamente el procedimiento (alguien dijo que democracia es procedimiento), rechazando las mil formas, más o menos sutiles, de adulterarlo que todos conocemos, tanto por parte de los dirigentes como por la de los sectores de socios disconformes.**
- **Hacer, mediante la formación e información, que el conglomerado de los socios configure un colectivo social que acredite la condición de "pueblo" en contraposición a la de "masa" o lo que es lo mismo, procurar lealmente que todos los socios tengan los elementos de juicio suficientes para poder pronunciarse, con conocimiento de causa y libertad personal, sobre los temas que se planteen.**
- **tener en cuenta el componente político (en su más noble acepción) de la sociedad cooperativa, y en su virtud valorar con cuidado todo un conjunto de detalles tales como: la oportunidad del planteamiento, el climax social existente, la mentalización previa requerida y otras equivalentes, si se quiere garantizar el éxito de los planteamientos formulados.**

cooperativa.

- la práctica del populismo por parte de los órganos de gobierno, más preocupados en halagar al cuerpo social que de adoptar las decisiones, a veces duras y rigurosas, que exige el desenvolvimiento empre-

sarial de la cooperativa.

- el recurso a la demagogia a la hora de concitar apoyos para las propias tesis, tanto por parte de los directivos como por parte de los disidentes.
- el recurso a la "representatividad"

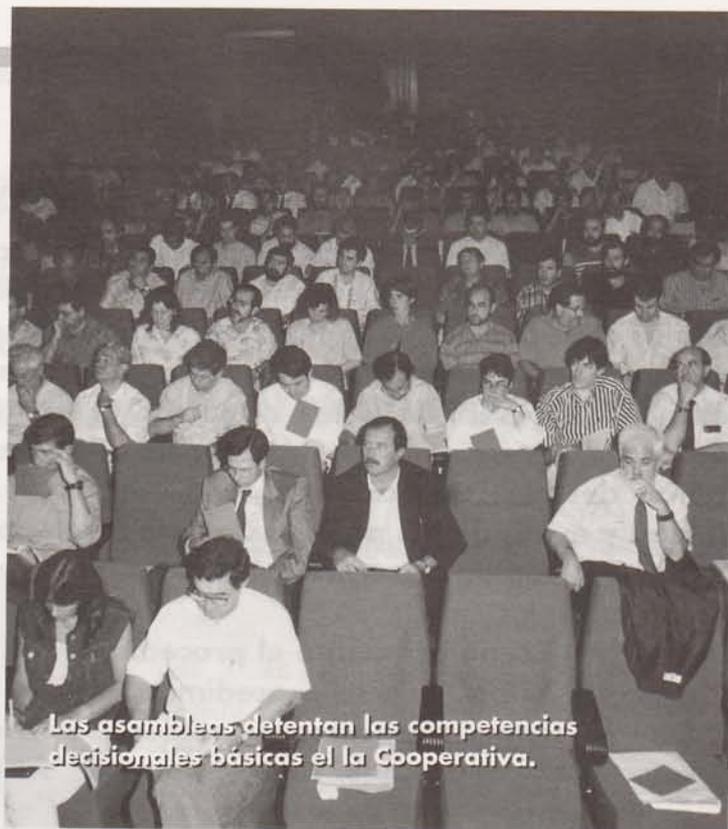
de los candidatos (concepto eminentemente político) más que a su categoría personal y competencia profesional a la hora de elegir a los administradores o, simplemente, la elección de éstos en razón de tendencias políticas de carácter partidario.

- en fin, la "democratitis" o asambleísmo, es decir el recurso abusivo a la Asamblea General para la adopción o modificación de decisiones operativas que son competencia de la dirección ejecutiva.

Es claro que tales prácticas viciosas envilecen la democracia cooperativa, no se corresponden con el concepto de una democracia eficaz y cuestionan las posibilidades competitivas del sistema en un mercado crecientemente más abierto, dinámico y exigente.

Más bien entiendo que lo que se debe hacer es preservar la autonomía de la gestión frente a la intromisión del propietario. Concepto éste acertadamente sintetizado por Amir Rozen con la palabra "democradura" (que significa democracia en la adopción de las decisiones-guía y dictadura en la ejecución) como fórmula ideal de toda organización empresarial eficiente. Y yo añado... y más de una cooperativa en que la contradicción capital/trabajo está radicalmente superada constitutivamente, y la dirección ejecutiva no es más que la facultad que, otorgada a tal fin, se ejerce en nombre y representación de todo el colectivo social. □

Javier Salaberria analiza en este artículo el contenido de la nueva ley de Cooperativas de Euskadi. En su opinión, la nueva norma legal no supone la pérdida de los valores de participación y control democrático por parte de los socios de las Cooperativas. "La ley no ata sino que abre senderos de libertad".



## Ley y desarrollo democrático en las Cooperativas

Javier Salaberria, LKS Consultores

El funcionamiento interno de una cooperativa, su vida cotidiana, dependen en cierto sentido de las reglas de juego básicas que configuran su organización societaria. El marco legal es por tanto un aspecto importante a analizar y tener en cuenta cuando se reflexiona sobre las virtudes, posibilidades y limitaciones de la democracia interna en una sociedad cooperativa. El análisis adquiere cierto interés y actividad como consecuencia de la nueva Ley 4/1993 de

Cooperativas de Euskadi, que concede un plazo de dos años para que las cooperativas adapten sus Estatutos a las disposiciones y preceptos que contiene. Es un buen momento pues para hacer un rápido repaso de su contenido y ver si afecta de alguna forma a las posibilidades de funcionamiento democrático de las cooperativas.

La primera constatación que surge inmediatamente después de terminada su lectura es que básicamente en sus líneas generales -como

no podría ser de otro modo-, la nueva Ley mantiene los principios y los trazos básicos del diseño democrático cooperativo, aunque, sin duda, incorpora novedades y modificaciones derivadas tanto de una necesaria adaptación técnica a reformas del derecho mercantil y societario, como a las nuevas necesidades que plantea tanto el propio desarrollo y evolución de nuestras cooperativas, como la creciente competitividad empresarial con que han de enfrentarse en el mercado. Haga-

mos por tanto un rápido repaso de la Ley.

### Asamblea General Consejo Rector

El aspecto que destaca por su novedad desde una perspectiva orgánica y de distribución de poder en la cooperativa es la nueva delimitación que se hace entre las competencias de la Asamblea General y las del Consejo Rector. Cada uno de estos órganos dispone de unas funciones y competencias en exclusiva. Como se verá, la Asamblea General sigue teniendo las competencias decisionales básicas en la Cooperativa, pero a su vez se otorgan al Consejo Rector -a los administradores- las competencias necesarias para dirigir la empresa, de tal forma que



La participación del socio en la vida de la cooperativa, una forma de hacer democracia.

a diferencia de lo que establece la legislación anterior la Asamblea General no puede retener ni reclamar para sí las competencias que corresponden en exclusiva al Conse-

**“La Asamblea General mantiene su control sobre el Consejo Rector y sus decisiones, con la radical facultad de nombrar y separar a los administradores que no le merezcan confianza o que se aparten de sus circunstancias básicas”.**

jo Rector. Así, la Ley permite que la Asamblea pueda tratar y debatir sobre cualquier asunto de interés para la cooperativa, pero únicamente puede tomar acuerdos obligatorios en materias que la Ley no asigne como de competencia exclusiva al Consejo Rector o a otro órgano (estaríamos ante el mismo caso, si los Estatutos establecen un Comité de Recursos: las competencias de este órgano no podrían ser ejercidas ni reclamadas por la Asamblea General).

Planteado así más de uno puede pensar y afirmar que esto supone realmente una pérdida de vida democrática en la cooperativa. En mi opinión no sería correcta tal conclusión por varias razones.

En primer lugar la Asamblea General sigue teniendo las competencias básicas de organización y decisión de la cooperativa: aportación y modificación de Estatutos y Reglamento; modificaciones sustanciales de la estructura económica, organiza-

tiva o funcional de la cooperativa; nombramiento y revocación de los administradores y de los miembros de los demás órganos de la cooperativa; examen de la gestión social; aprobación de las cuentas anuales y de la distribución de los resultados; establecimiento de nuevas aportaciones obligatorias; regulación del marco básico de régimen de trabajo de los socios trabajadores, ...

Por otro lado, las decisiones que corresponden en exclusiva al Consejo Rector son necesarias para la gestión cotidiana de la cooperativa, que requieren agilidad y profesionalidad. Pero es que además la Asamblea General mantiene su control sobre el órgano y sus decisiones, con la radical facultad de nombrar y separar a los administradores que no le merezcan confianza o que se aparten de sus circunstancias básicas.

Así pues, salvo que se propugne un modelo puramente asambleario que reclame para la Asamblea General todas las competencias y en tal caso habría que justificarlo tanto desde

un punto de vista doctrinal e ideológico como desde una perspectiva de funcionalidad y eficacia, -lo que nos llevaría a un debate que trasciende sin duda las posibilidades y fines de este breve comentario- la nueva regulación responde a un riguroso y tradicional modelo democrático cooperativo, pero al mismo tiempo trata de responder a las exigencias de eficacia y de agilidad de respuesta, que requieren el nivel de desarrollo y complejidad que presentan nuestras organizaciones empresariales cooperativas.

### **Un socio, un voto**

En cuanto a la propia composición de la Asamblea General se mantienen en general el principio de “un socio un voto” en las cooperativas, aunque se introduce la posibilidad del voto plural en favor de cooperativas que desde su participación en la actividad cooperativizada o sus contribuciones o prestaciones accesorias a la misma, en un marco de intercooperación, pueden posibilitar el desarrollo y supervivencia de cooperativas incapaces de salir adelante por sí mismas. En cualquier caso la Ley respeta y exige el control y predominio de los socios típicos de la cooperativa. Incluso en la figura más novedosa de la cooperativa mixta - que se caracteriza por la existencia de dos colectivos de socios, de cooperadores uno y de capital o mercantiles el otro- se establece la mayoría en todo caso de los socios cooperadores. (Aunque este breve análisis no lo

## **Participación de los socios**

**E**l legislador ha incorporado además nuevos órganos de participación de los socios. La Comisión de Vigilancia, que no es obligatoria para las cooperativas de menos de cien socios, se concibe como un órgano de control del Consejo Rector, intermediaria entre la Asamblea General y el Consejo Rector, aunque para no romper la unidad de dirección de la cooperativa y la autonomía del Consejo Rector no se le otorgan competencias en el ámbito de gestión. El Consejo Social es una absoluta novedad en la legislación cooperativa, y su configuración como órgano representativo de los socios trabajadores o de los socios de trabajo con funciones de información, asesoramiento y consulta respecto al órgano de administración en todo lo que se refiere a la relación de trabajo, puede y debe ser un instrumento de profundización de la participación de los socios en la regulación de su vida laboral y en las decisiones que les afectan.

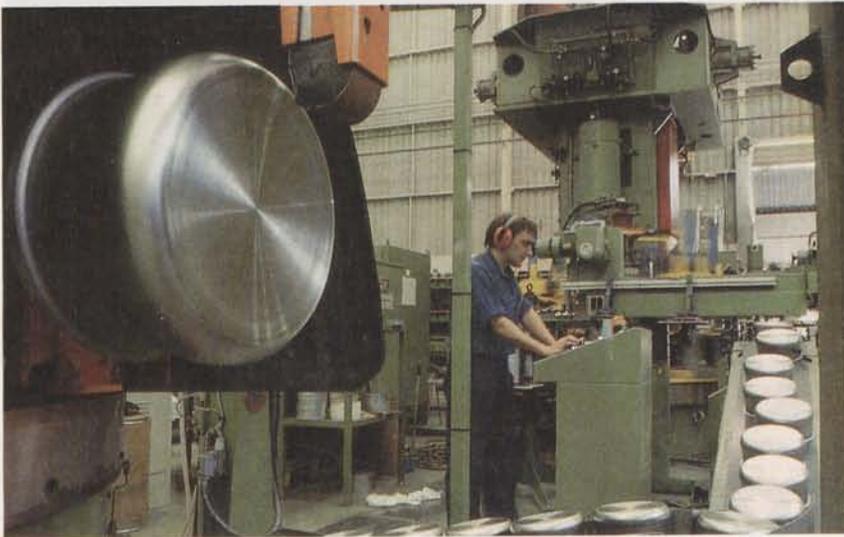
El Consejo Rector -los administradores, en general- tiene competencia exclusiva en la gestión y la representación de la cooperativa. Puede chocar a alguno esta rotundidad de planteamiento, pero lo inadecuado y hasta anormal es pretender convertir la Asamblea General en un órgano de gestión. Creo que ni los más iluminados defensores de la democracia directa estarían dispuestos a defender un modelo de gestión semejante y desde luego pienso que no lo practican de hecho ni en las organizaciones que ellos han creado o han llegado a controlar.

permite, puede ser de interés tratar en otro momento de la finalidad “cooperativizadora” que preside en la mente del legislador la creación y regulación de las cooperativas mixtas).

Para las cooperativas con más de 500 socios o con dificultades graves y permanentes de asistencia de

todos los socios a la Asamblea General se prevé la posibilidad de una Asamblea de Delegados, precedida de las correspondientes Juntas Preparatorias. Es un órgano potestativo de la cooperativa que puede resultar útil para algunas cooperativas, con todas las garantías democráticas de un órgano que presenta las ventajas

**“La mayor complejidad organizativa no debe ser obstáculo para una eficiente y participativa vida cooperativa en su seno”.**



**El socio cooperativista, protagonista principal de la democracia.**

e inconvenientes de toda fórmula representativa.

A todo esto hay que añadir que la Ley desarrolla también de manera amplia y completa el derecho de información de los socios, bajo diferentes modalidades de ejercicio, tanto individual como colectivo, con una total posibilidad de acceso a la documentación social más relevante.

### **Cooperativas de segundo grado**

La Ley hace por primera vez un amplio desarrollo de distintas formas de federación e intercooperación,

entre las que destacan las cooperativas de segundo o ulterior grado. Estas se conciben como realidades societarias autorreguladas por los socios que las constituyen. El derecho de voto y la distribución del poder se realiza con criterios plenamente cooperativos, como la participación en la actividad cooperativa o el número de socios, y las competencias que se encomiendan a los órganos comunes o grupales son las que las cooperativas de base están dispuestas a asignarles para el cumplimiento de sus fines. Cabe lamentar la “pérdida” de participación de los socios que suponen las organizaciones

cooperativas de colaboración o de supraestructura, y condenarse quizá a una vida empresarial lánguida y precaria o practicar con entusiasmo la intercooperación y la solidaridad, apuntalando la supervivencia de lo ya construido y haciendo posible la generación de nuevos proyectos y actividades bajo la fórmula cooperativa. Desde luego, la mayor complejidad organizativa no debe ser obstáculo para una eficiente y participativa vida cooperativa en su seno, para lo que hay que dedicar esfuerzo y medios.

Concluyo: en mi opinión la nueva norma legal supone una notable adaptación de nuestros estatutos cooperativos a los problemas y desafíos básicos con que se enfrentan día a día, sin pérdida de los valores de participación y control democrático por parte de los socios de las cooperativas que hagan posible la profundización de un modelo autogestionario. La Ley no ata sino que abre senderos de libertad.

Estoy seguro de que no nos faltan mimbres legales para seguir desarrollando un movimiento cooperativo rebotante de participación y vida democrática. Ya no estoy tan convencido de que seamos suficientemente hábiles y acertados en el empeño. Espero, eso sí, que la mayoría de nosotros consideremos la tarea necesaria y merecedora de que le dediquemos nuestra atención y esfuerzo, a ver si conseguimos que nuestra MCC sea de verdad una Corporación Cooperativa eficiente y democrática. □

En opinión del autor la propia dinámica del mercado, cada vez más exigente y competitiva, y la tecnología son los dos factores que condicionan el funcionamiento democrático de nuestras empresas cooperativas.



# La democracia tecnológica

Joseba Ugalde, Presidente del Consejo Social del Grupo Fagor

**D**emocracia significa que el fluido vivo del ánimo social se vuelca continuamente en los órganos representativos, los penetra y los guía. En nuestro ámbito interno, lo que penetra y guía son las tendencias provenientes del mercado, consolidando una sociedad cuya organización material, trabajos, tiempos y símbolos están configurados por subscribir sin reservas los pasos de la tecnología, que significa aplicación sistemática del conocimiento científico (u otros conocimientos) a tareas prácticas.

## La democracia tecnológica

Su consecuencia más importante es la división y subdivisión de cada una de las tareas de la empresa y la creación de expertos de tecnología donde, su característica principal es dominar, no sólo los aspectos técnicos, sino también los aspectos sociales, psicológicos y morales para la programación y troquelado de la Cooperativa en su integridad.

A medida que estos caballeros sofisticados han ido aumentando su influencia en la empresa, la raciona-

lización orientada hacia las ganancias ha sido más y más representativa de los negocios. En atención a este proceder el diseño empresarial gira en torno a cuatro elementos básicos: establecimiento de un reparto especializado de funciones exclusivas que atenúe los efectos del "Asamblerismo"; fijación de un contenido legal de representación para los encargados de la gestión de forma que el tráfico jurídico y económico ordinario no encuentre eventuales limitaciones en sus facultades; implantación de un

**“Quienes poseen el saber técnico disponen del control real de los recursos estratégicos y por ende, de mayor cuota de poder de decisión”.**

esquema organizativo y funcional que en lo sustancial se corresponde con el modelo de las Sociedades Anónimas, pero con mayor “Flexibilidad Laboral”; y normalización de estos criterios de gestión en torno al equipo directivo completado por su “staff”.

Lo más reseñable de todo ello, en su realidad práctica, lo constituye el hecho de que cada generación de directores recluta a sus propios sucesores. Los entrena, cuida y promueve de acuerdo a sus valores en el objetivo de garantizar la autopropagación, de forma que, la posibilidad de alternancia en la cobertura de puestos no distorsione el órgano ejecutivo donde se preparan los adecuados dictámenes técnicos que conforman las decisiones más relevantes.

Con tales características lo que determina la forma de la cooperativa es el conjunto de los imperativos de la tecnología y la organización así estructurada y no las imágenes ideológicas, principios y aspectos formales de la normativa interna.

De suerte que quienes poseen el saber técnico disponen del control real de los recursos estratégicos

(financiación, tecnología, recursos humanos, ...) y por ende, de mayor cuota de poder de decisión. Así, los órganos institucionales (Consejo Rector y Asamblea General) se demuestran incapaces de controlar la información, lo económico y el proceso productivo e imposibilitados para crear opinión para configurar a conveniencia de los principios, el sistema social y económico de la empresa; hasta el extremo de que las desigualdades reseñadas anulan en la práctica la teórica igualdad política. En este estado de cosas, muchas veces, elegir no pasa de ser un deseo o una posibilidad inalcanzada. Así se explica la crisis de representación que afecta a la Cooperativa, cuya característica específica se manifiesta en el surgimiento de fenómenos de veto sobre objetivos particulares y específicos, especialmente, ideologizados, poco técnicos.

### **MCC y democracia**

Pero la “democracia” se mediatiza, si cabe más, con la MCC. La Corporación tal como está constituida, contiene varios rasgos característicos:

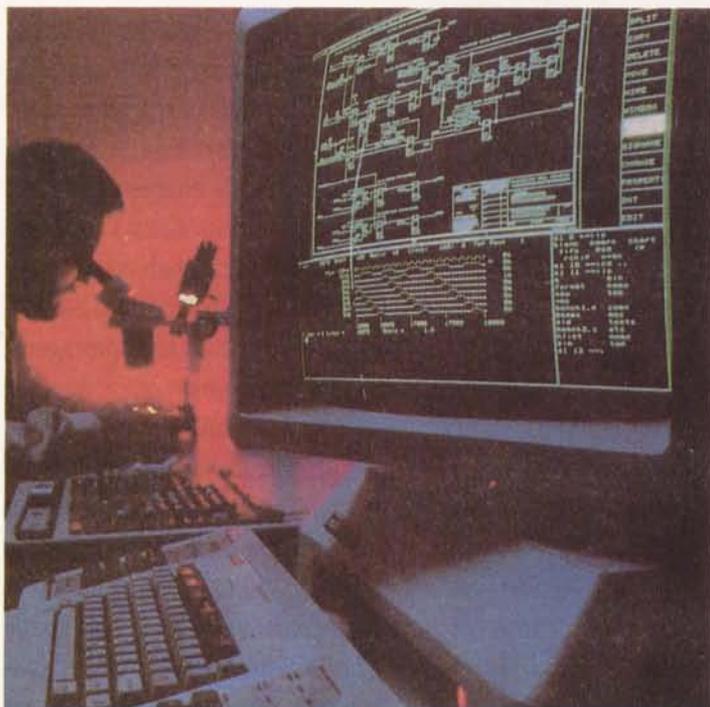
- El “Estilo de Dirección Estratégica”

funciona con una planificación obligatoria, homogénea y controlada desde arriba, suponiendo también, transferencia hacia la Corporación de elementos vitales para la soberanía de las Cooperativas como marcas, patentes, etc.

- El cauce que se establece para el juego democrático está protagonizado por la representación en el marco del Congreso, donde se manifiesta un escaso número de delegados y una composición mayoritaria de directivos y altos técnicos.
- Sometimiento de las Cooperativas a los Estatutos Sociales de la Agrupación y Normas Vinculantes que emanan del Congreso.
- Creación interna de fondos económicos (FCI, S.Cartera) donde su control descansa fundamentalmente en el ejecutivo de la Corporación.

Estos diferentes aspectos son, en lo sustancial, estructuras para un funcionamiento más fluido de la Tecnoocracia a escala del movimiento cooperativo. El fin es garantizar que los principales foros de la MCC se establezcan por encima de las Cooperativas y aún por encima de las propias Agrupaciones Sectoriales de tal forma que le permita desarrollarse como mecanismo acumulador de decisiones y bienes.

La MCC se constituye por tanto, como una institución global que responde ante un control escasamente democrático, donde circularán sin cortapisas los valores, propuestas,



intereses y decisiones del núcleo hegemónico en la Corporación, consagrando, vía legal, la progresiva autonomía del poder ejecutivo y económico respecto al poder político de las Cooperativas y por ende de los socios trabajadores.

Por decirlo con palabras de Javier Divar, con la MCC asistimos a un imperio normativo jerarquizado y centralizado que podría suponer a la postre, la pérdida absoluta de autonomía de cada sociedad implicada y dado el caso, la descoperativización real del movimiento de nuestra tierra.

### Propuestas

Es difícil autoafirmarnos en posibles soluciones en los estrechos espacios que deja una sociedad así estructurada.

En primer lugar, cabe pedir no convertirnos en siervos mentales y prácticos de la máquina que se ha creado, dicen, para que nos sirviera.

En segundo lugar, clamar, mejor gritar, que la única autoridad que nos sirve es la propia democracia que emana de los agentes de las Cooperativas de base, luchando, discutiendo y aprendiendo; esforzándose por construir la sociedad cooperativa a la luz de sus principios.

En tercer lugar, desarrollando actuaciones para la organización y recomposición de los socios trabajadores para que, los sujetos no corporativos pongan toda su fuerza en el objetivo básico de articular la Corporación como elemento coordinador y no impositivo, que facilite la imagen, comercialización, defensa del exterior, etc. con la idea de guardar sus fundamentos más avanzados y no al contrario.

En cuarto lugar, estableciendo que los fondos del FCI (que necesaria-

mente tienen que ser de inversión) cumplan de forma real y no teórica, con la condición fundamental de ser propiedad colectiva de los socios y por ende de las empresas. Posibilitando para tal efecto, fórmulas de representación en su Asamblea significativamente superiores.

En quinto lugar, dotando al Consejo Social de capacidad real de negociación similar a los Comités de Empresa, estableciendo medios propios para su función (económicos, expertos, ...). Su gestión con el ejecutivo en los acuerdos o desacuerdos, debería ratificarse vía Referéndum.

En sexto lugar, desarrollando en función de la Soberanía de la Asamblea General de la Cooperativa, aquellos criterios que en los Estatutos Sociales tienen que ser recogidos como Modificaciones sustanciales y estructurales.

En séptimo lugar, desarrollando la Organización de Trabajo en función de objetivos negociados, con autonomía organizativa para su consecución, en definitiva mejorando la vida cotidiana más allá de las grandes palabras.

Todo ello implica volver a pensar muchas cosas actuales consideradas naturales o inevitables; comporta también, transferir recursos y poderes a los individuos, actitud necesaria para la decisión participativa y equilibrada. Todo ello, en nombre de una mayor democracia, de una Democracia que la Sociedad Cooperativa puede proporcionarnos si la inventamos y pretendemos. □

Ante la disyuntiva democracia representativa-democracia participativa, Jose M<sup>a</sup>Larrañaga opta por un tercer modelo que aglutine lo mejor de los dos anteriores. Un modelo de complementación, que invente el “arte de la separación” fortaleciendo al mismo tiempo la unidad corporativa.



## Democracia: ¿participativa o representativa?

José M<sup>a</sup> Larrañaga

Cada ideología desarrolla algunos dogmas que le permiten sacralizar determinadas consignas sin tener que dar críticamente razón de ellas.

Dar razón de todo es agotador. Detenerse en un punto de la argumentación e inmunizarlo frente a la crítica racional, porque lo ha revelado la autoridad competente, es el recurso de todas las doctrinas que en el mundo han sido para ahorrarse energía reflexiva y crítica.

Porque si reflexionar es agotador, no lo es menos criticar seriamente. Por eso se cae con tanta facilidad en la opción dogmática de uno u otro

signo, de suerte que a un dogma oponemos otro en vez de evitar el dogmatismo.

Por eso quisiera comenzar mi comentario declarando el profundo respeto que me merece el sistema democrático nacido y desarrollado por el pensamiento liberal. Un sistema mejorable, sin duda, pero que ha demostrado su eficacia sobradamente en la lucha por lograr cada vez mayores cotas de poder para el pueblo.

La democracia liberal ha tenido desde siempre la preocupación por dividir el ejercicio del poder y asegurar de esta forma los derechos del

individuo. Esta división la ha concretado constituyendo los tres poderes que todos conocemos: Poder Jurídico, Poder Legislativo y Poder Ejecutivo.

Indudablemente el nivel de ejercicio de poder no es parejo entre ellos. Alguien decía: “La democracia no es el gobierno del pueblo sino el gobierno de la ley que postula el incruento despido del gobierno por medio del voto mayoritario”. Puede ser que tenga mucho de verdad esta aseveración y que el ejercicio del poder real esté no tanto en el pueblo sino en aquellos elegidos por él que toman las riendas durante un deter-

**“La democracia participativa se entiende como aquella donde el pueblo ejerce directamente el poder, de suerte que en este caso podemos hablar claramente de un gobierno del pueblo”.**

minado período pactado con anterioridad, y ejercen sus atribuciones procurando contentar a los electores para que sigan confiando en ellos.

Pero además estos “responsables del poder” tienen que guardar el necesario equilibrio con los otros poderes constituidos. Incluso en la sociedad moderna se han ido sumando, en los últimos tiempos, otros poderes nada desdeñables: medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales como: Green Peace, Amnistía Internacional, etc.

Podemos asegurar que el viejo sueño de limitar el poder del “soberano” nunca ha estado más próximo a cumplirse que con el sistema

democrático liberal, pero que no lo ha logrado del todo.

### **Democracia Representativa**

Cualquier institución, relación y organización a la que pueda atribuirse el comentario “funciona democráticamente” merece aprobación general; cualquiera que repela semejante comentario merece la repulsa común. Pero ¿qué significa la expresión “democrático” si se aplica a la organización familiar, escolar o empresarial? ¿Podemos sustituir por el voto mayoritario a los padres, a los maestros o a los gestores?

¿Tiene sentido en estos casos

**“Nuestro enfoque social exige recurrir a diferentes mecanismos democráticos en la organización del gobierno corporativo y en la organización del puesto de trabajo”.**

hablar de pueblo o de soberanía como base del funcionamiento democrático? ¿O abríamos de reconocer que la democracia es únicamente una forma de política de gobierno global, no extensible a otras formas de organización social?

Encontrar, entre nosotros, respuesta a estas preguntas es tanto más urgente cuanto de ella parece depender la identidad del modelo cooperativo.

En efecto, aunque el modelo de democracia triunfante es el liberal, son muchos los que, desde diversos posicionamientos critican suficientemente y creen necesario profundizar en la democracia “real”. Y puede suceder que, nosotros practicantes de la democracia por convicción estemos a remolque de otros menos comprometidos y que, además influyan desde fuera en “arreglar” nuestra casa.

Porque para nosotros no es, en la práctica, un problema de cosmovisión ni tampoco una teoría moral de lo bueno para los hombres, sino un conjunto de valores concretados en aquellos procedimientos que permiten construir una democracia empresarial. La división de poderes no responde del todo a nuestras necesidades de ejercitar el poder.

### **Democracia Participativa**

La democracia participativa se entiende como aquella donde el pueblo ejerce directamente el poder, de suerte que en este caso podemos hablar claramente de un gobierno del pueblo.

La experiencia participativa aplicada de forma generalizada en cierta época de efervescencia política fue conocida como asamblearia y no aportó resultados positivos apreciables. Sin embargo, cuando se trata de la participación en la propia área de trabajo la mayoría de los juicios son favorables a su aplicación y desarrollo.



La democracia participativa parece contar, según esto, con un espacio donde su aplicación resulta aconsejable, y otro espacio donde es dudosa su eficacia. Es decir, su idoneidad no tiene límites tanto morales como físicos.

Para los defensores del modelo participativo, la persona es un "animal político" que para realizarse plenamente necesita desarrollar entre otras capacidades la de contribuir de modo significativo en aquellos asuntos que le afectan.

Esta participación tiene, a su vez, un valor educativo y unas positivas consecuencias psicosociales en cuanto que conlleva el desarrollo de otras facultades como el sentido de la justicia, y el sentido de la responsabilidad compartida, es decir, la capacidad de deliberar y decidir según intereses comunes, y no sólo según intereses individuales o grupales.

Añadiría que la participación en el área que le es propia crea un sentido de pertenencia a la propia comunidad, reforzado por las estrechas relaciones a que da lugar el contacto continuo.

Así como el planteamiento legal, genera un individuo abstracto, sujeto de derechos y deberes pero desarraigado de la comunidad, la participación trata de devolverle la realidad de una persona activa dentro de una comunidad cuyo bien coincide con el individual.

### Cambio de valores

Pretender desde una óptica cooperativa adaptar las prácticas democráticas liberales es cerrar el debate en falso. Nuestra ideología plantea las relaciones interpersonales en el plano de la cooperación, mientras que el liberalismo reconoce la confrontación interclasista como la única realidad social.

El cooperativismo considera a la persona "sujeto de la acción económica y empresarial", mientras que el liberalismo lo trata como "objeto económico".

De todo ello se desprende que la empresa cooperativa debe considerar la democracia, no como instrumento al servicio de fines privados o de grupo sino como una forma de vida, valiosa por sí misma, que respeta y fomenta el carácter autolegislator de las personas y las considera capaces de orientarse por intereses generales y capaces de autorrealizarse.

Pero considerarlas capacitadas para estos comportamientos no supone afirmar que la persona sea un "animal cooperativo" al menos no en el mismo sentido de "animal social". Muchos de sus deseos, intereses y objetivos más poderosos pueden atribuirse a persistentes necesidades biológicas y fisiológicas. La idea cooperativa es muy reciente en la evolución histórica de la humanidad.

El individualismo es un cimiento con el que debemos contar al construir el edificio cooperativo, es decir no partir de un concepto de hombre

# **“El proyecto de definir nuestra propia práctica democrática es un proceso de profundización y no de rechazo de ninguna de las alternativas conocidas hasta ahora”.**

místico capaz por sí mismo de orientarse por los intereses generales sino un sujeto al que importa su vida privada. Por tanto sólo actúa en la pública si su participación le resulta rentable en moneda de satisfacciones

otra que la antes sugerida: tratar de diseñar un tercer modelo que supere las unilateralidades de ambos, conservando lo mejor de cada uno. Naturalmente un diseño semejante no puede hacerse de un modo arbi-

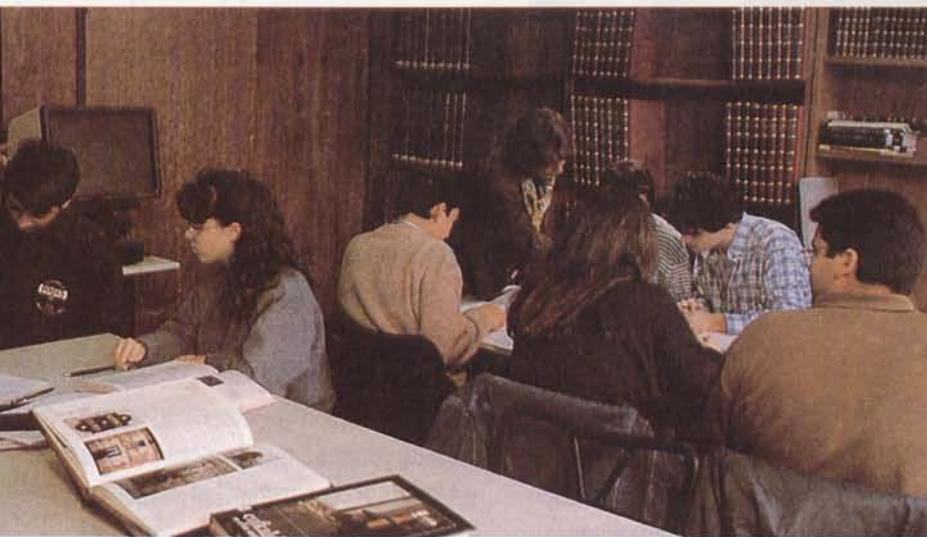
Nuestro enfoque social exige recurrir a diferentes mecanismos democráticos en la organización del gobierno corporativo y en la organización del puesto de trabajo. La homogeneización del sistema resulta indeseable porque, o en unos casos o en otros variaría la “sustancia democrática”

Es decir deberemos inventar el “arte de la separación” fortaleciendo, al mismo tiempo, la unidad corporativa. Algo parecido de aquella máxima popularizada por Ghandi: “Visión universal, acción local” pero aplicada a la organización democrática de nuestra entidad.

Hay dos razones que permiten ser optimistas en cuanto al éxito de esta elaboración propia de nuestra democracia. Una hace referencia a la creciente complejidad de la empresa que “empuja” en el sentido de promover la delegación de funciones sin dejar el sentido unitario de las políticas estratégicas.

La otra razón es histórica. Con anterioridad al liberalismo, en Euskadi la sociedad se concebía como un todo orgánico e integrado hasta que los teóricos optaron por levantar muros de separación entre clases y cada clase buscó su propio sentido social.

A mi juicio, el proyecto de definir nuestra propia práctica democrática es un proceso de profundización y no de rechazo de ninguna de las alternativas conocidas hasta ahora. No se trata de criticar la democracia sino de completarla. □



privadas. De ahí que no resulte extraño entre nosotros las posiciones “pasotas” de los socios, esa apatía por las cuestiones generales de la cooperativa o en última instancia de MCC.

Ahora bien, la pregunta en nuestra situación es la siguiente: ¿Por cuál de estos dos modelos -participativa o representativa- debemos optar? La respuesta no puede ser

trario, seleccionando cualidades de aquí y de allá. Ha de inspirarse, en la configuración de la racionalidad de nuestra propia realidad socio-empresarial.

Esta propia configuración de la democracia debe asumir necesariamente la diferenciación de modelos a aplicar en esferas distintas sin dejar de mantener una unidad global.

Carmelo Urdangarín  
 analiza los riesgos de la  
 democracia en nuestras  
 cooperativas. Entre los más  
 relevantes señala la falta de  
 participación de los socios  
 o el alejamiento de las  
 decisiones de la base social.



## Riesgos de la democracia cooperativa

Carmelo Urdangarín

Con el nombre de democracia industrial suelen denominarse realidades muy diversas, en los países de economía de mercado, que van desde la participación de los trabajadores en determinadas cuestiones de las empresas hasta la intervención de los sindicatos y los organismos patronales, en la política industrial de los Gobiernos que, sobre todo, en los países de cultura anglosajona, se lleva a cabo por medio de los convenios colectivos.

Pero, salvo alguna excepción, las realizaciones a nivel de empresa son escasas, limitándose a aspectos que pueden ser importantes, pero que no

suponen una participación real de los trabajadores en las decisiones básicas de las compañías industriales.

Además, los últimos años, parece haber decaído el interés por la democratización de la gestión de las empresas industriales, que se dió con fuerza los años 60 y 70. A título de ejemplo, podemos recordar si no el entusiasmo, sí la esperanza con que se acogieron las diferentes formas de la llamada cogestión en Alemania y los intentos de su extensión, sobre todo, a países del norte de Europa, de las previsiones de la Comisión de la Unión Europea por medio de la reforma de la Sociedad Anónima.

### Los riesgos

Sin embargo, los logros alcanzados no pueden hacernos olvidar los riesgos a que permanentemente está sometida nuestra democracia cooperativa, como consecuencia de la evolución del contexto general, sobre el que tenemos escasa posibilidad de actuación, y que afecta a cuestiones muy importantes, como las actitudes de las nuevas generaciones, para las que la satisfacción de sus crecientes necesidades personales, es claramente prioritaria, o la complejidad cada vez mayor de la gestión de las empresas.

Entre los riesgos importantes, cabría señalar la renuncia de los tra-

## Funcionamiento democrático

**E**n el caso de nuestras cooperativas, la situación es muy distinta de las sociedades capitalistas, en la medida que en la misma persona coinciden la condición de propietario y de trabajador, a lo que hay que añadir que en la forma de elegir a los que van a detentar el poder y en el reparto de los resultados, buenos o malos, nada tiene que ver con el capital con que cada uno tenga en la sociedad.

Estas circunstancias han creado unas prácticas de funcionamiento democrático, relativamente homogéneo, que se manifiestan en las Asambleas Generales (un hombre, un voto) con sus amplias competencias, y en el caso de las cooperativas de mayor tamaño en las sesiones informativas previas, los Consejos Rectores, el Consejo Social y en muchos casos, su Comisión Permanente, así como los llamados Consejillos.

Se puede discutir el mejor o peor funcionamiento de los órganos que hacen posible la participación de los trabajadores/socios en las decisiones fundamentales de la Cooperativa, o sobre la conveniencia de introducir modificaciones en el sentido que cada uno estime conveniente, pero lo cierto es que comparativamente, hemos alcanzado niveles de democracia industrial pioneros.

bajadores a la participación, el alejamiento de las decisiones, o la introducción de prácticas, cuando menos poco acordes con lo que ha sido habitual en el pasado.

La importancia de la participación de los trabajadores, que a su vez son propietarios, en los distintos estamentos de nuestras cooperativas, es evidente por cuestiones de principio. Pero es que además, la renuncia a la participación, como en cualquier otra sociedad democrática, constituye una especie de enfermedad mortal como tal organización.

En nuestro caso, sin poderlo demostrar estadísticamente, el grado de participación en el conjunto de las cooperativas, parece estar retrocediendo, sobre todo por la renuncia de los socios más recientes, una buena parte de los cuales "pasan", pues han conseguido lo que más valoran: puesto de trabajo y salario seguro a final de mes. Y decimos salario porque de hecho, se ha perdido todo lo que suponía "el anticipo a cuenta de resultados" que de seguir vigente, elevaría sustancialmente el interés por las Asambleas

y Consejos Rectores y Sociales.

El distanciamiento de las decisiones con pérdida de competencias de los Organos de Gobierno de las Cooperativas, en beneficio de otros de carácter común y superior, es necesario, por razones de la eficiencia imprescindible para la supervivencia y el desarrollo. La cuestión se plantea en determinar los límites y en cualquier caso, exige, siempre que queramos mantener la participación y hasta el interés, más formación y comunicación a nivel de cooperativas, en lo que debiéramos realizar un esfuerzo importante.

Cualquier organización como la nuestra, acostumbrada al éxito económico, con pocos cambios en la organización tradicional (porque el contexto general anterior no lo exigía) no está preparada y recibe con desasosiego modificaciones, sobre todo como las de la escala retributiva, que eran consideradas como una de las señas de identidad del Grupo. Por eso, también aquí es necesario intensificar la información sobre las causas que aconsejan u obligan a la implantación de los cambios y el momento y la forma en que se hace.

Por último, señalar una gran tarea pendiente: la formación cooperativa de los socios, sobre todo los de nueva incorporación, que sólo con la práctica, y transcurrido demasiado tiempo, acaban de conocer la clase de organización en la que se han integrado, lo que evidentemente, es negativo para el logro de la democracia cooperativa. □

más de  
MCC

José M<sup>a</sup> Mendizabal define MCC como una organización empresarial cuyo propósito es hacer compatible la solidaridad y la competitividad. Asimismo, cree que la "experiencia cooperativa" es uno de los mejores símbolos mundiales del "esfuerzo por establecer un marco de justicia social en las relaciones laborales.

José M<sup>a</sup> Mendizabal



transformaba el mundo, creaba mundos. El pensar y el ser me hicieron trabajar mucho: fui hilemorfista-neoescolástico, nominalista, cartesiano, idealista, existencialista, racio-vitalista, y ahora he vuelto a ser tomista-mariteniano, aferrado a la filosofía del sentido común, que es la manera de decir inteligiblemente aquello que uno está viendo.

### Corporación Cooperativa Mondragón

Al analizar y decir qué es MCC me ajusto al esquema de determinaciones formales que hacen que las cosas sean lo que son. La forma es aquello que determina a la materia a ser esto o aquello.

La primera forma es **Corporación**. Eso viene de cuerpo. Sólido, estable, que tiene partes, que no es simple; sus partes están orgánicamente estructuradas y jerarquizadas, funciona comprando, vendiendo, produciendo, financiando, mandando y obedeciendo, delegando. Su fina-

**E**n mis primeros acercamientos a la Epistemología me pusieron en la mano un libro que se titulaba "Pensar y Ser". Entonces pensaba que el ser estaba ahí fuera y que desde el pensamiento se iba conociendo lo que realmente eran las cosas. El pensamiento captaba perfectamente la realidad, hasta el punto de pensar

que la verdad de las cosas estaba en las cosas y en mi pensamiento en perfecta adecuación. Las cosas eran como yo las pensaba. Después se me fueron complicando las cosas y llegué a pensar que el pensamiento creaba las cosas. Se pensaron los aviones y se hicieron los aviones; se pensó una autopista y se hizo la autopista. El pensamiento contemplaba el mundo, explicaba el mundo,

lidad es económica, y no se puede parar. Persigue la eficacia.

A la palabra Corporación le podríamos añadir nuevas formas que determinarían en uno u otro sentido a esa Corporación. Le añadimos **Cooperativa**. Esta formalidad determina y centra a la Corporación, la fuerza. En toda cooperativa el principio de solidaridad está por encima del de competitividad o eficacia.

Una **Corporación Cooperativa** conlleva el intento de hacer compatibles la solidaridad y la competitividad. ¿Quién ganará?

Eso es difícil, pero si ha sido pensado es que es posible. En esta casa está prohibido no inventar. La sospecha de que en ocasiones somos más competitivos que solidarios, hay que aceptarla como problema de supervivencia. A la hora de sobrevivir hay que producir competitivamente. Todos sabemos que eso acarrea una serie de males. Pero el no producir competitivamente acarrearía males mayores. A mi no me gusta la ética del mal menor. La ética tiene que ser ética del bien, pero cuando el mal es inevitable nos aferramos al principio de que de los males, el menor.

El no producir competitivamente nos llevaría a dejar de ser, y eso es lo peor que nos puede ocurrir a nosotros. Claro que si desapareciéramos llenaríamos de contento a otros muchos, pero la intención no es desaparecer.

La solidaridad se puede conside-

## ¿Qué se ha creado?

**E**n primer lugar un bienestar material fácilmente apreciable y socialmente muy extenso. Se ha creado también una cultura de la cooperación con ramificaciones en los modos de hacer de diversísimas realidades, desde la sociedad recreativa a la reunión de vecinos. Siempre que se hace algo en que intervienen varias personas, en este entorno nuestro, se actúa al modo cooperativo.

Se ha creado también una ética de la honradez. Una ética de la igualdad y del respeto a la persona. Una ética de la justicia distributiva: "Los que más han recibido son los que más deben dar. Los más listos son quienes más deben aportar al bienestar de todos". Una ética del trabajo bien hecho. Todo ello conforma una ética de la solidaridad.

Eso no quiere decir más que, que lo normal es ser honrado, respetuoso y mirado con las personas, generoso por dar más cuanto más se tiene, y lo contrario está mal visto y se considera malo.

Los cuerpos sin alma son muertos. La Corporación tiene un alma y esa alma es la cooperación. No estoy convencido de que queramos cambiar de alma. Hay otras Corporaciones que tienen otra alma. En este momento no trato de encontrarla. Las Corporaciones o Compañías americanas o europeas se mueren cuando carecen de dinero. La nuestra se morirá como tal cuando carezca de personas con espíritu de cooperación.

rar desde muchas vertientes. El horizonte de la solidaridad es toda la humanidad. Evidentemente los más cercanos serán aquellos en los que la solidaridad se ha de hacer más patente. Eso es decir que el amor verdadero empieza por uno mismo.

La ulterior determinación es **Mondragón**. Eso no es sólo un pueblo de la geografía guipuzcoana. Es un emblema, uno de los mejores símbolos, "uno de los mayores esfuerzos que se han hecho en el mundo por establecer un marco de justicia social en las relaciones laborales". Llevamos 40 años de esfuerzos com-

partidos en esa dirección. Con triunfos y fracasos ha sido una experiencia brillante y exitosa y ello nos obliga a seguir pensando en la dirección que indica como trayectoria: Justicia Social, Eficacia y Solidaridad.

Lo que de ahí se sale cae en el campo de lo anecdótico, de nuestros egoísmos, errores y trampas que son inevitables en el actuar humano. Las ideas deben estar claras y no renunciar a los mil esfuerzos que se han hecho para conseguir lo que se ha logrado.

**“Mondragón es un emblema, uno de los mejores símbolos, uno de los mayores esfuerzos que se han hecho en el mundo por establecer un marco de justicia social en las relaciones laborales”.**

### Progreso Humano

La cooperación, como la concibió Arizmendiarieta, recoge lo mejor

idea de Progreso humano están presentes en todo lo que se ha hecho.

El progreso humano, para que sea



del espíritu de la Ilustración. Los ideales de libertad, igualdad y solidaridad, proclamados por la revolución francesa, y sobre todo la

armonioso debe llenar todo lo que es el hombre. El Progreso debe ser Material, debe ser Moral, debe ser Espiritual, debe ser Personal, debe

ser Comunitario, y debe avanzar armoniosamente en todos esos frentes al mismo tiempo porque si no produce desequilibrios y tensiones.

Un progreso sólo material, tecnológico, nos está llevando a un mundo en el que no se respeta la vida, no se respeta la naturaleza, ni a los demás hombres. Es depredador y sólo mira al hoy. No le importa ni el agua, ni el aire, ni el árbol, ni el pez, ni el mañana.

Es necesario sin duda un progreso moral junto al progreso material. La Justicia, el Respeto al otro o a la otra, y a lo que es del y de la otra. Que las palabras digan la verdad o signifiquen aquello que queremos que signifiquen. La bondad del corazón y de la mente, para pensar bien, juzgar bien, y compadecerse del mal ajeno. Pensar que no vivo yo solo en este mundo sino que vivo con otras personas.

Además yo suelo proponer para que haya armonía un Progreso Espiritual. Que es Intelectual, Artístico y Místico y que no debe olvidar los otros niveles de Progreso, pero que son como la garantía de que esos niveles están funcionando. Cuando en una sociedad se producen, músicos, literatos, artistas, pintores, actores, curas, pedagogos, psicólogos, filósofos, monjas y frailes, abogados, exploradores, misioneros, además de ingenieros, seguramente estaremos llegado a los niveles de progreso deseados. Una sociedad necesita espiritualidad, y esa la dan los hombres espirituales. □

# chatarra

**El autor del artículo, con motivo de un viaje de negocios a Italia, cuenta en estas páginas sus impresiones acerca del futuro de nuestra industria. En su opinión, las industrias centenarias están inmersas en un proceso de achatarramiento que dará lugar al nacimiento de una industria distinta a la tradicional.**

José M<sup>o</sup> Ormaechea

Viajar a Italia a visitar sus industrias es un placer responsable, romántico y risueño, si es que es posible sentir esos efectos todos a un mismo tiempo. Y es que desde hace casi ocho lustros la industria italiana ha sido la que más ha influido en el desarrollo de las técnicas desarrolladas en MCC y habría que consignar que en las colaboraciones establecidas desde el año 1957 se ha asentado la clave de nuestro vigoroso impulso industrial.

Si hiciéramos una evaluación del conjunto de cooperativas del grupo que en su origen tiene como base tecnologías italianas, llegaríamos fácilmente a contabilizar más de la mitad de nuestro volumen de negocio. Electrodomésticos, componentes, ascensores y bienes de equipo, incluida la máquina herramienta, se hallan en ese repertorio de actividades que ahora desarrollamos con



investigación propia pero que tuvieron su impulso inicial, aquel que inmediatamente nos puso honrosamente en un buen mercado, en la industria italiana.

Y es que este es un pueblo que emociona por su cercanía, que se expresa en su cultura latina y mediterránea, su idioma fácil de entender y asimilable al poco de iniciar las

relaciones, su tecnología a medio camino entre la alemana y la nuestra, su clima social atravesado por la inestabilidad política y el desparpajo callejero de las huelgas, "scioperi", producto del verbo cálido e insolente que pugna entre el apasionamiento y la ternura pasajeros.

No debe sorprender por tanto a nadie que los viajes al país medite-

rráneo por excelencia se nos hagan más llevaderos que otros más lejanos en la distancia y en las sensibilidades que humanizan nuestras relaciones.

Un viaje programado nos llevó en esta ocasión, como en tantas otras, a una ciudad cercana a Milán llamada Sesto San Giovanni donde hace ahora 100 años se instaló la ACCIAIERIE E FERRIERE LOMBARDE FALCK S.P.A. (ACERERIA Y FERRERIA LOMBARDA FALCK, S.P.A.).

Su historia tiene en este caso esa afinidad con los procesos de envejecimiento que inundan en estos momentos, y desde hace unos 10 ó 15 años, la vida de nuestras industrias en Euskadi: se está produciendo el desmantelamiento de gran parte del equipamiento siderúrgico, hecho irreversible que asola a media Europa y cuyo remedio urgente todos nos afanamos por interpretar y resolver.

Aquí cerca tenemos Altos Hornos de Vizcaya y, más cerca aun, en Mondragón, la Unión Cerrajera y Elma, sentenciadas para desaparecer desde la raíz de su patrimonio y desde el

fondo de su tecnología y su producto, necesitados de una profunda reconversión. Cualquiera puede añadir a estos ejemplos otras realidades igualmente desaparecidas con apenas brotes que auspicien un resurgir medianamente esperanzador.

Los señores Gianmusso, Vicepresidente y Bosso, Director de Marketing y Desarrollo, tienen su despacho en un palacete de los años '20 sumergidos en esta fase de acoplar una empresa que sólo hace diez años, allí por 1984, tenía 10.000 empleados y ha cerrado 1994 con sólo 1.500 reduciendo su capacidad de empleo al 15%.

El balance público del Grupo FALCK durante 1993 -aún no han aprobado el de 1994- nos habla de un resultado económico consolidado negativo de 4.000 millones de pesetas, "con una relevante mejora respecto al ejercicio 1992 en el que se perdieron 15.000 millones de pesetas", para unas ventas de 150.000 millones de pesetas cuando aún trabajaban 3.155 operarios.

Algunos recordarán a FALCK como productores de "fitting", accesorios de

maleable, actividad que en la década de los '70 daba trabajo en Euskadi en tres empresas -las únicas de toda España- a 1.900 trabajadores, y que hoy sólo da a una cuarta parte de esa cifra. Pues bien, en FALCK esta actividad ha desaparecido y queda una producción residual de acero ya programada para su desmantelamiento con una visión cargada de pragmatismo pero en un contexto muy severo que habla de la cirugía empresarial a la que la mundialización de la economía nos va llevando.

Su capacidad de producir hierro y acero se remonta a comienzos de siglo -fecha de origen también de Altos Hornos de Vizcaya- y ahora elaboran 1.000.000 de toneladas habiendo abandonado los altos hornos. Trabajaban con tres hornos de acero que quedaron en dos a fines de 1990; en abril de 1992 quedó uno sólo en colada continua con el que producen 500.000 toneladas.

Su futuro lo describen en clave de retroceso. Ya, ahora mismo, importan de Rusia otras 500.000 toneladas de modo que de sus trenes de laminación aún obtienen 1.000.000 de toneladas de productos siderúrgicos acabados. La siguiente fase será importar el millón de toneladas de Rusia y cerrar su horno de colada continua, y laminar los "tochos" de 15 toneladas que importan para así vender el material más elaborado. La estrategia ulterior será, cuando en Rusia logren las calidades que obtienen en Sesto San Giovanni, importar la chapa y el fleje ya lami-

**“Aquí cerca tenemos Altos Hornos de Vizcaya y, más cerca aun, en Mondragón, la Unión Cerrajera y Elma, sentenciadas para desaparecer desde la raíz de su patrimonio y desde el fondo de su tecnología y su producto, necesitados de una profunda reconversión”.**

nados, para que FALCK, a través de su implantación comercial, siga vendiendo el 1.000.000 de toneladas que ahora fabrica y distribuye.

Es un ejemplo cargado de premoniciones y de enseñanzas que, hasta cierto punto, descarga nuestra conciencia de empresarios sometidos al mismo juicio ante la supervivencia industrial.

Entretanto en esta empresa, cuyo Presidente sigue apellidándose FALCK, no desfallecen en su intento de mantener viva su voluntad de crear más riqueza mediante nuevas oportunidades industriales.

Tienen a su favor su magnífico patrimonio inmovilizado en terrenos que en Sesto San Giovanni ocupa 150 hectáreas en una extensión perfectamente plana y urbanizada. Su proyecto es destinar una parte a industria, otra a una inmobiliaria para viviendas y sobre otra se extendería un parque público. Como puede verse, los paralelismos, aun en los procesos de saneamiento y reestructuración, siguen conductas similares a las de aquí que aprovechan las plusvalías de un suelo que hace un siglo apenas valía nada.

Pero avanzan más. Sus programas de reestructuración industrial o empresarial se van dirigiendo a nuevas actividades. El de la búsqueda de alternativas tiene en cuenta el medio ambiente, la energía eléctrica y la electrónica.

Su experiencia en siderurgia que consideran su mejor patrimonio les ha llevado progresivamente a obte-

ner de él unas técnicas residuales que visitamos para impregnarnos de sus enseñanzas prácticas.

Allí, a pocos metros de su sede central, traspasando un pequeño bosque sobre el que el abandono, y probablemente la lluvia ácida, ha producido efectos devastadores en los árboles en medio de naves que surgen como panteones que entierran dentro viejas laminaciones oxidadas, aparece como contrapunto de una empresa de siderurgia básica, un ingenio destructor.

Es una torre de cuatro pisos a la que se accede por una escalera exterior metálica capaz de producir vértigo.

Un sistema de transporte desplaza hasta 500.000 toneladas por año, coches achatarrados, bombonas de gas y cualquier residuo ferroso que atisbe algún aprovechamiento.

La chatarra, "rotame", cae a un "tromel" y de éste pasa a un quebrantador de martillos que fragmenta el hierro y el acero en dimensiones menores de 15 cms., separando la goma, el vidrio y otros metales como

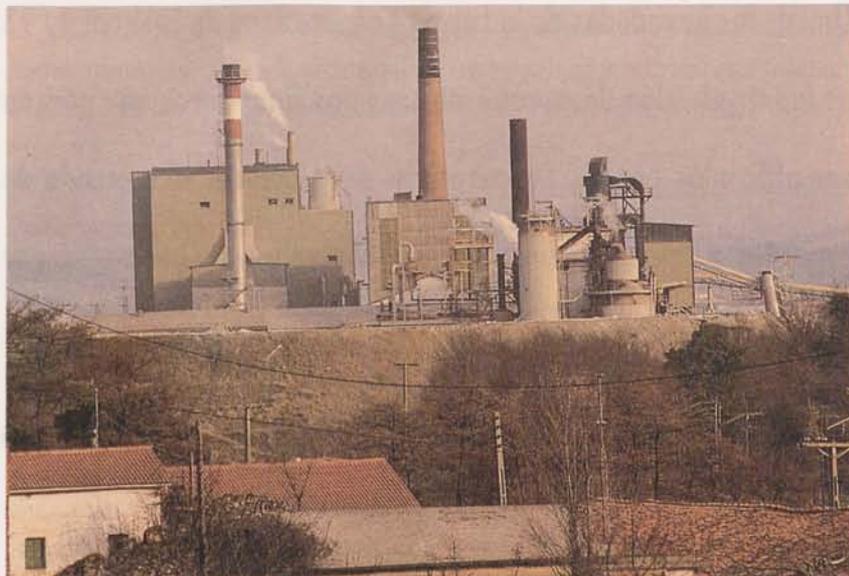
el aluminio y el cobre, apareciendo éste sobre todo en motores pequeños que se desguazan enteros.

Pertenece a la empresa TRANSIDER, creada por FALCK entre ese amplio repertorio de empresas que sustituyen a la siderurgia básica de antaño y que ahora, en el sector del medio ambiente, tiene su acepción en el nuevo concepto del reciclaje.

La moraleja de este aleccionador espectáculo es que FALCK hace 100 años comenzó incorporando valor añadido a un mineral férreo extraído de las minas, y en fases sucesivas consiguió que las menas de hierro fuesen la materia prima ideal, una vez convertidas, para construir naves industriales, vehículos, bombonas y electrodomésticos.

Hoy retorna del ciclo, y trata que 500.000 toneladas de chatarra, las mismas que de forma postrera funde con uno de sus hornos condenado a desaparecer, se incorporen a la materia prima, aquella que utiliza como producto degradado para reiniciar el ciclo necesario capaz de construir de nuevo un coche, un fri-

**“En la industria se está produciendo una reducción drástica de su dimensión; no sólo humana al perder en Euskadi en los últimos veintiún años el 47% de sus empleos, sino en sus magnitudes físicas”.**



**La industria tradicional, ¿será esta su imagen de futuro?**

gorífico o una bombona de butano.

¡Quién nos lo iba a decir!. Y sin embargo, esta es la imagen que más o menos repetida se produce en gran parte de las ciudades que albergaron en otros tiempos las grandes siderúrgicas.

La idea que es preciso quede reflejada puede tener dos lecturas. Para nosotros nos sirve la reflexión de que la reconversión, la actualización y el desarrollo forman parte esencial de la gestión de una empresa dinámica, y que cualquier cambio, por asombroso que sea, es capaz de hallarse presente en las estrategias de las actitudes ante el futuro.

Sin embargo el plan que FALCK piensa desarrollar con la decisión de achatarrar sus hornos de acero, sus trenes de laminación y convertirse en centro operativo para la comercialización y distribución del acero ruso, no va en la línea que el sector

pretende seguir en Euskadi.

Efectivamente, una vez constituida en Euskadi la Sociedad Promotora de la Acerería compacta a fines del mes de julio pasado, el plan se proyecta para producir 900.000 toneladas igualando a la acerería NUCOR norteamericana que, según muestran las estadísticas, es rentable.

La inversión alcanzará los 70.000 millones de pesetas cifra que revela la gran confianza que se tiene en esta promoción.

La siderurgia en Italia la soporta ILVA entidad estatal encuadrada en el Instituto de Reconstrucción Industrial. El sector siderúrgico en Italia viene recibiendo de la UE (Unión Europea) unos 347.000 millones de pesetas para su reestructuración. Ahora nos haría falta que la ACERERIA COMPACTA DE BIZKAIA, S.A. hubiese elegido el buen camino.

De todas formas me interesa destacar que en la industria, que tuvo su raíz a comienzos de siglo, se está produciendo una reducción drástica de su dimensión; no sólo humana, al perder en Euskadi en los últimos veintiún años el 47% de sus empleos, sino en sus magnitudes físicas.

Las grandes naves industriales con espacios inmensos se van achatarrando conforme van minimizándose los volúmenes de material a tratar e integrándose los procesos para reducir el coste del transporte y almacenamiento.

En su HISTORIA DE LA ECONOMIA, J. K. Galbraith dice en uno de sus pasajes que el 70% de las nuevas empresas se ubica y desarrolla en pabellones que pertenecieron a otras empresas que han envejecido.

La visita a FALCK y el clímax que nos rodea en Euskadi nos han movido a pensar que la industria de hace 100 y menos años, asiste a un proceso de achatarramiento del que ha de brotar una industria distinta.

En primer lugar los empleos, que han llegado a ocupar en nuestra industria el 45% de la población activa, no superarán en el futuro el 28%. Será el sector terciario, parte de él vinculado a la industria, el que rebasará el 60%. La chatarra como vestigio de un pasado revestido de acero está siendo la materia prima para este próximo futuro, y señal inequívoca del cambio de tendencias de las estructuras que alimentan nuestro Estado de Bienestar. □

# cooperativas y mercado de capitales

Una de las novedades de la Ley de Cooperativas de Euskadi 4/93 es la introducción de nuevos mecanismos financieros que podrán ser utilizados por las Cooperativas para acceder al mercado de capitales y competir con aquéllos habitualmente utilizados por otro tipo de sociedades.

Adrián Celaya

Es sabido que el específico régimen del capital es una de las características más llamativas del sistema cooperativo y, también uno de los grandes retos a superar por nuestro sistema para mejorar posiciones en la competencia con las sociedades de capitales.

Resultan evidentes las específicas dificultades que se presentan a las sociedades cooperativas para la captación de capital "no exigible", dada la falta de relación entre aportación de capital y derecho de voto (y, habitualmente, entre aportación de capital y participación de beneficios).

Esta problemática, directamente relacionada con la esencia del sistema jurídico cooperativo, viene impulsando a la doctrina jurídica a reclamar reformas legislativas que refuercen los mecanismos de captación de recursos financieros por parte de las cooperativas.

Desde el punto de vista legislativo, las aportaciones "exigibles" por sus titulares no precisan un tratamiento específico. Las modalidades habituales en otro tipo de sociedades también son perfec-



tamente utilizables por las sociedades cooperativas a través de mecanismos contractuales diversos disponibles en el mercado financiero (préstamos, bonos u obligaciones, intereses fijos, variables, o participativos, etc.).

La necesidad de un "reforzamiento" legislativo se plantea ante la necesidad de clarificar el marco de actuación de las cooperativas para la captación de aportaciones "no-exigibles", que son las que permiten la acumulación incentivada de capital a largo plazo y la competencia con el mercado de acciones, facilitando así a las cooperativas superar ese dife-

rencial negativo en el ámbito financiero.

El problema radica en que el capital social tradicional de las cooperativas:

- No es utilizable para la captación de inversiones en el mercado, en cuanto que se trata de un mecanismo definido con criterios no habituales en el mercado financiero, sino más bien sustentados en una relación de confianza entre socio y cooperativa.
- Se compone de aportaciones sobre las que el socio tiene derecho al reembolso en un plazo máximo de 5 años a partir de la fecha de baja del mismo en la cooperativa. Su estabilidad es, por lo tanto, netamente inferior a la del denominado "capital social fijo" de las sociedades de capitales. Se ahí su consideración como "capital social variable".

La introducción de instrumentos no-exigibles hasta la liquidación de la cooperativa y regulados con criterios de mercado era necesaria, no sólo para reforzar la capacidad de captación de recursos de las cooperativas sino, además, para afianzar su estabilidad financiera, al introducir un instrumento sensiblemente más estable que el capi-

tal social tradicional de las cooperativas y equivalente en este sentido al denominado "capital fijo" de las sociedades de capitales.

### Participaciones especiales

Este es el motivo que ha inducido al legislador a la introducción de esta figura de las "participaciones especiales capitalizadas". Veamos su regulación en el apartado 1 del art. 64 de la reciente Ley 4/93 de Cooperativas de Euskadi:

"1. Se denominarán participaciones especiales las aportaciones patrimoniales realizadas por los socios o terceros cuyo reembolso no tenga lugar hasta que transcurran al menos y que, a efectos de prelación de créditos, se sitúen detrás de todos los acreedores comunes. **Cuando el vencimiento de estas participaciones no tenga lugar hasta la aprobación de la liquidación de la cooperativa, salvo consentimiento de acreedores para su reembolso anterior, podrán contabilizarse como capital social**".

Es este último inciso el que regula expresamente lo que se ha denominado "participaciones especiales capitalizadas", instrumento destinado a permitir el acceso de las cooperativas al mercado de capitales en condiciones competitivas con las de las acciones y participaciones de las sociedades de capitales.

La introducción de esta figura de las "participaciones especiales capitalizadas" en la reciente Ley puede suponer un importante paso adelante, destinado a la definición de un instrumento financiero utilizable por las cooperativas para

acceder al mercado de capitales en competencia con los instrumentos habitualmente utilizados por otro tipo de sociedades.

Por supuesto, el interés de esta figura radica precisamente en la definición técnica de un instrumento que, siendo financieramente válido para el fin propuesto, no atribuya a sus titulares derechos de voto.

La utilización de emisiones con derecho de voto por parte de las cooperativas, que puede ser un instrumento ocasionalmente de interés, implica en sí mismo una evidente "descooperativización" de la actividad, que mediatiza el carácter personalista de la cooperativa introduciendo elementos de claro significado capitalista.

Ahí radica precisamente el interés de las "participaciones especiales capitalizadas", que hacen compatible el acceso al mercado de capitales con el respeto escrupuloso de la esencia jurídica cooperativa.

### Ventajas

La introducción de esta figura no va a ser sencilla y va a precisar la realización de un esfuerzo técnico y de gestión destinado a definir las características contractuales de esta figura con criterios aceptables tanto para la cooperativa como para el inversor -especialmente en cuanto afecta a la retribución- y, por otro lado, a planificar la introducción de esta figura en el mercado de capitales, un tanto reacio a instrumentos financieros no habituales.

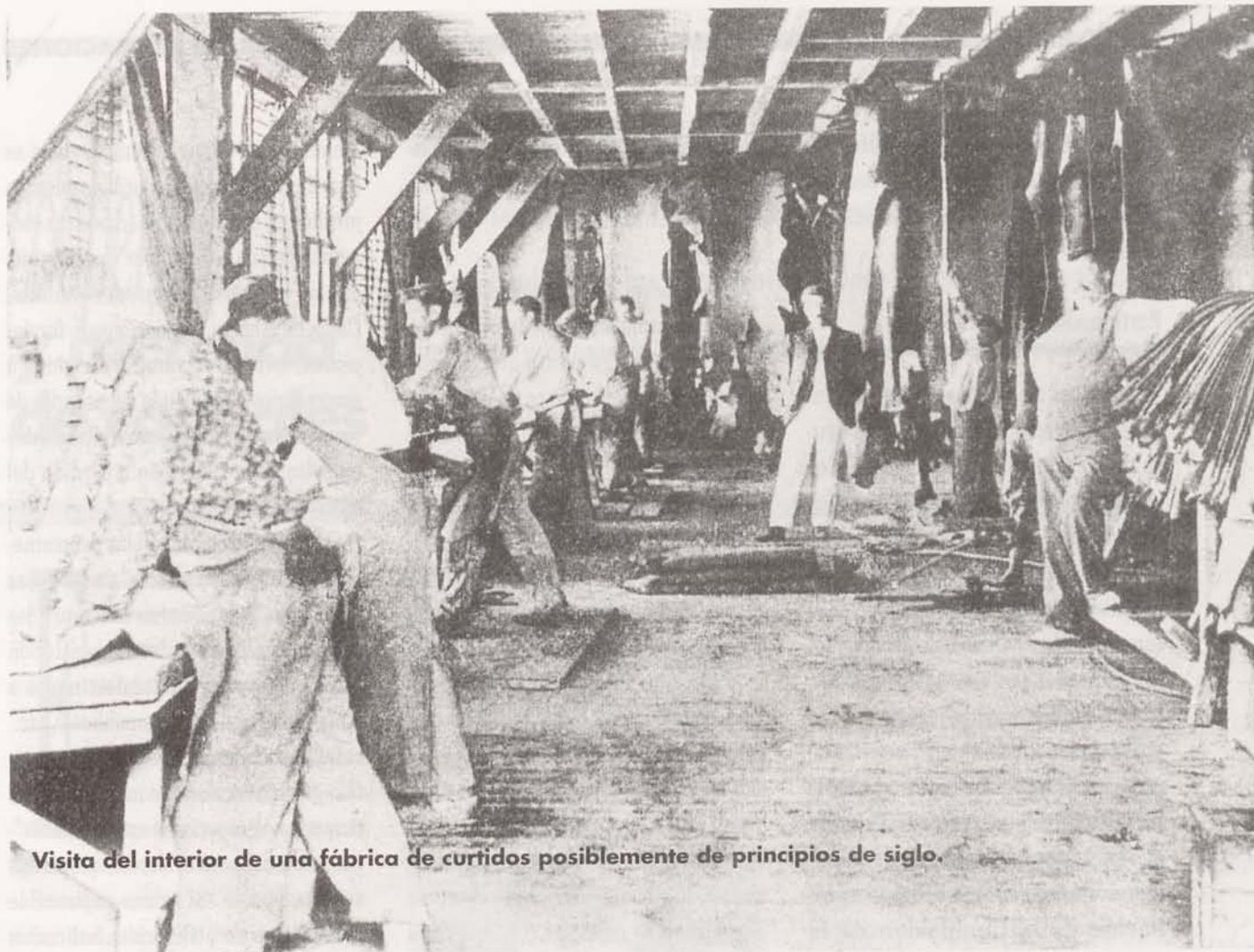
El intento no es exclusivo de la legis-

lación vasca. Figuras comparables se han diseñado en otros ordenamientos jurídicos y no sólo destinadas a las cooperativas, sino a cualquier tipo de sociedad no capitalista (empresas estatales, Cajas de Ahorro, asociaciones y fundaciones) e incluso también dirigidas a empresarios capitalistas necesitados de recursos permanentes pero interesados en evitar una reducción o pérdida del control de la sociedad.

Como ejemplos, valgan las denominadas "cuotas participativas" de las Cajas de Ahorro, las "acciones sin voto", los "títulos participativos" en la legislación francesa (expresamente destinados a cooperativas y empresas públicas), etc.

La importancia que estos instrumentos -y, en particular, las indicadas "participaciones especiales capitalizadas"- pueden tener para el sistema cooperativo es evidente. Si somos capaces de generalizar su utilización, habremos puesto en marcha una extraordinaria herramienta de potenciación del Cooperativismo, que podrá añadir a sus específicas ventajas con respecto a la implicación del trabajo, un instrumento de desarrollo empresarial del que hasta ahora sólo las sociedades de capitales disponían.

Se trata de un reto que no podemos escatimar esfuerzos para abordar. Además de las ventajas intrínsecas de estos mecanismos, su potenciación supone un importante reforzamiento conceptual del Cooperativismo como sistema empresarial y movimiento sociológico y, consecuentemente, también una mayor garantía de futuro para nuestra Experiencia Cooperativa. □



Visita del interior de una fábrica de curtidos posiblemente de principios de siglo.

**L**a técnica para obtener el cuero, se ha ido perfeccionando lógicamente con el transcurso del tiempo y más aceleradamente en la medida en que aumentaba su demanda para los más diversos usos, desde la fabricación de arneses hasta calzados o atalajes de las caballerías y más recientemente para productos de uso industrial como prendas de protección o correas de transmisión o como materia prima para los marroquineros o tafeleteros (carteras, bolsos, maletas, cinturones etc.) entre otros.

# Curtidores

José M<sup>e</sup> Izaga/Koldo Lizarralde/Carmelo Urdangarín

**El hombre, desde tiempos inmemoriales, ha tenido que protegerse del medio hostil en que ha vivido y para ello pronto descubrió la gran idoneidad de las pieles de los animales que cazaba. Sin embargo, su utilización más ventajosa sólo se consiguió mediante un tratamiento -el curtido- que los transformara en cuero de mucha mayor duración y flexibilidad.**



El curtido hasta épocas recientes, en opinión de todos los que lo han conocido, ha requerido "un proceso muy largo y latoso" realizado en ambientes húmedos y ventilados, utilizando materias difíciles que lo han convertido en singularmente penoso. Las curtiderías (los diccionarios hablan de curtidurías) se han ubicado especialmente en numerosos lugares produciéndose una cierta concentración en el Alto Deba. En los años cuarenta Antzuola, contaba con cuatro instalaciones (Bareño Hnos., Olaran, Tellería y Galarza Hnos. y Arbulu) y Oñate con una, la de Arrazola. En Hernani se encontraban dos (las de Montes y Puig) al igual que Deba (Markiegi y Muñoz Mendizabal). Eran pequeñas empresas que cada una empleaba entre 10 y 20 trabajadores muy polivalentes. Nuestras empresas vendían su producción a almacenes, que a su vez abastecían a los fabricantes de los productos finales. Una buena parte de estos intermediarios estaban en Madrid, en la zona conocida como Ribera de Curtidores.

### Proceso interminable

Si desollamos un animal muerto arrancándole la piel y la dejamos secar, obtendremos un cuero rígido y poco duradero, siendo preciso tratar

“El largo y costoso proceso de curtido de pieles utilizado tradicionalmente por los gremios artesanos, sufrió importantes modificaciones en la segunda mitad del siglo pasado, de la mano de la revolución”.

sus fibras con un conservante para conseguir una materia flexible y resistente.

Las pieles procedentes de los mataderos llegaban a las curtiderías con pelo por su parte exterior y con restos de carne, grasa y sangre en su lado interior. Antes de proceder a su curtido, era preciso limpiarlas y acondicionarlas adecuadamente para que asimilaran correctamente el conservante, procediéndose a diversas operaciones de limpieza y macerado, siendo necesarias grandes cantidades de agua, por lo que se han desarrollado tradicionalmente en las orillas de los ríos.

Por esta circunstancia, el conjunto de labores de preparación de las pieles recibieron el nombre de "ribera". Cuando los procesos de curtido empezaron a industrializarse, dejando de ser artesanales, a mediados del siglo pasado, estas operaciones fueron trasladadas al interior de edificios, que siguieron manteniendo su tradicional denominación de "ribera".

La primera operación consistía en

lavar en agua las pieles para eliminar la suciedad, para seguidamente proceder a su escurrimiento, tras lo cual se sumergían en varios cubos llenos de agua y cal viva (posteriormente sulfuro de sodio), que progresivamente se iba apagando, con objeto de que su acción redujera la adherencia de los pelos de la piel y así poder arrancarlos más fácilmente. Sin embargo, hacia finales del siglo XVIII, las pieles se introducían en una primera cuba con agua y cal apagada, donde permanecían de dos a tres días, para posteriormente proceder a su secado en el exterior en unos 4 ó 5 días para a continuación volver a sumergirlas (otros 2 ó 3 días). Y así durante 2 meses.

A continuación las pieles se extendían sobre un caballete de madera inclinada y convexa para ser depiladas. El trabajador las sujetaba apoyando su cuerpo en el caballete e iba raspando la piel de arriba a abajo con una especie de cuchillo curvo y sin filo, con un mango en cada extremo y que se sujetaba con ambas manos. De esta forma se iba consi-

## Vertidos

Los vertidos que originaban las curtiderías en los cursos de agua, principalmente de pelo, materias orgánicas, cal y otras sustancias, originaron los primeros casos de contaminación y quejas que se tiene constancia, y así en 1.395, las autoridades locales de París, quisieron trasladar las labores que los curtidores desarrollaban en las orillas del Sena, a las afueras de la ciudad, aguas abajo... "porque corrompían el agua necesaria a los ribereños y a los habitantes".

Posiblemente por las mismas razones, en nuestro país las curtiderías o tenerías también fueron relegadas en muchas ocasiones a las afueras de las poblaciones, instalándose en los arrabales, junto a los cursos de agua.

El trabajo siguió siendo en gran parte manual y especialmente desagradable, ya que las pieles en proceso de curtición desprendían fuertes olores, y los pelos arrancados, la grasa de carne en descomposición hacían el trabajo desagradable y penoso.

guiendo desprender el pelo de la piel, que una vez recogida era utilizada por tapiceros como relleno en sillones y asientos.

Posteriormente, las pieles, así trabajadas, se volvían a sumergir en cubos con agua y cal durante unos cuatro meses tras lo cual se introducían en cubos llenos de excrementos de perro, gallina y paloma, por su contenido en ácido butírico, donde permanecían durante 4 días, para luego extraerlas y lavarlas.

Después de estas operaciones, la piel a curtir quedaba hinchada, con sus poros abiertos dispuestos a absorber el producto conservante. Así mismo, parte de los restos de carne y grasa que tenía adheridos habían desaparecido y el resto se eli-

minaba rascándolas a mano con un cuchillo curvo, de arriba a abajo, similar al de depilar, pero el filo vivo, sujetándola en el mismo caballete curvo situado junto a una corriente de agua que arrastraba con ella todos los residuos arrancados. Posteriormente, las pieles volvían a introducirse en los cubos de los excrementos durante 4 días. Después de aclarar las pieles en agua limpia quedaban listas para la operación de curtido propiamente dicha.

La curtición o tratamiento de las pieles con sustancias que evitaban su descomposición y que las hacían flexibles y duraderas, se efectuaba sumergiéndolas en cubos llenos de una solución de tanino (ácido tánico) que las empapaba lentamente expul-

sando el agua y cubriendo las fibras con un conservante.

El tanino es una sustancia líquida que se obtenía a partir de la corteza de roble machacándola y macerándola en agua, para lo que se llegaron a construir en el siglo XVIII importantes instalaciones movidas por ruedas hidráulicas. A juicio de los que conocían el oficio, el obtenido del quebracho, sobre todo de Argentina era de excelente calidad.

Para su curtido, las pieles se colocaban en fosos, apiladas en capas, interponiendo entre ellas cortezas de roble machacadas; a continuación se vertía una solución débil de tanino y agua y se dejaba durante unos tres meses. Transcurrido este tiempo, se extraían y se volvían a colocar en otra fosa de la misma forma, vertiendo una solución más concentrada, manteniéndola en ella durante 4 meses, para el final repetir la opera-



Operación de descarnado o limpieza de las pieles.  
(Curtidería "La Perfecta" de Hernani. Archivo de la familia Montes).



ción durante otros 5 meses en una solución muy concentrada de la misma sustancia. Durante todo este tiempo las pieles absorbían el conservante.

Posteriormente, se ponían a secar sobre bastidores y se estiraban y acuchillaban sobre los mismos caballetes usados para depilarlas, con objeto de alisarlas, adelgazarlas y

conseguir un espesor uniforme. Se cubrían de aceite de hígado de bacalao, se untaban de sebo quitándoles la grasa sobrante y, entonces, quedaban listas para su venta.

### **Declive en los años cincuenta**

El largo y costoso proceso de curtido de pieles utilizado tradicionalmente por los gremios artesanos, sufrió importantes modificaciones en la segunda mitad del siglo pasado, de la mano de la revolución industrial. En 1.890, las sales de cromo sustituyeron al tanino (según tipos de curtido) como sustancia curtiente y las pieles se introducían con estas sales en grandes tambores giratorios, denominados noques, reduciéndose el proceso de 12 meses a entre 4

y 8 horas. También en estos noques se efectuaban las labores de inmersión en cal, así como lavado y macedado, reduciéndose de esta forma el largo proceso de elaboración y preparación de las pieles.

Estos tambores eran movidos inicialmente por ruedas hidráulicas y posteriormente por máquinas de vapor a través de poleas y de correas.

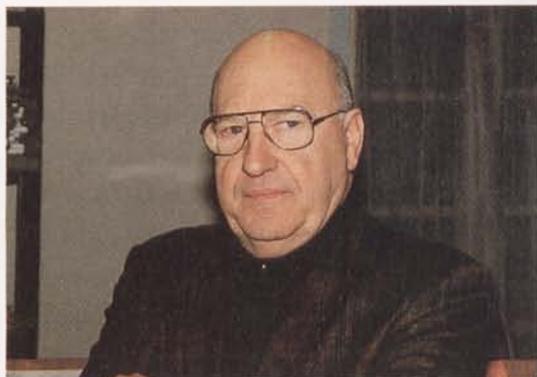
Parte de las operaciones de depilado y de descarnado se hacía en máquinas, aunque debió conservarse parte del trabajo manual con cuchillos curvos, según lo atestiguan fotografías del primer tercio de siglo.

El alisado y estirado, anteriormente hecho a mano, fue realizado por rodillos dispuestos con cuchillas que giraban a gran velocidad.

El declive de nuestras curtiderías fue rápido a partir de los años cincuenta. Por un lado, debido a la mecanización del campo español y con ella la desaparición de las caballerías. Y por otro, a la sustitución del cuero por el plástico, por ejemplo en la fabricación de calzado, y por las posibilidades de empleo mejor remuneradas de los jóvenes en la industria metalúrgica en aquella época en fase de fuerte desarrollo. Pero tampoco pueden olvidarse las fuertes inversiones que requería el largo proceso industrial. Por otro lado, nuestras curtiderías asumieron el proceso industrial integral cuando los catalanes (sobre todo en Badalona) se especializaron en cada una de las fases. □



El recurtido, para obtener determinadas cualidades del cuero, se llevaba a cabo en grandes bombas como los que muestra la fotografía.



Joan zen urtean zehar bere sorreraren 75. urteurrena ospatu zuen Euskaltzaindiak. Hori dela eta, azkenotan sarri izan dugu komunikabideetan erakunde honen berri. Urteurrena ospatzeko ekitaldi ugari antolatu zen 1994 zehar, potoloena Leioan burututako XIII. biltzarra izan zelarik. 75. urteurrena abiapuntu hartuta gure hizkuntzaren osasunari buruz hitz egin genuen Jean Haritschelharrekin.

# jean HARITSCHELHAR EZ DAGO MUGARIK

Javier Marcos

**B**aigorri jaiotako gizon handi hau Euskaltzaindiak izan duen Iparraldeko lehenengo lehendakaria da. Gure hizkuntza arautzen duen gorengo erakundeak Iparraldeko lehendakari izateaz galdetzean zera esan digu, euskerak ez duela mugarik, euskaltzainen gogoetak eta izpirituak ez dutela mugarik.

Joan zen hilean Gipuzkoako Diputazioak eta Sabino Arana Fundazioak Euskaltzaindiak azken 75 urteotan egindako lana saritu nahi izan zuten. Egindakoaz eta egitasmo berriei buruz hitz egiteko Jean

Haritschelhar, Euskaltzaindiako lehendakariarekin izan ginen.

**T.U. Lankide: Azken aldiotan sari ugari jaso du Euskaltzaindiak. Besteak beste Gipuzkoako Diputazioak urrezko domina eman dizue. Zergatik?**

**Jean Haritschelhar:** Nik uste dut kontuan hartu dutela Euskaltzaindiak 75 urte bete dituela eta 75 urte hauetan lan bat egin duela, eta hain zuzen hori izan da sari honekin azpimarkatu nahi izan dutena.

**T.U.: Sabino Arana Fundazioak ere sari bat eman dizue hil honetan, ezta?**

**J. H.:** Beraiek esan zutenaren arabera, sari honek "orain arte egindako lan izugarria" saritzen du.

## Euskararen osasuna

**T.U.: Lan izugarri hori eginda, nola-koa da gure hizkuntzaren osasuna?**

**J. H.:** Bi gauza kontuan hartu behar direla uste dut. Alde batetik Euskaltzaindiak normatibizazioari buruz egiten duen lana. Guk euskaldunok beharrezkoa dugu hizkuntza nazional bat egitea eta horretarako behar ditugu arauak eman. Azken 25 urteotan sekulako bidea iragan da arlo horretan. Morfologian irizpideak bateratu egin ditugu ia-ia guztiz; orain sintasia eta hiztegia falta zaizkigu, eta bietan dagoeneko lane-

an dihardugu.

**T.U.: Eta noizko aurrakusten da gure hizkuntzaren finkapen definitiboa?**

J.H.: Aldi bat baino gehiagotan esan dut pentsatzen dudala hemendik 25 urte barru finkatua izango dela euskara batu idatzia eskoletan,



komunikabideetan, unibertsitateetan,... erabiliko dela eta beraz gure hizkuntza nazionala osoki finkaturik izango dela.

**T.U.: Hori normatibizazioari dagokionez. Eta normalkuntzari dagokionez, zer?**

J. H.: Euskaltzaindiak badu zerikusirik horretan baina nik uste dut normalkuntza botere publikoen eskuetan dagoela, hezkuntza eta

kultura hortxe mamitzen baitira. Eta noski, euskaldun guztion eskuetan ere, guk euskara bultzatu behar dugulako; eta ez dut esaten euskara batua, bakoitzak egunero erabiltzen duena baizik.

Hau da, alde batetik bada normatibizazioa, eta uste dut bide onean dela; eta beste aldetik badago normalkuntza, eta hori ere aurrera bidean dagoela uste dut.

**T.U.: Oso baikor ikusten zaitut.**

J.H.: Nik beti aitortu dut optimista naizela, baina hankak lurrean ditut. Ikus ditzagun bada azken 25 urteotan emandako aurrerapausoak. Bazen duela 25 urte komunikabiderik euskaraz? Bai, baina gutxi. Administrazioan zenbateraino erabiltzen zen euskara? Eta eskoletan? Ikastoletatik aparte, oso gutxi; unibertsitatean ere kasik ez. Beraz bazegoen

hutsune ikaragarria. Orain hutsune hori bete egin da, eskoletan euskaraz egiten da, unibertsitateetan euskaraz egiten da, ez denak noski, baina euskararekiko beste jarrera bat daukate; har ditzagun irratia edo telebista, Arrasaten ere badaukazue adibide on bat... Hara, nahi duenak entzun dezake irratia euskaraz, nahi duenak ikus eta entzun dezake Euskal Telebista, nahi due-

nak irakur dezake euskaraz. Aldakuntza nabarmena izan da, lehengo egoera eta egungo egoerak ez dute antzekorik.

**T.U.: Errealitate hori kontuan hartuta zeintzuk dira Euskaltzaindiak mahai gainean dituen gairik inportanteenak?**

J.H.: Euskaltzaindiak hasitako lanekin behar du jarraitu. *Orotariko Euskal Hiztegia* bukatu behar du, eta bukatuko du hemendik bostpasei urteren buruan. 14-15 liburuki izango dira eta dagoeneko 7 argitaratu dira.

Era berean *Hizkuntza Atlasarekin* ere aurrera joan behar dugu, bertan euskalkien azterketa egiten da; inkestak egin ditugu, informatizatzen ari gara eta hori ere aterako da.

Eta hirugarrenik gramatika arloa. Dagoeneko uste dut 4 liburuki argitaratu direla; orain jozkeran murgildurik gabiltza eta hemendik bizpahiru urtera osoki egina izango dugu.

## Erronkak

**T.U.: Euskaltzaindiak, lan horietatik aparte, badu erronka berezirik?**

J.H.: Etorkizunari begira nik uste dut beharrezkoa dugula *Orotariko Euskal Hiztegia*, baina Euskaltzaindiak ere bere hiztegia behar duela uste dut, badira beste batzuk euskaraz eginak baina Euskaltzaindiak berea eman behar duela uste dut.

Eta beste aldetik ere uste dut komenigarria litzatekeela *Orotariko Euskal Hiztegia eta Hizkuntza Atlas*a bildu eta euskararen altxorra edo



ondarea egitea. Lan horretan bilduko litzateke gure hizkuntzaren tradizio idatzia eta ahozkoa. Eta hori altxor izugarria izango litzateke.

**T.U.:** Joan gaitzen egungo errealitatera. Geroz eta gehiago hitz egiten dela antzematen da. Kantitate aldetik gehiago, baina kalitate aldetik nola gabiltza?

**J.H.:** Hizkuntza batek duen kalitatean zeresan handia daukate idazleek. Hizkuntza aberatsek idazle ospetsuak dituzte, Cervantes, Molier, Shakespeare eta horrelakoak. Horiek dira eredu gisa agertzen direnak. Baina, nola mintzatzen da? Nik badakit kaleko frantsesa nahiko gaizki mintzatzen dela, badira huts galantak egiten dituztenak. Eta jakin ere badakit euskaldunen artean badagoela kezka bat, alegia euskara eder bat behar dugula mintzatu eta idatzi eta ez dela beti

hala egiten. Baina ikus dezagun beste hizkuntzetan zer gertatzen den. Euskara beharbada hobeto hitz egiten da frantsesa edo espanyola baino.

**T.U.:** Optimista samarra zarela diozu. Nola aurrikusi daiteke hemendik 50 urte barru izango dugun euskera?

**J.H.:** Ez dut uste asko aldatuko denik, izan ere azken mendean ez du aldaketa handirik jasan. Hiztegiaren beste hitz batzuk beharko dira sortu, eta guk geuk sortu beharko ditugu. Maileguk zatikatzen gaituzte zeren eta zuek espanyoletik hartzen dituzue eta guk frantsesetik. Kontuz, guri dagokigu sormen lan hori.

Ez dut uste gramatika arloan ere aldaketa handirik emango denik.

Beraz, gehien aldatu daitekeena hiztegia izango da, hizkuntza batean hori baita aldakorrena, baina bestela ez dut aurrikusten aldaketa

nabarmenik.

**T.U.:** Zeintzuk izango dute botere morala hitz berriak sortzeko?

**J.H.:** Guztiok, baina bereziki idazleek; azken batean beraiek daukaten dohain berezi hori asmatzean datza, hitzekin jokatzeko dute, hitz-sortzaileak dira. Telebistak ere badu erantzukizunik eta horregatik oso inportantea da telebistan behar bezala hitz egitea. Euskitze entzuten dudanean poztu egiten naiz; eredu ona dela uste dut.

**T.U.:** Zer deritzozu Iparraldeko euskaldun bat Euskaltzaindiaren buru izateari?

**J.H.:** Euskaltzaindiak bere historian zehar izan duen seigarren burua naiz ni. Bi bizkaitar eta hiru gipuzkoar izan dira, guztira 69 urte egin dituztelarik. Badirudi orain Iparraldeari heldu zaiola garaia. Eta horrek esan nahi du ez dela mugarik; gure gogoetan eta izpirituetan ez dagoela mugarik, euskarak batu egiten gaituela Iparralde nahiz Hegoaldeko euskaldunak. Mugaz gainetik gaude Euskaltzaindiaren sorreratik, izan ere 1919an 12 euskaltzainetik 9 Hegoaldekoak ziren eta 3 Iparraldekoak. □

# BEGI BELARRI



Por Uribe

## A debate la política industrial

A mediados del mes de enero el Ministerio de Industria y Energía (MINER) ha presentado al Consejo de Ministros un documento para debatir la política industrial. Contiene la información previa para que los industriales participen en el debate. De ahí que el subtítulo diga así: *UNA PROPUESTA PARA DEBATE* al que ya, oficiosamente, ha sido invitado MCC por el Secretario de Estado de Industria, Juan Ignacio Moltó.

Ya en nuestras manos esta especie de "libro blanco", le hemos echado una ojeada para dar una primicia en el T.U. LANKIDE y, al ser larga la exposición, nos hemos detenido en su capítulo IV: LA INDUSTRIA ESPAÑOLA A LA LUZ DEL NUEVO ESCENARIO: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES.

En cuanto a los **puntos fuertes** se destaca la idea de que la **situación geoeconómica** constituye una ventaja indudable para la localización de la industria, por el acceso a los mercados europeos y la cercanía de los del Norte de África. De ahí que se hayan recibido durante la década de los '80 el 6,25% de todos los flujos de inversión realizados en los países de la OCDE y ocupe la ter-

cera posición detrás de EE. UU. y el Reino Unido. Ahora se produce un desplazamiento del centro de gravedad desde el Atlántico al Pacífico, lo que "supone un desafío no sólo para la economía española, sino para la de todos los países europeos".



La cuota de exportaciones industriales españolas siguen un ritmo ascendente.

Los **costes laborales** es otra ventaja competitiva. Tanto en pesetas como en "ecus" han presentado una evolución favorable a partir del segundo trimestre de 1992, debido a la moderación salarial, a los incrementos de productividad y a la evolución del tipo de cambio, y significará al final de 1993 menos del 80% de los valores medios en la Unión Europea. De aquí se infiere la propuesta: que exista un margen suficiente para que los salarios "no supongan un peligro grave para la competitividad".

La **capacidad de adaptación a los mercados**

es la tercera ventaja. Se calcula que la cuota de exportaciones industriales españolas, en el total de los países de la OCDE, ha subido del 1,9% en 1986 al 2,5% en 1993. Durante 1993 crecieron el 20%, sobre todo al Este de Europa (+40,7%), en Hispanoamérica (49,5%) y en el Sureste Asiático.

La cuarta ventaja es el **esfuerzo realizado en I+D.**

La tasa de gasto desde 1981 a 1985 ha crecido el 14,5% en tasa anual acumulativa. En los '90 han decrecido las tasas de aumento pero han seguido siendo importantes.

En cuanto a los **puntos débiles** son, para el MINER, los siguientes:

La **dimensión empresarial** que, por ser reducida, tiene dificultades para la obtención de economías de escala, el acceso a nuevas tecnologías y al mantenimiento de redes propias de comercialización. Y añade "*a excepción del sector industrial público, no hay en España Corporaciones Industriales de capital nacional en sentido estricto, que obedezcan a estrategias comunes propias de un Grupo*".

Nos parece que se han olvidado, al menos, de MCC.

La **financiación es otro punto débil**: Gran endeudamiento y mayores costes financieros por consiguiente.

Es **ineficiente la regulación de ciertos sectores y mercado**. Existe falta de movilidad, tanto geográfica como funcional de los trabajadores, se dice, y los precios de los servicios crecen por encima del 5% anual, mientras que los industriales lo hacen por debajo del 3%.

La **escasa internacionalización** es la "cuarta debilidad" porque se cuenta con una reducida cultura internacional y de desarrollo. Sólo el 5,7% dispone de instalaciones de producción en el extranjero, sólo el 22% tiene red comercial propia y sólo el 25% tiene algún tipo de acuerdo de cooperación con vistas a una estrategia internacional activa.

La **falta de eficacia en la aplicación de los resultados de I+D** es la quinta debilidad. Sólo el 54,7% del total de gasto lo realiza el sector privado, el más bajo de los países industrializados.

Finalmente, la sexta debilidad con su **menor grado de cualificación** -el 12% del personal ha obtenido un título de segundo ciclo de secundario y sólo el 10% tiene título de educación superior- deja en el 78% de los empleos en la enseñanza primaria o secundaria del primer ciclo.

El trabajo es muy jugoso, apenas aporta soluciones como vemos en muchos de los estudios que caen en nues-

tras manos, pero vamos a seguir estudiándolo y reflexionando sobre él: ES UNA PROPUESTA PARA DEBATE.

## Lagun-Aro a revisión

Como hacen todas las empresas que tienen vitalidad Lagun-Aro también se somete, de vez en cuando, a examen. Lo mismo que nuestra Mutua nos aconseja que hagamos revisiones periódicas de nuestro organismo, ella lo hace de sus sistemas jurídicos, financieros e instrumentales, porque desea ofrecernos el mejor servicio.



Lagun-Aro presentará ante la próxima Asamblea varias propuestas de reforma.

En abril, cuando celebre su Asamblea General, va a llevar a examen y aprobación determinados preceptos, algunos de los cuales tienen gran calado.

Unos tienden a lo que se llama "*suprimir las perversidades que han supuesto una rémora para las prestaciones*" al referirse a las **de reparto**.

Otros como el referido a pensiones, trata de acercar el importe de la pensión de jubilación al esfuerzo realizado por cada mutualista porque de hecho "*la pensión de cada uno se va financiando durante su vida activa, de forma que al llegar al momento de la jubilación tiene todas las reservas necesarias constituidas para cobrar su pensión*".

En resumen, desde mediados de enero se ha iniciado

una campaña de divulgación que tiene como soporte un PLAN DE COMUNICACION, un dietario de ARGUMENTOS DE SOPORTE DE LAS PROPUESTAS, una serie de filminas o transparencias para facilitar la información, y un folleto "AVANZAMOS CONTIGO" en el que didácticamente, y de forma sumaria, se recogen las reformas que se pretenden aprobar en Asamblea General. Da paso así a la elaboración de las reformas que luego hay que incorporar al cuerpo normativo de Lagun-Aro. Todo ello se inscribe en el PLAN ESTRATÉGICO LAGUN-ARO 1995-1997 - PELA 95-97- " que se ha venido discutiendo a lo largo de 1994.

En el número del mes de marzo del T.U. LANKIDE, se profundizará en estos temas uniéndose nuestra revista a la campaña de divulgación emprendida. Se trata de que los mutualistas se sensibilicen y acepten de buen grado las reformas que, ya se puede adelantar, buscan que los cambios estimulen el grado de responsabilidad de cada uno sin menoscabo, cuando así sea aconsejable, de las virtudes mutualistas intrínsecas al sistema y, hasta cierto punto, del nivel de solidaridad preciso.

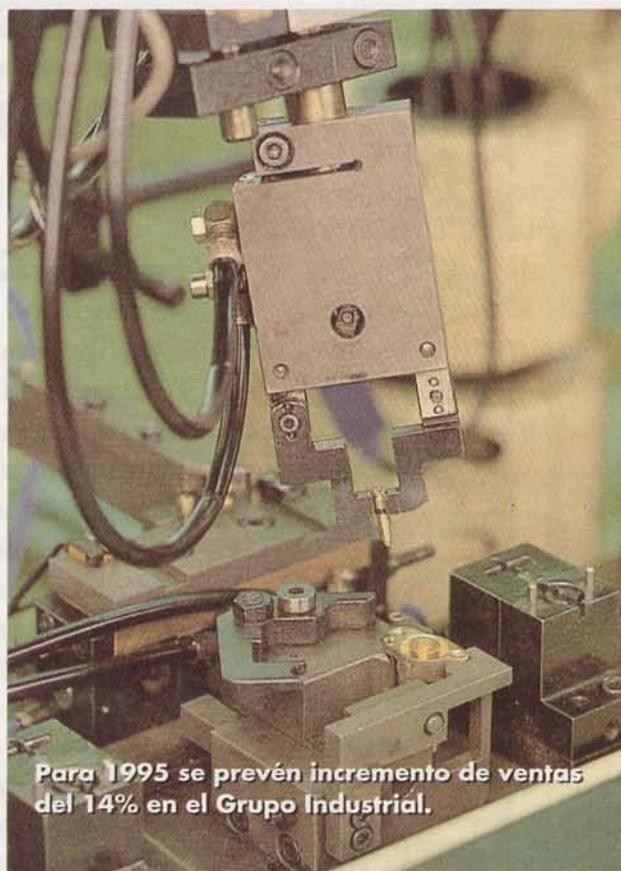
## Los Planes de Gestión '95 mejoran las previsiones

**E**n el pasado número del mes de enero, con los datos que se manejaban en diciembre, se hacían unas previsiones de las principales variables que iban a jalonar 1995.

Ciñéndonos de nuevo al grupo industrial, ahora que la Unidad de Análisis Económicos ha resumido los respectivos planes de todas las empresas industriales de MCC, puede afirmarse que los proyectos como tales son algo mejores.

Efectivamente, si se cumplieran todas las hipótesis tal como han sido establecidas, al final de 1995 nos encontraríamos culminando la siguiente gestión:

- Las **ventas** llegarán a 256.419 millones de pesetas con un crecimiento del 14% sobre 1994.
- Las **exportaciones** representarán el 37,5% de las ventas totales con 97.171 millones de facturación y un avance relativo del 24%.



Para 1995 se prevén incremento de ventas del 14% en el Grupo Industrial.

- El censo de **personal** crecerá en 200 empleos más, colocándose en 14.953 puestos.
  - Los **excedentes** pueden llegar a 7.281 millones de pesetas, mientras que las inversiones rebasarán los 13.500 millones.
  - El "**cash-flow**", suma de excedentes y amortizaciones, rebasaría los 17.730 millones de pesetas.
- El salto productivo será muy alto de cumplirse estas hipótesis ya que las ventas/persona llegarán a los 17 millones de pesetas, cuando en 1994 se mantuvieron en 14,9 millones: es el resultado de que las plantillas de personal aumenten el 1% y que las ventas lo hagan en el 14%.

La totalidad de las ventas, incluido el Grupo de Distribución, llegará a los 582.242 millones de pesetas y las inversiones se prevé que lleguen a 36.402 millones de pesetas en este año 1995. □

**Un plan de difusión para informar sobre los avances logrados en el Proyecto internacional Gnosis en la resolución de problemas relacionados con el diseño y la producción en las empresas.**

## Del diseño a la producción

**E**l próximo 30 de marzo tendrá lugar en Ikerlan un plan de difusión sobre "Sistemas para la configuración del diseño y de la producción". Una iniciativa que se encuadra en el marco del programa internacional IMS (Intelli-



gent Manufacturing Systems) que pretende dar solución a los problemas de la empresa relacionados con el diseño y la producción: reducción de períodos de maduración de diseño y producción, respuesta rápida a las necesidades del cliente, y respeto al medio ambiente.

Una tipología de problemas de carácter universal, como lo demuestran los 6 proyectos de viabilidad en los que han trabajado empresas y universidades de Canadá, EE.UU., Europa y Japón, centrándose sus análisis en conceptos como flexibilidad, calidad, eficacia y comunicación.

### Proyecto Gnosis

Uno de estos seis proyectos es el denominado Gnosis, liderado por Mitsubishi Elec. Co., y que ha analizado las limitaciones de la "mass production" y la definición de la "post mass production". Según nos han hecho saber desde Ikerlan este proyecto establece que "el

factor principal del cambio descansará en la identificación, sistematización, uso y reutilización de la información y el conocimiento que la empresa posea o comparta, aplicándolo en cada etapa del ciclo de vida del producto o proceso".

Para dar a conocer más en detalle los resultados del proyecto Gnosis, Ikerlan reunirá el próximo día 27 de marzo a diferentes miembros participantes en el proyecto en un plan de difusión dirigido a directores generales, directores de producción, directores de recursos humanos, investigadores, etc.

Por último señalar que para dar solución a este tipo de problemas habituales en la empresa se están empezando a analizar, ahora ya con rango científico, variables como son la participación de las personas en la producción, la motivación, la información y el conocimiento, tanto en la etapa de diseño de producto como en el propio proceso productivo.

Otsailaren 24 ospatuko da Osoko Bilkura handitza helburua duen MCCko VI. Kongresua. Egungo 370 kongresukidetik 600era pasa daiteke.

# VI. Kongresuaren aurrean

**VI.** Kongresua datorren otsailaren 24an ospatu behar dela eta seguruenik galderabat baino gehiago edukiko duzue gai honen inguruan. Hauek izan daitezke horietako batzuk.

ere baldintza lezake noizbait.

## Zein da ponentziaren oinarrizko helburua?

Kongresuko Batzorde Iraunkorrek aurkezten duen ponentzia honen helburua Kongresuaren Osoko Bilkuraren eraketan behar besteko ordezkaritza lortzea da.

## Zenbat kidek osatuko dute Osoko Bilkura?

30 kooperatibista bakoitzeko ordezkari bana zehaztu da. 18.000 kooperatiba-bazkideko talderako 600 kongresukideko Osoko Bilkura osatuko litzateke, gaindi ezin daitekeen muga absolutua 650 kongresukidetan ezarri delarik



## Zergatik VI. Kongresua?

V. Kongresuan hainbat Kooperatibak egindako aldaketa-proposamenari erantzuteko da. Proposamen horren helburua Kongresuko Osoko Bilkurako kideen kopurua ahalik eta gehien handitzea zen.

## Zergatik aldatu kongresukide-kopurua?

Kongresukide-kopurua handitze-ko proposamenaren arrazoiak Kongresuaren Osoko Bilkurak dituen ahalmenekiko MCC Korporazioak izan duen ezaugarri-aldaketan oinarritzen da. Egungo eraketan, Osoko Bilkurak Kooperatiba guztien jarduera eratzeko ahalmena du eta, ondorioz, horien barne-egitura bera

## Zer aurkezten du ponentziak?

Proposamena da kongresukide-kopurua zehazteko eta horiek Kooperatiba eta Agrupazioetan banatzeko irizpideak berrikustea eta, era berean, prozedurazko bermeak bilkurakide-kopuru berriari egokitzea.

## Zeintzuk dira ponentziaren oinarrizko irizpideak?

Batetik Kooperatiba eta Agrupazio guztiak behar adina ordezkartzea; bestetik Kooperatiba bakoitzaren botu-eskubidearen eta bere oinarri sozialaren arteko proportzionaltasuna; hirugarrenik eraginkortasuna kongresukideen borondatea adierazterakoan; eta azkenik eraginkortasuna antolamenduan.

## Calendario precongresual

La ponencia a debatir por el Pleno propone que en adelante el Congreso se celebrará cuando lo decidan los órganos competentes y, al menos, una vez cada cuatro años. Su calendario estará sujeto a los siguientes requisitos básicos:

- Comunicación de apertura de la fase precongresual con una antelación mínima de 12 meses.
- Envío a las Cooperativas de la convocatoria del Pleno y de la documentación pertinente con una antelación mínima de 6 meses.
- Presentación de enmiendas con una antelación mínima de 3 meses a la celebración del Pleno.
- Envío a las Cooperativas de las enmiendas presentadas y del Reglamento del Pleno con una antelación mínima de 45 días a la fecha del Pleno.

Giza eta Gizarte zientzien arloan Euskal Herriko Curriculum Vitae zientifikorik nabarmenena saritzea du helburu. Sari bakarra emango da eta 3 milioi pezetakoa izango da.

## Euskadiko Kutxak eta Eusko Ikaskuntzak Giza eta Gizarte Zientzien saria antolatu dute

J.M.F.

Hile honen 2an egin zen Donostian Euskadiko Kutxak eta Eusko Ikaskuntzak antolatutako sari honen berri emateko aurkezpen ekitaldia.

Bertan Juan Jose Arrieta Euskadiko Kutxako zuzendari nagusia eta Goio Monreal Eusko Ikaskuntzako lehendakaria izan ziren, eta beraien esanetan sari honek Giza eta Gizarte Zientzietan, Euskal Herriko curriculum nabarmenena duen ikerlaria gorendu nahi dute urtero. Era berean Euskal Herriko Unibertsitateetako departamentu eta institutuetan edo zientzi eta kultur erakundeetan lanean diharduten zientzialarien modus operandi delakoa eta emaitzetan bikaintasunak duen balioa indartu nahi du.

### Hautagaiak

Hiru milioi pezetako sari bakarra izango duen lehiaketa honetan ikerketa-lana Euskal Autonomi Elkarteetan, Nafarroako Foru Elkarteetan zein Iparraldeko 3 lurraldeetako edozeinetan

  
**CAJA LABORAL**  
EUSKADIKO KUTXA

burutzen duten ikerlari eta zientzialariak har dezake parte.

Hautagai izateko proposamena interesatuak berak aurkeztu ahal izango du, Unibertsitateetako Institutu edo Departamentuek, edota Kultur eta zientzi erakundeek. Proposamenarekin batera hautagaiaren curriculum Vitae-a aurkeztu beharko da Eusko Ikaskuntzaren edozein lurralde-bulegoetan edo Euskadiko Kutxaren eskualde-egoitzetan.

Azkenik aipatu behar da hautagaiak aurkezteko epea 1995eko epirilaren 30ean bukatzen dela. Informazio gehiago nahi izanez gero Eusko Ikaskuntzako 943 31 08 55 telefonoan emango zaizue.



Su trayectoria profesional ha estado ligada a Eroski, Cooperativa que dirigió desde su fundación hasta 1990.

Actualmente es Vicepresidente de la División de Distribución y Alimentación de MCC.

## Antonio Cancelo será Presidente de MCC el próximo mes de octubre

Estas alturas casi todos los socios de las Cooperativas integradas en MCC sabemos que Antonio Cancelo será el próximo Presidente del Consejo General de la Corporación. La decisión se hizo oficial el pasado mes de enero, cuando la Comisión Permanente del Congreso Cooperativo de MCC le nombró sucesor de Javier Mongelos en el cargo.

Precisamente fue Javier Mongelos quien lideró el proce-

so de reorganización sectorial de las Cooperativas del entonces Grupo Cooperativo Mondragón que comenzó 1990 y que tuvo como punto de arranque definitivo la constitución de Mondragón Corporación Cooperativa en diciembre de 1991.

La designación de Cancelo como Presidente de MCC, -el relevo está previsto para el próximo mes de octubre, fecha en la que Javier Mongelos alcanzará la edad de jubilación-, afectará también al "staff" del Grupo Eroski, donde también se producirán nuevos nombramientos una vez de que el nuevo responsable de la Corporación se haga cargo de manera efectiva de las nuevas responsabilidades.

Así, el actual Director General del Grupo Eroski, Cons-

tan Dacosta, pasará a ocupar la Presidencia del Grupo, compartiendo ambas responsabilidades.

Por su parte, Agustín Marcaide, actualmente Subdirector de la Cooperativa Eroski, asumirá la Dirección General de la misma.

### Un líder de Eroski

El "curriculum vitae" profesional de este técnico sanitario no es muy extenso, ya que su trayectoria laboral siempre ha estado ligada con exclusividad a Eroski, cooperativa que dirigió desde el momento de su fundación en 1969 hasta el año 1990, año en que se constituye el Grupo Eroski y accede a la Presidencia del mismo.

En la actualidad es Vicepresidente de la División de Distribución y Alimentación de MCC y él ha sido el máximo responsable del proyecto de expansión de Eroski en el Estado español y francés.

Eibarrés de adopción -nació hace 58 años en Puebla de Sanabria, Zamora-, ha sido un líder carismático en todo el proyecto Eroski y un defensor a ultranza de las ideas cooperativas.



## Nos han visitado...



### Ramón de la Cruz Ochoa, un cubano en Mondragón

El Presidente de la Comisión de Asuntos Constitucionales de la Asamblea Nacional de Cuba, Ramón de la Cruz Ochoa (a la derecha de la imagen), visitó la Corporación MCC el pasado mes de enero. Vino con una agenda bastante apretada -además de las visitas oficiales protocolarias, tenía previsto pronunciar en la Universidad del País Vasco y en la Complutense de Madrid sendas conferencias, - pero no quiso pasar por el País Vasco sin conocer la realidad del movimiento cooperativo de Mondragón, de la que quedó "gratamente impresionado".

Configura una organización por unidades de negocio: Banca de Particulares, Banca de Empresas, Area Financiera y Area de Sistemas.

## Caja Laboral se reorganiza

**D**e acuerdo a una decisión adoptada en el último Consejo Rector de la Entidad, Caja Laboral se dispone sustituir su anterior organización funcional por otra que se basa fundamentalmente en la división por áreas de negocio. Se configurarán así cuatro grandes áreas: Banca de Particulares, Banca de Empresas, Area Financiera y Area de Sistemas, además de los departamentos de Recursos Humanos y Auditoría Interna.

### Banca de empresa

Una de las principales novedades de esta nueva organización la constituye la creación de un área específica de Empresas, que incorpora las unidades anteriormente dedicadas a la relación con las Co-

operativas y demás empresas de la Corporación. Su actividad se centrará en mejorar la presencia de la institución en los segmentos de empresas medianas, dando prioridad a aquellas de facturación comprendida entre 50 y 500 millones de pesetas, ampliando así la experiencia acumulada en la relación bancaria con las Cooperativas.

Inicialmente se creará una Oficina de Empresa en cada una de las capitales de Euskal Herria en las cuales se atenderá a las grandes empresas. Las empresas medianas serán atendidas en Oficinas Mixtas, en número que rondará el 15% de la red total de la Entidad y que también atenderán a los distintos segmentos de particulares y autónomos. El resto de Oficinas centrarán su actividad en estos

segmentos de particulares y pequeños negocios, con facturación anual inferior a 50 millones de pesetas.

El Area de particulares aglutinará todas las actividades de negocio relacionadas con los distintos segmentos en los que Caja Laboral ha dividido a los clientes particulares, así como los segmentos de autónomos y empresas personales.

Por su parte, el Area Financiera incorpora la gestión de Tesorería y Mercado de Capitales además de los departamentos de Secretaría General Técnica, Asesoría Jurídica y Calidad.

Y por último, el Area de Sistemas se ocupará de las actividades de Organización, Informática, Gestión del Inmovilizado, Seguridad, Intervención General y Aprovisionamientos.

## Se constituye SEI FAGOR, uno de los grupos informáticos más importantes de Euskadi

**FAGOR** 

El pasado 20 de diciembre la Cooperativa Fagor Sistemas adquirió las actividades "Soluciones para Sistemas Abiertos", "Ingeniería de Software" y "Asistencia Técnica" de la sociedad de servicios informáticos "SEI" (Systèmes et Équipements pour l'Informatique). Con la adquisición de estas líneas de actividad y la constitución de SEI FAGOR se crea uno de los grupos informáticos más importantes de Euskadi.

La oferta realizada por Fagor Sistemas fue complementaria a las presentadas por IBM-Francia y el grupo francés Fournié-Grosaud para optar a otras actividades de SEI.

En el área informática el Tribunal de Comercio de Bayona, que fue quien dio el visto bueno a la operación, se decidió por la oferta de Fagor Sistemas frente a otras de la competencia que concurrieron al proceso, por contar con el apoyo de los propios trabajadores de SEI y presentar un mayor interés social y financiero, garantizando el mantenimiento de un mayor número de empleos, 54, y un mejor desarrollo empresarial futuro.

A través de esta operación, Fagor Sistemas se ha hecho con la propie-



dad de la marca comercial SEI, con las acciones que SEI poseía en la empresa ISEI S.A. de Andoain y con la mayor parte de los productos de "software" desarrollados por SEI, productos que le permitieron llegar a situarse entre las 70 primeras socie-

dades francesas especializadas en la venta de servicios informáticos para el sector industrial.

### SEI FAGOR

Fagor Sistemas tramita actualmente la constitución de una sociedad en Bayona que operará con el nombre de SEI FAGOR, a la que la Cooperativa de Mondragón aportará el 66 % del capital mientras que los trabajadores se harán con el 34 % restante.

SEI FAGOR centrará su actividad en el mercado francés y español, canalizando sus servicios hacia el ámbito de los sistemas de información y comunicaciones, así como el desarrollo e implantación de aplicaciones especializadas para el sector de distribución y terciario.

### 110 empleados y 1.500 millones de facturación

Con un equipo humano conjunto de 110 personas (SEI FAGOR, ISEI, FAGOR SISTEMAS), de elevada preparación y experiencia, se prevé alcanzar una facturación anual en el área informática de 1.500 millones de pesetas, repartidos a partes iguales entre el mercado francés y el español. Para ello se contará con una presencia comercial directa a través de las oficinas de Bayona, París, Avignon, Madrid, Barcelona y las correspondientes a las diversas implantaciones de Gipuzkoa.

A medio plazo se prevé que esta actividad sirva de base para la creación de un polo informático de MCC con una adecuada dimensión tecnológica y empresarial, que posibilite el desarrollo de una oferta informática de ámbito europeo dirigida a los sectores industrial, de distribución y de servicios.

La constitución de SEI FAGOR supone un segundo paso en la internacionalización de las actividades de FAGOR SISTEMAS, tras la adquisición de CIMA ROBOTIQUE en la localidad de Orange, próxima a Avignon.

## ¡Acción! Se rueda

Athlon S. Coop.

**B**ienvenidos nuevamente a esta sección tan saludable. Como ya se avisó en el número anterior, retomamos este apartado dándole una nueva orientación.

¡Sí!, nuestra propuesta va dirigida a la práctica, a la acción, a mover el esqueleto o como ustedes prefieran denominarlo.

El objetivo, claro está, será conseguir que cada uno se sienta más a gusto, más ágil y de esta forma conseguir unos beneficios tanto físicos como psíquicos.

Nuestra nueva propuesta sigue remarcando la importancia del "NO a la vida sedentaria", pero liderada por proposiciones y consideraciones muy prácticas y reales.

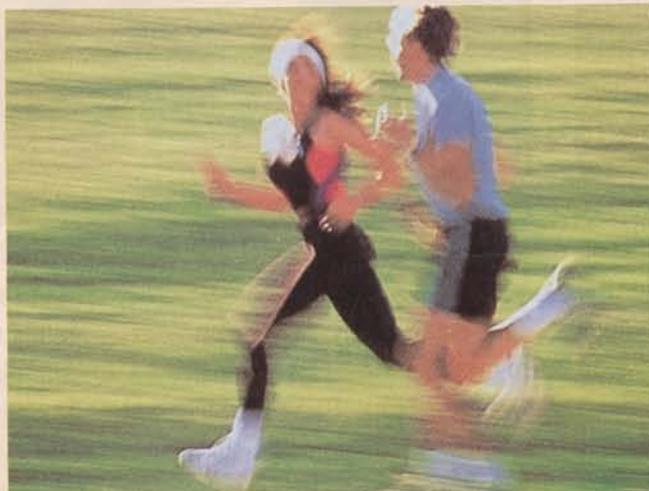
### Planteamiento general

El entrenamiento de carácter físico-deportivo en cualquier persona se debe dirigir u orientar hacia tres aspectos primordiales:

1. Aumentar la condición física.
2. Mantener esa condición física.
3. Reducir esa condición física, tras un amplio o corto período de intensa práctica, de forma que el abandono del deporte no

se convierta en un trauma no sólo psíquico, sino físico y negativo para nuestra salud.

Es decir, todo hace referencia a la condición física, concepto integrado por todas



las cualidades físicas (RESISTENCIA, VELOCIDAD, FUERZA, FLEXIBILIDAD y MOVILIDAD) y su correcta interrelación.

Y se nos ha ocurrido que para acometer esta nueva tarea, centrada específicamente en el entrenamiento físico-deportivo, esperaremos pacientemente hasta que los responsables de T.U. Lankide nos den el pistoletazo de salida, una vez que se hayan definido las variaciones que tienen previsto realizar, entre las que se incluye un par de páginas para tratar este tema.

Nuestro trabajo estará estructurado mensualmente en varias partes o secciones:

1ª SECCION o plan de trabajo del mes

en cuestión o programa a seguir, eh!

2ª SECCION donde aparecerán entrevistas a personas relacionadas o no con las cooperativas, pero con el nexo de unión en su práctica deportiva.

3ª SECCION donde encontrarán diferentes tablas de ejercicios, según el objetivo planteado en cada número o parte del programa.

4ª SECCION o la parte dedicada a los errores, dichos y soluciones mágicas del mundillo deportivo, y por supuesto, consejos para evitarlos.

Por último y buscando una interconexión con nuestros lectores, la parte quizás más interesante y de mayor feed-back, donde poder realizar esas sugerencias, plantear dudas u opiniones que al respecto se os puedan ocurrir.

Como ven nuestro planteamiento general sigue esa idea de abandonar el sedentarismo, sea el momento de nuestra vida que sea, y comenzar a "activar nuestro cuerpo", pero de forma correcta, integral y sin contraindicaciones, ya que, y según "nuestros amigos" los americanos, "el ejercicio físico no es la panacea para la longevidad, pero ayuda a mejorar la calidad de vida".

# Otalorako berriak

## Seminario sobre "Métodos de Ingeniería de Ventas"

Los próximos días 23 y 24 de febrero se impartirá en Otalora un seminario que tiene por objeto presentar una visión global de los métodos de Ingeniería de Ventas a directivos de empresas fabricantes de productos industriales.

Durante el seminario se expondrán un conjunto de métodos de trabajo y de soportes de información dirigidos a preparar a las personas que realizan tareas técnico-comerciales para que sean capaces de conocer los hábitos de toma de decisión de los complejos clientes industriales, conocer sus productos desde el punto de vista de los clientes, negociar la obtención de pedidos y planificar y controlar su propio trabajo.

El programa, que tendrá una duración de 16 horas, se centrará en tres módulos: estrategia de la venta industrial, táctica y conducción de trabajo de la venta industrial y la ingeniería de ventas y la dirección de ventas.

Los interesados en participar en este seminario que deseen conocer más detalles acerca del mismo pueden llamar al teléfono 79 79 99 de Otalora.

## Otalorak bide berri bat ireki du kooperatibismoaren hedakuntza egiteko: ikusentzutekoak.

### Esperientzi Kooperatiboak

Aurreko hilean burutu zen Otaloran "Esperientzia Kooperatiboak" izeneko bideoen aurkezpena. Bideo hauek bide berri bat zabaldu nahi dute Otalorak egiten duen kooperatibismoaren hedakuntzan, hemendik aurrera irudiak eta testu idatziak aktibitate honen ardatzak izango direlarik.

Lehenengo "Esperientzia Kooperatiboak" ULGOR-eko fundatzaileen bizitzaren berri eman nahi izan dute eta horretarako bideo bana egin diote Jose M<sup>o</sup> Ormaetxea, Alfonso Gorroñoigoitia eta Jesus Larrañagari. Aurkezpenaren ekitaldia pasa den urtarrilaren 27an egin zen Otaloran eta bertan Jesus Goienetxe, MCCko gestio sozialeko zuzendariaren

gidaritzapean proiektu honen nondik norakoak jakitera eman ziren.



Ekitaldi honetan bideo hauen laburpen bat ikusi ahal izateko aukera izan zuten bertara joandako guztiek. Hiru pertsona hauei eskainitako 15 minutu inguruko bideo hauetan Ormaetxea, Larrañaga eta Gorroñoigoitiaren bizitzari buruzko hainbat pasarteren berri ematen da, hala nola On Jose Mariarekin izandako harremanak, Arrasateko kooperatibismoari buruzko iritziak, zaletasunak, etabar.

Hiru bideo hauek bidea ireki badute dagoeneko Otalorakoak beste bi egiteko nahian dabilta, bata MCC Korporazioari buruz eta bestea Lagun-Arri buruz.

Bideo hauek eskuratzeko interesa izanez gero Otalorara dei egin dezakezue.

FEDERACION DE COOPERATIVAS  
DE TRABAJO ASOCIADO  
DE EUSKADI

Kepa Uriarte

GESTION HUMANA A MEDIDA  
DE LAS COOPERATIVAS  
DE TRABAJO ASOCIADO

## Un libro imprescindible

Entre los expertos europeos de la Psicología aplicada a la Organización se considera a Kepa Uriarte un maestro y su autoridad es reconocida y valorada por igual, por empresarios y catedráticos.

En su extensa obra ha sabido conjugar de forma admirable el conocimiento con la práctica dando a sus libros y artículos un sentido de proximidad a los problemas cotidianos con los que el Gestor de Personas en particular y todos los que dirigen a personas en general se encuentran en sus empresas.

Queremos dar noticia en nuestra revista de una obra que nos parece imprescindible para los que,

en las cooperativas, tienen responsabilidad directa o indirecta con la gestión humana. Se trata de un trabajo sugerido a Kepa Uriarte por la Federación de Cooperativas de trabajo Asociado y que pueden los interesados solicitar en Otalora.

Su Título, "Gestión humana a medida de las Cooperativas de Trabajo Asociado" resume el alcance del trabajo. El precio especial que la Federación ha ofrecido a Otalora es de 1.000 ptas.

Que su lectura sea provechosa, y sus enseñanzas estimulen propuestas de mejora y soluciones a los pequeños y grandes problemas que inevitablemente surgen entre nosotros pero que debemos intentar superar con técnica y con corazón.

# El afianciamiento de América

J.M.F.

**F**agor Automation ha dado un nuevo paso adelante en su proceso de internacionalización. Un proceso que comenzó en 1981 con la apertura de su primera oficina en Europa, en la ciudad alemana de Göppingen, y a la que posteriormente se han unido sendas oficinas en Italia, Francia, China, Singapur y Chicago.

Esta estrategia de internacionalización, que por las características de su negocio ha sido de las pioneras en MCC, ha posibilitado una participación más intensa de Fagor Automation en los mercados internacionales. Consecuencia de ello es que en 1994, 1.650 de los 2.400 millones de ventas que obtuvo las realizó en los mercados exteriores.

Pero un proceso de internacionalización no se afronta exclusivamente con la apertura de oficinas a lo largo y ancho del mundo. Es necesario llevar a cabo una serie de acciones enmarcadas en una estrategia global.

Así los controles numéricos y visualizadores digitales de cotas de Fagor

Automation han estado expuestos en importantes Ferias Internacionales como Pekín, Los Angeles, Vietnam, Hong Kong, China, Korea o Alemania. Asimismo, Fagor Automation ha participado y participa en proyectos internacionales de investigación -lidera el proyecto OSACA, dirigido al desarrollo de un Control Numérico estándar europeo para la máquina-herramienta-; ha establecido una red de ventas de cobertura mundial, ha destinado recursos a la innovación tecnológica, ha llevado a cabo acciones comerciales específicas en cada continente... En fin, toda una serie de acciones concretas cuyo objetivo final es la internacionalización de su actividad.

Y los resultados de esta estrategia se miden sobre todo por sus ventas al exterior, que el año pasado se aproximaron al 70 % de su facturación.

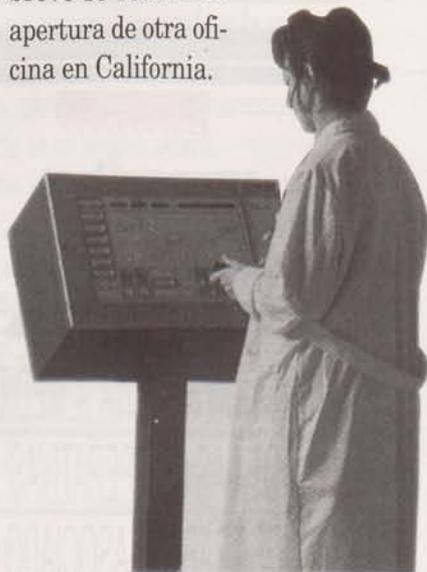
## Sao Paulo

Ahora, después de varios contactos y negociaciones, Fagor Automation se ha lanzado a la aventura "brasileira" abriendo una oficina en Sao Paulo, el centro económico de Brasil.

**FAGOR** 

Esta oficina permitirá acceder de forma directa a un mercado en plena ebullición, que presenta grandes oportunidades debido a las fuertes inversiones que están realizando las grandes empresas multinacionales en este país "emergente".

Asimismo, y continuando con su estrategia de internacionalización, está previsto que en breve se realice la apertura de otra oficina en California.



## era oficina en América del Sur

### Daniel Dias de Carvalho, Director de la Oficina de Fagor Automation en Brasil

**T.U.:** ¿Por qué ahora una oficina en Brasil?

**Daniel Dias:** Brasil es un país de los catalogados "emergentes", con tasas de inflación que están bajando

considerablemente, con menos aranceles para la importación, y con una economía que está creciendo a buen ritmo. Conozco el mercado, he pasado los últimos 15 años trabajando para la competencia, y creo que Fagor, en estas circunstancias, puede hacerse un hueco en el mercado brasileño.

**T.U.:** ¿Esta oficina se abre para satisfacer con exclusividad la demanda del mercado brasileño?

organización de Fagor, que a pesar de ser una empresa grande, su organización por divisiones le permite actuar con agilidad ante sus clientes; y por último porque es un desa-

## "Fagor tiene sitio en el mercado brasileño"

considerablemente, con menos aranceles para la importación, y con una economía que está creciendo a buen ritmo. Conozco el mercado, he pasado los últimos 15 años trabajando para la competencia, y creo que Fagor, en estas circunstancias, puede hacerse un hueco en el mercado brasileño.

**T.U.:** ¿Qué expectativas de ventas os habéis fijado?

**D.D.:** Este año hemos previsto facturar 700.000 dólares y en el 2000 las ventas llegarán a dos millones. Es un plan modesto y creo que fácilmente realizable; en las primeras tres semanas de enero ya habíamos vendido 10 controles numéricos sin haber hecho ningún tipo de publicidad.

**T.U.:** Y la competencia ¿cómo ha reaccionado?

**D.D.:** Nuestro principal competidor, Heidenhein, ya ha bajado sus precios un 20 % a algunos fabricantes. Pero era una reacción que esperábamos. Yo creo que la clave para que el fabricante brasileño acepte la tecnología Fagor estará en transmitirle seguri-



**D.D.:** El punto de partida es el mercado brasileño, que por otra parte, representa el 80 % del mercado latinoamericano, pero también hemos pensado acudir más adelante a otros mercados de América del Sur.

**T.U.:** A título personal, ¿qué te impulsó a lanzarte a esta aventura?

**D.D.:** Ha sido una combinación de varias circunstancias. Por un lado la evolución de la economía en Brasil, muy propicia para iniciar este tipo de negocios; por otro lado la propia

fío profesional, un reto que he aceptado con agrado.

**T.U.:** ¿Qué te ha parecido nuestra filosofía cooperativa?

**D.D.:** Vuestra forma de hacer empresa es algo impensable en una sociedad tan extremadamente competitiva como la brasileña. Me ha sorprendido que los socios estén comprometidos con los resultados, con la gestión, con la calidad,... Es importante que todo el mundo reme en la misma dirección.

# Aula Cooperativa

José M<sup>º</sup> Larrañaga

## Comentarios a los esta

**S**iguendo con el plan propuesto pasaremos a comentar esta vez el Artículo 2: OBJETO.

*El objeto de esta Sociedad Cooperativa es la (fabricación y venta) (la prestación de servicios)... etc. y cuantas actividades afines o complementarias a las citadas decida emprender.*

La necesidad de ajustarse a las formulaciones jurídicas nos juega una mala pasada a la hora de plantear el Objeto de una cooperativa. Lao Tse nos lo recuerda: **“Cuando el dedo señala la Luna, el imbécil mira el dedo”**.

¡Cuántas veces confundimos el medio y el fin! y ¡cuántas veces transformamos los medios en fines!

Pero tenemos que pensar que a pesar de la letra las cooperativas saben inyectar dinamismo e incluso pasión a equipos de mujeres y hombres cuya ilusión es lograr una sociedad más justa y más solidaria. Y ese es nuestro objeto social verdadero, siendo lo de la fabricación, venta, etc. el medio.

Es vital dejar claro el sentido final de nuestro trabajo a todos los miembros de la empresa, hacer ver que

cada uno trabaja para el progreso del país al que pertenece por medio, eso sí, del beneficio que se logra en la cooperativa donde colabora.

La empresa cooperativa es el medio y la finalidad el progreso, la creación de riqueza social.

Recuerdo aquella historia de los tres talladores de piedra a los que uno a uno un visitante va haciendo la misma pregunta: “¿Qué está usted haciendo?” El primero responde: “Estoy tallando una piedra ¿no lo ve?” El segundo dice: “Estoy tallando una cruz”; y finalmente el tercero explica: “Estoy participando en la construcción de una gran catedral para la cual realizo tallas de varias piezas importantes”.

Concluye la historia con el comentario del visitante curioso: **“claramente apreció que el que mejor y más a gusto trabajaba era el tercer cantero-escultor, los otros carecían de ilusión y motivación”**.

Los economistas llaman autárquica a la sociedad que busca su equilibrio internamente, a la que busca equilibrar las necesidades y los bienes sin salir fuera del propio entorno, sea éste familiar, grupo rural o

nacionalismo autárquico. Se la conoce, también, como economía de necesidad. La otra economía, la abierta, es la llamada de Mercado.

Nunca, ninguna economía autárquica ha sido capaz de lograr el progreso de ningún pueblo. Ha sido, eso sí, el recurso de un momento pero no la solución a corto plazo.

Podemos ampliar, aprovechando el símil de la ciencia económica, este concepto de autarquía a otros campos: social, empresarial, político, etc. para definir aquellos planteamientos cerrados, limitados a las propias estructuras, como autárquicas. Y los cooperativistas vascos nos caracterizamos precisamente porque estamos abiertos a la competencia leal tanto en lo económico como afirmando la universalidad de nuestros planteamientos socio-económicos.

### El progreso social

Nosotros, a pesar de la limitación que la fórmula jurídica en uso nos obliga, sabemos que la finalidad no es fabricar, comercializar y/o crear, servicios y productos sino el progreso social de nuestro pueblo en el presente y en el futuro. Aún siendo importante y hasta vital la eficacia

## Cartas al Director

### “Pobreak dirua besterik ez dauka”

# tutos

de la empresa (económica, productiva, competitiva y cualitativamente considerada) sabemos que es como el dedo que nos señala la dirección trascendente al que aspiramos: la justicia social.

Cambiamos las palabras si están gastadas, o con el uso han perdido su brillo, pero renovemos el espíritu que nos guía, que envuelve las empresas cooperativas; MCC en definitiva, se compromete en la creación de riqueza para la sociedad donde estamos y en la búsqueda de su progreso.

Es decir, nuestros objetivos siguen siendo los mismos que cuando nacimos: crear puestos de trabajo, crear actividades competitivas, crear escuelas y crear un orden social más justo.

Los resortes internos de nuestra comunidad de trabajo son una garantía que debemos preservar para alcanzar objetivos que trascienden los límites de la propia empresa. No podemos sacrificar u olvidar los mecanismos internos de calidad, competitividad, etc. ni hacer dejación de lo que el cooperativismo significa de **comunidad humana de trabajo** pero tampoco debemos prescindir del objetivo (misión dicen otros) final: *crear riqueza para la comunidad.* □

Azken T.U. Lankide aldizkarian D. Jose Mariak esaten zuen horrelako zerbait gogoratzen da: “Beste enpresa batzuetan dirua emango dizue, diru gehiago, baina dirua bakarrik”. Horrek gauza asko ekarri dit gogora: zenbat lan eta ahalegin egin ziren kooperatiben lehenengo urteetan; ezer kobratu gabe orduak sartu, ilusio handiz, pozik eta alai ... ezer itxaron gabe enpresaren eta mogimenduaren etorkizuna ez ezik.

Egia da gauzak eta ekintzak lehenengo ilusioa eta poza galduz joaten direla. Urteek ditzira eta itxura ederra jan egiten dute; beste gauza baten bila jardun genuen, zerbait berri eta hobeago baten bila; horretarako eman genituen gure urterik onenak, eta agian gero ikusi duguk uste baino gehiago aldatu direla gauzak. Haur batek jostailu berri bat hartzen duenean bere izakera guztia beteta bezala ikusten du baina laster sortzen zaio gogaitasuna. Horrelako zerbait gertatu zaigulakoan nago.

Baina horrekin batera beste arlo batzuetan ere izan da aldakuntzarik. Soldata aldeak ez dira kooperatibetan bakarrik luzatu, kapitalismo tankerako enpresetan ere berdin gertatu da, (edo gehiago?). Beste alderdi asko alde batera utzita horrelako zerbait esan behar da: diru hutsagatik lanera joatea edo beste edozer egitea benetan tristet da.

Esaldi bat, ez dakit norena, etortzen zait sarritan gogora: “Hain zen pobrea, dirua besterik ez zeukala”. Izan ere diru hutsak morrontza sortzen du, morrontzak egonezina eta egonezinak gatazka.

Gaurko gure giroan solidaritza mogimendua indarra hartuz doala esan daiteke, munduko eta inguruko pobreenak eta txiroenak gera eta arduragarriago era dira, erlijio eta ispiritu balioak ere tinkotasuna hartuz doaz. Hortik ikus dezakegu gure etorkizuna eta poz bidea. Baina dirua, eta lana, eta kontsumoa, eta dirua ... gurpil horretatik ateratzen ez bagara gure etorkizuna larria izango da.

Batez ere jokaera horren ondorioz soldaten aldeak zabalduz joaten badira; gehiegi irabazten dela esaten den bitartean batzuen soldatak handitzen badoaz gure arteko harremanak hondatzen joango dira eta gure poz bidea galtzen.

Pablo Letona

## EL PERSONAJE

# Melita Talovic

Refugiada bosnia empleada en LKS

**“Creo en la solidaridad”**

Huyendo de la guerra en la Ex Yugoslavia vino a parar a Eskoriatza. Hace algo más de un año trabaja en LKS.

J.M.F.



### ¿Cómo lo llevas?

A pesar de nuestro destino y de todo lo que hemos pasado, muy bien.

### ¡Ay, el destino! ¿Qué caprichoso es!

Así es. Nunca sabes qué te va a deparar. Lo nuestro fue muy repentino. Un mes antes de empezar la guerra no había ninguna señal que hiciera intuir que iba a suceder todo esto.

### ¿Y se puede intuir cuándo acabará?

Yo soy de naturaleza pesimista, y todavía hoy veo el panorama bastante negro.

### ¿Y qué te parece la pasividad de Europa ante el conflicto?

Europa se lava las manos, cierra los ojos. No sé cómo pero seguro que podrían parar la guerra, como hicieron en Kuwait.

### A pesar de la situación tan trágica, ¿cabe hacer alguna lectura positiva?

“No hay mal que por bien no venga” que dice el refrán. He ganado algo, pero he perdido mucho más.

### ¿Qué has ganado?

Un idioma nuevo, aprender a dibujar por ordenador, muchos amigos... Pero es poco en comparación con lo que he perdido.

### ¿Y qué has perdido?

He perdido una vida. Ahora hay que empezar de nuevo.

### Y claro, a los 39 no apetece mucho.

Yo todavía sí puedo; pero mis padres, en el umbral de los 70, ya no están dispuestos a empezar nada nuevo.

### Dejemos la guerra.

### ¿Qué haces en LKS?

Soy arquitecto de profesión, y en LKS realizo trabajos de delineante o aparejador. Paso muchas horas delante del ordenador, dibujando.

### ¿Me han dicho que trabajas mucho?

No más que los demás. Nuestro trabajo es así. Al tener fechas concretas para entregar los proyectos tienes que meter más horas.

### Y el resto del tiempo ¿en qué lo empleas?

En estar con mis padres y en hacer las tareas de la casa, como cualquier otra mujer. Ah, y alguna que otra vez en salir al monte.

### ¿Y si aun te queda un rato libre?

Lo invierto en leer.

### Ahora que me doy cuenta, hablas igual que Meho Kodro.

Seguro que sí. No en vano somos de la misma parte de Bosnia, de la misma provincia, casi del mismo pueblo.

### ¿Le sigues?

No estoy muy interesada en deportes.

### Pero seguro que te habrás encontrado con él en más de una ocasión.

He estado en su casa de San Sebastián varias veces. Es un chico muy mojo, que quiere a su país y a su pueblo y que siempre está dispuesto a ayudar.

### Oye Melita ¿antes de venir sabías castellano?

Ni una sola palabra.

### Pues hay que ver como te expresas.

Ya sabes, la necesidad obliga. Empecé a estudiar por evitar el aburrimiento y por olvidar un poco todo.

### ¿Crees en la solidaridad?

Yo sin solidaridad no estaría aquí, no trabajaría, no tendría a mis padres a mi lado... Creo en la solidaridad y en el amor; es lo único que puede solucionar este mundo.

### ¡Qué biografía tan interesante!

Sí. ¡Pero qué dura!