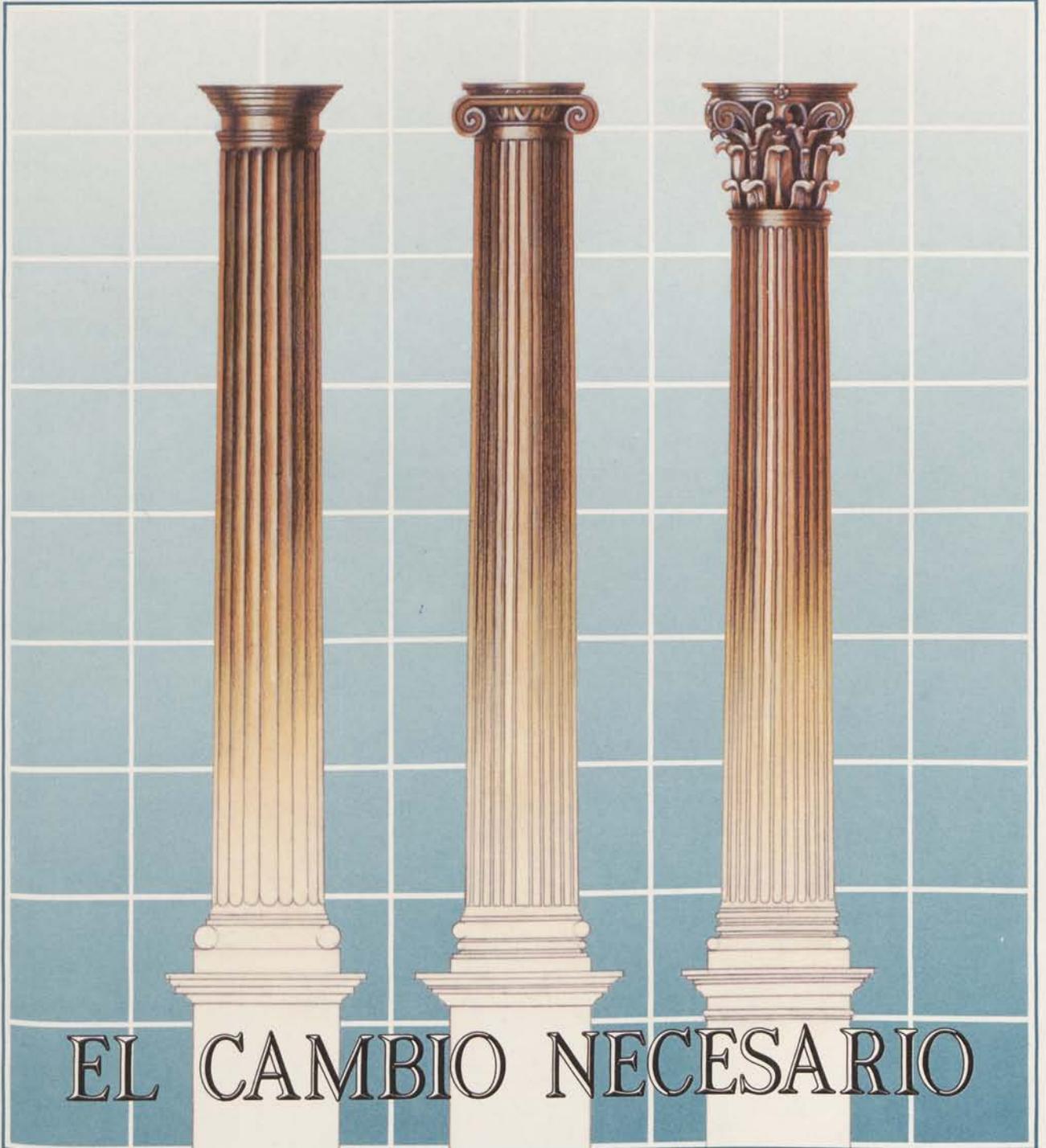


**TRABAJO Y UNION**

# Lankide

Nº 338 Zb - Julio 1990 Uztaila - Dirección : IKASBIDE, Barrio Aozaraza, s/n. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



## EL CAMBIO NECESARIO

# Consultores de Productividad

**L**a acelerada puesta en vigor de nuevas fórmulas de gestión bajo el impulso atrayente del nuevo escenario económico y social que representa la Comunidad Europea, no puede hacernos olvidar, a los que convivimos en la sociedad de personas, el origen y sentido de nuestra **experiencia**.

La necesidad de competir con éxito, como medio indispensable para durar, nos obliga a **renacery adaptarnos**, sin que el acceso a un nuevo estadio tecnológico o de organización se deba producir por los mismos cauces que se siguen en las empresas de capitales. En las sociedades de personas existe el recurso a la voluntad organizada mediante el estímulo de los resortes que todos los trabajadores tienen en su calidad humana, para comprometerse en una obra en la que es protagonista, libre, igual a los demás y solidario con ellos.

En el transcurso del tiempo se han producido sin embargo fuertes deterioros en el comportamiento que practicamos a diario. De un lado el tránsito de más de treinta años ha producido desajustes entre los puestos de trabajo creados y los socios que los ocupan; a veces porque las fuerzas o la vivacidad sensitiva los hacen incompatibles y otras porque al tecnificarse el puesto, por la aplicación de nuevas tecnologías, no ha hecho lo mismo el socio en su afán de adaptación y ha devenido en caduca la transitoriedad de sus conocimientos.

También -no hay razones para ocultarlo- el sistema cooperativo en un difícil equilibrio entre su faceta humanista 'versus' su sustantividad empresarial obligada a ser competitiva, ha hecho recaer a favor del primer lado de la balanza toda una suerte de inhibiciones, al practicar una mezcla de paternalismo y de dejación de la autoridad.

Habría que resumir la idea de que cuando la estructura demográfica envejece se acusan síntomas de debilitamiento en la actividad, aunque se gane en experiencia. Pero el episodio final, de no mediar una rigurosa gestión de personal que rehabilite el esfuerzo de la organización necesaria, demuestra que la productividad decae y la competitividad sufre cierto cansancio poniendo en peligro la economicidad de las empresas que han resultado así dañadas. Se acude entonces a consultores de productividad extraños para que intenten onerosamente recuperar la situación, y recobrar la actividad y la rentabilidad perdidas. Es un método equivalente a una operación quirúrgica no deseada, a la que se llega por no practicar una terapia capaz de preservar con diligencia los males de la desorganización provenientes del relajamiento del organismo colectivo.

Por consiguiente la apreciación que se percibe en primera instancia, no ofrece un perfil negativo a la intervención de expertos extraños a la cooperativa para recobrar un grado de actividad en consonancia con la competitividad, porque el mal reside en la pérdida generalizada de eficiencia, consentida por la organización de la empresa, que cuando entra en fase crónica es necesario, inevitablemente, atajar.

Es en este momento cuando, si interiorizamos aunque sólo sea de forma somera, nos damos cuenta que hemos perdido el horizonte del origen de nuestra experiencia social. A través suyo siempre se defendió la idea de que por coincidir en cada persona la doble condición de **socio y trabajador**, cualquier suerte de incentivo, destajo, o prima a la producción, sería innecesaria. Lamentablemente la realidad parece ser otra porque el número de cooperativas asistidas por consultores especializados es notorio.

Y habría que preguntarse si es legítima esta situación. Si se van agotando los factores que encadenadamente sirvieron para formular toda una teoría sobre la fijación de los anticipos de consumo como renta disponible de los socios. Si se ha perdido el anhelado y fértil encuentro entre quienes trabajan y a la vez son soberanos en las decisiones claves de nuestras empresas. Si, en fin, nos hallamos en otra etapa en la que ya no constituye fuerza ética, con capacidad de estimular, el saberse unido a los demás trabajadores en la empresa propia.

Habría que llevar a cabo una exégesis en interpretación laica del origen de nuestro modelo de empresa social y hacer un fuerte ensayo de regeneración para recuperar, si es posible, parte de aquel estado en el que esta experiencia se cimentó y que habría que restablecer.

De otro modo, será penoso ver que el estímulo se ha olvidado, y es preciso recuperarlo no por puro sentimentalismo, sino porque, ahora, cuando la competitividad es tan necesaria, simplemente nos hace falta por evidente sentido práctico.

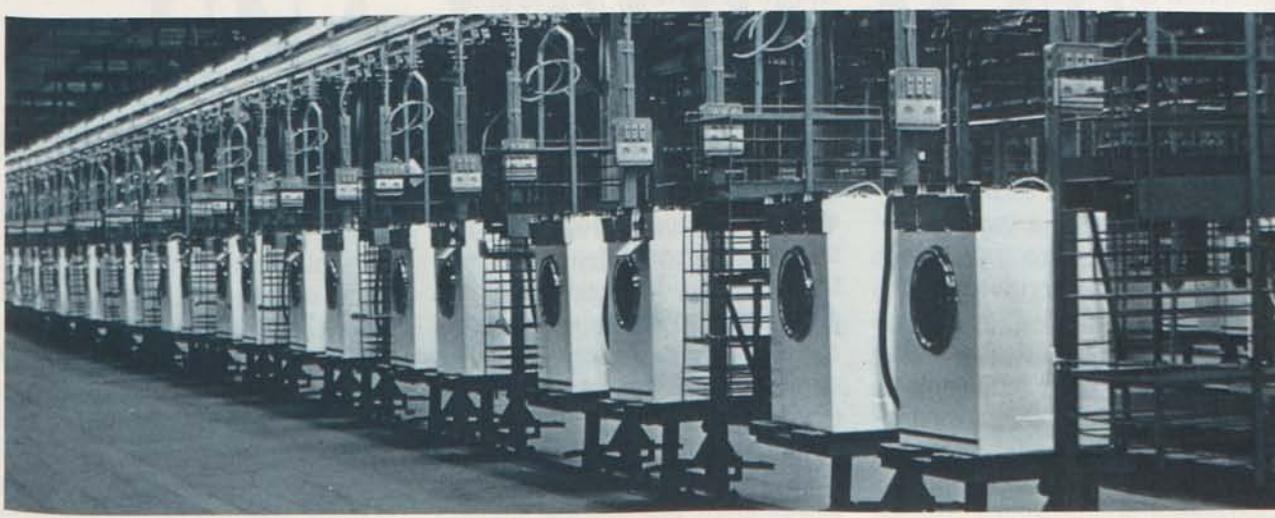
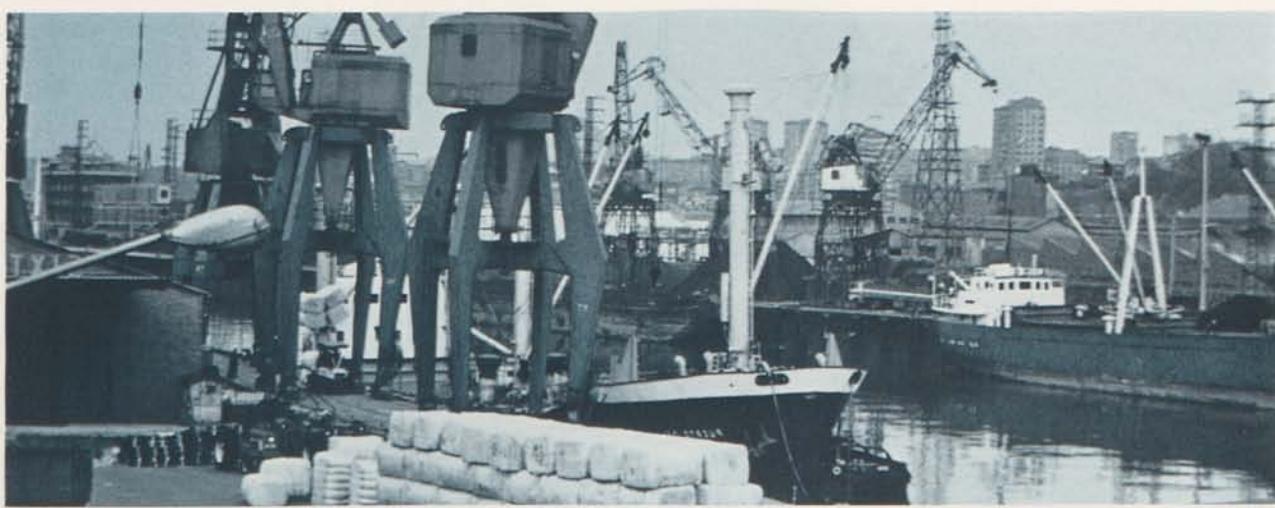
Porque si no es así ¿cuáles son las ventajas relativas que tiene una empresa cooperativa frente a las que no lo son cuando se trata de hallar en los socios su máxima voluntad para que cooperen ante el tremendo reto de aumentar la productividad?.

Y es que actualmente se halla en el 70% aproximadamente de la que se logra en un puesto de trabajo italiano o alemán; realidad objetivamente comprobada que, además de ser algo patética y descorazonadora, no es una buena noticia para nuestras economías. ■

## AURKIBIDEA

EDITORIAL Consultores de Productividad	2
Se prepara el III Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón	6
Una etapa más JOSE MARIA ORMAECHEA	7
Entrevista a Fco. Javier Mongelos El Cambio es necesario porque el entorno cambia JAVIER MARCOS	11
Unirse para progresar JESUS MARIA HERRASTI	16
División de productos para el hogar: su futuro JESUS CATANIA	20
El sector de Componentes de Automoción JOSE LUIS OLASOLO	23
La producción de Bienes de Equipo entra en un futuro difícil ANTON ECHEVERRIA	26
Una permanente actitud de renovación ADRIAN CELAYA JAVIER ERDOCIA	30
Los recursos humanos y el cambio organizativo JESUS GOIENETXE	33
Presentación de un paquete informático de Gestión de Recursos Humanos para Cooperativas JOSE M. ALVARO	36
Iñaki Eizmendi "Basarri" PATXI URIARTE	38
Gure Kooperatibak: IKERLAN	41
Gure Kooperatibak: Presentación del Informe Anual del Grupo	43
Los Bañeros CARMELO URDANGARIN	45
Kooperatibetako Berriak	47
Cartas al Director	51

# SUMARIO





# SE PREPARA EL III CONGRESO del GRUPO COOPERATIVO MONDRAGON

La revista TULankide pretende ser el vehículo habitual para que los cooperativistas conozcan los acontecimientos de mayor relieve que se producen en el Grupo.

A raíz del II Congreso del GCM de comienzos del mes de diciembre se acuñó la idea de que el Grupo como unidad sociológica, o aglutinado en torno a una idea ética que le ha dado soporte, debía iniciar un nuevo proceso de análisis fiel a sus planteamientos básicos, pero tratando de ahondar en los requerimientos empresariales.

La necesidad de llevar a cabo nuevas adaptaciones no sólo venía motivada por los acontecimientos esperados en 1993 -que es posible no lo sean en la medida en que se temen-, sino porque la dimensión alcanzada y la dispersión de programas, requerían de un nuevo tratamiento insti-

tucional para reforzar los nexos internos, aumentar economías y reforzar la unidad de dirección.

Nuestras comunicaciones a los socios cooperativistas han sido puntuales después de que las medidas aprobadas por el Grupo van adoptándose, y así ya en el mes de diciembre desarrollamos la oportuna información sobre los contenidos esenciales del **II Congreso** y ahora, en junio, dimos la noticia de los nombramientos del elenco de directivos que ha sido elegido para diseñar el modelo de Grupo que podemos desarrollar. Será este equipo el que lleve al **III Congreso**, a celebrar en 1991, la nueva configuración; hasta entonces todo el proceso seguido será de reflexión sistemática, especializada, con muchos interrogantes y tratando de adivinar el escenario del año 2000 para crear a

nuestro Grupo las condiciones de habitabilidad que lo hagan viable. Entretanto se ha filtrado cierta documentación a la prensa y quizás se ha pensado en su valor rigurosamente definitivo. Y esto no es cierto. Lo divulgado representa una nueva etapa del ininterrumpido proceso de adaptación y, seguramente, el cuadro final del equilibrio organizativo que se plantee será bien distinto del que en la fase primaria se ha avanzado.

Para paliar los desasosiegos que esta información haya podido causar en algunos socios y, sobre todo, para dar la versión correcta de la situación y del grado de maduración al que han llegado las ideas, este número ha acudido a las firmas que, en este momento, parecen más capacitadas para que a nosotros socios nos informen. Su autenticidad es total, y lo que pueden decir sobre lo actual o lo dicen responsablemente. TULankide seguirá dando información periódicamente a medida que las etapas se vayan cubriendo y sea oportuna su divulgación contrastada y veraz. ■



Destino: el futuro.

## UNA ETAPA MAS

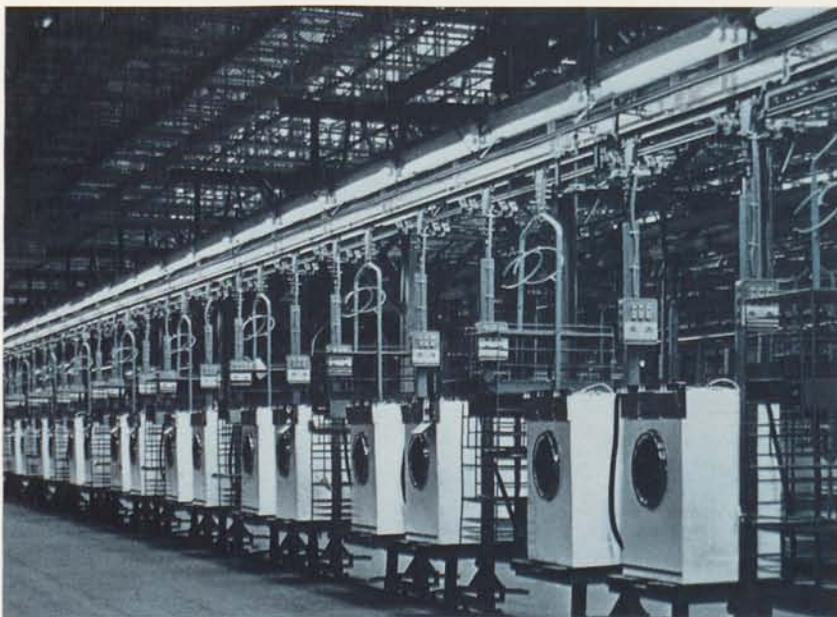
J O S E M A R I A O R M A E C H E A

El marco de referencia que representa la inminente implantación de la **Comunidad Europea** no encierra todas las razones que al **Grupo Cooperativo Mondragón** le invitan a reflexionar sobre su futuro social.

Ha pasado mucho tiempo y transcurrido varias etapas sin que virtualmente se hayan producido cambios íntimos en las estructuras de gobierno de las cooperativas.

Quizás por la respetuosa y estricta unión mantenida hacia los ideales que impulsaron la creación de nuestras empresas comunitarias y, a lo mejor, porque durante tantos años la presencia reiterada de las mismas personas en los puestos clave de toda la organización del Grupo, se ha mantenido un mismo modelo de comportamiento que, de todos modos, ha resultado satisfactorio y hasta ejemplificante.

No cabe pensar por consiguiente que el inicio de una nueva etapa se deba a las consecuencias derivadas de crear un nuevo modelo de organización geopolítica de Europa, ni al relevo generacional que se viene produciendo en el grupo. Existen otras causas cargadas de razón y de presentimientos, con suficiente valor de convencer a cualquiera, y para pensar en la necesidad de que el **Grupo Cooperativo Mondragón**



FAGOR Electrodomésticos. (Montaje de lavadoras)

entre en una nueva etapa de organización y de relaciones internas. Van a ser necesarios muchos análisis y cálculos; efectuar variados planes de adaptación; modificar criterios cuya vigencia y utilidad ha quedado superada; trasladar las ideas a tiempo a las comunidades de trabajo afectadas y establecer un compendio de normas nuevo, en un escenario distinto en el que los impulsos de carácter material e ideológico van a jugar un papel decisivo para encontrar un nuevo punto de equilibrio en este imaginario polígono de fuerzas de dinámica social en presencia.

### FACTOR HUMANO

Se ha modificado profundamente la asunción de los valores éticos que dan soporte al comportamiento humano.

Probablemente este cambio se produce, en gran parte, por el olvido progresivo de que la economía llena de precariedades que se hallaba montada sobre un tejido social con profundas desigualdades, hoy superadas, pero que alimentaban incesantemente y con energía, afanes de cambio, de progreso y de libertad. Se podía decir entonces como hoy: 'amamos la libertad y vivimos del trabajo' y añadir: no es justo que unos nazcan ricos para siempre y otros pobres para siempre.

Pero la sociedad de hoy no es la misma de entonces. Hay que seguir manteniendo los mismos ideales, pero ocurre que aquellas ambicio-

nes que se logran dejan de ser ya objetivos a conseguir.

Actualmente se han cubierto en las cooperativas bajo su propio impulso, y el de la sociedad en su conjunto, una serie de metas que en el comienzo de la experiencia parecían inalcanzables.

Es difícil hallar ahora un hijo de trabajador que deseando acceder a una formación universitaria y teniendo capacidad para ello no lo logre; las diferencias sociales prácticamente han desaparecido en el entorno cooperativo, aunque queden vestigios de insolidaridad que deban corregirse; la cultura y la formación no es un patrimonio encerrado en un 'guetto' privilegiado; el tiempo de ocio se ha acrecentado y, sobre todo, la sociedad como conjunto de sistemas que inundan el espacio vital es más democrática, más lineal, y produce mayor libertad a través de la progresiva igualdad.

Quedan muchas cosas por hacer, pero el progreso logrado es evidente. De ahí resultan una serie de consecuencias que modifican ahora el espectro de objetivos orientando las ambiciones de los socios trabajadores de las cooperativas bajo otros supuestos en los que la emoción y la sensibilidad, van dejando paso a la lógica, al pragmatismo y a los resultados tangibles.

Por eso las nuevas etapas hay que cubrirlas con la intención puesta en dar satisfacción al contingente de necesidades que las nuevas generaciones plantean.

### EL ESPACIO EMPRESARIAL

Sin duda el mensaje de la Comunidad Europea mejor interpretado por todos es el de la dimensión empresarial, porque es fácil relacionar un mayor espacio de demanda con

una más alta capacidad de oferta en la que se debe alcanzar una más satisfactoria cuota de mercado.

Resulta evidente la traslación de imagen y no es vana la apreciación espontánea porque es real.

La fuerza de las empresas asociadas a su capacidad de generar economías revitalizadoras, sin subordinaciones a apoyos extraños, reside en la habilidad que demuestran para ser rentables, haciéndolo sin debilitar su estructura de capitales y sin que obligue a los agentes de la empresa -el principal de los cuales es el trabajo- a perder posiciones en su retribución elemental y básica.

Las cooperativas, dada su singular estructura organizativa, no tienen cauces jurídicos para aumentar mediante alianzas con otras empresas su espacio empresarial para aumentar así su cuota de mercado.

Las vinculaciones tienen que llevarse a cabo en base a operaciones de difícil negociación porque la sociedad de personas resulta impermeable a la búsqueda de soberanía de las sociedades de capitales, en cuya virtualidad residen las apetencias que las estimulan.

Sin embargo, el Grupo tiene aún muchos resortes para aumentar su espacio en el mercado, sin renunciar a la democracia empresarial, base de su actual organización. Por esta razón, el crecimiento de su capacidad de competir habrá de lograrse con operaciones bien estudiadas y que tengan en cuenta que el redimensionamiento de su capacidad empresarial no ataca a los fundamentos de la democracia de los agentes de trabajo en los que descansan las virtualidades sociales claves del Grupo.

Los cooperativistas italianos de la **Lega Emilia Romagna**, de gran prosapia, cuyos orígenes se remontan a mediados del siglo pasado 140 años han acuñado en un texto de



Puerto de Bilbao.

gran dignidad editado en 1985, en el que dicen: **'Dallo spirito di Rochdale allo spirito d'impresa'**. Cuánto se parece a nuestras ideas de **'Desde un ensayo sociológico hacia un grupo empresarial'**, de 1989.

## GENERACION DE ECONOMIAS

La obtención de economías se deduce generalmente de alcanzar la dimensión adecuada, como ya se ha dicho precedentemente.

No siempre la mayor dimensión produce mayores economías. En este caso, como todo en la vida, el equilibrio se encuentra si se sabe elegir su justa medida.

Pero resulta evidentemente difícil concebir una empresa dedicada a la fabricación de automóviles de grandes series con menos de 2.000 em-

pleados, lo mismo que otra de candados que supere los 1.000 empleados.

Es decir, la generación de economías viene ligada a la adopción de la dimensión óptima, y ésta viene definida en el espacio empresarial abierto a la demanda mundial por el producto que haya decidido fabricar: la misión elegida por la empresa, perfectamente identificada, define su dimensión en su confrontación con las economías que necesariamente debe obtener.

Sobre todo es importante reducir aquellos servicios que causan gastos y cuya dimensión es constante, pero que disminuyen a medida que aumenta el denominador o cifra de ventas lograda.

En los grandes espacios económicos la capacidad de investigación, la organización del mercado internacional, la imagen corporativa, el desarrollo de las grandes estrategias,

el ahorro que fluye del manejo de grandes cifras, el recurrir sabiamente a la reducción de estructuras rígidas, pesadas y reiterativas, la unificación de excelencias profesionales obviamente escasas, la simplificación de centros de decisión en su estructura física y humana, son factores que, sabiéndolos instalar, generan economías.

El **Grupo Cooperativo Mondragón**, con 22.000 puestos de trabajo, 300.000 millones de ventas anuales y habiendo incidido con energía en una decena de sectores, tiene la necesidad imperiosa de abordar un modelo de organización que le permita acceder a dimensiones compatibles con el producto derivado de su objeto social en el ámbito de un mercado internacional competitivo, cuya agresividad se patentiza en la capacidad de obtener economías de escala como resultado de profundizar inteligentemente en la innovación tecnológica.

## LA VOLUNTAD SOCIAL

Hay que ser conscientes de los efectos producidos por la cultura impresa en la tradición cooperativa, cuyas profundas raíces, regadas por un permanente discurso motivador, han elevado una muralla distanciadora de otros modos de comportamiento en la empresa.

Pero la voluntad social no puede ser inmune al cambio externo, porque cuando la atmósfera empresarial en que habitamos se modifica, es inútil oponerse a los factores de carácter imperativo que tal 'hábitat' nos impone.

Originariamente el **Grupo Cooperativo Mondragón** no abordó los preceptos de la democracia industrial, de solidaridad entre sus miembros y el resto de la sociedad, y la supeditación del capital a las prerrogativas del trabajo, por razones de mejor tratamiento fiscal o movidas por sentimientos pasajeros débilmente asentados.

Tampoco la adaptación de sus presupuestos sociales por razón de ajustarse al medio que ha de condicionar su futuro ha de transgredir estos presupuestos, porque caben todas las soluciones aplicables en derecho, para afianzar la empresa como agente competitivo, sin dañar los valores esenciales inherentes a la condición humana de quienes la protagonizan en cualquiera de sus estamentos orgánicos.

'Podemos desencadenar una nueva actitud transformadora de la economía y generar un modelo socio-económico, coherente con la dignidad del hombre y las exigencias de las comunidades de trabajo'.

J.M.Arizmendiarieta.

Ahora bien, el Grupo Cooperativo nació sobre todo para proporcionar trabajo y compartir tanto el peso de su ejercicio, al renunciar a la comodidad y al ocio, aspirando al bienestar objetivamente conseguible de las rentas disponibles producto de su esfuerzo e inteligencia.

La lealtad a los principios habrá de supeditarse siempre a la capacidad de mantener irrenunciablemente el empleo y el derecho al trabajo, como resortes a partir de los que se nutren el resto de prerrogativas, y sin cuyo concurso éstas no podrían existir.

El Grupo embarcado en un serio análisis para reestructurar su organización, ante una nueva realidad de alcance intranacional con influencia decisiva en la empresa económica, efectuará el cambio necesario, agilizará los mecanismos que le presten eficiencia y deberá lograr que tales adaptaciones no conculquen los factores de democracia, solidaridad y asentamiento de la soberanía, aunque se produzcan ajustes de cierta hondura de carácter jurídico, porque tales valores que impregnan la vida de nuestras empresas, se ha probado que son eficaces desde la perspectiva de lograr, a través del respeto a sus esencialidades, una mayor eficiencia en la conducción de nuestras empresas y por eso las hacen más competitivas. ■



Fco. Javier Mongelos

Entrevista a  
**FCO. JAVIER MONGELOS**  
PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL  
DEL GRUPO COOPERATIVO MONDRAGON

## EL CAMBIO ES NECESARIO PORQUE EL ENTORNO CAMBIA

JAVIER MARCOS

Europa ha llegado a Mondragón. Y con ella, un entorno cooperativo completamente diferente. Las cooperativas del Grupo tratan de adaptarse a través de un reagrupamiento sectorial y unificación jurídica a las nuevas exigencias europeas.

Fco. Javier Mongelos concreta en esta entrevista los nuevos proyectos para el Grupo.

Entre ciertos núcleos cooperativos se está viviendo con cierta inquietud este anteproyecto de cambio en el Grupo. Por otro lado entre los altos cargos directivos de las cooperativas se habla de cambio necesario.

## ¿Porqué es un cambio necesario?

Creo que esta inquietud entre los socios no viene determinada por una problemática interna del Grupo, sino por el cambio del entorno, que a su vez es la razón básica por la cual el cambio es necesario. Esta inquietud tendría que incrementarse más en los socios cooperativistas en la medida que no observarían ningún proceso de adaptación a esas nuevas circunstancias. Por tanto, la inquietud es completamente sana y perfectamente acorde con las necesidades que se perfilan.

El cambio es necesario porque el entorno cambia y como el entorno es algo que nosotros no gestionamos, solamente caben dos alternativas: dejarse arrastrar por los acontecimientos, o gestionar y conducir el Grupo en este nuevo encuadre en la dirección más adecuada.

Ahora nos movemos en un entorno competitivo mucho más amplio, como es Europea, con un tipo de empresa mucho más agresiva, un management mucho más dinámico, un proceso tecnológico mucho más rápido y en general con índices de productividad mayores que los nuestros. Ante todo esto la única alternativa que nos queda es adaptarnos.

## ¿Cuál es el proyecto que actualmente se baraja para adaptarse a ese nuevo entorno?. ¿Cómo se concretará dicho proyecto en las cooperativas?.

Los cambios que se contemplan en el anteproyecto son básicamente dos. El primero consiste en realizar un reordenamiento de las cooperativas caminando hacia una organización de carácter sectorial. Hasta ahora se ha tenido un planteamiento más sociológico y dentro de él surgieron los grupos comarcales, que sin duda alguna cumplieron con creces la función que se les asignó en su momento.

Pero no se trata de cuestionar todo el desarrollo anterior, sino de seguir gestionando la organización del Grupo haciendo frente a las nuevas circunstancias. Y esas nuevas circunstancias exigen la obtención de econo-

**‘Estamos dispersando muchos esfuerzos por la alta disgregación del Grupo.’**



**‘Si queremos dar cierta cohesión al Grupo, una unidad de dirección desde el punto de vista estratégico y agilidad en la gestión, es necesario reducir el número de unidades jurídicas.’**

mías de escala y sinergias necesarias para ser competitivos en este nuevo marco. Sinceramente creo que estamos dispersando muchos esfuerzos por la alta disgregación del Grupo.

Consiguientemente uno de los aspectos que tenemos que perseguir es el de dirigir las cooperativas hacia

determinados sectores o ámbitos de mercado de forma coordinada, de manera que podamos ofrecer un catálogo suficientemente amplio de productos y servicios a la clientela.

El segundo cambio contemplado en el anteproyecto hace referencia a la reducción de unidades jurídicas. Si queremos dar cohesión al Grupo, unidad de dirección desde el punto de vista estratégico y agilidad en la gestión y toma de decisiones, es necesario reducir el número de unidades jurídicas. En este momento hay cooperativas que están utilizando las mismas tecnologías e incluso haciendo productos para el mismo mercado encuadradas en unidades jurídicas independientes y con frecuencia haciéndose la competencia, con claro despilfarro de medios. A poco que se analice la situación se concluye que las opciones de alcanzar importantes economías son claras en ámbitos tales como el desarrollo tecnológico, las compras, las especializaciones productivas, la utilización conjunta de redes comerciales, ... etc. A pesar de todo con ser esto importante, es mucho más la presentación al cliente de una unidad como interlocutor, con capacidad y proyecto de futuro en la que pueda depositar su confianza.

Es claro que de ambas acciones, la organización sectorial y la reducción del número de unidades jurídicas, se deriva un proceso de fortalecimiento del Grupo en el nuevo marco competitivo, y con ello la multiplicación de nuevas opciones hacia el futuro.

## FASES DEL CAMBIO

**En última instancia el III Congreso del GCM será quien apruebe definitivamente el proyecto, pero ¿podrías concretar cuáles serán las etapas del cambio?.**

En este momento nos encontramos en lo que llamo la etapa constituyente, de forma que lo que estamos haciendo es elaborar un proyecto. Una vez terminado se presentará efectivamente en el III Congreso para su aprobación definitiva. A partir de ese momento se pondrá en marcha la etapa de implantación, la cual puede llevar, dependiendo de los sectores y de las situaciones de partida de las cooperativas, distintas velocidades de avance. Lo que sí es cierto es que habrá que afinar para que en un plazo de tiempo razonable las cosas se consoliden en la dirección del plan que se apruebe.

**Estamos ante un cambio de cultura al cual nos obliga el entorno, se pretende pasar de pequeñas cooperativas 'individuales' a una política mucho más integradora. Habrá que hacer una gran labor pedagógica ...**

Es evidente que nos hallamos ante un cambio importante, que va a crear expectativas y recelos a la vez, inevitablemente. Pero también es verdad que lo que se persigue es como el aire para seguir respirando en la nueva atmósfera competitiva. Confío en que nuestras comunidades de trabajo lo entiendan y nosotros sepamos comunicarlo.

Con objeto de avanzar de forma participativa, proyectamos realizar unas jornadas de 2 ó 3 días a finales del año en curso, o primeros del próximo, con la participación simultánea de representantes de órganos rectores y de dirección, para discutir los primeros análisis y proyectos que se van a realizar en este período que va desde el mes de mayo en que se han iniciado los trabajos hasta finales de noviembre, en que confiamos tener un primer encuadre tanto jurídico como organizativo del Grupo.

De estas jornadas surgirán sin duda nuevas ideas y orientaciones que trataremos de llevarlas al proyecto, que se terminará de elaborar en el primer semestre del año 1991, y que después de una amplia información se presentará al III Congreso del GCM, para la definitiva decisión.

Entretanto el Consejo General, que se reunirá cada dos meses, tendrá cumplida información y participación para hacer las adaptaciones que crea oportunas. Además, a través de los Directores Generales, miembros del Consejo General, y de los Grupos Cooperativos se instrumentará la información hacia las cooperativas.

En este proceso, T.U.Lankide deberá cumplir una función muy importante a la hora de divulgar las nuevas ideas y los nuevos planteamientos.

***Una vez elaborado el 'proyecto' se presentará efectivamente en el III Congreso del GCM para su aprobación definitiva.'***

**¿Se producirán cambios sustanciales para un cooperativista de base?**

No, en absoluto. No obstante ante un cambio como el que se proyecta se generarán o se están generando ya, incertidumbres e inseguridades que podrían provocar alguna tensión, y que hay que tratar de eliminar a través de la adecuada información.

Los cambios, cuando se den, se harán de forma programada, con total conocimiento de los socios y previa aprobación de los órganos que corresponda. En términos generales, pues, al socio no tiene que afectarle el cambio desde el punto de vista de sus derechos y obligaciones.

El ámbito que podría sentirse más afectado sería el de dirección, pero siempre por la aparición de nuevos horizontes y opciones. La cohesión que de todo este proceso va a nacer, llevará al grupo hacia una nueva dimensión empresarial en la Europa que se va a consolidar en el último decenio del siglo XX y con proyección hacia el XXI.

Van a surgir, sin duda, nuevas oportunidades de negocio y de generación de empleo; serán necesarios acuerdos y alianzas de carácter estratégico; probablemente habrá que acceder al control de otras empresas no cooperativas. Todo esto va a dar lugar a un salto cualitativo y cuantitativo del Grupo, para cuya

gestión será necesario reforzar los medios humanos y muy particularmente los de dirección.

## ESTRUCTURA DECISIONAL

**Históricamente se ha acusado al cooperativismo de contar con una pesada estructura decisional. ¿Afectaría el cambio a esta estructura?**

Es evidente que el Grupo tiene un mecanismo de toma de decisiones lento y ello es debido a que no hay una unidad de decisión. Para superarlo se proyecta hacer del grupo una Corporación Cooperativa en la que queden claramente ordenados los diferentes ámbitos de responsabilidad y en consecuencia de decisión. Ello va a exigir la adecuada estructura jurídica que dé cabida a la nueva organización.

Un objetivo que se debe perseguir es el de incorporar un ritmo de decisiones más rápido, adaptado a un entorno aceleradamente cambiante.

Hasta ahora, el proceso decisional ha estado influenciado por dos realidades, una externa y otra interna. La realidad externa venía impuesta por un encuadre de baja competitividad y exigencia al que estábamos adaptados. La realidad interna viene dada por la soberanía total de las cooperativas y la elevada dispersión de las mismas sin un adecuado encuadramiento.

Ahora de lo que se trata es de hacer una organización de grupo en la que haya unas estructuras decisionales perfectamente definidas. Lo que hoy es el Congreso tendría que ser su Asamblea General, lo que hoy es la Comisión Permanente Intercongresos tendría que ser su Consejo rector con unos ámbitos de decisión claros y lo que es el Consejo General debería ser su Consejo de Dirección, cuyo Presidente debería ser el Presidente Ejecutivo del Grupo.

Hasta ahora esto no existe. Sin duda ha sido necesario transitar toda la etapa anterior para alumbrar esta nueva, lo cierto es que la si-

tuación actual deriva de la propia estructura jurídica de las cooperativas, de la abundancia de cooperativas y de la realidad concreta de que cada cooperativa es soberana. En este momento de lo que se trata es de hacer un entramado jurídico de interconexión entre cooperativas, de manera que se forme una unidad jurídica que permita proyectar de forma coordinada el Grupo, darle una unidad de gestión estratégica, y acelerar los ritmos de decisión en todos los niveles de la organización.

**El cooperativismo ha sido un elemento dinamizador de la economía vasca, incluso de la propia sociedad vasca. En este momento de anteproyectos y preliminares, ¿qué mensaje tiene que transmitir el cooperativismo a la sociedad vasca?**

La sociedad vasca en este momento está en una situación delicada; el alto nivel de paro entre gente joven es un dato más que significativo. El GCM es un grupo con una responsabilidad muy importante cara a la sociedad vasca, primero por su ubicación social con respecto a la realidad y la creación de riqueza del país, y segundo porque es el grupo más importante de Euskadi.

Creo que las cooperativas si han tenido una cualidad ha sido la de haber sabido adaptarse continuamente a las circunstancias tanto legales como competitivas del entorno, y en este momento estamos ante un nuevo reto realmente importante. Ahora sólo hace falta que desde todas las partes del Grupo haya una unidad de acción y un posicionamiento claro para avanzar en esta nueva línea que nos marca el entorno. Creo que si sabemos avanzar bien y dar respuesta correcta a este nuevo reto que tenemos nos situaremos en las puertas de un desarrollo tan potente como lo fue el de los años sesenta y setenta. Yo diría que estamos ante una etapa de renacimiento y los renacimientos siempre generan siglos de oro. Espero y confío que estemos en el camino correcto para generar una nueva etapa de crecimiento del GCM, ahora ya integrados a todos los efectos en Europa.

**‘En términos generales al socio no tiene que afectarle el cambio desde el punto de vista de sus derechos y obligaciones.’**

## DIVISIONES

### ¿Cuáles van a ser las Divisiones previstas en principio en el anteproyecto?

Las divisiones van a ser ocho: financiera, bienes de inversión, construcción, componentes para el sector electrodomésticos, componentes para el sector automóvil, distribución agroalimentaria, hogar y actividades diversas.

En esta última se encuadrarían aquellas cooperativas que de momento no parece que se pudieran encajar en las divisiones anteriores.

Por otra parte se crearían varios departamentos con proyección estratégica en ámbitos tales como Recursos Humanos o Gestión Social, Tecnología, Desarrollo Industrial, Política Financiera e Imagen Corporativa y Operaciones Internacionales.

### ¿Personalmente qué supone para ti acceder a la presidencia general del Grupo y cómo te sientes siendo el principal dinamizador de este cambio?

**‘El objetivo final es conseguir opciones de generación de riqueza para este país y consiguiendo empleo.’**

En primer lugar he de agradecer la confianza depositada que supone la culminación de mi trayectoria en el Grupo Cooperativo. No obstante el grado de responsabilidad que incorpora la trascendencia del proyecto encargado por el II Congreso del GCM, he de decir paladinamente que hay momentos en que me abruma.

De todos modos, yo poco o nada podría hacer de no contar con otros 14 compañeros, Directores Generales de Grupos en unos casos y altos ejecutivos en otros, que vamos a trabajar en equipo y durante año y medio o dos años simultaneando las responsabilidades actuales con las nuevas.

Al proyecto además se irán incorporando de forma progresiva gerentes y directivos de las cooperativas, así como sus órganos de gobierno, de manera que en el momento de la culminación sea éste el proyecto de todos. A mí me ha tocado la función de animador, aquí y ahora, y como tengo fe en el proyecto espero cumplir con el objetivo encomendado. ■

## AURREPROIEKTUAREN ARDATZAK

Zein da, ingurune berri horra egokitzeko gaurregun planteiatzen den proiektua?. Nola zehaztuko da kooperatibetan aitatu proiektu hori?

Aurreproiektuan agertzen diren aldaketak, bi dira funtsean. Bata, kooperatiben berrantolaketa bat egitean datza, sektorezko izaera duen antolaketa-motarantz joz. Orainarte planteiamendu soziologikoago bat egon da, eta bere garaian asignatu zitzaizen funtzioa eta gehiago zalantzarik gabe bete zuten eskualdetaldeak, planteiamendu horrexen inguruan sortu ziren.

Baina ez da gure asmoa orainarteko garapena eztabaidan jartzea, Taldearen antolaketa baldintza berriei aurre eginaz gestionatzen segitzea baino. Eta baldintza berri horiek, bornu berrian konkurrentzial izateko behar diren eskala-ekonomiak eta sinergiak lortzea eskatzen dute. Benebenetan uste dut Taldearen sakabanaketa handiak hainbat esfortzu barraiarazten digula. Beraz, jo behar dugu kooperatibak merkatuko sektore edo esparru jakin batzutarera era koordinatuan bideratzera, bezeriari produktu eta zerbitzuko katalogo nahiko zabala eskaini ahal izateko moduan.

Aurreproiektuan agertzen den bigarren aldaketak unitate juridikoak murriztera jotzen du. Taldeari eman nahi badiogu kohesioa, norabide-batasuna estrategi-ikuspuntutik eta zalutasuna erabakiak hartzerakoan eta gestioan, ez dago beste erremediorik unitate juridikoen kopurua murriztea baino. Une honetan teknologia berdinak erabili eta gainera merkatu berdinerako produktuak egin arren, unitate juridiko ezberdinetan dauden kooperatibak ditugu eta sarri kompetentzia egiten diote elkarri, baliabide galantak gastatuz gainera.

Aski da egoera pixkatto bat aztertzea ikusteko ederrak direla ekonomia garrantzitsuak erdiesteko aukerak, teknologigarapen, salmenta, produkzio- berezilaritza, merkatal sareen baterako erabilpena, ... e.a. bezalako alorretan. Hala ere, nahiz eta honek garrantzi handia izan, gehiago du oraindik bezeroaren aurrean erantzule agertzea, konfiantza jartzeko moduko ahalmena eta geroari begira proiektu bat duen unitate bakar legez.

Argi dago ekintza batak eta besteak, sektorezko antolaketak eta unitate juridikoen murrizketak alegia, Taldearen indartze prozesua ekarriko duela bornu konkurrentzial berrian, eta honekin batera aurrerantzean ugalduta egingo direla aukera berriak.



El autor expone la necesidad de unir esfuerzos en un Grupo estructurado no sólo para responder al reto del entorno empresarial altamente competitivo del Mercado Unico, sino para lograr el mejor aprovechamiento de los propios recursos insuficientemente utilizados en esfuerzos aislados e insolidarios.

Propone ahondar en los Principios esenciales de la Experiencia de Mondragón como motor de eficacia y progreso social.

# Unirse para progresar

La Experiencia Cooperativa de Mondragón ha llegado a ser una realidad tan importante que ha merecido ser centro de observación y referencia para numerosas personas que investigan y buscan ideas para hacer viables unas empresas donde variables éticas como el reconocimiento a la igualdad básica de las personas, el respeto a su dignidad, el valor del trabajo, se concreten en cauces y modelos de funcionamiento, dando lugar a realidades tangibles en el campo de lo que se viene en llamar la democracia industrial.

Las varias décadas de historia acumuladas han ido configurando una serie de pautas, normas y costumbres que han permitido alcanzar una importante cohesión social en un proceso evolutivo, incorporando, a medida del paso de los años,

J E S U S H E R R A S T I

Presidente Comisión Jurídica

---

***‘Nuestra propia cultura personalista, a veces cargada de cierto individualismo, ha frenado la necesaria evolución.’***

---

numerosas herramientas, y en particular, fórmulas de agrupamiento empresarial, con el ánimo de superar las tradicionales dificultades de las empresas individuales para alcanzar objetivos necesarios pero inasumibles en su escasa dimensión.

Sin embargo, hay que afirmar, que su progreso y grado de implantación ha sido desigual e insuficiente, quizás porque nuestra propia cultura personalista, a veces cargada de cierto individualismo, ha frenado la necesaria evolución y también porque el proceso de agrupamiento podría tener, en algunos casos, razones de dificultad objetiva de carácter técnico y empresarial que desanimaba el proceso de integración.

---

## LA NUEVA EUROPA

---

Inmersos en un mundo en cambio continuo, cuando todavía estamos preparándonos ante la pelea de la Europa del 93, se producen otras nuevas realidades, como las enormes modificaciones que se vislumbran en los países de la Europa del Este, con su progresiva incorporación hacia un modelo económico más occidentalizado, aplicando principios de mercado, abriendo la

posibilidad de la creación de una Europa mucho más amplia con la práctica desaparición de las barreras económicas. Nos estamos acercando a la globalización mundial de los mercados.

Es aquí donde se debe insistir, el escenario ha cambiado, hemos pasado de un mercado de 40 millones, en el cual disfrutamos de posiciones de liderazgo, a uno mucho más amplio de más de 330 millones, donde, para empear, queda reducido nuestro tamaño, a una escala de un décimo y, además nos vamos a encontrar con una competencia y realidad industrial mucho más avanzada y preparada.

Para prepararnos no tenemos tiempo ilimitado, el desafío está próximo, y de hecho estamos comenzando a sentir los efectos de una creciente competencia y una mayor presión en la consecución de resultados. Esta actitud de urgencia debe constituir uno de los principios básicos de actuación durante estos años. Debemos agilizar y facilitar el proceso decisional y sobre todo debemos crear un clima favorable a la toma de decisiones, animar a la asunción de los riesgos y promover un funcionamiento más dinámico.

---

***‘Nos estamos acercando a la globalización mundial de los mercados.’***

---

Debemos de aprovechar al máximo nuestras potencialidades, en estas circunstancias son muy peligrosas las actitudes aislacionistas y del ‘sál-

vese quien pueda’, por lo que creemos que la pertenencia al grupo cooperativo, debe significar la adopción de posturas de amplia solidaridad y mutuo apoyo entre las diferentes empresas, para que este duro período que se nos avecina, se traduzca en una potenciación del conjunto.

---

***‘Para prepararnos no tenemos tiempo ilimitado, el desafío está próximo, y de hecho estamos comenzando a sentir los efectos de una creciente competencia.’***

---

La continuidad es una cuestión básica pero, no es menos importante, la búsqueda de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, y para esto es evidente que un grupo más cohesionado, con una mayor dimensión, no sólo puede garantizar una utilización más adecuada de sus recursos, sino que va a acceder a oportunidades de mercado y desarrollo que desde plataformas y realidades más minifundistas serían muy difíciles de alcanzar. El resto del mundo empresarial camina también por esta vía y es un dato que no podemos olvidar.

En este fundamento se debe de colocar el acuerdo adoptado por el II Congreso, de ir a la configuración de un modelo estructurado de funcionamiento del Grupo Cooperativo de Mondragón.

---

## UN PASO HACIA ADELANTE

---

Este proceso hay que recorrerlo de manera entusiasta, estamos en el momento de dar un paso hacia adelante, en nuestro objetivo de desarrollar una empresa democrática, estamos ante el desafío de posibilitar un grupo mucho más amplio que permita englobar y dar cuerpo a todo el conjunto de las cooperativas del Grupo, en un funcionamiento armónico desde el punto de vista empresarial, con un entramado jurídico que le de consistencia y con una estructura de gobierno y de participación adecuados.

---

***‘ Un grupo más cohesionado, con una mayor dimensión, no sólo puede garantizar una utilización más adecuada de sus recursos, sino que va a acceder a oportunidades de mercado y desarrollo que desde plataformas y realidades más minifundistas serían muy difíciles de alcanzar.’***

---

Además todos conocemos que crecientemente las empresas, incluidas las más importantes del mundo, tratan de superar la actual carrera competitiva con nuevas fórmulas que permiten reducir los riesgos crecientes de los negocios, tratando de compartirlos con otros, median-

te esquemas de colaboración, donde frecuentemente se intercambian derechos patrimoniales, comparten resultados económicos, participan en inversiones comunes, etc..

Esta estrategia es una de las principales utilizadas por la competencia, lo que le permite disponer de importantes economías de escala. Concretando, estamos ante la disyuntiva de pelear en solitario, ante un mercado más amplio y competitivo, contra los líderes, que además frecuentemente trabajan con mecanismos de reforzamiento mutuo, o bien que también nosotros tratemos de flexibilizar la posición actual buscando fórmulas para poder avanzar por este camino.

Hasta ahora se ha caminado por la compra de posiciones mayoritarias en empresas ajenas a las cooperativas, pero ésto probablemente es posible en muy contadas ocasiones, y siempre que el tamaño de nuestras empresas sea relativamente importante, lo cual parece muy difícil de garantizar, y por tanto supone en la práctica una importante limitación a la hora de utilizar esta estrategia.

Si nosotros, como colectivo de personas comprometidas en desarrollar, aplicar y extender los principios de la democracia social queremos tener una realidad empresarial pujante, garantizando no sólo nuestro futuro sino también hacer posible el desarrollo de este país, del cual somos parte económica importante, no podemos ni debemos estar limitados a la hora de poder avanzar y competir con las mismas capacidades y posibilidades que el resto de las empresas tienen, ya que en caso contrario podríamos tener muy buenas excusas para justificar el retraso relativo, pero no habríamos conseguido uno de nuestros principales objetivos, como es el de ser un grupo con pujanza económica y ca-

paz de crear nuevos niveles de bienestar.

---

## GRUPO COHESIONADO

---

Por tanto, en este proceso de reflexión aparecen dos elementos característicos importantes para la configuración de las cooperativas y del Grupo, como son: la propia creación del Grupo y la búsqueda de un tipo de cooperativa que permita un mayor grado de aproximación con otro tipo de sociedades.

---

***‘ Estamos en el momento de dar un paso hacia adelante, en nuestro objetivo de desarrollar una empresa democrática.’***

---

El aspecto básico de la primera es que para lograr un grupo cohesionado hay que disponer de la cesión amplia de soberanía de las cooperativas al Grupo, es decir, que importantes decisiones que pueden afectarnos directamente se deberán tomar a nivel de Grupo. Hay que pensar en algo así como una Asamblea de Grupo, donde asistan unos delegados ya que es muy difícil que participen directamente los casi 20.000 socios, además de la propia complejidad de tratamiento de temas, que tocan a un colectivo tan amplio y variado, y por tanto la aceptación de la representación como aplicación concreta en el funcionamiento de las instituciones tendrá que ser una nueva cultura a implantar.

Hay que establecer los diferentes niveles de participación desde los ámbitos sociales e institucionales a los empresariales. Tenemos que ser

conscientes de que va a ser difícil sentir y conocer el grupo con el mismo grado de vivencia y proximidad que las actuales cooperativas, sobre todo si éstas son pequeñas, pero hay que procura crear un modelo participativo que permita no perder el ejercicio actual dentro de una realidad próxima y tener acceso a otros niveles de gestión y de realidad empresarial, a través de mecanismos representativos.

---

***‘ En este proceso de reflexión aparecen dos elementos característicos importantes cara a la configuración de las cooperativas y del Grupo, como son: la propia creación del Grupo y la búsqueda de un tipo de cooperativa que permita un mayor grado de aproximación con otro tipo de sociedades. ’***

---

También supone que se deberán de aceptar decisiones que vienen de otro ámbito, cuya adopción habrá estado condicionada por intereses más amplios de ámbito del Grupo. Este es un hecho propio de todo proceso de asociación, y si ésta se constituye para el tratamiento de cuestiones muy importantes, es imprescindible para garantizar la bondad y equidad de sus actuaciones ante sus miembros, que esté dotado de una capacidad de actuación consecuente con lo que se espera de ella.

La aproximación al resto de las so-

iedades hace apelación a temas relacionados con el capital social, por el lado del ejercicio de la soberanía y de la retribución al capital. En este punto también conviene tener un talante intelectualmente abierto, al menos para estudiar diferentes posibilidades. El mercado financiero está evolucionando también de manera muy rápida y aparecen productos que años atrás hubieran parecido absolutamente inviables, por ejemplo, muchos habrán oído hablar de las acciones sin voto, donde el accionista obtiene sólo una determinada rentabilidad, sin que ello le de derecho a la soberanía o decisión en la empresa. Esta es una referencia interesante porque permitiría tener acceso a un tipo de participación que no plantearía problemas con el derecho de voto y por ello podría ser compatible con los principios actuales cooperativos. Este es un campo en el que se deben de investigar diferentes figuras, analizando preferentemente aquéllas que posibiliten la mejor compaginación de la regulación cooperativa actual con ellas, haciendo mediante estudio comparado una ampliación hacia las leyes y normas vigentes en Europa, ya que como antes se decía es importante vislumbrar alguna posibilidad en este campo.

Estamos de nuevo, ante el hecho de salvar los principios vigentes, respetar los fundamentales y adaptar los menos necesarios, ya que como repetidas veces se ha dado en nuestra historia, nos corresponde ir buscando caminos que hagan posible estructuras cooperativas en el ámbito de las grandes empresas adaptadas a las exigencias de comienzos del nuevo siglo.

Para finalizar y a modo de resumen convendría señalar las siguientes ideas: conseguir garantizar la supervivencia de la actual experiencia cooperativa, promover y colaborar

en su desarrollo, así como favorecer también la creación de riquezas y empleo en el país son los objetivos fundamentales que mueven todo este proceso de cambios y ello manteniendo y enriqueciendo la realidad de la democracia industrial hacia niveles más amplios y ambiciosos.

---

***‘ Tenemos que ser conscientes de que va a ser difícil sentir y conocer el grupo con el mismo grado de vivencia y proximidad que las actuales cooperativas. ’***

---

Para ello, es imprescindible arbitrar formulas de regulación de las empresas cooperativas que posibiliten su desarrollo, a través de la colaboración con otras no cooperativas, y además crear un grupo cooperativo cohesionado dotado de capacidad de decisión y gobierno para tomar las decisiones procedentes, y un conjunto de socios y cooperativas dispuestas a ceder una amplia capacidad de soberanía a estos efectos. No partimos de cero, hay una experiencia previa que faculta para abordar el reto con optimismo.

Se han expuesto las carencias o los ámbitos de trabajo a abordar, actualmente hay diversas personas que están profundizando y estudiando sobre estos temas, en busca de ir definiendo algunas posibles soluciones que debieran ser definitivamente abordadas en términos decisivos en el próximo Congreso a celebrar según el compromiso adoptado en el anterior y que se reunirá cuando hayan avanzado los trabajos suficientemente. ■



## División de productos para el hogar: su futuro

J E S U S C A T A N I A  
Vicepresidente División Hogar

A estas alturas no es novedad hablar de los cambios que se están produciendo en el mundo, especialmente en el mundo que nos rodea y que nos afecta. El Mercado Unico Europeo de 1993 abre nuevas expectativas cuyas consecuencias son difíciles de evaluar pero que, en cualquier caso, introduce una seria interrogante sobre la evolución futura de la economía en general y de nuestras empresas en particular. Los inesperados e importantes cambios que se están dando en los llamados Países del Este añaden una dosis de complejidad que hacen aún más difícil el pronóstico.

En cuanto al mundo empresarial se refiere, habría que empezar por decir que el mismo se mueve en un entorno altamente competitivo y, por lo tanto, las decisiones que debe adoptar no pueden ser ajenas a las que toma la competencia. Al fin y al cabo, al planificar las estrategias futuras de una empresa, debe tenerse en cuenta múltiples aspectos del entorno económico, como puedan ser la evolución de la demanda, la evolución de los gustos del consumidor, pero sobre todo, tratar de adivinar los proyectos que la competencia está llevando a cabo para anticiparse a ellos o, si procede, soslayarlos.

Mi reflexión, por lo tanto, sobre los movimientos que se están planteando a nivel del Grupo Cooperativo Mondragón y en especial la División Hogar, las centraré en la evolución de la competencia.

El Sector de Electrodomésticos se encuentra en una situación que los libros de texto llaman de 'ebullición'. Quizás sería más conveniente llamarla de 'convulsión'. Sin entrar a analizar lo que está pasando en el Sector de la Distribución y que también tiene su influencia, me referiré a lo que está sucediendo a nivel de fabricantes. A tal respecto, habría que establecer tres niveles de competitividad: el nacional, el europeo y el mundial.

## NIVELES DE COMPETITIVIDAD

A nivel nacional, el Sector, como casi todos los sectores del país, se vio favorecido por la política autárquica del franquismo que, al establecer unos altos aranceles de entrada, permitió un rápido desarrollo de la actividad manifestado en la creación de innumerables fábricas allí

por los años 60. En los años 70, siguió el crecimiento y la consolidación de unas 15 empresas fabricantes de electrodomésticos. La década de los 80 conoció una caída brusca de la demanda, lo que hizo entrar al Sector en una profunda crisis de entidad suficiente para recabar primero la atención y luego las ayudas de la Administración Central.

---

***'Las más de 400 empresas de electrodomésticos censadas en Europa en 1980, han quedado reducidas a menos de doscientos diez años después.'***

---

A la luz de esta crisis y con la mirada puesta ya en el Mercado Común Europeo, pareció evidente el exceso de fabricantes y se planteó un proceso de concentración que, en el contexto de la llamada Reconversión de la Línea Blanca, ha dado lugar a la constitución de tres Grupos: **Fagor, Bosch y Electrolux**, que nos hemos hecho cargo de un Sector en el que se han amortizado más de 10.000 puestos de trabajo a lo largo de esta década. Entre los tres, cubrimos, en este momento, cerca del 95% de la fabricación nacional.

En Europa las cosas se han sucedido de forma parecida, aunque el inductor del cambio ha sido la iniciativa privada. Electrolux comenzó un proceso de absorciones que cambió las reglas de juego de la competencia y le obligó a seguir su camino.

Las más de 400 empresas de electrodomésticos censadas en Europa en 1980, han quedado reducidas a menos de doscientos diez años después. Si los ocho primeros productores no alcanzaban el 50% de participación en aquella fecha, en 1990 rondan el 80%. Los futurólogos pronostican que, en unos pocos años, dicha participación se cubrirá entre 3 ó 4 empresas.

Las razones de esta estrategia de expansión parece que hay que buscarlas en la previsible globalización del Mercado Europeo a partir de 1993, globalización de la que esperan sacar ventaja los que ocupen posiciones de liderazgo en el mercado.

En Estados Unidos se pasó ya por esta fase hace algún tiempo, de manera que, en el momento actual, entre cuatro fabricantes, copan el 85% del Mercado Norteamericano. La cosa se ha complicado últimamente porque los europeos miran hacia Estados Unidos y los norteamericanos miran hacia Europa, y así Electrolux adquirió la número 3 de Estados Unidos 'White-Westinghouse' y 'Whirlpool', número 2, le respondió comprando la línea blanca de 'Philips'. Queda por ver la reacción del número 1 norteamericano, 'General Electric', que ha manifestado claramente su voluntad de hacerse con el 25% del Mercado Europeo.

Quedan, por otra parte, los japoneses, que hasta ahora no han manifestado claramente su voluntad de introducirse en Europa. Hay que recordar al lector que los electrodomésticos fabricados en Estados Unidos, Europa y Japón presentan diferencias esenciales en cuanto a concepción de producto y prestaciones, de tal manera que hasta el presente han sido mercados estancos entre sí, y la verdad es que, hasta el movimiento táctico de Electrolux, nadie pensaba que podría desarrollarse una batalla de tal calibre.



FAGOR Electrodomésticos. (Imágen publicitaria)

## NUEVAS OPORTUNIDADES

¿Cuáles son las razones de este movimiento?. Aparentemente, el Sector de Electrodomésticos es un sector maduro y que ha alcanzado ya un grado de saturación elevado. Por lo tanto, las empresas que deseen crecer no lo pueden hacer en sus propios mercados, y de ahí viene el interés en desplazarse o buscar nuevas oportunidades. En este sentido, Europa presenta el nivel de consumo más elevado de los tres bloques descritos, y de ahí el interés que, al menos los americanos, están demostrando en el momento actual.

Parece ser que lo que pretenden conseguir en estos procesos de absorción es una mejora de su posición competitiva, manifestada en las famosas sinergias. Las áreas más interesantes son las de Compras, I+D y Comercial, aparte de permitir una mayor especialización de las plantas productivas.

El Sector del Mueble presenta una problemática diferente, nuestra competencia está muy atomizada y existen desde empresas con un

peso muy importante hasta pequeños talleres de estructura familiar. Esto se da tanto a nivel nacional como en los distintos países de la Comunidad Europea, sin que hasta el momento se observen movimientos estratégicos de fusión o absorción de empresas que obedezcan a razones de búsqueda

de un posicionamiento en el mercado.

No obstante, a partir de 1.993, las cosas pueden ir cambiando y no por voluntad de las empresas sino por el efecto que en las mismas tengan los movimientos de la distribución. El Sector del Mueble es más débil frente a la distribución que el del Electrodoméstico, y la distribución del mueble si parece estar tomando conciencia del mercado global europeo y cabe pensar que se produzca un desarrollo de las superficies especializadas en ventas de mueble, tanto en España como en Europa, y que eso haga cambiar los hábitos del consumidor, como está ocurriendo con los hipermercados en el Sector de la Alimentación. Esto va a exigir, o aconsejar el menos, una concentración de fuerzas por parte de los fabricantes, para contrarrestar el creciente poderío de la distribución.

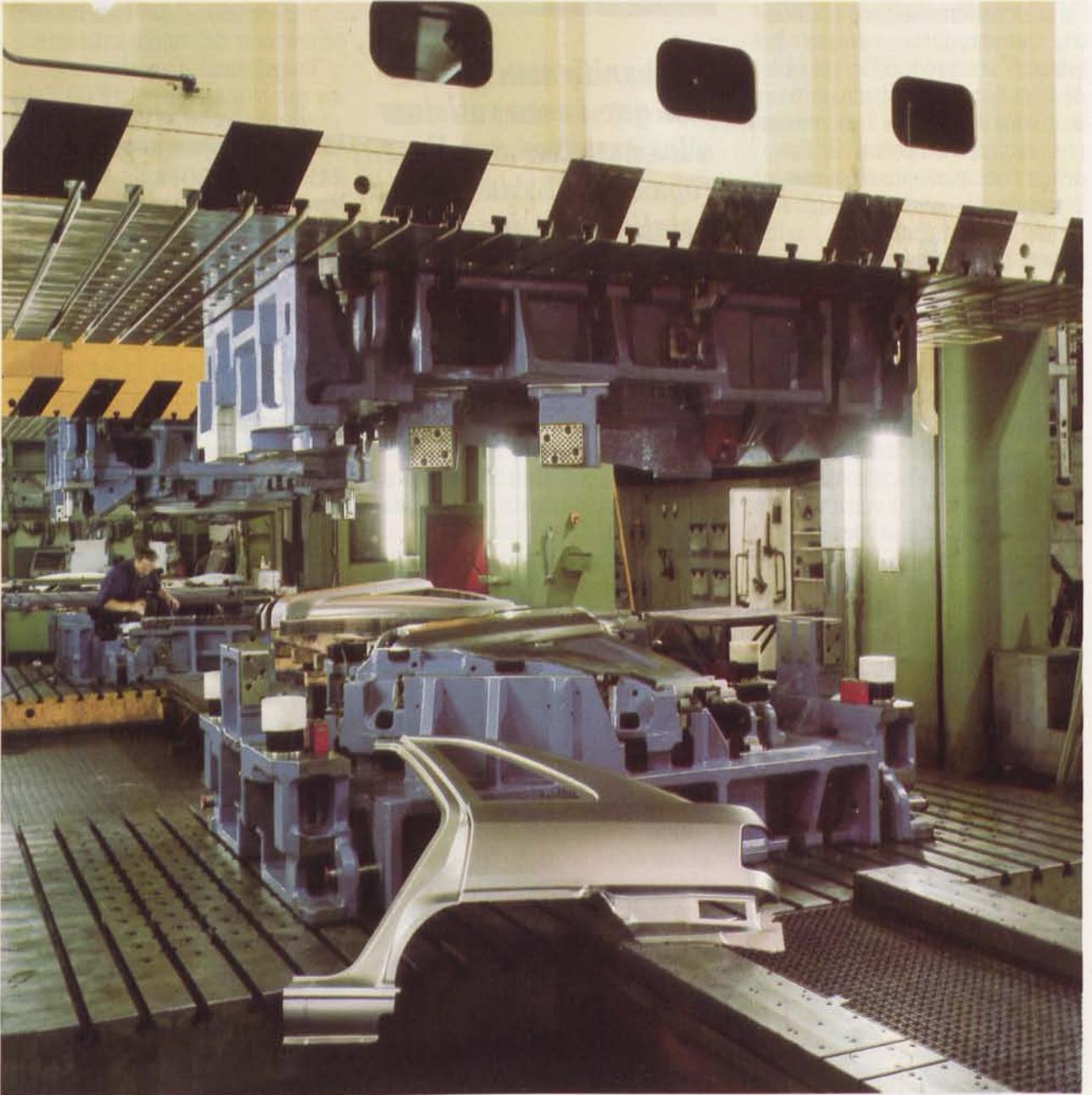
Vistas así las cosas, el proyecto de la División Hogar se concibe como una respuesta a esta evolución de la competencia en un caso y de la distribución en otro, pues se trata de aunar esfuerzos para conseguir los máximos resultados, especialmente en el campo comercial. Es evidente

***'Queda por ver la reacción del número 1 norteamericano, 'General Electric', que ha manifestado claramente su voluntad de hacerse con el 25% del Mercado Europeo.'***

que el peso específico como Grupo aumentará y eso posibilitará, en muchos casos, acceder a negociaciones a las que, por separado, no podríamos plantearnos, simplemente por no representar suficiente interés para nuestros distribuidores.

Por otra parte, el proyecto debe alumbrar nuevas posibilidades de negocio, pues ya en este momento nuestra oferta cubre un amplio espectro de las necesidades del Hogar, y qué duda cabe que una utilización racional de nuestros canales de venta y de nuestras tecnologías, nos permitirá encontrar nuevos productos que amplíen aún más nuestra oferta.

Seguramente, todas las razones que he apuntado sobran si me permito recordar lo que alguien ya dijo hace mucho tiempo **'La unión hace la fuerza'**. ■



MATRICI, S. Coop.

## El sector de Componentes de Automoción

J O S E L U I S O L A S O L O  
Vicepresidente División Componentes Automoción

Un acercamiento somero a la industria automovilista europea nos muestra una producción del orden de 15 millones de turismos anuales, de los que algo más de 2 millones corresponden a los países del Este, y de aproximadamente otros tres millones de vehículos comerciales. La producción española es de 2 millones escasos de turismos.

Refiriéndonos al nivel de equipamiento automovilístico de la población pueden observarse diferencias muy notables que hablan del potencial de crecimiento del sector. Así tenemos el siguiente número de turismos por mil habitantes: Alemania Occidental 465, Francia 400, España 250, Portugal 120, con una media de la Comunidad Europea de 359 y Rusia con 47, Japón con 245 y USA con 580.

El crecimiento esperado en la Europa Occidental en términos de consumo es pequeño para la próxima década, del orden de 1 - 2 por 100 anual. Pero se manifiestan tendencias que hacen vaticinar a los exper-

***'Se manifiestan tendencias que hacen vaticinar a los expertos que Europa será el 'campo de batalla' de la industria automovilista en los próximos años.'***

tos que Europa será el 'campo de batalla' de la industria automovilista en los próximos años. Su razón hay que buscarla en los siguientes elementos:

- Incremento de la competencia japonesa, coreana, etc..
- Eliminación de fronteras europeas y homogeneización de gustos de los usuarios.
- Acentuación del valor de los criterios de calidad, precio y diseño a la hora de la compra.

- Introducción de regulaciones protectoras del medio ambiente.
- Transformaciones derivadas de los cambios en los países del Este.

**JAPON Y EUROPA**

Especialmente preocupante resulta la competencia japonesa y similar que con una calidad superior y unas productividades, en coches-hombre de montaje, dobles que las europeas están penetrando progresivamente los mercados europeos a pesar de las barreras existentes, con coches realizados en Japón y crecientemente en la misma Europa. Se vaticina una penetración equivalente al 25% del mercado europeo en la próxima década.

La docena de constructores instalados en Europa, de los que seis producen el 80% del total, se muestra seriamente preocupada y de hecho están adoptando diversas estrategias que en síntesis podríamos enunciarlas como de:



**Concentración:** Se especula con que puedan reducirse a cinco los constructores principales para el año 2.000.

**Colaboración:** Entre los propios fabricantes para la fabricación y/o desarrollo de nuevos coches o partes de ellos, y con los proveedores para integrar en mayor medida a éstos en el proceso de desarrollo y fabricación tendiendo a fábricas de automóviles **menos integradas**.

Todo ello con el objetivo de mejora de Costes, Calidad y Diseño y reducir el período de desarrollo de un nuevo coche de los cinco años actuales hasta los dos a tres para el año 2.000. También en este campo la ventaja japonesa es muy notable.

De este proceso se van a derivar fábricas de automóviles más flexibles y automatizadas con abundante uso de nuevas tecnologías tanto de producción -uso generalizado del JIT 'Justo a Tiempo'- (técnica que posibilita la disponibilidad de piezas ni antes ni después del momento de su elaboración o montaje evitando así el almacenaje) como de sistemas de comunicación, etc.. En cuanto a componentes se prevé una tendencia clara hacia los subconjuntos (unidades de suministro compuestas por múltiples componentes simples, que son elaboradas por uno o varios proveedores. Como ejemplos podrían citarse desde el sistema de alumbrado, o el de frenado, hasta puertas completas) lo que lleva implícito algún nivel de satelización geográfica de las plantas de proveedores en relación a las de montaje final.

En el campo de las transformaciones tecnológicas que se esperan en los coches, otras tendencias destacables serían el incremento de control y regulación de emisiones, componentes de plástico, instrumentación y electrónica. Lo que en términos de materiales se traduce en in-

***'Es evidente que el futuro en este sector tiene mucha más carga de oportunidad que de amenaza si nuestra capacidad de adecuación está a la altura necesaria.'***

cremento de plásticos, cerámicas, aluminio y reducción del acero.

La anteriormente citada necesidad de buscar la colaboración de los proveedores por parte de los fabricantes está haciendo y lo va a hacer más en el futuro, variar el 'perfil del proveedor'. Una reciente encuesta entre doce fabricantes de automóviles señalaba el valor de las cualidades más importantes de los suministradores. De lo que podemos extraer los requerimientos que se planean y exigirán crecientemente a los proveedores por orden de importancia, lo que está llevando a una reducción cuantitativa muy importante de proveedores por eliminación, fusión, etc.. Con todo, parece claro que en los próximos años puedan generarse, de hecho, 'proveedores de primer nivel', y 'proveedores de proveedores o de segundo nivel'. Por contra la tendencia de los contratos de suministro es a que sean más prolongados, de hasta tres y cinco años.

De lo mencionado puede concluirse en que en el inmediato devenir las tecnologías de uso generalizado por parte de los proveedores deberán ser:

- Sistemas flexibles de producción

- Diseño por Ordenador
- Automatización de procesos y adoptar el JIT (Justo a Tiempo) como objetivo y no como teoría, juntamente con la Calidad Total y el Control Estadístico en proceso.

En este contexto de globalización, alta capacidad técnica y exigencia tecnológica creciente lo sustantivo de las cooperativas fabricantes de componentes para el sector automoción y agrupadas en la correspondiente División del Grupo Cooperativo Mondragón juntamente con la prevista incorporación de Luzziaga nos aportan los siguientes datos aproximados:

- Facturación 35.000 Ms de pesetas
- Exportación 37% de las ventas
- Empleo 3.500 puestos de trabajo
- División Automoción/GCM 13% en facturación

Dentro del proceso de reagrupación de las cooperativas de esta División se ha previsto, inicialmente, la constitución de dos Agrupaciones, la de Fundición, Forja y similares y la de Plástico, Goma y similares. Como es conocido, en los próximos meses se pretenden desarrollar las líneas estratégicas de la División y Agrupaciones. Parece clara la existencia de sinergias y asimismo la necesidad de una creciente especialización.

Es evidente que el futuro en este sector tiene mucha más carga de oportunidad que de amenaza si nuestra capacidad de adecuación está a la altura necesaria. Además de los aspectos relacionados con la dimensión en relación a la competencia y los nuevos negocios, nuestro gran desafío está dentro, aunque no siempre su solución, y es el relacionado con el Desarrollo Técnico y los Costes. Una progresión importante en ambos hoy es imprescindible. ■



DANOBAT, S. Coop.

## La producción de Bienes de Equipo entra en un futuro difícil

A N T O N E C H E V E R R I A

Vicepresidente de la División de Bienes de Equipo

## LA PRODUCCION DE BIENES DE EQUIPO ENTRA EN UN FUTURO DIFICIL

Bajo la denominación de bienes de equipo, de inversión o de capital, entre otros, se suele englobar, a nivel internacional, un gran número de actividades que generalmente se subdividen en los nueve sectores que, de forma muy resumida, se exponen a continuación:

### BIENES DE EQUIPO

Construcción metalmecánica:

- Metálicas y de calderería
- Construcciones en metales no ferreos
- Aparatos para trabajar por cambio térmico
- Equipos para siderurgia y metalurgia, y
- Matrices y moldes
- Equipos eléctricos y electrónicos y de control
- Equipos de construcción, minería, manutención y maquinaria agrícola
- Maquinaria para la producción de energía no eléctrica (calderas, turbinas, motores de combustión interna, etc.)
- Maquinaria para la manipulación de fluidos
- Máquina-Herramienta
- Material ferroviario
- Maquinaria diversa, e
- Ingeniería y servicios.

Su importancia en la economía de los países desarrollados es notoria como se ponía de manifiesto en una reciente comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas al Consejo, al manifestar que 'la producción de los bienes de equipo representa un desafío crucial para Eu-

***'En la economía vasca, la importancia de los bienes de equipo es, así mismo, muy importante hasta el punto de constituir una de sus características.'***

ropa, tanto desde el punto de vista de las tecnologías de punta utilizadas como del mantenimiento de su posición competitiva en un sector clave, cuya importancia estratégica supera ampliamente dicho marco'.

En la economía vasca, la importancia de los bienes de equipo es, así mismo, muy importante hasta el punto de constituir una de sus características, pues basta señalar que representan hasta una cuarta parte del total de nuestras exportaciones no energéticas y una proporción sustancialmente mayor del empleo de mano de obra cualificada.

En nuestro Grupo Cooperativo todavía es más acusada la incidencia de esta actividad pues el 20% de cooperativas pertenecen a esta división que representa el 15% del empleo total.

***'Otras dos características peculiares de este sector son: el número reducido de clientes y su internacionalidad.'***

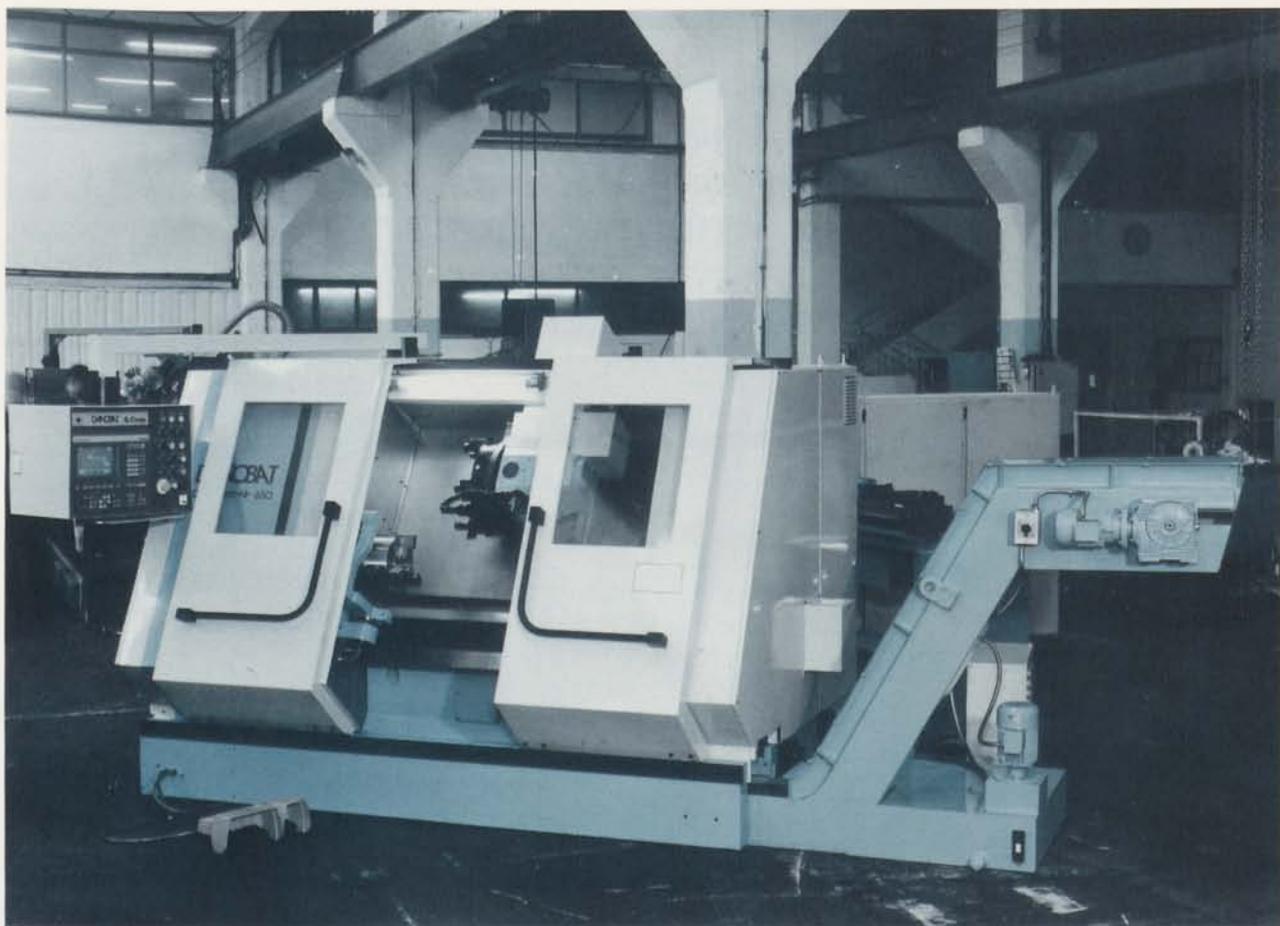
## CARACTERISTICAS ESPECIFICAS

Los sectores que nosotros abordamos, dentro de la denominación genérica de bienes de equipo, presentan en los países más desarrollados algunas características singulares que, evidentemente, es útil destacar en la medida en que puedan servirnos de referencia.

En general, se trata de pequeñas y medianas empresas, si nos atenemos a sus volúmenes de facturación o empleo. Y es importante destacarlas porque esta circunstancia no parece deberse a factores históricos de naturaleza similar sino a las propias necesidades estructurales de la actividad, obligada a dar respuestas rápidas a los cambios de producto y mercado, en lo que, como es evidente, la gran empresa es mucho menos eficaz que las PYMES.

Esta circunstancia no impide el control que sobre estas empresas llevan a cabo corporaciones multinacionales que, aunque no generalizado, se da en bastantes casos. Pero, en estas circunstancias, las controladas siguen conservando sus signos distintivos, básicamente de marca, en relación con el exterior, con el mercado.

También es destacable la repercusión que los cambios tecnológicos tienen en la construcción de bienes de equipo, ya que los avances de la electrónica, los nuevos materiales o, cualquier otro progreso, tienen, casi siempre, una repercusión directa en la evolución del producto, lo que existe, una gran agilidad en la respuesta. Por ello la actividad de I+D tiene una prioritaria importancia estratégica.



DANOBAT, S. Coop.

Otras dos características peculiares de este sector son: el número reducido de clientes y su internacionalidad. Los compradores de bienes de equipo, con la automoción en cabeza, son reducidos en número, al menos comparativamente con otras actividades y con una gestión muy personalizada de la venta y casi siempre unitaria. La internacionalidad también es evidente pues casi la mitad de los productos englobados en las actividades a que nos venimos refiriendo se venden en países distintos al que se producen.

### ORGANIZACION DE LA DIVISION

La división de Bienes de Equipo, aglutina, en principio, a 23 cooperativas con una plantilla de algo más de 3.000 personas, una facturación superior a los 30.000 millones y unos excedentes del orden de 1.700 millones, todo ello referido al ejercicio 89.

Para su organización estamos realizando el siguiente trabajo: Hemos dividido la División en siete

grupos o agrupaciones sectoriales, que son las siguientes:

- Máquina-Herramienta de arranque de viruta
- Máquina-Herramienta de deformación
- Resto de Maquinaria
- Matricería
- Utillaje y Herramientas
- Regulación y Control
- Ingeniería

Una vez realizada esta segmentación, estamos tratando de evaluar las ventajas que obtienen las cooperativas de las diferentes agrupaciones que se plantean, así como las afi-

nidades entre ellas de forma que nos ayude a configurar los adecuados servicios a nivel de Grupo y División, en base a las sinergias que se generan. Es decir, tratamos de responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Son importantes las ventajas que obtienen las cooperativas por el hecho de agruparlas y formar un grupo sectorial?

- ¿Los grupos o agrupaciones que se formen tienen importantes afinidades entre sí, de forma que su unión dentro de una División pueda originar sinergias de cierta consideración?

- ¿Podemos, de alguna forma, cuantificar o evaluar las sinergias dentro de un mismo grupo, o incluso intergrupos, de manera que nos permita graduar el nivel de afinidad, y así ver con mayor claridad qué grupos debemos unirlos entre sí, dentro de una División, y qué servicios, a nivel de Grupo y División, podemos establecer?

Realizado el cuadro de Evaluación de las sinergias, entendemos que estaremos en mejor disposición para proponer las cooperativas que definitivamente van a componer la División y las agrupaciones o grupos que deben establecerse en la misma, así como los servicios centrales necesarios.

Culminado este proceso, habrá que ahondar en otros aspectos, arropado por los comités correspondientes.

## REFLEXIONES GENERALES

No quisiera, sin embargo, terminar sin reflejar algunas consideraciones en cuanto a la dirección que, a mi juicio, nuestro Grupo Cooperativo debiera seguir para lograr ser más competitivo, aspecto clave para la supervivencia del sistema, ya que si no logramos ser tan eficientes como nuestros competidores, todo lo demás sobra. Para ello entiendo que hay que:

a) Incentivar el sistema

- Relacionar el nivel de anticipos con la eficacia de la empresa o unidad de negocio.

- Monetizar parte del retorno una vez lograda una adecuada estructura de balance.

- Huir de la tendencia creciente que tenemos hacia la burocratización del empleo.

b) Lograr una mayor eficiencia en la gestión

- Conseguir un buen equipo directivo.

- Adecuar más su remuneración al medio, de forma que manteniendo el principio de solidaridad, nos permita disponer del capital humano necesario para poder afrontar las importantes amenazas del nuevo entorno competitivo.

c) Conseguir una mayor eficacia en las decisiones estratégicas

Hay que ceder poderes de las cooperativas a las entidades de superestructura que se creen, en los aspectos fundamentales de la gestión empresarial. Todo ello sin caer en una excesiva centralización, que debiera ser la mínima necesaria para funcionar como grupo empresarial.

d) Incrementar la interrelación económica

### ● Reconversión de resultados:

Debería llegarse a un nivel de reconversión que consiga lograr el difícil equilibrio entre propiciar una mayor solidaridad, sin menoscabo de la eficiencia.

- Paliar con el esfuerzo de todos las situaciones críticas de determinado Grupo o División. Para ello se podrían establecer diferentes grados de Reconversión a nivel de Agrupación, División y Grupo Cooperativo Mondragón.

e) Asociar poder y responsabilidad

Nuestro sistema de caracteriza, en este sentido, por no asumir la responsabilidad quien tiene el poder, y por no querer determinar con claridad el poder que tiene a quien se le asigna de hecho la responsabilidad.

No pretendo capitalizar estas ideas, pues muchas de ellas ya están expuestas en el anteproyecto, y otras están en proceso de discusión. No obstante, me ha parecido conveniente señalarlas, sin ánimo de polémica, con la única intención de intentar aportar algo positivo en la consolidación del nuevo Proyecto. Proyecto que necesitará, obviamente, de un amplio consenso social para su implantación y desarrollo. ■

Si entre los factores de éxito del Grupo, nos viésemos obligados a seleccionar alguno de ellos, surgiría sin duda como uno de los más relevantes la extraordinaria capacidad del mismo de renovarse de forma continua, no exclusivamente mediante cambios formales o accidentales, sino mediante modificaciones estructurales y transformaciones de carácter cualitativo que han permitido al Grupo adaptarse y anticiparse a las nuevas situaciones internas y a los cambios producidos en el entorno.

## Una permanente actitud de renovación

A D R I A N C E L A Y A  
J A V I E R E R D O C I A



Ciertamente, nos encontramos en época de cambios. Ello no impide constatar que en la historia de la Experiencia, no sólo puede decirse que los cambios se han producido de forma constante, sino que las transformaciones estructurales no se han producido a remolque de la realidad o por generación espontánea, sino como consecuencia de una afianzada cultura empresarial imaginativa, creativa y con un alto sentido empresarial, que ha impulsado la autosuperación del Grupo y ha evitado los desastrosos efectos de las actitudes de resistencia aferradas a lo ya conseguido.

Diffícilmente podemos encontrar un mejor exponente de esta actitud creadora que las palabras del propio Dn. José María Arizmendiarieta - que, también en este aspecto, nos da

una lección de mente clara y capacidad de anticipación-, publicadas en el T.U.Lankide en mayo de 1969, que en absoluto quedan fuera de contexto en la situación actual del Grupo:

‘Se impone más o menos permanentemente el examen de en qué medida nuestra organización, estructuras y medios son los más idóneos para llegar a lograr los objetivos sociales en las mejores condiciones de esfuerzo y relación. Por eso el cooperativismo no debemos vivirlo como si lo aceptado y dispuesto en un momento fuera algo invariable, sino más bien admitiéndolo como un proceso de experiencia en el que pudieran y tuvieran que adoptarse cuantas modificaciones contribuyeran, dejando a salvo la nobleza y categoría de los altos fines persegui-

dos, la actualización de los medios. Nuestra propia evolución personal y la determinada, por consiguiente, con todo ello en el ámbito de nuestras relaciones y convivencias, el grado de honradez, seriedad, responsabilidad o iniciativa consolidados en virtud de la misma experiencia y disposiciones organizativas, son otros tantos factores nuevos que pueden inducirnos a repasar todo lo referente a la organización una vez más para mejor servir los fines humanistas perseguidos.

Hoy, al cabo de una serie de años y con un nivel de desarrollo apreciable, y al propio tiempo con nuevas fuerzas, ajenas y propias, con las que debemos poder contar, no es un simple afán novedoso replantearnos la necesidad de una reestructuración sin descuido o abandono de



valores humanos y sociales que son irrenunciables, intocables, en la medida que tuviéramos que concebir la Experiencia Cooperativa como un progreso humano y comunitario, a lo que nadie creemos que estaría dispuesto a renunciar. Pero, por otra parte, todos estamos también más o menos dispuestos a que nuestro proceso de promoción se acelere, y se incremente en forma que, para nosotros, nuevos tiempos fueran nuevas opciones de humanismo efectivo. Los derechos y las aspiraciones naturales del hombre guían nuestra experiencia. La respuesta y la cobertura de los mismos es nuestra meta. El hombre humano, el solidario, es el módulo de nuestro cooperativismo, idóneo para conjugar y sincronizar la promoción personal y comunitaria, concertar coheren-

temente la acción a corto plazo y largo, la libertad y la justicia social'.

## EL CAMBIO

Esta es, sin duda, una palpable demostración de que, no sólo el cambio accidental, sino también el cambio y la adaptación permanente de las estructuras, han sido siempre una preocupación constante del Grupo Cooperativo Mondragón. Evidentemente, el esfuerzo imaginativo a desplegar en este sentido es mucho más necesario incluso en las cooperativas que en el entorno empresarial que nos rodea, como consecuencia de las características originales de nuestro Grupo, que nos

han obligado a un permanente diseño de sistemas y estructuras propios, que difícilmente podían sustentarse en la imitación del entorno.

Sobre este doble soporte: imaginación y renovación, nuestros socios y directivos no se han limitado a la mera enunciación de principios, sino que han demostrado en la práctica continua una extraordinaria capacidad de innovación estructural. Sería tarea imposible intentar reflejar en este artículo las distintas manifestaciones de esta capacidad de renovación constante, por lo que nos vamos a limitar a dejar constancia de las que cabe calificar como más relevantes.

Lo que podemos considerar como el embrión de la Experiencia, implica ya en sí mismo una manifiesta vo-

luntad de reforma de estructuras: la firme decisión de los fundadores de profundizar en la reforma de la empresa de capitales, con el fin de configurar un modelo económico más humano y en el que el factor trabajo dispusiera de un papel predominante, de conformidad con su importancia en el proceso de creación de bienes y servicios.

La propia implantación de Ulgor y de las primeras empresas del nuevo sistema como empresas cooperativas supuso ya un admirable ESFUERZO DE ADAPTACION ESTRUCTURAL destinado a hacer compatibles los objetivos sociales de sus fundadores con una forma jurídica inhabitual en el mercado.

En este sentido, CAPACIDAD DE RENOVACION demostró también el carácter marcadamente 'herético' que caracterizó a nuestro sistema dentro del Cooperativismo entonces conocido.

IMAGINACION Y CAPACIDAD DE RENOVACION ESTRUCTURAL supuso, sin ninguna duda, la creación de Caja Laboral Popular, que obligó a directivos industriales a sumergirse en un entorno, el bancario, absolutamente desconocido entonces para ellos, a diseñar modelos de relaciones con la clientela y con las cooperativas absolutamente originales y a idear estrategias de adaptación a las variables circunstancias de las diversas fases del ciclo económico de los últimos 30 años. En definitiva, fue esta originalidad de Caja Laboral, sin ninguna duda, la que propició su acelerado desarrollo y fortalecimiento y, consecuentemente, el desarrollo inducido de todo el Grupo.

RENOVACION ESTRUCTURAL supuso la constitución del Grupo Ularco -hoy Fagor-, en un modelo de integración novedoso y entonces inhabitual en nuestro entorno geográfico y que constituiría un factor sustancial para el fortalecimiento del Grupo en su conjunto, especialmente ante situaciones críticas en sectores concretos.

### **CAPACIDAD DE INNOVACION**

CAPACIDAD DE INNOVACION demostró la creación del servicio de provisión social de la Caja Laboral y, más adelante, la propia constitución de Lagun-Aro como entidad independiente, así como, en general, el diseño de todo un sistema de seguridad social propio y original del Grupo, capaz de adaptarse a situaciones tan distintas como la inicial -de una gran simplicidad- y la actual, en la que el régimen de Lagun Aro coexiste y complementa al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. CAPACIDAD DE ADAPTACION DE ESTRUCTURAS demostró la constitución de Ikerlan, sustentada en los primeros impulsos del proyecto en la Eskola Politeknikoa, muchos años antes de que los centros de investigación se convirtieran en uno de los objetivos estratégicos de las políticas industriales de muchos países.

Un extraordinario esfuerzo de INNOVACION supuso la creación de la División Empresarial, constituida sobre criterios totalmente originales y que tan importante papel ha desempeñado en la consolidación del Grupo.

CAPACIDAD DE RENOVACION ESTRUCTURAL supuso la constitución del Consejo General y del Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón.

Finalmente, CAPACIDAD DE RENOVACION ESTRUCTURAL tenemos que demostrar ahora, en el conjunto del Grupo, con el fin de diseñar los mecanismos que pueden permitir que el Grupo Cooperativo Mondragón se configure de forma competitiva ante el reto del Mercado Unico Europeo.

Se trata, ni más ni menos, de dar los necesarios pasos adelante en la reforma estructural precisa para mantener y reforzar nuestros objetivos sociales, dentro del espíritu innovador y de la capacidad de permanente evolución que nuestro Grupo ha demostrado repetidamente a lo largo de su historia. ■

En la etapa que se va a iniciar, el desarrollo de Recursos Humanos será un factor clave para el buen fin del proyecto y dentro de este área, la formación y la comunicación serán dos pilares comunes e imprescindibles en la consolidación del Grupo.



El desarrollo del Grupo Cooperativo Mondragón, podemos afirmar con rotundidad que ha estado pivotado en el protagonismo del hombre, haciendo suya la frase **'una empresa vale lo que valen sus hombres'**.

En cualquier cambio organizativo como el actual, surgen cuestiones sobre su conveniencia, oportunidad, efectos, consecuencias y formas de gestión. A cada tema habrá que dar respuesta en las diferentes áreas empresariales, puesto que el éxito o fracaso, el acierto o desacierto de la decisión estará en establecer un proceso correcto en la estructuración y asunción por parte del elemento humano de dicho proyecto. La función de Personal, a lo largo de las diferentes etapas que ha tenido el grupo, ha sido de suma importancia, tanto en los momentos de desarrollo, incorporando los medios necesarios, como en los momentos de restricción buscando alternativas de solución, aunque a veces haya tenido algunos costes sociales.

La función global del área de Recursos Humanos es la de la previsión, conservación, desarrollo y uso eficaz del desarrollo humano de la empresa, organizándose habitualmen-

J E S U S G O I E N E T X E  
Director Departamento Recursos Humanos

## Los recursos humanos y el cambio organizativo

te alrededor de tres ejes, sin perjuicio de las denominaciones o subdivisiones que cada estructura pueda adoptar. Estas son:

- Adquisición y desarrollo de recursos
- Relaciones internas y comunicación
- Retribuciones y compensaciones

La primera de las tres se ocupa del reclutamiento y selección de los colaboradores de la empresa, de su formación y desarrollo, de los planes de carrera, de la promoción interna.

La segunda de las funciones indicadas tiene como misión el análisis de las estructuras organizacionales, el establecimiento de las condiciones laborales adecuadas, búsqueda de relaciones institucionales, establecer programas de comunicación interna y el desarrollo de la cultura empresarial.

La tercera función tiene a su cargo la política y gestión retributiva, y el diseño y administración de tipo de retribuciones.

Los Departamentos de Personal de las diferentes cooperativas, a pesar de no ser empresas de gran dimensión, han sabido superar, en general, la función administrativa de Personal y situarse en la asunción de las tres funciones asignadas. Quizás no a un nivel adecuado en algunos temas, debido a que a veces es imprescindible una determinada dimensión para asumir una política de desarrollo de plan de carreras, de formación, promoción, etc....

Es, pues, necesario resaltar que la preocupación por el factor hombre en el Grupo ha sido constante y que el desarrollo de las técnicas de gestión en el área de Recursos Humanos ha sido suficientemente positiva.

No obstante, ante el reto de la nueva organización cabe preguntarse si la

función y la dinámica mantenida hasta ahora es válida o hay que cambiarla.

No cabe duda que un cambio organizativo de esta naturaleza produce una innegable conmoción. Surgen cautelas, expectativas, posibilidades. La acción es imprescindible. Tanto el éxito como el fracaso son posibles y no sólo residen en el acierto o desacierto de la decisión sino en la habilidad puesta en el proceso de ejecución.

---

### ***'La nueva organización va a dar una mayor capacidad para desarrollar la política de Recursos Humanos.'***

---

El cambio interno va a exigir a la función de Recursos Humanos un gran número de definiciones y actividades, desarrollándolas con una gran dosis de flexibilidad, imaginación y realismo. Hay que partir de una firme capacidad de cambio, la primera resistencia, natural, por otra parte, que hay que vencer es la inercia.

La nueva organización, debido a una estructuración más global, tiene que dar una mayor capacidad para desarrollar la política de Recursos Humanos. La función, comentada anteriormente no va a tener cambios sustanciales en su concepción pero sí la dinámica de actuación.

En la nueva etapa que nos va a tocar vivir es necesario destacar la necesidad de desarrollar dos temas, sin menospreciar otros: La Formación y la Comunicación.

---

### **Plan de Formación**

---

'El desarrollo del personal es básicamente el mejor medio para garantizar la perpetuación de la empresa', expresó Peter F. Drucker.

Pocas son las publicaciones en las que, de un modo u otro, no se habla del Siglo XX como el siglo en el que se han dado los mayores cambios sociales, culturales y económicos. Uno de los elementos fundamentales que puede adecuar al hombre a este cambio permanente es la Formación pero encajada dentro de una planificación, encuadrando en la misma la demanda de las distintas unidades de la empresa y un plan individualizado que atiende a los intereses de las personas que forman la plantilla.

La estabilidad de las personas en la empresa dependerá en gran medida de la conjunción de este plan, puesto que ya no bastan los apelativos morales para retener a la mejor gente. La idea de la fidelidad, cercana a la de la vocación, ya no suscita los mismos entusiasmos que en la etapa anterior. La idea de cambiar, en general, no sólo empieza a ser normal sino que se ve como positiva. De ahí que cada vez sea más necesaria la conjunción de los intereses empresariales y personales para la estabilidad y continuidad de la realidad empresarial con equipos humanos estables.

El Plan de Formación va a ser el ingrediente obligado de cualquier proyecto empresarial. Estamos entrando en una etapa en la que, en cualquier carrera que no tenga un reciclaje permanente, los conocimientos adquiridos van a tener fecha de caducidad. Esta caducidad se va a extender a todos los niveles de la empresa, aunque lógicamente con mayor preocupación a los más cualificados.

## *'Ya no bastan las apelaciones morales para retener a la gente.'*

A la Formación, hay que reconocerla como un elemento clave y necesario en la política de la organización para su subsistencia en la próxima etapa que se va a abordar.

### La Comunicación

La Comunicación, es decir, la información y, en consecuencia, el establecimiento de unos canales que permitan su intercambio entre los emisores y los receptores, es un factor básico y dinamizador para cualquier tipo de organización.

Si en la estructura actual del Grupo, se ha entendido como un elemento imprescindible y básico del Sistema para la integración de las diferentes partes implicadas en la realidad empresarial, en la nueva organización se va a requerir una clara mejora de los canales de comunicación tanto ascendente como descendente. Kenneth Arrow afirma que 'el único elemento de cohesión de un Grupo Social está constituido por una materia tangible: La información'.

Actualmente, se puede decir que la información mana con fluidez en nuestras organizaciones. Sin embargo, se puede apreciar, al mismo tiempo, un sentimiento de carencia de la misma, debido a una falta de elaboración en la transmisión del mismo y a una escasa sensibilización o comprensión de muchos de

los temas, haciendo muchas veces funcionar a una estructura informal, basada en rumores, desvirtuando muchas veces la realidad de la empresa.

Habrà que realizar un esfuerzo importante para diferenciar la información del puesto de trabajo y la societaria, definiendo en el marco de cada uno lo que es necesario y en el tiempo que hay que darla, creando los instrumentos necesarios para llevarlo a cabo. probablemente, habrá temas de contenido informativo que, por sus características específicas, son diferentes en cada organización pero otra serie de puntos serán coincidentes en un ámbito más amplio que la propia organización. En el desarrollo de estas líneas, no se ha pretendido desarrollar la función de los Recursos Humanos en la empresa sino destacar dos de los aspectos que se entienden como básicos para la nueva cultura empresarial que se va a generar como consecuencia de los cambios organizacionales.

Cualquier cambio de tipo estructural que se plantea en las diferentes parcelas empresariales: técnico, mercado, procesos, suele ir acompañado de importantes apoyos de recursos económicos.

El cambio actual está encuadrado con una visión de mercado que va a requerir importantes cambios en el aspecto técnico y de procesos, pero todo eso no va a ser posible sino se establecen estrategias y se prevén recursos para trabajar en el cambio de las personas que integran dicha organización, proyectándoles la necesidad de cambio, modificando actitudes, etc..

Este será uno de los importantes desafíos de la Dirección en general y de Recursos Humanos en particular en el programa iniciado. ■

### GIZA-BALIABIDEAK

Giza-baliabideen garapena garrantzi handiko faktorea bilakatuko da Talde Kooperatiboak hasitako etapa berri hau behar bezala bideratzeko, formakuntza eta komunikazioa aurrerproiektuaren ardatzak izango direlarik.

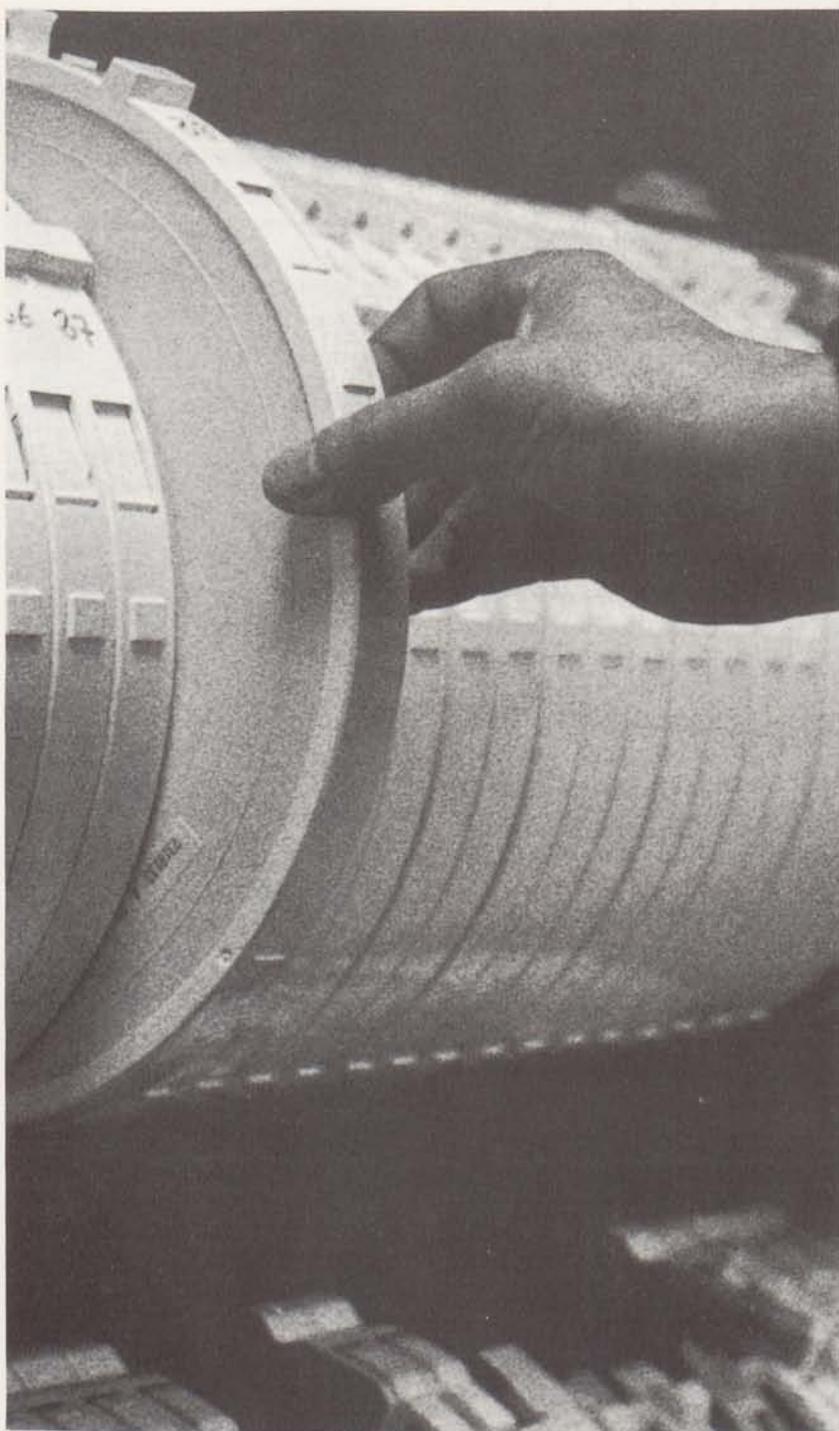
Ez dago dudarik horrelako aldaketa batek jende artean ardurak sortuko dituela, arrakasta lortzea edo porrot egitea bete prozesua aurrera eramateko trebetasunean datza.

Antolaketa berri honek giza-baliabideen garapenerako politika zehatz bat finkatu beharko du, batez ere praktika mailan. Esan bezala bi arlo izango dira bereziki garrantzi nabarmena hartuko dituztenak: formakuntza eta komunikazioa.

Peter F.Drucker esan zuenez 'Langileen heziketa mediorik hoberenarikoa izaten da entpresaren betikotasuna zihurtatzeko'. Berak esandakoarekin bat dator artikuluko honen egilea. Formakuntzarako plana behar beharrezkoa izango da edozein motatako entpresa aurrera eramateko.

Komunikazioari dagokionez, emisore eta hartzailearen artean informazioa ziurtatuko dituen kanal batzuen sorketa oinarritzko faktorea izango da arlo honetan, era berean faktore dinamizatzaile bilakatze delarik.

Proiektu berri honek zeraz, arlo teknikoan aldaketak ekarriko ditu, baina ez du gauzaterik izango jendeak aldaketaren zergatia ulertzen ez bada. Hauze izango da baita ere beste gauza batzuen artean giza-baliabideek landu beharreko esparrua. Hau da, aldaketaren zergatiak azaldu, langileen jarrerak aldatu, aldaketaren beharra argitu, etabar.



'La Gestión de los Recursos Humanos ha constituido dentro de nuestro Grupo Cooperativo un signo de identidad que nos ha caracterizado'. De este modo comenzaba la carta dirigida a gerentes y responsables de Recursos Humanos de las cooperativas del Grupo, invitándoles a la presentación del Paquete Informático de Gestión de recursos Humanos para cooperativas, diseñado por el Departamento de Sistemas de Información del Grupo Orbide y cuya implantación cualitativa llevará a cabo LKS Consultores.

Al acto, que tuvo lugar el pasado 21 de junio en Ikasbide, asistieron representantes de la práctica totalidad de los Grupos Cooperativos, reuniendo a más de medio centenar de personas interesadas en conocer las características fundamentales del nuevo producto.

## Presentación de un paquete informático de Gestión de Recursos Humanos para Cooperativas

Abrió la sesión José M Alvaro, Director de Recursos Humanos de LKS Consultores, exponiendo brevemente el encuadre conceptual del Paquete. Destacó cuál ha sido la pretensión primordial que ha guiado la ejecución de la herramienta '**la conexión práctica entre PUESTO Y PERSONA**'. No era deseable, desde el punto de vista de la Gestión de Recursos Humanos, elaborar un programa que considerara ambos conceptos como compartimentos estanco, pues ello lleva pareja la desconexión de instancias superiores como la Estructura Organizativa y Humana. Continuó, José M<sup>a</sup> Alvaro, añadiendo que el Paquete logra articular y encajar el Puesto y la Persona a través de lo que se dió en llamar Perfiles Profesionales. Sólo así, mediante dicho encaje, es posible que la utilización del Paquete permita - con garantías de éxito - la gestión a nivel de Adecuación Persona-Puesto, Reclutamiento, Formación, Planificación, etc..

Angel Gómez, Director del Departamento de Sistemas de Información de Orbide, comenzó después realizando un poco de historia: desde los primeros momentos en que Orbide y LKS -de forma separada- comienzan a esbozar la idea de construir una herramienta informática de gestión, hasta hace unos meses en que ambas entidades alcanzan un acuerdo de colaboración para la comercialización del Paquete.

Abordó más tarde la descripción conceptual del Paquete reseñando, en cuanto a sus características, que:

- Es un programa realizado a partir de la versión más reciente de **DBase IV**.
- Requiere de un PC (preferible pantalla color)
- Se ofrecerá con versión en **Red** (multipuesto)
- Es una aplicación **modular**, abarcando las siguientes Areas de Información:

---

Selección de Personal

---

Gestión de Plantilla

---

Medicina de Empresa

---

Personas plantilla

---

Puestos de trabajo

---

Formación

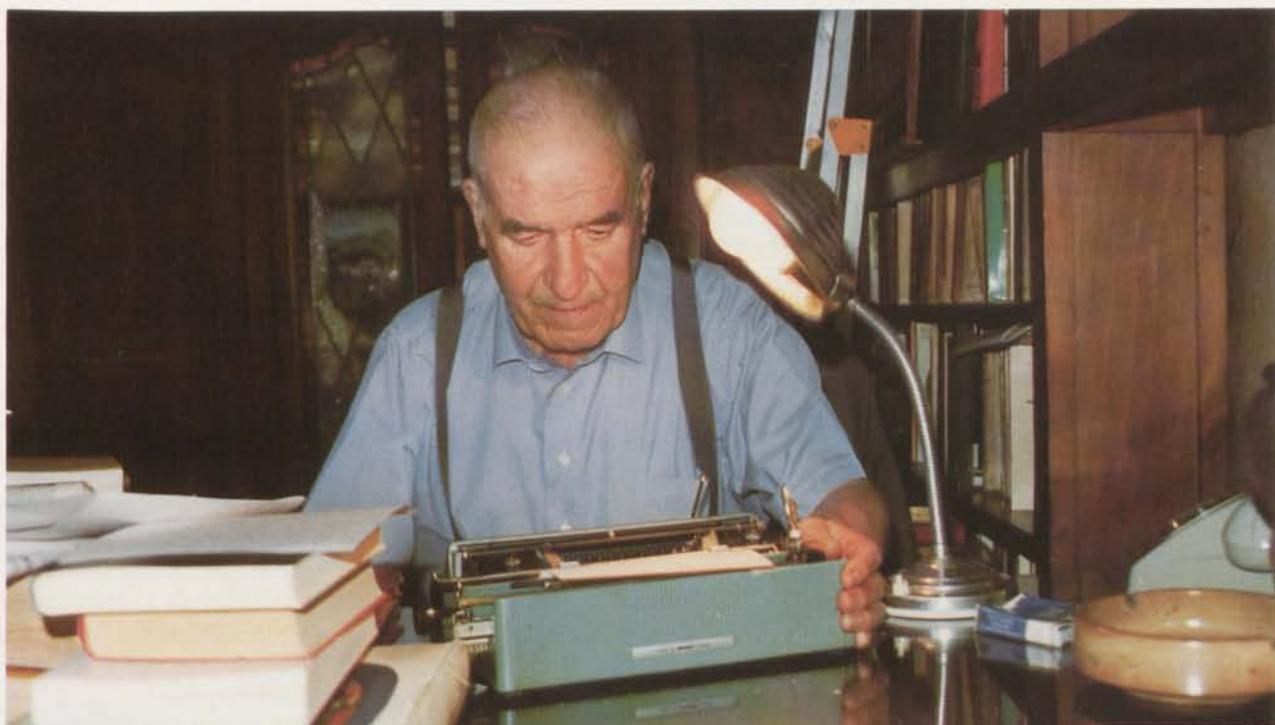
---

Tras el descanso, los asistentes pudieron observar, de la mano de Simón Arrigain (Departamento de Sistemas de Información de Orbide), algunas de las consultas posibles a la Base de Datos.

Concluyó la sesión José M. Alvaro mencionando la relación de servicios que serán ofertados con la adquisición del Paquete:

- Software y Curso de Utilización Programa a cargo del Grupo Orbide
- Asesoramiento en la implantación del Paquete (adaptación y optimización de la herramienta) a cargo de LKS Consultores, y
- Servicio de Mantenimiento, tanto para la resolución de problemas de cualquier índole, como para la adquisición de nuevas versiones ampliadas del Paquete.

Con fecha 1 de octubre del presente año está prevista la salida efectiva del producto al entorno cooperativo. En este tiempo se completará la configuración de la herramienta y, a partir de dicha fecha, las cooperativas usuarias marcarán la pauta de versiones posteriores. ■



IÑAKI EIZMENDI "BASARRI"

## “LEHEN EZINEZKOA ZEN KALERA EUSKARARIK GABE”

P A T X I P U R I A R T E

Hirurogei urte daramazki gauza berdinetan murgildurik. Bertsoak, herri kirolak, kazetaritzak eta euskarak bizgarri sut-sua bilakatu dira bere bizitzan zehar. Edadeak oraindik ez dio gustoko lanak egiteko gogoa galerazi. 77 urte dituenean hiru kronika eta bi irratsaio lantzen ditu astero.

'1913. urtean jaioa Erresil'en, Granada Errekan deitzen dioten baserri batean. Hantxe jaio eta sei urte egin arte gurasoak bertan bizi ziren, geroztik gurasoak honuntza aldatu eta nik etorri beharra izan nuen.

Eskola-gaietan gutxi dakit nahiz eta urtebete Azkoitian igaro eskola pixka bat egi-

ten. Asko irakurria naiz, hori bai, gutxi bezala, eta jaunak eman zidan argitasun hori, oroimen ona eta ikasitakoa gelditu egin izan zait normalean. Horrekin baliatu naiz asko. Iadanik hirurugeitamar urte daramazkit Zarautzen; aurten 77 urte beteko ditut'.

Hauxe da Basarririk eginiko bere orinar-teko bizitzaren sintesia. Ofizio asko dituen gizon honek bere Zarautzeko etxean hartu gintuen, beti ere berak azaltzen duen aparteko trunkiltasun horrekin. Bere emaztea eta alaba hil zitzaizkionetik bakarrik bizi da Zarautzen, baina bakardadea ez da eragozpide bilakatu betidanik egin ohi dituen gauzak lantzeko.

**Arrasate Kooperatiba Taldea ezagutzen duzu?. Oro har, zer iruditzen zaizu Kooperatibismoa?**

Ezagutzen dut bai Arrasate Kooperatiba taldea eta baita bere fundatzaile ere. Jose M<sup>a</sup> Arizmendiarieta guda garaian ezagutu nuen, ez dakit artean ordenatua zen, ez dut uste artean, orduentxe ibiliko zen apaiza egiteko. Nik han tratu dexente izan nuen berarekin eta goroztik Arrasaten askotan egon ginen.

Ez dago dudarik lan handia egin zuela; zenbat eta denbora gehiago pasa orduan eta gehiago ordainduko da horrek egin zuena. Berak disgustu handiak jaso zituen bere proiektu hori aurrera ateratzeko. Orain berarekin ados ez zeudenak ere benetazko proiektu bihurtu dela ikus dezakete, errealtatean finkatutakoa.

**Jose M<sup>a</sup> Arizmendiarieta bera, nolakoa zen?**

Guk ezagutu genuen garaian bere amets guztiak euskal abertzaletasunaren aldekoak ziren. Gero Arrasatera joan zen eta buru belarri murgildu zen Kooperatibismoan. Oso pertsona dinamiko eta praktikoa zen.

Ni, geroztik pare bat alditan Arrasatera joan nintzen eta egia esanda joaten hasi nintzen artean gauza gutxi zen, baina gero hasi zen poliki poliki 'Escuela de Promoción' horrekin eta begira nora joan den. Arrasatek gaur ospe handia dauka.

Horrelako proiektuak aurrera eramateko askotan zuzendari on bat behar izaten da, harek benetan hartu zuen gauza, eta egin ere, hori ikusita dago.

**'Gu geuk er daran indarra ematen diogu, entenditu ezi nezko euskara herriari emate-rakoari auto-matikori erdarara pasatzen delako.'**

**'Ez dago dudarik lan handia egin zuela; zenbait eta denbora gehiago pasa orduan eta gehiago ordainduko da horrek egin zuena.'**

## BERTSOGINTZA

**Nola sartu zinen bertso-gintzaren munduan?**

Garai hartan nik zortzi sagardotegi ezagutu nituen Zarautzen. Gaur egun danak galdu dira, noski. Sagardotegi horiek ziren bertso-gintzaren oinarria, danak euskaraz, danak kantu zaharrak kantatzen... horixe, beste santidad bat zegoela gaur ez dagoena.

Neu, gazte gaztetandik zorabiatuta egoten nintzen aitona zaharren kantu horiekin... Xenpelarrek horrelako bertsoa kantatu, besteak erantzun eta halaxe, mundu hartan zoratu eta pixkanaka sartu ere.

**Posible al da eskola horretatik pasatu gabe bertsolari izan?. Zer da behar dena bertsolari izateko?**

Bertsolaritzarako jaio egin behar da. Gu hamar senide izan gara eta beste inork ez du eduki bertsoak kantatzeko habilitaderik. Niri aldiz horixe sartu zitzaidan, berezko zera hori, berez sortzen dena. Zenbat obispo, zenbat lege gizon, zenbat mediku eta abokatu... eta bertsoak kantatzeko habilitaderik ez. Ez dira horretarako jaio eta horretarako jaio egin behar da. Hara, 100 ikasle dituen maixu batek ezin du inolaz ere pentsatu 100 bertsolari atarako dituenik. Berrehundik bat baldin bada asko da. Hori bai, aurrera joango dela ikusiz gero hareri lagundo egin behar zaio.

**Zer deritzozu eguneko euskararen egoerari?**

Gaizki, gaizki dagoela. Aurrena kontua atera behar duzu. Hirurogeitamar urtean bizi naiz Zarautzen; orain hirurogeitamar urte zenbat biztanle, zenbat bizilagun zituen Zarautzek, 2.500... Gaur egun negu partean 17.000 lehen ezinezkoa zen kalera joan euskararik gabe, danok euskaldunak ginen. Laupabost karabinero, bizpahiru maixu eta akabo! 'pare Ud. de contar', danok euskaraz egiten ginen. Gauzak asko aldatu dira.



Inaki Eizmendi "BASARRI".

Hor ari dira euskal gobernua, euskal Diputazioa, Udaletxetan bi hizkuntzetan etortzen dira iragarkiak, baina, nork irakurtzen du euskarazko horiek? eta nork ulertu?.

Gu geuk erdarari indarra ematen diogu, ententitu ezinezko euskara herriari ematera koan automatikoki erdarara pasatzen delako.

Nere garaietan ortografiaren batasuna egin zegoen eta orain berriz ere dena aldrebestua. Oker edo zuzen Sabinok egin zuen.

### Gaur egun zer egiten duzu?

Egia esanda lan gehiegi daukat nere edaderako baina ... Berrogeitahamar urte egin ditut egunero zerbait idazten. Bilbaoko lehen-go 'Euzkadin', Donostiako 'El Dia'n, guda garaian 'Eguna'n eta 'Argia' zaharrean. Betidanik izan dut idazteko zaletasun hori.

Nik ikusten nuen inor ez zela gure gauzataz arduratzen, Kanpotik zetozen gauza danak aldiz, ona ziren. Batipat horregatik hasi nintzen, eta ikaragarritzko arrakasta lortu nuen, jendeak jarraitu egiten zuen gogotik, kasu gehiago egiten zieten hemengo kirolariei.

Gaur egun Dario'n kronika bat idazten dut asteazkena, larunbata eta igandetan, irratian ere bi irratsaio egiten ditudalarik. Gustora nago, oso tratu ona ematen didatelako.

### 77 urte izanda, agian inoiz gauza hauek alde batera uztea pentsatu duzu ...

Ez, ez ... gogozko lana daukat, asko gustatzen zaidana.

**Badirudi gaur egun, orain arte oso inportante izan diren ohizko balore batzuk depreziatio fase batean murgildu direla, indibidualismoa gizartean nagusitu delarik. Zer eritzi daukazu honetaz?**

Nere mundua oso diferente izan da beste danangandik. Ni ez naiz inoiz lantegietan ibili, hau da betidanik nere eskura egon den mundua eta honekin jarraitzen dut, eta hortaz hitzegiteko bertan egon behar da. Nik horretan ezin dizut argitasunik eman, beti ere nere txokoan egon naizelako irakurtzen edota idazten. Edozein modutan ere zera da, gizartea aldatu egin dela eta era berean aldatu egiten gaituela. Sarritan gizarteak bere legea inposatzen digu eta guk ezin diogu aurrerik egin.

### Europa dela ta ez dela, entpresatako gizonak zorutzen ari dira

Jakina, industriak aurrera egin nahi baldin badu Europa eta beste mundu gisara jarri beharko da. Horrela ez balitz oso atxeratuta geldituko ginateke. ■



IKERLAN, S. Coop.

## QUINCE AÑOS AL SERVICIO DE LA INDUSTRIA VASCA

# IKERLAN se reafirma como un Centro Multisectorial

El Centro de Investigación Ikerlan, Teknolgi Ikertegia, ha venido desarrollando, a lo largo de sus quince años de existencia, una intensa labor de investigación, desarrollo y aplicación en tecnologías de vanguardia, en estrecha colaboración con empresas industriales y organismos tanto públicos como privados.

Durante el año 1989 se ha trabajado en 80 proyectos y servicios relacionados con desarrollos de nuevos productos, mejoras de procesos productivos y servicios de cálculo y asesoramiento, colaborando con 47 empresas de diversos sectores de la industria, además de las actividades de Difusión Tecnológica en las que han participado 227 personas de 176 empresas en diferentes seminarios y cursillos.

El inicio de nuevos proyectos internacionales en los programas **Esprit** y **Eureka** y la preparación de nuevas propuestas, algunas de ellas en el

ámbito de la investigación espacial, han significado el afianzamiento de Ikerlan en el concierto de los programas europeos de I+D, basado en la experiencia adquirida durante los tres años anteriores, desde el comienzo de la participación en el proyecto **504- Esprit I** el año 1986.

Asimismo, en 1989 la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología, **CICYT**, ha aprobado a Ikerlan tres proyectos de investigación encuadrados en el programa de Automatización Avanzada y Robótica, colaborando en uno de ellos con el **CEIT de San Sebastián**, y también un proyecto de infraestructura dentro del programa de Microelectrónica para un sistema de diseño de circuitos integrados de aplicaciones específicas **ASIC**.

Electrónica, Máquina-Herramienta, Electrodoméstico, Construcción, Cerrajería, Herramientas de Corte, Energía, Automoción, Aeroespacial, son los sectores industriales desti-

natarios de los trabajos que realiza Ikerlan, en colaboración con empresas. La horizontalidad de las tecnologías que se investigan en Ikerlan, sobre todo en los departamentos de Tecnologías de la Información y Tecnologías de Diseño y Fabricación, y en menor grado en el de Energía, hace posible esta incidencia multisectorial del Centro, que el año 1989 ha supuesto un monto de 300 millones de pesetas de proyectos bajo contrato, además de los 262 millones de proyectos de investigación tecnológica financiados por el Departamento de Industria del Gobierno Vasco que permiten mantenerse en punta adquiriendo nuevo conocimiento tecnológico que posteriormente se transfiere a las empresas.

Cabe destacar la introducción de las técnicas de procesamiento en paralelo basadas en los procesadores llamados 'transputers', así como la labor realizada en torno a los ASIC

(Circuitos Integrados de Aplicación Específica) preparando el equipo humano adecuado para el desarrollo de estos elementos y ejecutando el diseño y realización de una aplicación concreta.

Como resultado de la experiencia acumulada a lo largo de más de 10 años en los diferentes equipos de investigación de Ikerlan relacionados con el área del diseño y fabricación asistidos por ordenador, se ha obtenido un paquete de software de CAD/CAM mecánico, habiendo firmado un contrato de licencia para su comercialización y venta con una importante empresa del sector informático.

## PROYECTOS INTERNACIONALES

En lo que se refiere a proyectos internacionales en 1989, se han arrancado dos nuevos proyectos en el marco del programa **Esprit II**:

- Uno de ellos trata de la tolerancia a fallos en el control y gestión de sistemas de producción y en él participan Stewart Hughes y Amtri de Gran Bretaña, Adersa y el Grupo PSA (Peugeot-Citroen) de Francia, Mandelli de Italia y Pegaso.

- El otro proyecto es el Home Systems y en él se estudia la aplicación de las tecnologías de la información en el hogar, colaborando con las principales firmas europeas del sector electrodoméstico y electrónico, como Philips, British Telecom, Thomson, Siemens, Zanussi, General Electric, junto con la empresa vasca Fagor.

***'El inicio de nuevos proyectos internacionales en los programas Esprit y Eureka y la preparación de nuevas propuestas han significado el afianzamiento de Ikerlan en el concierto de los programas europeos de I+D.'***

Dentro del programa **Eureka** se participa en el proyecto **EU-18 AM-RI**, sobre robots móviles avanzados, colaborando con la empresa Construcciones Aeronáuticas, CASA, y en otra parte del mismo proyecto, el **AMR2**, se colabora con Matra de Francia.

Un tercer proyecto en el programa **Eureka** es el **EU-232**, en el que se trabaja, junto con Fagor y Philips-France, en la automatización de procesos de cableado.

En la segunda convocatoria del **Esprit II** se procedió a la presentación de dos nuevas propuestas, siendo una de ellas sobre el intercambio de datos en el ciclo de vida de un producto y la otra sobre arquitecturas de control, en este caso a través de una empresa. Ambas propuestas han sido evaluadas favorablemente, estando en la actualidad en la fase de ultimar los acuerdos entre los diferentes 'partners' para preparar los contratos correspondientes a firmar con la CEE.

Otra propuesta realizada por Ikerlan corresponde al programa **Teleman**, también de la CEE, que ha sido aceptada igualmente, aunque se ha planteado una remodelación del

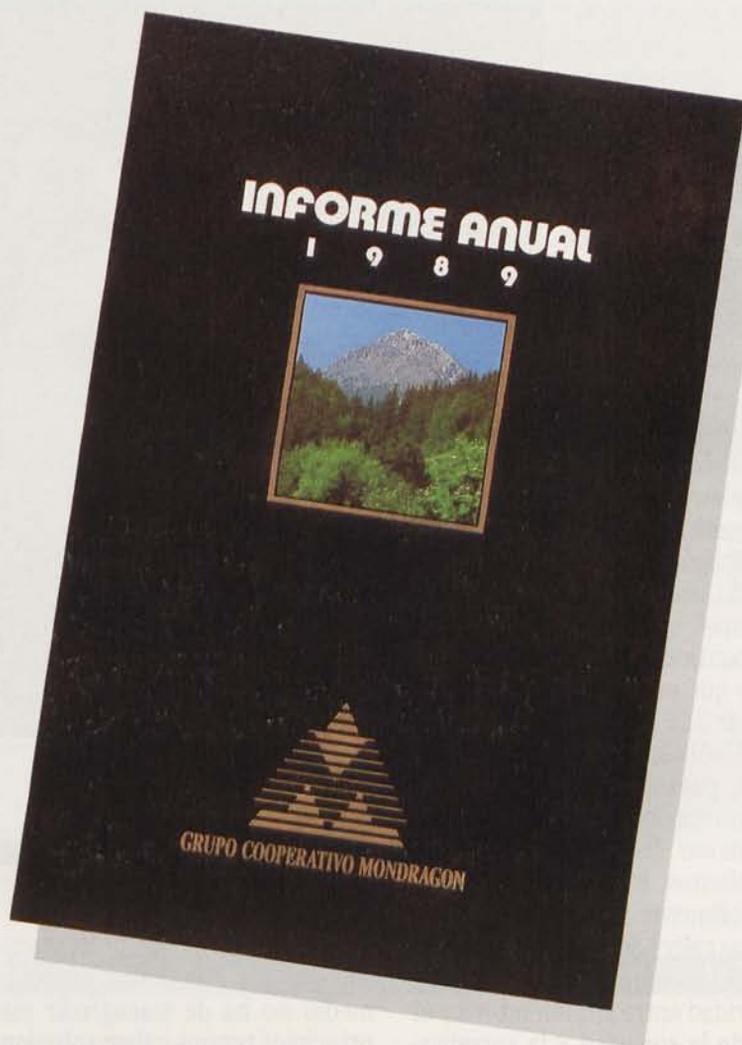
consorcio que se estudiará en breves fechas.

Otros programas comunitarios en los que se ha participado han sido el **Comett** y el **Sprint**, completando las actuaciones en este campo de las colaboraciones internacionales con la participación de un representante de Ikerlan en las reuniones del **IR-DAC**, Comité Consultor de I+D Industrial de la CEE.

Es de destacar la propuesta efectuada a través de Matra para un proyecto de la Agencia Espacial Europea, por ser un campo de actuación de interés para el futuro.

El equipo humano, principal activo del Centro, que trabajaba a finales de 1989 estaba compuesto por 66 titulados superiores, 25 titulados medios y 57 técnicos y auxiliares, que hacen un total de 148 personas, de los cuales 16 son becarios y 42 estudiantes de Eskola Politeknikoa de Mondragón que trabajan media jornada como ayudantes, por lo que el número de personas equivalentes a jornada completa era de 125,5. ■

## Presentación del Informe Anual del Grupo a los medios de comunicación



El día 10 de julio se presentó a los medios de comunicación y a la opinión pública en general el Informe Anual del Grupo, correspondiente al Ejercicio 1.989. Dado el interés que dicho Informe tiene para los socios, T.U.Lankide adelanta, en este número, un resumen de lo expuesto en la reunión cuando ya la revista está en imprenta.

La reunión fue presidida por José M Ormaechea y por Javier Mongelos, el primero como Presidente durante el Ejercicio que se presentaba y el segundo como Presidente actual del Consejo General del Grupo Cooperativo Mondragón.

Ormaechea explicó el alcance económico del Informe añadiendo que

esta realidad cuantitativa responde a ideas y posicionamientos de contenido social que, recalcó son el fin de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Entresacamos algunas reflexiones de su interesante intervención:

'Entre el pasado donde se hallan nuestros recuerdos y el futuro donde depositamos nuestras ilusiones, hemos de afrontar un presente donde se hallan nuestros deberes, dijo refiriéndose a la radical modifica-

ción del mercado que se está produciendo ya que de 38 millones de consumidores y usuarios de un mercado cautivo pasamos a otro de 320 millones con un gran sentido competitivo soportado en la creatividad, capacidad organizativa y eficiencia.

Ante esta situación el Grupo debe reflexionar si las favorables circunstancias que hicieron posible la empresa cooperativa hoy siguen dándose; si hay que reestructu-

rarlas haciendo protagonistas a nuevos agentes que coadyuven a su fortalecimiento y, en definitiva, si los mecanismos que sirvieron para alcanzar el equilibrio social hay que modificarlos para volver a restituir a nuestras empresas su capacidad de generar riqueza y bienestar a compartir solidariamente con nuestro Pueblo. Pese a esta necesidad de reflexión, siguió diciendo Ormaechea, el grupo mantiene con convicción los ideales que movieron a iniciar allá por los años 55-56 la Experiencia, pues no fueron motivos de mejor tratamiento fiscal o sentimientos pasajeros débilmente asentadas las raíces de la iniciativa sino el logro de la democracia industrial, de solidaridad entre sus miembros y el resto de la sociedad y la supeditación del capital al trabajo.



CAJA LABORAL POPULAR, CPD.

La adaptación de sus presupuestos sociales por razón de ajustarse al medio no ha de transgredir estos principios porque caben soluciones aplicables en derecho para afianzar la empresa como agente competitivo sin dañar los valores esenciales inherentes a la condición humana de quienes la protagoniza en cualquiera de sus estamentos orgánicos.

Ahora bien, la lealtad a los principios habrá de supeditarse siempre a la capacidad de mantener irrenunciablemente el empleo y el derecho al trabajo, como resortes a partir de los que se nutren el resto de prerrogativas, y sin cuyo concurso éstas no podrían existir.

El Grupo tiene, ante sí, el reto de una Europa de naciones en ciernes y sabe que sus talentos puestos al servicio de una **obra de todos** tienen que revalorizarse y las adaptaciones internas, imperativamente necesarias, han de hacerse para servir a la sociedad de este País.

Finalmente lamentó que las directivas de la Comunidad Europea no encuentran en el campo legislativo el ámbito necesario para, a su través, reforzar la sociedad de personas y crear un modelo que no tenga como referencia universal la supeditación del trabajo a la soberanía del capital'.

A continuación Ormaechea y Mongelos respondieron abiertamente a las preguntas de los asistentes que versaron tanto sobre aspectos empresariales como sociales.

En nuestra opinión, tanto el sentido de las preguntas como la amplia representación de los medios de comunicación presentes en el acto, es un muestra palpable del alto interés que el Grupo suscita en la sociedad. ■

A mediados del siglo XIX los grupos sociales españoles más pudientes, cambiando sus hábitos tradicionales, comenzaron a veranear en la Costa Vasca, en lo que influyó, de forma notable, Isabel II, que, con 15 años, llegó a San Sebastián el 1 de agosto de 1845 e inició la costumbre de bañarse en la Concha.



Bañeros en plena faena.

## LOS BAÑEROS

C A R M E L O U R D A N G A R I N

Biarritz y Deba primero y, poco después, Zarauz, se beneficiaron de la nueva situación, convirtiéndose en la obligada residencia de la aristocracia de la época durante los meses de julio a setiembre. Según F.Paula Madrazo, 'en 1848 visitaron Deba entre 250 y 300 veraneantes'.

Esta afluencia es muy destacable pues hace 140 años el viaje de Madrid al País Vasco era toda una aventura, ya que el Ferrocarril del Norte no llegó a San Sebastián hasta 1864, lo que obligaba a hacer el desplazamiento, en el caso de los más pudientes, en silla de posta o en diligencia, que tardaba en recorrer las ochenta y tres leguas que separaban

ambas ciudades, más de cuarenta horas, con una noche de posada en venta o parador y cuatro comidas en ruta. El viaje a Deba todavía era más largo y, además, el Ferrocarril Vascongado no llegó, desde Elgoibar, hasta el 3 de agosto de 1893 y el empalme con Zarauz y San Sebastián no se llevó a cabo hasta el 1 de enero de 1901, casi seis años después de que los zarauztarras se comunicaban con la capital donostiarra.

### LOS BAÑEROS

La entonces moderna costumbre de bañarse en el mar dio lugar a la aparición de nuevos oficios, entre los que destacaron los bañeros y, junto a los mismos, las bañeras, que desempeñaban importantes tareas en la playa que, sin embargo, han sido poco valoradas.

No es fácil determinar con seguridad cuándo los debarras del último tercio del siglo pasado comenzaron a ayudar a los bañistas, desarrollando una actividad que llegó a convertirse en profesión durante la temporada de verano, que duraba tres me-

ses, desde el 1 de julio hasta el 30 de setiembre de cada año. Aparecen referencias escritas en las ordenanzas municipales 'de policía urbana y rural de Deba', aprobadas en 1919, que tras declarar que 'los que se bañasen faltando a lo que exige la decencia, la honestidad y la moral pública, serán severamente castigados' y prohibir el baño de caballerías y de cualquier otra clase de animales, aunque sólo 'en la parte de la playa destinada para los bañistas'. Se establecía que para ejercer la profesión de bañero era necesario ser vecino de Deba, tener más de 16 años y menos de 55, saber nadar 'con suma perfección y haber tenido una conducta irreprochable'. En el ejercicio de su actividad tenían que utilizar traje de bayeta, muy probablemente para preservarse del frío, ya que pasaban mucho tiempo dentro del agua y, además, para que los bañistas, a los que enseñaban a nadar, en caso de necesidad pudieran agarrarse.

A todos estos cambios tuvieron que adaptarse los bañeros.

No puede entenderse a éstos sin las casetas donde se llevaba a cabo el cambio de ropa. Tradicionalmente se reunían en el Ayuntamiento, a mediados de junio, para acordar la instalación de casetas en la temporada. Cada propietario tenía reservado un sitio y, si se solicitaba más espacio, se decidía por sorteo el lugar que debía ocupar. Junto a las casetas de los bañeros se alineaban las que eran propiedad de los veraneantes, que también éstos cuidaban. En 1953 desaparecieron las casetas y todo lo que representaban, siendo sustituidas por instalaciones fijas.

## LAS BAÑERAS

Las tareas de las bañeras eran muy diversas. Al comienzo del verano se

hacían cargo del equipo de baño de cada cliente, compuesto del traje de bañarse y del albornoz, que guardaban en la llamada caseta-ropero. Cada día que el visitante acudía a la playa, la bañera le entregaba el traje de baño y, a la salida del agua, el albornoz y una toalla. Al término de cada jornada limpiaba toda la ropa en el lavadero del camposanto, junto al cementerio. Al día siguiente la tenían detrás de las casetas para su secado. Por la tarde se reunían las bañeras para reparar los deterioros en ropas, toallas, toldos, etc., lo que hacían mientras cantaban colectivamente. También les correspondía la colocación de bancos, sombrillas, toldos y sillones de mimbre y su retirada al término de cada jornada. Asimismo, tenían que tener preparada la tina con agua limpia para que los bañistas se limpiaran la arena de los pies y, al término de cada jornada, limpiar las casetas.

Pero, sobre todo, se hacían cargo de los relojes, muy valiosos hace sesenta o setenta años, de las carteras de los clientes mientras éstos se bañaban y llevar las cuentas pues se pagaba por servicio. Cuando los veraneantes daban por terminada la temporada, la bañera acudía a los hoteles o residencias -cada una tenía su clientela fija- con la nota de cargo y a devolver el equipo de baño. En 1925, el servicio completo de baño se cobraba a 0,25 pesetas al día y los toldos a 100 pesetas por temporada. Las bañistas y los servicios de los bañeros empezaban a las siete de la mañana, con las 'chicas del servicio', que eran numerosas y desde principios de siglo, habitualmente, terminaba a lo que se conocía como 'la hora de la sopa', cuando pasaba el tren de la una. Era muy rara la presencia de bañistas por la tarde.

Las bañeras no llevaban una vestimenta igual pero sí sombrero de paja pues 'burutik gaixo asko etortzen

dira'. A fines de los años cincuenta, las tradicionales casetas comenzaron a decaer para desaparecer poco después.

Durante muchos años, la seguridad de la playa era responsabilidad de los bañeros, que colocaban unas maromas sujetas a postes perpendiculares a la dirección de las olas. A estas cuerdas se asían los bañistas, que, en su gran mayoría, no sabían nadar, y ello les permitía defenderse de las corrientes y de la fuerza del mar. Todavía, en las grandes bajamares suelen aparecer estos postes en la parte Este.

Con el transcurso de los años, los bañistas fueron aligerando los trajes de baño, no sin que la Administración tratara de impedirlo y lograra retrasar lo inevitable. Todavía en 1957, el Ministerio de Gobernación, por medio de una circular recordaba una norma de cinco años antes por la que se condenaban las prendas de baño que resultaran indecorosas, como las llamadas de dos piezas y se prohibía la permanencia en traje de baño fuera del agua e indicaba que los solarium debían ser separados para hombres y mujeres. Se decía que todo ello era para preservar las sanas tradiciones de los españoles.

Desde principios de siglo y hasta los años sesenta, los baños comenzaban a las siete de la mañana -pues a esa hora acudían las chicas de servicio- y duraban hasta el mediodía.

Casi hasta la Guerra Civil, los bañistas llevaban, atadas a la cintura, calabazas vacías que hacían de flotadores y que luego fueron sustituidas por corchos y, más tarde, por goma o plástico. Cuando todo esto fallaba y algún bañista corría el riesgo de ahogarse, estaban los bañeros que, sobre todo, cuidaban a sus clientes, en cuyo socorro acudían. ■

## KOOPERATIBETAKO BERRIAK

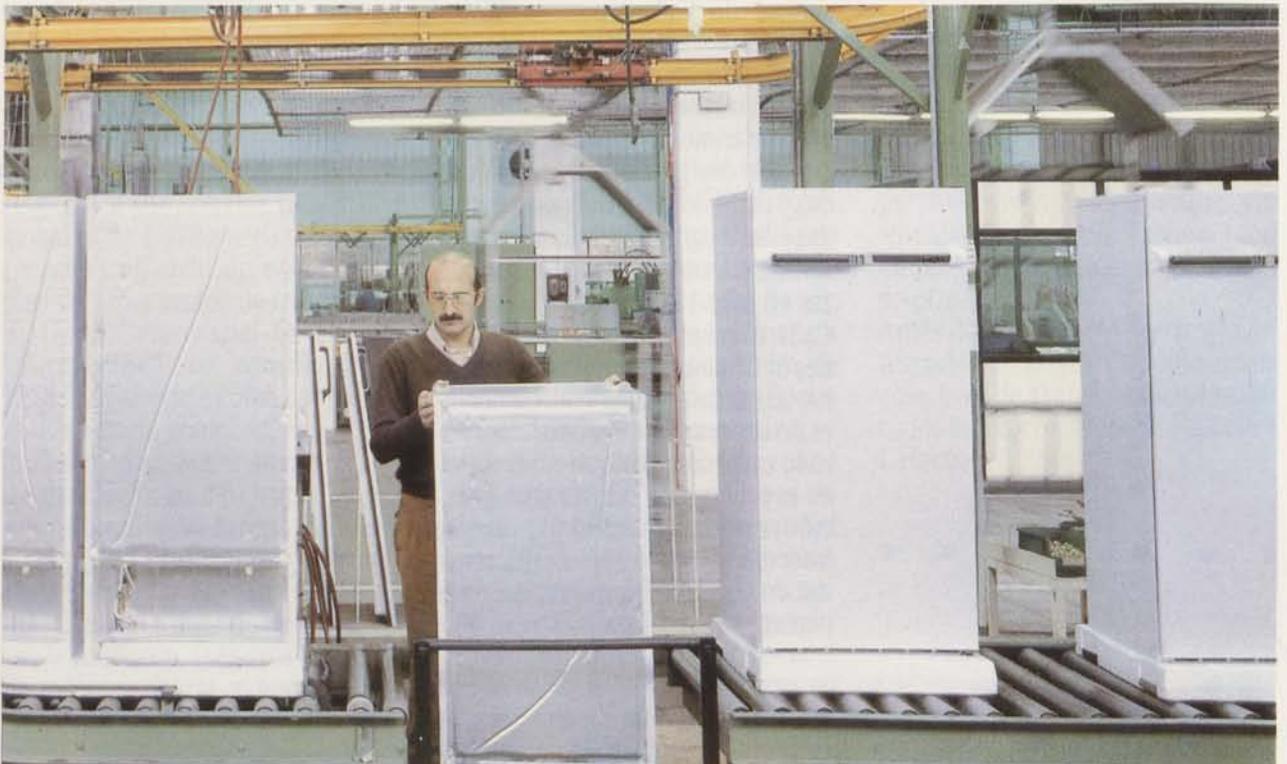
### FAGOR REDUCE AL 50% EL CFC EN SUS FRIGORIFICOS

Fagor fabrica ya todos sus frigoríficos con una reducción del 50% del CFC (clorofluorcarbonados) utilizado en la espuma aislante de poliuretano, convirtiéndose así en el primer y único fabricante nacional que está presente en el mercado con

frigoríficos que respetan el entorno ambiental.

El Departamento de I+D de Fagor, continua investigando para eliminar en su totalidad el uso de CFC, tanto en la espuma aislante de poliuretano como en el circuito de frío, trabajándose ya en prototipos de frigoríficos totalmente ecológicos. Como es conocido, los clorofluorcarbonados inciden en la destrucción progresiva de la capa de ozono,

que protege o filtra los rayos solares ultravioletas que llegan a la tierra. Una realidad ante la cual diversas instituciones y foros internacionales, como el famoso protocolo de Montreal, han reaccionado con la adopción de diversos acuerdos para reducir o eliminar la utilización de los CFC y, consiguientemente, frenar el deterioro de la capa de ozono.



Montaje de frigoríficos

La industria de electrodomésticos, aunque tiene un peso relativamente pequeño en este problema global, ha empezado a tomar acciones concretas, como la emprendida por Fagor con sus frigoríficos.

### **El mayor de la historia de la Máquina-Herramienta Española**

#### **FAGOR ARRASATE FIRMA UN PEDIDO DE 3.350 MILLONES DE PESETAS CON VW-SEAT**

A 3.350 millones de pesetas asciende el valor del pedido firmado por Fagor Arrasate con Volkswagen-Seat, para la fabricación de cuatro sistemas de estampación totalmente automatizados y controlados por ordenador. Sistemas que irán destinados a la planta de la zona franca de Barcelona donde se producirán los nuevos modelos de Seat.

Este pedido es el mayor de la historia de la Máquina-Herramienta española y ha sido obtenido tras fuerte competencia con empresas alemanas del sector, habiéndose decidido su adjudicación desde la propia sede central de Volkswagen en Wolfsburg.

El suministro, que se hará en dos etapas (tercer trimestre de este año y tercer trimestre de 1991), se compone de dos prensas de 800 toneladas y otras dos de 1.500, dotadas todas ellas de gran flexibilidad que posibilita el cambio de modelo de piezas en sólo 10 minutos.

Cada prensa consigue producciones de 25 piezas por minuto, cuando las líneas de prensas convencionales no superan las 10, y lleva incorporado un ordenador que controla todo el proceso de cambio y preparación permitiendo enviar todo tipo de información en tiempo real al sistema de control de producción de la planta.

### **De nuevo LANKIDE EXPORT, S.A. es noticia**

Tras arduas y largas gestiones Lankide Export, S.A. ha conseguido un importante contrato de Máquina-Herramienta para Cuba, por importe de 400 millones de pesetas para las cooperativas Danobat y Soraluce, quienes han contado en todo momento con el soporte de la Oficina que Lankide Export, S.A. tiene en La Habana, Cuba.

Se trata de Rectificadoras CNC y Centros de Mecanizado con destino a la Planta de Motores Diesel 'Amistad Cubano-Soviética'.

En la primera fase que terminó de suministrarse el pasado año ya entregaron estas cooperativas un importante lote de máquinas.

El cliente cubano está gratamente impresionado de la tecnología, calidad y servicios recibidos, factores que han ayudado en las negociaciones de contratación de esta segunda fase.



## GRUP EMPRESARIAL COOPERATIU VALENCIA

A 15.483 millones asciende la facturación total de las siete cooperativas que integran el Grupo Empresarial Cooperatiu Valencià-GECV, con un porcentaje de incremento del 21% respecto al año anterior. La plantilla global es de 1.379 socios trabajadores, con una creación neta de empleo de 165 puestos de trabajo.

El Grup Empresarial Cooperatiu Valencià-GECV se constituyó en 1988 formalmente como cooperativa de segundo grado. Siguiendo formulas de integración intersectoriales similares a las del Grupo Cooperativo Mondragón, agrupa a la Mediterránea (vidrio), En Canya (mueble), Escola La Florida (enseñanza), Consum (distribución comercial), Asseccop (seguros), Grupo Coop (consultoría y auditoría) y Caixa Popular (entidad financiera).

En una reciente asamblea del GECV se presentó el Balance y Cuenta de Explotación consolidados de las siete cooperativas. Con un cash-flow de 680M y un volumen de recursos propios de 1.574M el GECV coherente con las misiones que tiene como aglutinante cooperativo, y que le dan consistencia y razón de ser, aprobó en su asamblea destinar un diez por cien de sus beneficios de cada año a la creación de una **Sociedad de Inversión Cooperativa**.

Los beneficios generados en el año 1989 superan los 300 millones de pesetas por lo que se cuenta, para el arranque de este proyecto inversor, con una cifra de 30 Ms. Las inversiones se canalizarán hacia nuevos proyectos empresariales, o hacia el apoyo de aquellos proyectos ya en funcionamiento que se consideren viables y generadores de riqueza cooperativa.

Las siete cooperativas que integran la experiencia de segundo grado cuentan con una antigüedad media de 15 años, y surgieron todas ellas a partir de proyectos de empresa cooperativa de nueva creación, sin vinculación anterior alguna con empresas de capitales en situación de crisis.

Antes del verano está prevista la integración en el GECV de dos nuevos colectivos de Trabajo Asociado, ubicados en las comarcas de L'Alcoià y L'Horta.



## HOMENAJE A LOS PIONEROS DE LA EXPERIENCIA MONDRAGON

El pasado 30 de junio se celebró el Día Mundial del Cooperativismo y encuadrado en él un acto de homenaje a quienes fueron pioneros de la Experiencia Cooperativa Mondragón Alfonso Gorroñoigoitia, José M Ormaechea, Jesús Larrañaga y en recuerdo de Luis Usatorre su viuda, Pureza Aranzabal.

El homenaje consistió básicamente en dos actos; un almuerzo homenaje en la feria de muestras de Bilbao hacia las 2,30h. y un recital lírico que a partir de las 7,45h ofreció en el Teatro Arriaga la soprano Adelaida Negri.

En el almuerzo, al que asistieron aproximadamente 400 personas, estuvo presente el Consejero de Tra-

bajo y Seguridad Social, José Ignacio Arrieta, el cual disculpó la ausencia en el acto del Lehendakari Ardanza y leyó una carta escrita por él.

Arrieta señaló en última instancia su 'reconocimiento por nuestra labor que ha contribuido a crear una sociedad más próspera, solidaria, democrática y en consecuencia más libre'.

Finalmente y para concluir el homenaje se ofreció el recital lírico en el Teatro Arriaga con el que concluyó la jornada.

La organización de ambos actos corrió a cargo del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi y el Gobierno Vasco.

## NOMBRAMIENTOS EN EL CONSEJO SUPERIOR DE COOPERATIVAS

En el Boletín Oficial del País Vasco del 14 de junio de 1.990 aparece la Orden con los nombramientos de los Consejeros representantes de las Federaciones de Cooperativas en el Consejo Superior de Cooperativas con la designación de tres cooperativistas del Grupo Cooperativo Mondragón.

Por la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado se le designa a Alfonso Gorroñoigoitia González, por la Federación de Cooperativas de Crédito a Juan María Otaegui Murua y, finalmente, por la Federación de Cooperativas de Enseñanza a José Ramón Zubizarreta Alegría.

Alfonso es sobradamente conocido en todo el ámbito cooperativo del Grupo por lo que huelga cualquier información sobre él. Juan María Otaegui, Presidente de Ulgor en su día y Presidente actualmente de Caja Laboral Popular, es también conocido en amplios sectores de nuestras cooperativas. Quizás no tenga tanta proyección pública José Ramón Zubizarreta, joven profesor de Almen cuya vida profesional ha estado vinculada al área de la enseñanza en Ikastolas y Escuela de Magisterio.

Las elecciones, no cabe duda, han sido acertadas. ■

## CARTAS AL DIRECTOR

### EL SISTEMA CAPITALISTA

El vertiginoso cambio que se está produciendo en los denominados países del Este con el positivo efecto psicológico que ello supone, hace que estemos asistiendo a toda una campaña publicitaria bien orquestada por medio de la cual se pretende hacer ver al sistema capitalista con su economía de libre mercado, como la posible panacea capaz de dar salida a las enormes enfermedades en que está inmersa la humanidad.

Indudablemente, tal sistema representa un avance cualitativo y cuantitativo en el desarrollo de la humanidad en comparación con sistemas sociales precedentes.

Es evidente que su desarrollo está experimentando grandes logros científicos y tecnológicos. Del mismo modo, que es de reconocer, su extraordinaria capacidad productiva y por ende su enorme desarrollo económico.

### CONTRADICCIONES

Tales logros tendrían que estar produciendo un serio acercamiento en la abolición de las privaciones y miseria existentes en el planeta tierra. Sin embargo, algo fundamental tiene que estar ocurriendo en el sistema para que la humanidad esté envuelta en un sinfín de contradicciones donde se da:

- La existencia de zonas extraordinariamente desarrolladas donde conviven el hambre en medio de la abundancia, la pobreza en medio de la riqueza, el paro en medio del pluriempleo y la posibilidad de abolirlo.

- La existencia de un mundo económicamente desarrollado en el que grupos sociales de la población están envueltos entre la riqueza, el lujo parasitario y el consumismo alienante. Mientras, millones de hombres, mujeres y niños del mundo subdesarrollado y en vías de desarrollo, viven en la absoluta miseria. Retraso, desnutrición, paro enfermedad, analfabetismo y explotación, son lacras a las que se enfrentan diariamente.

- El discurso por la calidad de vida, bienestar y progreso creciente; frente al grave deterioro del medio natural.

Efectivamente, algo anda mal en el sistema que le hace irracional e injusto. Ello se fundamenta en el afán permanente por ganar dinero utilizando de manera cada vez más sutil el análisis competitivo e insolidario.

### SU ERRADICACION

Es evidente que si queremos erradicar de manera sustancial tales contradicciones ello no va a ser posible dentro del discurso oficial que representa tal sistema. Sólo es posible con la consecución de:

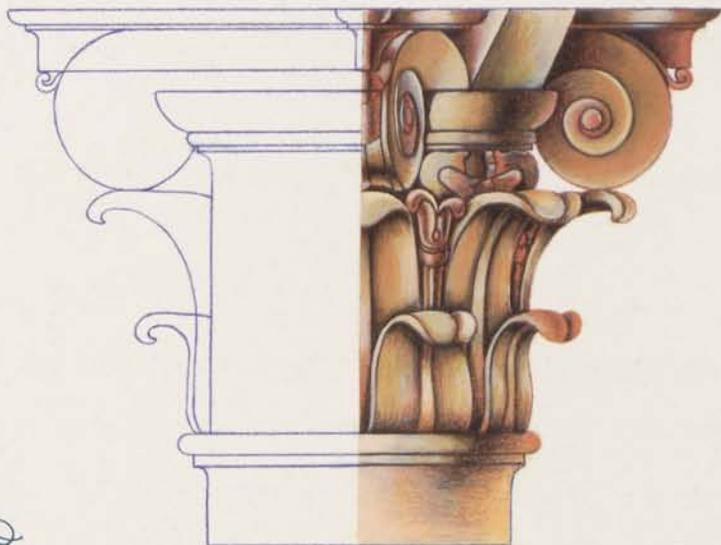
- La racionalización del sistema económico que haga posible un reparto más equitativo de la riqueza, donde el fundamento de todo ciudadano al puesto de trabajo sea una realidad de lo contrario, todo tipo de manifestaciones en pro de libertad, no serían más que falsas declaraciones.

- El tratamiento racional de los recursos naturales y mejora del medio ambiente. De lo contrario, bienes naturales tan esenciales para la vida como el agua y el aire para generaciones futuras, pasarían a ser por su escasez, bienes económicos.

- La búsqueda de políticas económicas y estructurales, que hagan posible la solución a la angustiada situación que están padeciendo millones de seres humanos, sin más culpa que la de haber nacido en zonas marginadas de la tierra y ghettos de nuestro cuarto mundo.

En definitiva, se trata de imponer un mensaje ético de apoyo a valores como la solidaridad, el mimo a la naturaleza, la igualdad y el trabajo, frente a los criterios consumistas, competitivos e insolidarios. ■

Angel Tijero  
Copreci, S.Coop.



**E**

l orden hacia el que tiende el cooperativismo no es estático, es un orden en permanente evolución hacia una forma mejor, es un equilibrio en movimiento. Una acción inerte es una contradicción y el cooperativismo que ha nacido de la acción y de la experiencia más que de la teoría es algo que debemos concebirlo y desearlo en la búsqueda constante de mejores formas de expresión.

