



Conocer para decidir

En la Corporación MCC se están tomando muchas decisiones de gran importancia. Se corresponden con la necesidad de hallar formas de gobierno nuevas. Existe la convicción de que sólo mediante una acomodación acertada a los cambios que está experimentando la economía de las industrias se podrá tener más opciones para tener éxito.

Mandar es "regir, gobernar, tener mando" (DRAE). De ahí que, ahora mismo, se esté decidiendo más que nunca, que es tanto como decir que nos estamos jugando el futuro de nuestras cooperativas, de nuestros empleos y de nuestro medio de vida. Surgen en estas ocasiones, algo tensas y turbulentas, interpelaciones preocupadas, conscientes de que cada paso que damos habría que estudiarlo entre todos y, sobre todo, decidirlo entre todos. En lo importante todos queremos decidir. Pero para mandar bien y para gobernar bien, hay que conocer la materia sobre la que se actúa con la indispensable hondura y ecuanimidad.

Y aquí se plantea el problema: ¿Quién conoce las entrañas de cuanto se debate en la MCC?. ¿Quién tiene las claves y referencias exactas de la situación?. ¿Quién es capaz de hacer el diseño del escenario económico que va a existir dentro de cinco años?. Y ¿quién es apto para crear unas estructuras eficientes que sirvan a la totalidad de las empresas comprendidas en MCC?. Esto lo sabe muy poca gente, dentro del Grupo y fuera de él. Pero hay unos que tienen más conocimiento, y por eso mismo, más criterio que otros.

De ahí que a éstos, a quienes creemos que tienen criterios claros, les estemos siguiendo en sus planteamientos de cambio. Les otorgamos capacidad

de decidir y les conferimos poder de mandar en nombre nuestro.

La dificultad de decidir las cosas entre todos es tanta como la que existe para que todos seamos capaces de asumir y abarcar las variables dinámicas de la empresa con el mismo grado de penetración. Sólo en este caso podríamos decidir con plena cordura entre todos.

Y este es el juego de la democracia: una providencia para elegir a los hombres en los que más confiamos y en los que depositamos nuestra cuota de soberanía.

La opción de ejercer el poder que tenemos más a mano se nos ofrece en el momento de seleccionar a quienes nos van a gobernar. Luego ya no quedan muchas opciones, porque a partir de ese momento casi todas las decisiones las adoptarán el Consejo Rector con su Presidente, o el Consejo de Dirección y su Gerente.

Las lamentaciones posteriores ya no sirven. Nuestro futuro queda así en manos de unos pocos y aunque nuestra democracia cooperativa funciona en el marco de la más absoluta honestidad jurídica, se produce una delegación del mando casi absoluta y de carácter casi irreversible.

Es fácil reconocer que ante la dificultad que existe para decidir las cosas entre todos, la delegación del poder es un remedo inevitable con cuyas imperfecciones siempre tendremos que contar. De ahí que el momento clave de nuestra democracia resida en la oportunidad de elegir a quienes creemos que son los mejores. Y esto ocurre en cualquier modelo democrático, en el que la organización de la actividad tenga que ser necesariamente dinámica. ■

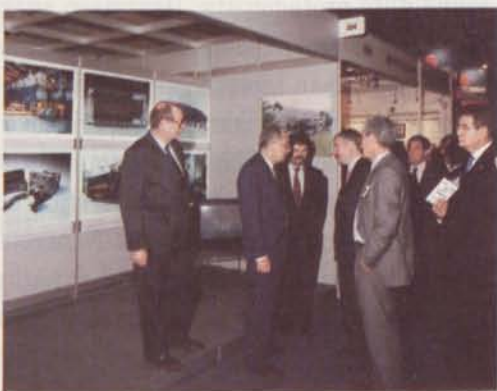
33 Euskal Kultura: José Luis Ugarte



37 "Los últimos carboneros del Arno"



40 Kooperatibetako Berriak



EDITORIAL	2
Conocer para decidir	
También manda el error	5
JOSE MARIA ORMAECHEA	
El oficio de mandar	10
JULIO CANTON	
Consejo Rector: el gobierno cooperativo	14
ROMAN BALANZATEGUI	
Kontseilu Soziala: kooperatibarekin konprometituta	17
ESTEBAN LASKURAIN	
Una historia difícil	22
AGUSTIN AMAZORRAIN	
La gerencia: ejercer el mandato	25
JUAN M ^a UZKUDUN	
La temida y necesaria autoridad	27
JOSE M ^a MENDIZABAL	
La información: base del ejercicio de las Cooperativas	30
JAVIER GOIENETXEA	
Euskal Kultura: JOSE LUIS UGARTE	33
JAVIER MARCOS	
"Los últimos carboneros del Arno"	37
JOSE M ^a IZAGA/CARMELO URDANGARIN	
Kooperatibetako Berriak	40

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

CONSEJO DE REDACCION

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

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

En este número...

“¿Quién manda en las Cooperativas?”. Así hemos decidido titular este número cuya voluntad ha sido la de desglosar los diferentes ámbitos en los que se asienta el poder en las Cooperativas. Contamos para ello con varias colaboraciones acerca del papel de los Gerentes, de Consejos Rectores, de Consejos Sociales, de cómo dirigir una Cooperativa, del difícil oficio de mandar y de la opinión de los socios de base sobre la cuestión central de este número.

Para cerrar la primera parte de la revista dedicada al tema central lo hacemos con el artículo **“La información, base del ejercicio de la cooperación”**, que hace referencia a la gestión de la información en nuestras Cooperativas, entendiendo ésta como un elemento clave dentro de la vida societaria y empresarial de nuestras empresas.

En las páginas dedicadas a los oficios antiguos, **Carmelo Urdangarín** y **José M^a Izaga** nos instruyen en esta ocasión sobre **“Los últimos carboneros del Arno”**. En el artículo se detallan las características de una actividad que recibió un gran impulso con el nacimiento y desarrollo de las ferrerías y que consistía en la obtención del carbón a partir de la leña.

Las páginas de Euskal Kultura tienen como protagonista a **José Luis Ugarte**, marino vasco que con 64 años ha conseguido la proeza de dar la vuelta al mundo en velero sin escalas. En la entrevista que mantuvimos con él nos contó las peripecias de su hazaña.

Y para finiquitar nuestra cita mensual lo hacemos con la habitual miscelánea de noticias sobre nuestras Cooperativas. De todas ellas adquieren cierto protagonismo las relacionadas con nuevos pedidos y las que hacen referencia a la participación de nuestras Cooperativas en importantes ferias internacionales.

Ale honetan...

“Zeinek agintzen du Kooperatibetan”. Hori izan da ale honi eman diogun izenburua: izan ere, Kooperatibetan boterea euskarritzen duten esparruak sailkatu nahi izan ditugu. Horretarako hainbat laguntza jaso ditugu Gerenteen, Kontseilu Errektorearen eta Kontseilu Sozialaren zereginaz, Kooperatiba bat zuzentzeko eraz, agintzeak dituen zailtasunez eta bazkideen kolektiboek ale honetako gai nagusiari buruz duten iritzi aritzeko.

Gai nagusi horri eskaini zaion aldizkariaren lehen atala **“Informazioa, kooperaziorako oinarria”** artikularekin amaitu dugu. Artikulu hori gure Kooperatibetan informazioak duen gestioari buruzkoa da, informazioa gure enpresetako gizarte eta enpresa-bizitzaren oinarrizko elementutzat hartuta.

Antzinako lanbideei eskainitako orrialdeetara. Jose M^a Izagak eta Karmelo Urdangarin **“Arnoko azken ikazkinak”** gaia ekarri digute. Bertan, burniolak jaio eta garatzean indar handia hartu zuen iharduera honen ezaugarriak zehazten dira. Iharduera horren xedea egurretik ikatza lortzea zen.

Euskal Kulturako orrialdeek Jose Luis Ugarte jauna dute protagonista. Itsasgizon euskaldun honek, 64 urterekin, munduari bira osoa eman dio belauntzi batean inolako geldialdirik egin gabe. Berarekin izandako elkarrizketan, egindako balentriaren gorabeherak kontatu zizkigun.

Hileroko topaketa honi, gure Kooperatibei buruzko ohizko berriei esan diogu agur. Nabarmenenak eskaera berriei eta gure Kooperatibek nazioarteko feria garrantzitsuetan parte hartzeari buruzkoak dira. ■

¿Quién manda en las Cooperativas?

3 + 2 = 7

Zuzendaritzaren betebeharrak aztertu ditu artikulu honetan Jose M^a Ormaetxeak. Bere ustetan enpresa estrategiak guztiz berrikusi egin beharko dira, kontutan hartuta nazioarteko merkatu berri baten aurrean gaudela. Konpetitibitateak eragingo dituen aldaketak gure ondorengo kudeaketaren norabidea markatuko ditu.

También manda el error

*José M^a Ormaechea

En el argot económico e industrial se introducen, de tiempo en tiempo, nuevas expresiones que tratan de sintetizar la idea clave latente que se incorpora a un nuevo modo de entender la organización, la calidad, las economías internas, el talante de la empresa y el esfuerzo colectivo de quienes la componen.

Los conceptos de planificación, estrategias, presupuesto base 0, dirección participativa, dirección transformacional, empresa ajustada, era del coste ... son expresiones que dejaron un hueco hace tiempo a otra que se ha llamado, y aún se llama, "calidad total" y su contraria: **coste de la no calidad.**

Pues bien, tengo que creer que en momentos en los que nos proponemos analizar “¿quién manda en las cooperativas?” es necesario asomarse al análisis para ver si influyen en la dirección de nuestras empresas, como en todas las demás, determinados “manes” o fantasmas perversos que son capaces de condicionar decisivamente a la dirección, creando en su alrededor sesgos de imperfección, lastres en la calidad de la conducción de la gestión que determinan “costes del error directivo”. Forman parte, sin desearlo nadie, de aquellas irradiaciones falsas que deslumbran más que iluminan, que desgastan más que producen, pero que por su sutilidad e inaprehensión es difícil captarlas selectivamente, de tal modo que una vez identificadas se puedan corregir.

‘Si manda el desaliento el impulso personalista se anula y es en ese momento cuando el cooperativismo se constituye en lastre operativo generando economías negativas’.

Al socaire de las últimas Asambleas Generales cuyas sensaciones dejan siempre una idea esencial, entre optimista y preocupada, esperanzada o descreída, afianzada o endeble, quiero describir estas ideas, que son el producto de un cruce entre el sedimento dejado por nuestras magnas reuniones y el empeño de contribuir una vez más a la propuesta del TU: “¿quién manda en las cooperativas?”.

Medirse con objetividad

La capacidad de gestión de nuestras empresas y de nuestro grupo está poniéndose a prueba en momentos de una crisis profunda que repite otras anteriores pero que tiene a mi juicio la malvada particularidad de que su recuperación no nos dejará a nadie en las condiciones de salud y dinamismo empresarial con las que entramos en ella.

Nunca me ha gustado creer que el futuro constituya una reproducción lineal del presente, y no es por tanto esta la tesis que me lleva a pensar así. Creo simplemente que esta situación crítica que hace que el 90% de las empresas industriales



¡No es cosa de uno!

pierdan dinero y estén debilitando su fortaleza económica no se va a reponer como, en el gran ciclo depresivo desde 1975 a 1986, lo hizo hasta prácticamente 1991.

Y es que nuestro desasosegado despertar que esperamos se produzca a mediados de 1994 se va a encontrar con un cambio de escenario totalmente distinto con zonas frías que afectarán fuertemente a la élite de nuestros productos de cabecera haciendo que el progresivo deslizamiento de la oferta mundial vaya absorbiendo el favor de nuestros mercados tradicionales, obligándonos a replantear aquellas estrategias que sólo hace poco tiempo diseñamos.

¿Quién manda en las Cooperativas?



Cuando manda el desaliento

Uno de los costes que más lastran la gestión de una empresa surge de una comunidad de trabajo desconfiada y desanimada ante los retos creados por la competitividad.

El talante de la dirección, que es un cóctel de inteligencia, tacto, espíritu de entrega, de trabajo y de anticipación a los acontecimientos, juega un gran papel en ese estado de ánimo. Un deber irrenunciable de cualquier instancia elegida para dirigir tiene que desbordar entusiasmo y fe en el proyecto de empresa que lidera. Es la única forma que tiene a mano para que a su vez sea capaz de irradiar hacia sus colaboradores una estimulante confianza ante los acontecimientos.

No he visto este talante en las Asambleas Generales en las que se ha intentado abreviar la profundización del análisis, seguramente porque en las reuniones preparatorias ya se consumó este propósito, pero también, a mi juicio, porque la mala evolución de los objetivos aceleraba el discurrir del "orden del día" intentando que el suplicio fuese aliviado al acortarse.

El sistema cooperativo tiene recursos para cautivar y hacer cómplices a los socios trabajadores en un empeño comunitario. La raíz esencial de que seamos cooperativistas y no trabajadores por cuenta ajena tiene precisamente en este encuentro de corresponsabilidad su mayor calado. De otro modo no nos hubié-

semos complicado la vida creando un modelo social de difícil encaje y sobre todo de angosta asimetría ante la flexibilidad de las sociedades por acciones. En circunstancias en las que la potenciación industrial requiere sumar masas críticas y permeabilizar internamente las relaciones, soberanías y mercados para diluir costes y para ganar posiciones competitivas, el modelo cooperativo tiene su apoyo en el modelo personalista.

Lo que ocurre es que si manda el desaliento el impulso personalista se anula y es en ese momento cuando el cooperativismo se constituye en lastre operativo generando economías negativas.

Al dictado del eslogan

Decía Paul Valéry que a veces las palabras se emplean para ocultar las ideas. Y no es que a esta expresión, entre elocuente y cínica, le encuentre yo en este caso ninguna de esas acepciones. La claridad de ideas en momentos de turbulencia institucional e influidos por el lastre de unos pobres resultados se pierde en un horizonte sombrío y erguido confusamente. De ahí que cuanto se pueda decir no tiene el sesgo interesado de confundir, sino la vacilante impotencia del temor de errar.

Pero hay que tener necesariamente ideas claras; las que sean, para poder impulsar las acciones con unicidad de voluntades. La duda razo-

No medir esta realidad con objetividad y creer que nuestra capacidad va a mantenerse incólume ante estas amenazas (acepto algo escéptico la idea de que todas las amenazas constituyan una oportunidad) sería uno de los errores de dirección, a partir del cual es imposible construir con acierto. Desde este mismo momento debemos realizar un esfuerzo de análisis de nuestra competencia potencial, aquella con la que nos vamos a encontrar y cuya dimensión, tecnología, costes, implantación mercadológica, tradición y sedimentado prestigio van a competir en nuestra misma lonja europea y mundial.

nable es útil antes de decidir. Después de que se ha elegido lo que se cree que es mejor para la comunidad de trabajo -la empresa al final la orientación de la gestión tiene que articularse sin vacilaciones.

En nuestros esquemas de organización ya tradicionales se han ensayado modelos de conducta que pasan por los planes de gestión, los planes estratégicos y, ahora, el "plan de empresa ajustada", en un marco competitivo en el que "sólo quedarán los mejores" y la "mejora continua" comienza a ser necesaria. Hace falta que los fogonazos impac-tantes tengan detrás un montaje objetivo que facilite el ajuste, dinamismo para crear nuevas actividades, y el control necesario para identificar con certeza si las realidades que acontecen después se van ajustando a las hipótesis originarias.

Teorizar sobre el rigor con el que se desea cambiar el curso de las cosas no conduce más que al desencanto y a la desconfianza directiva. Más vale huir de simbologías y eslóganes, dejándolos para cautivar al mercado. Nosotros confiamos en los socios a través del concepto inexcusable de su corresponsabilidad en la cooperativa, y sería deseable que en función de esta institución jurídica que hemos organizado, traslademos a todos más que un mensaje escueto, sólo vigoroso por su elocuencia, el modo objetivo por el que creemos que en los próximos años las cosas van a cambiar a mejor.



El líder debe motivar y no ser un "stop" para las razonables ambiciones de los demás socios.

'El liderazgo se aprende. La capacidad para mandar y motivar a los demás se adquiere a través de la experiencia diaria personal'.

Dirigir con confianza

La calidad de la gestión directiva pasa por confiar en los demás. Las cooperativas se han enriquecido en los últimos años con socios de gran capacidad profesional, mucho mayor que la que se tuvo en cualquier otra época.

Probablemente el desencadenante oculto más característico del cooperativismo, y que muy pocos conocen, haya sido en su momento la superación del temor de hacer la transición desde meros técnicos al oficio de ser empresarios, a partir de hombres bien modestos.

¿Quién manda en las Cooperativas?

‘Entre nuestros socios, tenemos a mano las mejores opciones para desarrollar una gestión que sea apropiada para la actual situación. Pero para eso los directivos tienen que trasladar a sus gentes emoción, estímulo y confianza’.

escenario económico igual para todos, sabemos que unas empresas resuelven bien sus propias batallas competitivas y que otros lo hacen peor: es el permanente balance que la economía de mercado hace respecto a la potencia del raciocinio y a su destreza en aplicarlo.

El caudal directivo es acumulativo si se confía en quienes nos rodean, si no los utilizamos como meros comparsas o cómodos colaboradores. La dirección se enriquece con la confianza, con la participación honda en las decisiones claves. Es el empeño insoslayable de una sociedad -la cooperativa- que confía en el hombre de verdad y obtiene de él, el legado de su esfuerzo compensador de la confianza que se le brinda.

La no calidad directiva

Me he alejado en mis propuestas del análisis jurídico y práctico de la organización que rige a las cooperativas. He querido, seguramente afectado por los acontecimientos actuales y las circunstancias por las que transitan las Asambleas Generales, poner cuatro ejemplos de actuación que tienen una influencia decisiva en nuestros comportamientos directivos: es decir, mandan en nuestras cooperativas como fantasmas recurrentes.

La inoperancia influye, la pérdida de objetivos claros conduce mal, el desaliento frena el dinamismo, los eslóganes son como placebos enga-

ñosos, y la potenciación directiva si no se cultiva termina por agotar el manantial de energía que nutre en último término cualquier actividad humana.

Existen en el cooperativismo, y sobre todo en las empresas creadas bajo esta fórmula, grandes oportunidades. Sobre su gestión planea siempre la obligación de dar cuenta de los hechos acaecidos a todos los trabajadores afectados. Y, además, los cargos elegidos pueden cambiarse si lo hacen mal.

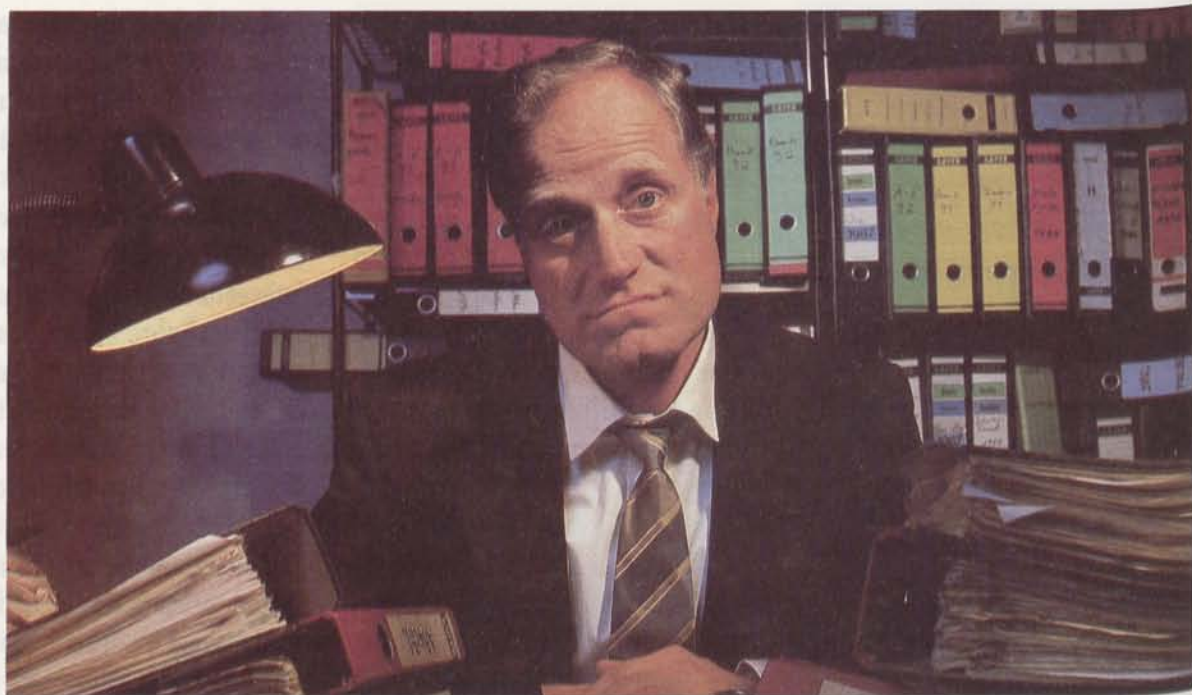
Hay que iluminar con optimismo el futuro pero debemos emplazarlo con generosidad en el estilo de gestión, abriéndonos a soluciones, que sólo los estudios objetivos nos pueden facilitar identificándolas como las mejores.

Seguramente dentro de nuestros cuadros sociales, es decir, entre nuestros socios, tenemos a mano las mejores opciones para desarrollar una gestión que sea apropiada para la actual situación. Pero para eso los directivos tienen que trasladar a sus gentes emoción, estímulo y confianza. Y eso exige ser inteligente, tener ideas claras e insobornables de contenido idealista para aplicarlas con pragmatismo. Las novedades de las decisiones inteligentes que hay que adoptar no nos van a venir de fuera; deberemos muñirlas entre todos en un esfuerzo colectivo que tiene que recuperar la lozanía juvenil de los comienzos, única forma de que renazca y revitalice nuestra sociedad de personas. ■

El empresario existe latente, y alguien tiene que hacerlo revivir encomendándole nuevas funciones de mayor calado directivo.

El liderazgo se aprende. La capacidad para mandar y motivar a los demás se adquiere a través de la experiencia diaria personal. Pero debe tenerse confianza en la gente que nos rodea para identificar a quienes puedan tener capacidad para aprender a dirigir.

El límite de nuestras empresas -su capacidad de desarrollo, el volumen de su implantación, la eficiencia de su gestión y sus resultados- los establece la inteligencia de los hombres que las dirigen. Al final, en cualquier circunstancia, siendo el



¿y qué nos dice de los resultados, señor director?

Agintzearen ofizioari buruz aritu zaigu artikularen egilea. Bere uste-tan agintzea ez da erreza baina badira hainbat gauza kontutan hartu beharrekoak modu zuzenean agintzeko: boterea, lidergoa, kalitatea, konfiantza, eredutasuna, emaitza ekonomikoa... Zaila da ofizio honetan maixu izatea.

El “oficio” de mandar

*Julio Cantón, Director de Recursos Humanos de Fagor S. Coop.

Un profesional, un oficial como Dios manda, no hace las cosas de cualquier manera, o más o menos bien. Hace las cosas de su profesión perfectamente. Si no es así, no es un oficial, sino un chapucero.

De acuerdo con esta idea, se suele decir que alguien “tiene oficio” cuando desempeña con profesionalidad, con maestría su función labo-

ral. En este sentido hablaremos de la función de mandar y del oficio del mando.

Se puede definir el concepto de mandar como **dirigir una organización de personas hacia el logro de sus objetivos, o también influir eficazmente sobre otros para orientar sus esfuerzos hacia unas metas marcadas.** Está claro que la función de mandar

¿Quién manda en las Cooperativas?

es necesaria para que una organización cumpla sus fines. Una organización sin mando es una utopía inútil. Una organización con mando débil es una organización ineficaz y sin futuro. Una dirección competente es el mejor aval del éxito y la permanencia de una empresa.

El oficio de mandar es especialmente complejo y muy exigente para con las personas que lo detentan. No sólo requiere destrezas específicas, como otros oficios, sino que exige al que manda capacidades y cualidades relevantes y sobresalientes respecto de sus colaboradores.

La herramienta básica

En el mismo momento en que se le encomienda a alguien la función de mandar se pone en sus manos la herramienta principal para ejercer su oficio: **el poder**. Mediante esta herramienta el mando tiene capacidad de imponer su decisión a los demás, de obligar a los otros -directa o indirectamente- a actuar de determinada manera.

El poder es uno de estos instrumentos muy útiles -incluso necesarios- que, a la vez, son extremadamente peligrosos. Como el bisturí del cirujano, que sirve para curar, pero en mandos no diestros puede herir y matar.

Por esto es importante que el mando conozca bien las posibilidades y los límites o riesgos de este instrumento necesario para su oficio.

El aprendizaje del oficio

La autoridad -como se ha explicado- es la destreza maestra del mando, que no se adquiere mediante la simple formación o entrenamiento, sino que se apoya en gran medida en sus cualidades personales, desarrolladas por el ejercicio competente y honesto del poder.

No obstante, también es verdad que uno de los factores importantes de la autoridad es la competencia profesional del mando, ese "saber mandar" que implica informar, escuchar, organizar, coordinar, dialogar, moderar las reuniones, resolver los conflictos, formar, motivar, exigir, evaluar el rendimiento de los colaboradores, etc.. Para el desarrollo de estas destrezas es necesaria la formación y el adiestramiento permanente. Siempre es posible mejorar la competencia de los mandos.

Pero la mejor "escuela de mandos" de una organización es la ejemplaridad de los directivos superiores. Ellos tienen la responsabilidad de ser modelos permanentes de los mandos de inferior nivel, los mejores "oficiales" del mando para con sus inmediatos colaboradores. Tal es la fuerza moldeadora del ejemplo, que se ha dicho que es fácil deducir la calidad de toda la línea de mando de una organización, cuando se conoce la calidad de unos pocos directivos.

‘El oficio de mandar es especialmente complejo y muy exigente para con las personas que lo detentan. Exige al que manda capacidades y cualidades relevantes y sobresalientes respecto de sus colaboradores’.

Uno de los más frecuentes errores del mando inexperto es confiar excesivamente en la fuerza del **poder**. En realidad este error es una antigua desviación de nuestra cultura organizativa en general, que presupone un concepto poco positivo de la persona a la que se manda o dirige. Tradicionalmente las organizaciones empresariales han tenido su modelo original en la vieja organización militar: Aún nos quedan multitud de conceptos como "División", "Logística", "Jefe", "General" ("Director General") "órdenes" y el mismo término de "mando", que pregonan a gritos su antiguo origen. La nueva cultura de la Dirección, desarrollada profusamente en la literatura moderna sobre el Management (el arte de dirigir) es muy consciente de las limitaciones del poder. El poder puro, como instru-



Cierto orden jerárquico es indispensable para que cualquier organización funcione.

mento de influencia sobre las personas, puede realmente poco: es posible obligar a actuar a una persona de determinada manera, pero, ¡por suerte!- no se la puede obligar a pensar, ni a sentir, ni a querer, ni a crear.

La destreza maestra

Pero, entonces, ¿cómo puede el directivo conseguir la colaboración, la ilusión, la creatividad, la implicación de las personas en el logro de los objetivos de la empresa?

Para esto se necesita utilizar el poder con una **destreza maestra**, que no excluye el poder impositivo, cuando es necesario, sino que lo humaniza y lo hace compatible con la dignidad de la persona. Es la destreza de la **autoridad**.

La autoridad no es una habilidad adquirible o aprendible a base de adiestramiento. La autoridad es en

gran parte, la **calidad** misma de la personalidad en su vertiente social. Cuando esta calidad personal del que manda es reconocida por los demás nace la **confianza** que constituye la fuerza, la autoridad del **líder**.

El desarrollo de la autoridad

Tres son los factores que llevan a los dirigidos a otorgar autoridad a la persona que manda. El primero es la **ejemplaridad**: el mando dotado de autoridad es honesto, cree lo que predica; no es un recadista de órdenes; va por delante, es un modelo que encarna los valores de la empresa.

El segundo factor es la **competencia**: para conferir autoridad a un mando, sus colaboradores deben confiar en su capacidad para decidir adecuadamente, para "mandar bien", para buscar soluciones a los problemas.

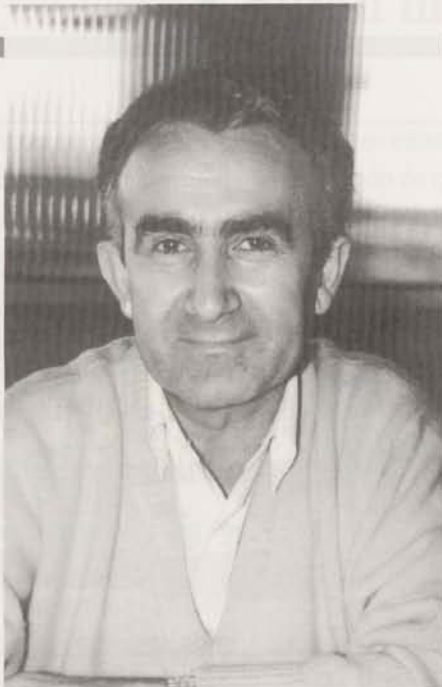
Finalmente, la autoridad de un mando se apoya en su respecto a las personas a las que dirige. El poder sin respecto es un poder abusivo, manipulador, no humano; no puede generar confianza ni autoridad.

De este modo, un directivo va ganando en autoridad en la medida en que utiliza rectamente (con verdadero "oficio") el poder de que dispone. Y, a la inversa, la autoridad se pierde por el uso incorrecto del poder.

El poder de mandar puede ser utilizado incorrectamente de tres maneras: la primera es el **uso injusto del poder**, quitándole a alguien algo que le pertenece por derecho. La injusticia "desautoriza" radicalmente al mando.

La segunda, el **no-uso del poder cuando debe usarse**. Es deber del mando utilizar su poder para asegurar la eficacia de la organización. En la medida en que fracase en este empeño, sus colaboradores dejarán de confiar, al menos, en su competencia profesional.

El tercer modo de utilizar incorrectamente el poder es **ejercerlo inútil e innecesariamente**: las restricciones innecesarias de la libertad e iniciativa de los colaboradores, no justificadas en función de los resultados, van erosionando progresivamente la autoridad de un mando porque significan falta de consideración y de confianza en la persona dirigida. ■



José Luis Gómez

Socio de ONA-PRES

José Luis Gómez lleva 22 años ejerciendo de tornero en ONA-PRES. Fue miembro del Consejo Rector y actualmente es Interventor de Cuentas. Según nos confiesa, es una de esas personas a las que le "duele" el cooperativismo.

“Mandan quienes tienen capacidad y conocimientos para ello”

*J.M.F.

T.U.: En tu opinión, ¿quién manda en las Cooperativas?

José Luis Gómez: Aquellas personas que teniendo toda la información necesaria para dirigir las tienen también capacidad y conocimientos suficientes para ello.

T.U.: “Asamblea General, órgano máximo de decisión”. ¿Es así o es una formulación teórica sin contenido real?

J.L.G.: En términos legales así es, pero sin el contenido y el énfasis que se le otorga en círculos de estudiosos o propagandistas oficiales.

T.U.: Tu “status” de trabajador, ¿es el mismo que el de un trabajador en una Sociedad Anónima?

J.L.G.: Es obvio que no. Las crisis de trabajo las sufro de manera directa y brutal, mientras que A.H.V. o Euskalduna se aprovechan de toda la nación cuando las cosas no van bien.

T.U.: ¿Te gustaría formar parte del Consejo Rector de tu Cooperativa?

J.L.G.: Ya lo he sido y no me gustaría serlo otra vez. Ahora bien, si se tercia, no es mi estilo eludir responsabilidades.

T.U.: ¿Te sientes propietario de tu Cooperativa?

J.L.G.: No me siento propietario de “mi” Cooperativa aunque legalmente así quede reflejado.

T.U.: ¿Dejarías tu Cooperativa por un puesto similar en una Sociedad Anónima?

J.L.G.: Si me ofrecieran un puesto similar en una S. A. fuerte que aprecie los valores profesionales y personales, dejaría “mi” Cooperativa. Pero, ¿dónde existe esa Sociedad Anónima?

T.U.: ¿También en las Cooperativas existen los de “arriba” y los de “abajo”?

J.L.G.: Sí, existen. Los de “arriba” existen porque el organigrama no es una casualidad ni un capricho sin sentido. ■

Errektore kontseiluaren betebeharra aztertu du artikulu egileak kolaborazio honetan. Bere ustez garrantzi handiko organoa da Kooperatibetan, izan ere Kooperatibaren kudeaketa bere ardura nagusienetarikoa da. Esparru sozial eta laboralean printzipio kooperatiboen bermatzailea izateak ere izugarritzko protagonismoa dauka.



Dirección, Consejo Rector, Consejo Social.
Se impone que todos podamos hablar un mismo idioma.

Consejo Rector: El Gobierno Cooperativo

*Román Balanzategi, Presidente de Lagun Aro, S.Coop.

Ante la petición por parte de la redacción del T.U. de esbozar algunas ideas acerca de uno de nuestros clásicos Organos de Gobierno, -el Consejo Rector- me he hecho a mí mismo algunas preguntas. “¡Eh, Román!, ¿es el Consejo Rector la máxima expresión de la democracia industrial?, ¿manda el Consejo Rector en una Cooperativa?, ¿son equiparables un Consejo Rector y un Consejo de

Administración?, ¿constituye la socioestructura el suficiente contrapunto a la labor desarrollada por el Consejo Rector?..”.

Acto seguido me he planteado la idoneidad de mi aportación, básicamente teniendo en cuenta que la Cooperativa que presido es una Entidad de Servicios, cuya realidad puede que no sea, al menos en el terreno operativo, comparable al de una Cooperativa industrial. Aún así he aceptado gustosamente la

invitación, a sabiendas de que en el plano conceptual no hay grandes diferencias en lo que se refiere a las competencias del Consejo Rector.

Consejo Rector-Consejo de Administración

No cabe duda de que el Consejo Rector de una Cooperativa y el Consejo

¿Quién manda en las Cooperativas?

de Administración de una Sociedad Anónima son dos órganos equivalentes. Me explico.

Los Consejeros de cada tipo de Entidad defienden los intereses que representan. Tanto en un caso como en el otro, aún con las diferencias derivadas de su distinto fin social, defenderán la rentabilidad, la seguridad y el futuro de la Entidad.

En ambos casos, la tecnocratización progresiva del mundo empresarial se hará sentir en un mayor peso profesional que el representativo puro. Incluso la impronta tecnológica del saber hacer, o del saber vender, puede mediatizar las decisiones. En ambos casos, es habitual la presencia de la Dirección.

‘Partiendo de la premisa de que el poder reside en el Consejo Rector, no se entiende esta autoridad sin ejercerla, sin delegar en un ejecutivo cualificado’.

Tampoco existen diferencias en esa sensación de que se depende excesivamente del ejecutivo, sobre todo en los grandes Grupos o Empresas, aunque sí se diferencian en cuanto que su asimilación resulta más áspera en nuestro ámbito.

En las empresas de similar o menor configuración de número, dimensión, producto etc., que son mayoría, incluso con un Gerente que domine a la perfección todas las variables de la empresa, la vinculación asociativa, las posibilidades de participación y el nivel de la intervención se inclinan claramente hacia nuestros rectores.

El contrapunto

En este contexto tecnocrático, la socioestructura constituye el suficiente contrapunto a la labor del Consejo Rector.

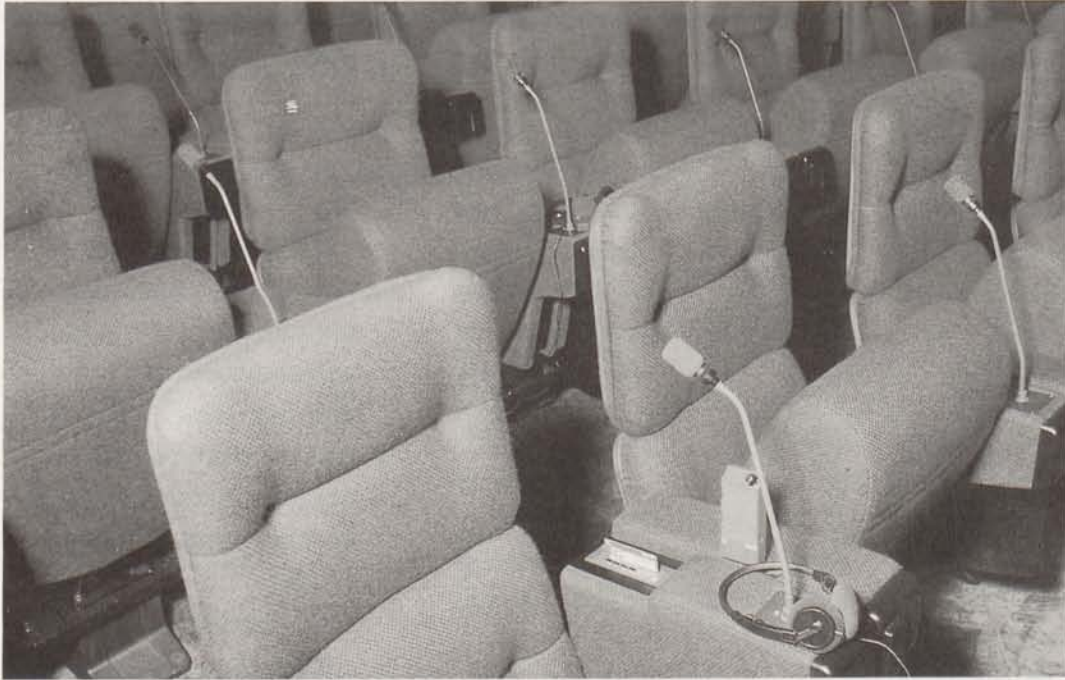
Partiendo de la premisa de que el poder (sin contar su máximo, la Asamblea General) reside en el Consejo Rector, no se entiende esta autoridad sin ejercerla, sin delegar en un ejecutivo cualificado. Una delegación de plena confianza, sin interferencias extemporáneas, que lo único que producen son pérdidas de eficacia.

Incluso añadiríamos más. Cuanto más solvente, más capaz sea nuestro director, mayor será nuestra imagen de autoridad. No olvidemos que, aun en los casos más claros de

¿Manda el Consejo Rector?

La respuesta es afirmativa; las razones, varias:

- porque, salvo las facultades específicamente reservadas a la Asamblea, fundamentalmente las que se enmarcan en el ámbito estructural de la Cooperativa como persona jurídica (Estatutos, elecciones de Consejeros, fusiones, etc), el Consejo Rector decide sobre los actos más importantes de la gestión y es el órgano que controla a la Dirección;
 - porque se arroga la responsabilidad en la ejecución de los acuerdos de la Asamblea, de acotar, a través del Reglamento y demás Normas, las reglas de juego y de presentar el balance económico;
 - porque asume las responsabilidades frente a sus socios, a quienes rendirá cuentas de la marcha de la Empresa y frente a la sociedad, tanto en el ámbito jurídico como el mercantil;
 - porque administra la autoridad, contrayendo a la Dirección, señalándole los planes de gestión, fijándole las condiciones de ejercicio y delegando los poderes oportunos;
 - porque garantiza la sustantivación de los principios cooperativos en el ámbito social y laboral, fijando las condiciones del trabajo, la política retributiva, los requisitos de acceso, etc.
- Podríamos imaginar una Cooperativa sin Gerente, sin Director; nunca sin Presidente, o lo que representa.



La motivación del socio, premisa básica para la participación en la toma de decisiones.

Esta conjunción, esta mutua identificación, permite unas relaciones fluidas en el objetivo básico de rentabilizar las empresas. Es, como en el fútbol. Al Presidente del equipo se le valora de la misma manera que al árbitro que dirige los partidos, que deja jugar sin recurrir a las expulsiones para demostrar su autoridad.

dominio tecnocrático, la última palabra la tiene el Consejo.

En consecuencia, subrayamos la injustificación de algunos miedos a los poderes que se habitan para nuestros Gerentes, cuando lo único que nos debiera de preocupar fuera la esperanza de que su eficacia justificara su reelección.

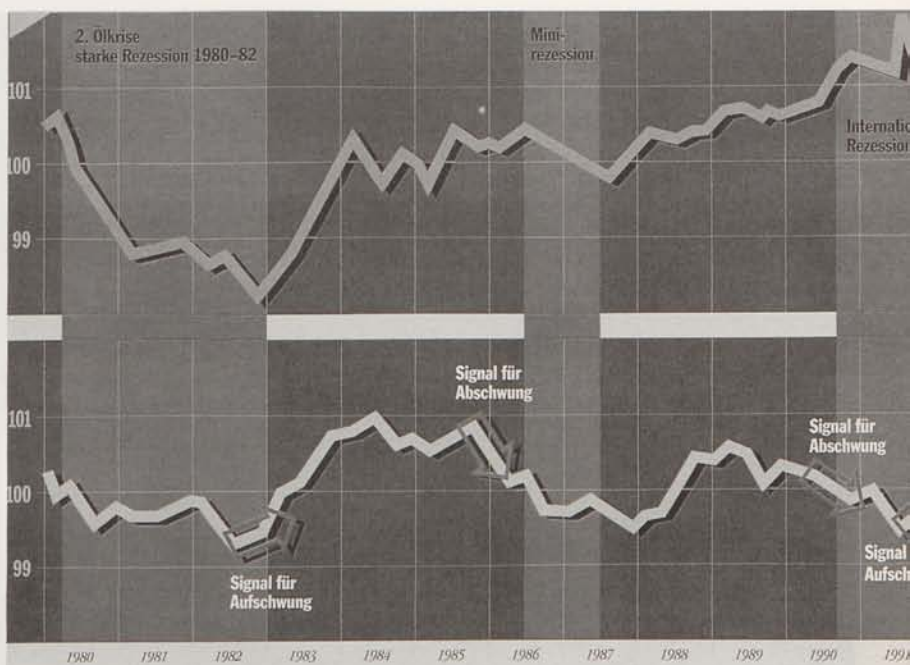
Además, en nuestro Sistema, la presencia de nuestros Consejeros Delegados, léase Presidentes, en los Consejos de Dirección, y la de los Directores en nuestros Consejos Rectores, aunque sea con voz y sin voto, permite a unos participar de las opciones y decisiones técnicas, y a otros dirigir la orientación de sus logros.

‘Subrayamos la injustificación de algunos miedos a los poderes que se habitan para nuestros Gerentes, cuando lo único que nos debiera de preocupar fuera la esperanza de que su eficacia justificara su reelección’.

Para terminar, hay que resaltar que estamos, como se suele decir, malcriados. Nuestros “primeros”, además del “label” de denominación de origen, han venido desempeñando sus quehaceres, a veces en la tecnoestructura, otras en la socioestructura y nunca hemos vivido situaciones de roce notorios. No se deben de confundir disonancias o desavenencias personales con oposiciones o enfrentamientos institucionales. ■

¿Quién manda en las Cooperativas?

Los cambios que han sufrido nuestras Cooperativas han variado también el cometido del Consejo Social. En opinión del autor la experiencia demuestra que los consejos informativos sobre evolución del negocio o planes de gestión no tienen excesiva acogida. Los que si mantienen una afluencia algo más numerosa son los relacionados con temas de calendario laboral y/o anticipos.



Los resultados, una forma de control de actuación de la gerencia.

Kontseilu Soziala: Kooperatibarekin konprometituta

***Esteban Laskurain**, Euskadiko Kutzaren Kontseiluaren Lehendakaria

Laan hau eskatu didatenean, zalantzan egon naiz onartu ala ez; izan ere, idaztea ez da nire gaitasunik onena eta, gainera, ez dut uste T.U. irakurtzen duten kooperatiba-bazkideei aportazio handirik egin ahal diedanik. Bestetik gabe, nire mezua kooperatiben esperientzia Euskadiko Kutzarik bizi izan duen bazkide baten (beharbada zertxobit atipikoa) hausnarke-ta zumetzat hartzea eskatuko nizuke.

Sarri askotan, bizitza honetan gauzak nahastuta edo elementuak fal-

tan edo soberan daudela iruditzen zaidanean, ama Natura bere hastapenetan perfektoa izan zela esan ohi dut, gizakiak manipulazioaren bidez desorekatu duela.

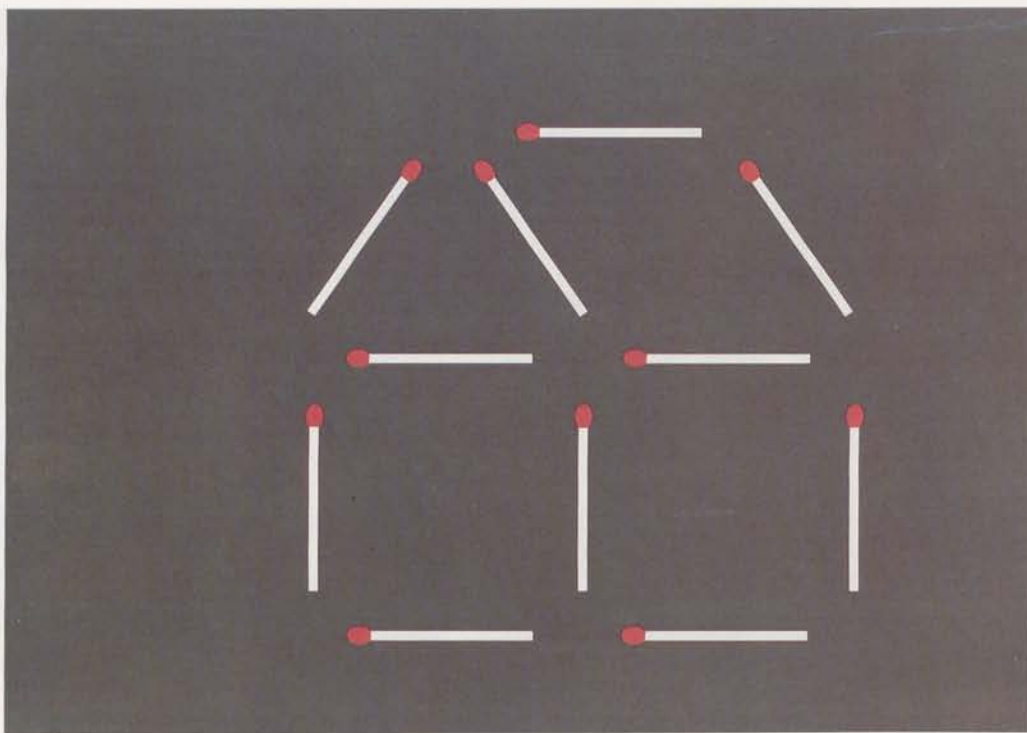
Gure Enpresa Sistema kooperatibo berezia, jaiotzez gestio parte-hartzailea eta, beraz, orekatua ahalbidetzen zuten organoez diseinatu eta egiratu zen:

- Biltzarre Nagusia: erabakitze organo gorena
- Kontseilu Errektorea: gobernu organoa
- Kontseilu Sozuala:

- informaziorako
- kontsulta eta kontrolerako
- eta gestiorako organoa

Kooperatiba guztiek, baita gureak ere, hastapenetan eta ondorengo hainbat urtetan honako ezaugarriak zituzten:

- Enpresa txikia zenean, esateko guztiok ezagutzen genuen elkar, distantziak (metrotan eta dirutan) ez ziren handiak.
- Ontzat harturiko ekitaldi batek emaitza ekonomiko onak eta hazkunde handia zituen beste bat zuten atzetik.



El edificio cooperativo lo construimos entre todos.

- Ez geunden oso sartuta aisi kontsumistaren kultura (oporrak, bidaia turistikoak e.a.) eta lan-konpromezuak aisi-konprometzen aurretik zeuden. "Lan egiteko" bizi esaten diodan filosofia honek lanegun luzeak izateko aukera ematen zuen," hau da, kooperatibaren beharretara egoki zitezkeen oporrak izatekoa; jakina, bazkideak ez zuen sentitzen neurrik kanpoko ahaleginik egiten zuenik.

Egoera horretan, beharbada, ez zen erabiliko Kontseilu Soziala; izan ere, informatu, kontsultatu eta kontrolatzeko zeregina hurbiltasunaren eta harreman pertsonalaren bidez gauzatzen zen. Izaten ziren gizarte-eskakizunak ez zuten halako tratamendu bereziaren beharrik izaten.

Horrela bada, Kontseilu Sozialari buruz sakondu eta berori garatu gabe, handituz joan zen, baina langileek aktiboki parte hartzeke. Parte-hartze hori eskatzean ez ginen nahikoa arduratu eta gainera parte-hartzeok enbarazu egingo zuketzen, zuzendaritzaren gestioa oztopatzerara zuzendurikotzat eta izorratzailatzat hartuko baitziratekeen.

Kooperatibaren hazkundea

Fase honetan gutxi garaturiko organoa zen, iharduerarik ezaren ondorioz zertxobait dorpetuta zegoena. Orain aztertuz gero, une hartan ez zegoela behar handirik ikus daiteke, baina gerorako egoera onean edukitzea interesatzen zen.

Urte batzuetan -dozena bat edo hogeiren bat- aurrera eginez, batzuk Kooperatiba Sistemaren barrutik eta beste batzuk kanpotik, empresa-eredu ezberdinetatik, aurrera gindoazela ikusi genuen.

Eta ondorengo egoerak aurkitu ditugu:

- Kooperatiba-empresa handia izaten hasi zaigu. Ez dugu elkar ezagutzen. Distantziak (metrotan eta dirutan) dagoeneko ez dira hain txikiak.

- Ez dakigu oso

ondo non amaitzen den kooperatiba. Enpresa-batasunaren gaitetik nahikoa ezazeguna den DIBISIO-KORPORAZIOAREN egitura eratzen duten agregazioak daudela ikusten da.

- Ekonomi emaitzak -Kooperatibaren arabera- kasu batzuetan ardura-garriak izatera heldu dira; beste batzuetan, onak izan arren, konpetitibitateak indar handia duela nabaria da.
- Aurrerapenak gizarte kontsumista batean murgildu gaitu eta gus-tura sartzeaz gain, sakonago bizi dugu bertan. Bizi-filosofia "bizitzeko lan egin" izaten hasi da.
- Merkatuan dagoen produktu-eskaintza zabalak -konpetentzia-KALITATEA-PREZIOA eskatzen du besteak beste.

¿Quién manda en las Cooperativas?

Gure produkzio -eskaintzak hobetzeko planteak daitezkeen ekintzak (hala nola, epeak betetzeagatik eskakizun puntualak, prestakuntza- eta birziklatze-planak, era guztietako bilerak e.a.) gu ikutzera hel daitezke, baldin eta aurrikusiriko aisialdiari eragiten badiote. Era honetako planteamenduek "esplotatuak" sentiaraz gaitzakete."

Egoera zail honen aurrean gogoratu eta eskatzen du gobernu-organismoak "kooperatibarekin konprometiturik dagoen Kontseilu Soziala".

Esperientziak erakusten duenez, negozioaren bilakaerari, gestio-planei eta abarri buruzko informazio-kontseilutxoek ez dute oso harrera ona; lan-egutegiari eta soldatei

buruzkoetara, berriz jende gehieago joaten da.

Konpromezua

Ez da erraza konprometituriko organo bat izatea, baldin eta ordezkariak sistemarekin konpromezu handirik ez duten kideen artean aukeratu badira. Horrela bada, seguruenak Kontseilu Sozialak sinisgarritasun gutxi izatea da eta solaskide- edo interlokutore -funtzio delikatua betetzea eskatuko zaio. Hala eta guztiz ere, eta gobernu-organismoaren eta bazkide-oinarriaren artean dagoen aldearen jabe izanik, azken hiruzpalau urteetan organo horren barne-funtzionamendua ona izan da.

Sistemarekin ez identifikatzea edo pasotismoa arduragarria izaten hasi da. Gestio parte-hartzailea burutzeko, kooperatiba-izpiritua suspertzea beharrezkoa dela esango nuke eta neketsua izan daiteke. Bidea erabat zehazturik dago, egitea baino ez zaigu geratzen.

Kooperatiba-senik gabe, egoitza etzerriko edozein herrialdetan duen multinazional handi bat bagina bezala egingo ditugu strategi eta gestio-planak. Bazkidea produkzio-aginduak jasotzera mugatuko da; bete beharreko ratio-mota guztiak aportatuz (ERAGINKORTASUNA, RORAC, RAROC, e.a.), errentagarritasunaren ikuspuntutik oso ondo egongo aztertuta, baina ez dira arrakastaz erantzuteko beharko litzatekeen berotasunarekin onartuko.

Sistema honetako lanpostuek, beste edozein enpresatan bezalaxe arlo profesionalean inplizituki bete beharreko obligazioak dituzte, baina, baita bazkide diren aldetik obligazioak eta eskubideak ere -enpresa parte-bartzaile baten oinarri filosofikoa-.

Profesio-arloan betebeharrak horiek betetzen diren frogatzea erraza da eta ondorio batzuk dakartza. Lanbazkide gisa obligazioak eta eskubideak hartzen diren frogatzea, ordea, ez da hain erraza eta epe ertain-luzera ondorio garrantzitsuak izan ditzake.

Natura orekatuaren hasierako sinbolismoari lotuz gero, desagertzear dagoen espezie baten aurrean gaude: kooperatibarekin konprometituriko bazkidea.

Honako funtziook dituena:

- oinarriaren eta zuzendari-taldearen arteko distantziak txikitzea.
- neurritz kanpoko ahaleginak eta esplotatua sentitzea arintzea.
- kalitate-programa gehienak ebizatzea.

Hazi berria erein eta babestu egin beharra dago, baina hazi hori ez dugu inportatuko gutxiago kutsaturik dagoen planetako beste leku batetik. Aitzitik, informaziorako eta parte-hartzea sustatzeko programa sofistikuaren bidez egingo da, konprometitu gabe daudenak "pixka bat" konprometitu eta pixka bat konprometitu daudenak "konprometituak" izatera helduz. Hauexek, hain zuzen ere, planteatu beharko genukeen" gizarte-birmoldaketa.

Esperientziak erakusten duenez, negozioaren bilakaerari, gestio-planei eta abarri buruzko informazio-kontseilutxoek ez dute oso harrera ona'.



Dirigir, sumar, en una palabra, construir es la tarea del mando.

Bere biziko garrantzia du egiturak gure enpresa-ereduarekin konprometituta dauden pertsona gaituez hornitzea, batez ere, beste pertsona batzuekiko koordinazio- edo aginte-funtzioa burutzen duten postuak. Eredu parte-hartzaile honetan zuzentzea konplikatu izan da beti, baina hobeto ordaindua dagoenez, zuzendaritzak arrazoi gutxiago du, bazkide-erantzukizuna baztertuz, profesio-alorraren erantzukizuna soilik hartzeko.

Sinbolismo- eta konparazio joko horrek, beharbada, gai honetatik -Kontseilu Soziala-irakurleren bat alduko zuen, baina idealismoaren fruitua izan da, pentsamendu positiboa edo dena delakoarena. Bazkide konprometituekin bukatu nahi nuen.

Birmoldaketa hori burutzen dugunean, kooperatibako gestio -eta gobernu-organo guztien osasuna

garantizatu ahal izango dugu. Kontseilu Sozialak ere, partehartzeari dagokionez, garrantzi handia izango du sinesgarritasun, kontsulta

‘Ekonomi balantze-ari loturiko gestio-helburuak zehazten ditugun bezalaxe, ea gai garen gizarte-balantzearekin zerikusia duten jomugak ezartze-ko’.

zutabe trinko eta Kontseilu Errektorarako kontrolarekin, hau da, “kooperatibarekin konprometituta” egongo da.

Bazkideen parte-hartze aktiboa lortu ezean, Enpresa Batzorde soil izatera hel daiteke, dagokion ordezkapen sindikala duena.

Korporazioan lan handia egiten da Mondragon Talde Kooperatiboaren eredu hainbat nazionalitate, arraza, kolore eta ideologiako hamaikak txo bisitariri agertzen (esportatzen). Horiei, emaitzak ezagutu eta funtzio-diseinu teorikoa dutenez, harri-garria gertatzen zaie.

Barrutik bizi dugunok ez gara sinesteko gai izango; besteak beste, behar duguna horixe da, bene-bentan sinestea, eta norabide berean jotzea bai zuzendaritza-bazkideak bai oinarri-bazkideak.

Adierazi dudan birmoldaketa horrek barne-merkatuan, kooperatiba barruan alegia, gehiago zaltzea eskatzen du, gerora horren beharra izango baitugu eta etekin handiagoa eman baitiezaguke.

Ekonomi balantzeari loturiko gestio-helburuak zehazten ditugun bezalaxe, ea gai garen gizarte-balantzearekin zerikusia duten jomugak ezartzeko.

Euskal Herriarekin konprometituriko pertsonak Mondragon Enpresa Sistema Kooperatiboa bizirik jarrai dezan interesa izango dutela uste dutenetakoa naiz; bizirik, baina egoera politiko-ekonomikoarekin bat datozen hobekuntzak eta eguneratzeak eginda. ■



Xabier Uriarte. Batz-eko bazkidea

Elkarte Anonimo batetik etorritako Batz-eko bazkidea dugu Xabier Uriarte. Errealitate biak ezagutzen duen horietakoa beraz. Torno operatzailea da eta Kooperatiban oso gustora dagoela adierazi digu.

“Gerenteak agintzen du”

*J.M.F.

T.U.: Nork agintzen du Kooperatibetan?

Xabier Uriarte: Gerenteak agintzen du. Errektore kontseiluan erabakiak eztabaidatzen dira, baina agindu gerenteak egiten du.

T.U.: Estatutuetan behintzat Batzar Nagusia erabakietarako gorengo organoa da. Hala da errealitatean?

X.U.: Estatutuetan ezartzen zaiona indarrean dagoela iruditzen zait. Erabakiak bertan aprobatu behar dira behintzat.

T.U.: Agintzeko orduan, Elkarte Anonimo eta Kooperatibaren arteko desberdintasunik ba al dago?

X.U.: Bietan ibili naiz lanean eta diferentzi edarra dagoela iruditzen zait. Han erabakiak zeharo hartuta etortzen zitzaizkigun eta ezin zenuen gauza handirik egin hartutako erabakia zure gustokoa ez bazen. Hemen Kontseilu Sozialean edo Errektore Kontseiluan zeresanik badaukazula uste dut.

T.U.: Zure ustez bazkideek parte hartzen dute Kooperatibaren kudeaketan (gestioan)?

X.U.: Kooperatibetan danetik dagoela uste dut. Batzuk oso aktiboak, eta beste batzuk berriz, “puestos por el ayuntamiento” esaten dena.

T.U.: Gustatuko litzaizuke zure Kooperatibako Errektore Kontseiluko kide izatea?

X.U.: Bai, baina oraindik ez daukat aukerarik. Horretarako bost urtetako bazkideza eduki behar duzu eta nik oraindik ez dut bete.

T.U.: Elkarte Anonimo batean berdineko baldintzetan lanpostua edukiz gero, utziko al zenuke Kooperatiba?

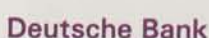
X.U.: Gaur egun ez behintzat. Hemen oso gustora nago. Aurrera begira ezin dut esan zer gerta daitekeen baina gaur egun ez behintzat.

T.U.: Kooperatibetan ere ba al daude “goikoak” eta “behekoak”?

X.U.: Betidanik egon izan dira. Bai enpresa pribatuetan, bai publikoetan eta baita Kooperatibetan ere. Gizartea horrela da eta ezin da gauza handirik egin egoera hori gainditzeko. ■



¿Quién manda en el mercado?
Otra forma de liderazgo.



Boehringer
Ingelheim



Una Historia Difícil

*Agustín Amadorrain, Gerente de ORONA, S. Coop.

A lo largo de la Historia, el género humano ha necesitado estructurarse, a efectos de conseguir arañar de la tierra los elementos necesarios para alimentarse, buscar cobijo, reproducirse, progresar; seguramente en todas las épocas, las personas han buscado para sus hijos una vida mejor que la de sus progenitores.

La organización familiar ha jugado un papel fundamental, y probablemente se trata del núcleo que menos ha cambiado, debido a condicionantes relacionados con la maternidad y el cuidado de hijos por parte de la madre, y la defensa y consecución de alimentos por parte del padre. Por encima de la familia, se ha generado otra estructura de entes políti-

cos, económicos, sociales, etc., con matices diferenciales importantes, en el tiempo y el espacio.

Ciñéndonos ya al mundo de la empresa, y circunscribiéndose al bloque occidental, se puede decir que la empresa capitalista es un conglomerado de individuos que se unen bajo las normas y dictados de un Consejo de Administración, que, de alguna manera, reproduce los esquemas familiares, bien de una familia única, bien de una agrupación de varias familias, donde casi siempre, hay una más fuerte que las demás. La autoridad se sustenta en el patrimonio accionario, cuya propiedad se consigue, incrementa y transmite por vía familiar. Existen, efectivamente, otros poderes, ostentados por

sindicatos, grupos de clientes y proveedores, la administración, etc., todos ellos subordinados a aquél. Y esto funciona desde la estructura superior de la Banca o los grandes lobbies, hasta en la más pequeña empresa individual. El elemento que garantiza la continuidad del sistema es la herencia, de manera que cada cual, vela fundamentalmente por el bienestar presente y futuro de "los suyos", los familiares. Está demostrado que la movilidad social sigue estando determinada por elementos familiares, y no tanto por elementos culturales (acceso a mayores niveles de cultura y conocimientos), o de otro tipo. El ritmo temporal viene marcado por "la generación".

¿Quién manda en las Cooperativas?

Resulta difícil en este momento juzgar el otro modelo, el socialista, que está atravesando una crisis muy profunda, y que hace que difícilmente podamos vislumbrar hacia dónde se dirige. Personalmente, estoy convencido de que, bien en el bloque socialista, bien en las áreas en vía de desarrollo, han de aflorar experiencias alternativas, ya que el modelo de organización mundial está demostrando su incapacidad de resolver aún los problemas más básicos. Probablemente, nunca en la historia, los países que hoy denominamos del tercer mundo, han estado objetiva y relativamente, peor de lo que están en el día de hoy. Asimismo, el subproletariado, y sobre todo el de las grandes ciudades, vive en condiciones imposibles de empeorar. En medios dominados por la miseria, el valor patrimonial está por debajo del umbral necesario para dinamizar el desarrollo, es decir, el modelo económico occidental se muestra inoperante.

El "núcleo" cooperativo

Dando un gran salto, y entrando ya en el campo de nuestras cooperativas, no voy a pretender defender la tesis de que nuestra experiencia vaya a constituirse en movimiento pionero a nivel mundial, aunque sí en un buen y positivo ejemplo que está funcionando, al menos en una determinada circunstancia de tiempo y lugar.

Una característica importante de nuestras cooperativas es que el

núcleo familiar antes descrito, no tiene relieve alguno. La autoridad "paternal" pierde sentido, y resulta necesario articular y aunar voluntades; la razón de existir de las cooperativas no es el grupo de accionistas, sino el grupo de personas que se unen para conseguir trabajo. La autoridad descansa en el grupo. En las cooperativas, resulta vital el "núcleo", grupo de personas con la iniciativa y cohesión suficientes para garantizar el nacimiento, la continuidad, y la solidez de la empresa. Calculo que, a este respecto, habrá vivencias muy diferentes en el Grupo Cooperativo, pero lo que es indudable, es que detrás de cada empresa cooperativa, siempre habrá habido, al menos, un "núcleo" motor y fundamento básico de la existencia de la empresa; y posiblemente, otros "núcleos" cuyo elemento de unión ha sido "la quinta", la edad. Aunque los Consejos Rectores se renuevan normalmente a razón de la mitad cada dos años, creo que será rara la cooperativa donde no haya habido algún elemento del "núcleo" en cada una de las renovaciones.

En estos tiempos de profunda crisis, resulta obligado invitar a los jóvenes, bien a acercarse al "núcleo", o mejor aún, a generar nuevos "núcleos", lo que conllevará nuevos proyectos y desarrollos, que servirán para ayudar a resolver los problemas de los de "su quinta". Parece más atractivo el proyecto de generar trabajo para nuestros amigos y vecinos, que no para los miembros de la tercera generación

de nuestra familia, a los que, probablemente, no conoceremos siquiera. El desierto empresarial en que se está convirtiendo nuestro país, necesita de vosotros. Creo que resulta necesario advertir lo negativo de que existan "núcleos"-Poder y "núcleos"-Oposición. Entiendo que el fin último de todo "núcleo" es el de constituirse en elemento dinamizador que garantice e impulse el desarrollo empresarial, o bien haga aflorar nuevas empresas. Es el nuestro un gran sistema, cuyo rendimiento social hemos entre todos de mejorar, buscando fundamentalmente crear y repartir riqueza, para así satisfacer las necesidades de nuestra familia, clientes, proveedores, etc. No perdamos de vista que el elemento "quinta" de nuestro sistema puede ser, y de hecho lo es, mucho más dinámico que el elemento "generación".

A lo largo del ciclo de vida de una empresa cooperativa, el Consejo Rector, suele, en ocasiones, estar tentado de "cerrar filas" en exceso, o bien al contrario, de "dejar hacer", también en exceso, al ejecutivo. Pero es, en definitiva el Consejo Rector quien ostenta la autoridad, y determina el Estilo de Dirección.

La Dirección

Parece que una condición fundamental del Consejo de Dirección es la de que aprecie y acepte el sistema, cosa para la que no todo el mundo está preparado, y que obliga a poner un empeño importante en

la selección de las personas. A partir de ahí, no creo que la cosa difiera en exceso de lo que ocurre en otro tipo de empresas. Seguramente, un punto a favor es el de que en una cooperativa, hacer resulta más fácil, porque no existen contradicciones fundamentales entre los diferentes agentes. Probablemente, las contradicciones que se dan entre miembros del Consejo de Dirección y socios de otros estamentos, son más de carácter organizativo y funcional que de otro tipo; contradicciones, por otro lado, también presentes en el resto de las empresas del entorno, y con carácter más acentuado.

En cualquier caso, las fórmulas para una Dirección Eficaz en una cooperativa, son prácticamente las mismas a aplicar en empresas de otro corte. Al tratarse eso sí, las cooperativas, de sociedades grupales, es exigencia la capacidad de trabajar en grupo, y la capacidad de trascender del individuo. El estilo de dirección debe ser participativo, y acorde con los principios de la empresa.

Resulta difícil de analizar las relaciones del Equipo de Dirección con el Consejo Rector. Estas relaciones han de conjugar las tareas de cohesión y animación propias del Consejo Rector, con las ejecutivas del Consejo de Dirección; tareas que requieren, a su cargo, de personas de características personales muy específicas y diferenciadas.

Yo no me atrevo a dar un juicio de cómo han sido estas relaciones en el pasado; ello obligaría a realizar una

investigación al respecto. Lo que sí parece claro es que hoy día, hacer empresa requiere de un bagaje de conocimientos empresariales y técnicos mayor que antaño; lo que significa que las relaciones entre Consejo Rector y Consejo de Dirección deberán ser intensas, para garantizar el éxito. Y parece también claro que ello exigirá de todos los individuos una mayor integración personal de los conceptos de empresario y socio cooperativista.

El Consejo Social

Creo que el protagonismo del Consejo Social es menor que el de los Sindicatos en una S.A. El fin de un Consejo Social debe ser el de garantizar los derechos individuales del socio, frente a los intereses de la propia empresa, como conglomerado insertado en la vida económica general del país. Probablemente, el papel de un Consejo Social es más determinante, a medida que mayor es la empresa, y las dificultades de comunicación se acentúan, debido a la existencia de más niveles, grupos especializados, dispersión geográfica, etc.

La defensa de la garantía de empleo y capacidad adquisitiva se realiza de una manera dinámica desde el propio Consejo Rector, definiendo y controlando la política empresarial y los planes de gestión.

La Nueva Estructura de MCC

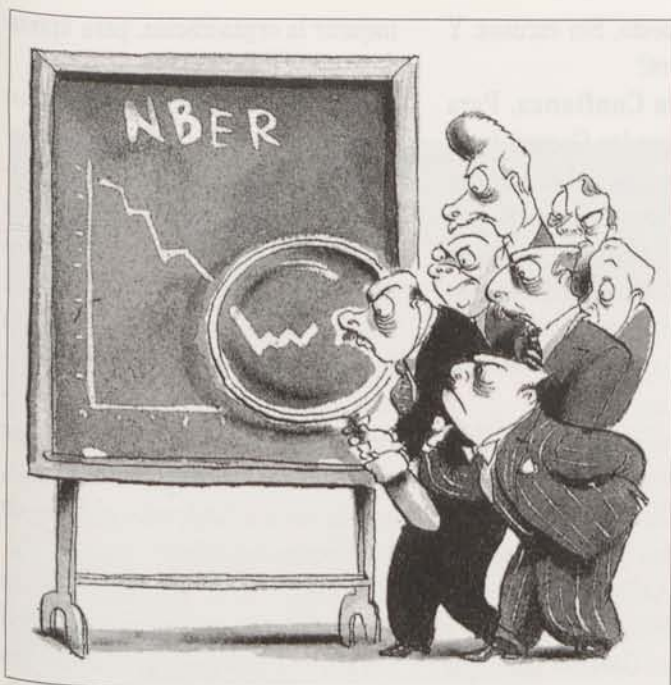
Resulta, finalmente, obligado mencionar cómo puede evolucionar el sistema tras las decisiones adoptadas en los últimos Congresos. Entiendo que la cosa no tiene por qué ser distinta de lo que fue anteriormente. La creación, eso sí, de unas mayores unidades de gestión, obligará a poner más esfuerzo en los órganos Consejo Rector de Agrupación y Consejos Sociales. Creo que el único elemento diferencial es el mayor tamaño, que no tiene por qué hacer que las cosas sean muy diferentes. Una vez cubierta la transmisión de la anterior situación a la nueva, no tienen por qué aparecer elementos distintos a los que ya conocemos.

Si las personas somos capaces de seguir generando nuevos "núcleos" y Proyectos Empresariales, ello redundará en beneficio de la comunidad en que vivimos.

Conclusiones

En las cooperativas manda el grupo de personas realmente involucrado en el proyecto, por decisión personal; dentro de este grupo, mandan más las personas empresarialmente mejor preparadas y que además están culturalmente capacitadas para tomar decisiones; y de llevarlas a cabo, finalmente. ■

¿Quién manda en las Cooperativas?



La gerencia: ejercer el mandato

Gerentearen betebeharra aztertu du Juan M^a Uzkudunek artikulu honetan. Bere eritziz ez daude Kooperatiba bat zuzentzeko estilo onak edo txarrak, egoera konkretu batean egokiak eta desagokiak diren estiloak baizik. Zuzendaritzaren barruan oso inportante diren beste ezaugarri batzuk ere jorratu ditu.

Me parece D. Gaspar que nos van a cuestionar.

*Juan María Uzkudun, Director Gerente de COPRECI S.COOP.

Conseguir BUENOS RESULTADOS. Así, sin más adornos, se me ocurre definir el oficio de los Gerentes. Que es el mismo que el de todos los Directivos.

En cualquier circunstancia y condición el "meollo" de dirigir es ése. Pero podemos completar la idea. Dirigir, gerenciar, es "orientar a toda la organización para, tomando decisiones, alcanzar una meta". En nuestro caso, "buenos resultados".

Vayamos por partes.

Orientar

O sea, dirigir en una determinada dirección. Lo que no es fácil porque el mundo cambia. Si de algo puede estar seguro un directivo es de que EL CAMBIO es seguro. Hoy mas acelerado que ayer. Y hay que preparar a la

organización para adaptarse, y rápido, a esos cambios. Es vital para sobrevivir. Por otra parte, hay que orientar mirando hacia el exterior de la organización, lo que hace que, desde el interior, que es donde está la mayoría de la empresa, no se vea claro cuál es el sentido del cambio.

Orientar a la organización. Cuando se habla de Organización se habla de Equipos. Es vital que funcionen. Que se entiendan. En los '90 los logros dependen de la calidad de los Equipos. Desde los de las líneas de producción, hasta equipos de Dirección, todos tienen que funcionar. Esa es una función importante y que no es nada fácil. La Gerencia, partiendo del material humano que tiene debe lograr conjuntos de personas que se entiendan y funcionen con mucha autonomía.

Dicho esto, hay que recordar además que nuestras empresas tienden demasiado a mirarse el ombligo. No son las normas, regulaciones, garantías, uniformismos lo más importante. Lo que hay que hacer es prepararse para tener éxito en el exterior.

Tomando decisiones. Lo que realmente es importante es tomarlas pronto. Nunca se tienen todos los datos, a veces se tienen muy pocos. Pero hay que decidir. Alguno pensará que hay que sopesar todo, pensar mucho. Y es verdad. Pero creo que es muy importante que la decisión salga también del "estómago", como le oí una vez a un experimentado Gerente. La decisión que "siente" el directivo que es bueno tomar es la más correcta.

Por cierto, es bueno que haya mucha participación y discusión en las decisiones. Pero también es bueno que

haya decisiones personales. Porque ello conlleva el sentido de la responsabilidad que debe existir detrás de cada decisión.

Y no es que haya que acertar siempre. Estoy convencido de que acertando el 60% de las veces la empresa irá bien. A condición de decidir SIEMPRE. (El "truco" está en decidirse por una opción y convertirla en la "buena"). Hay que tener presente que se provocan más situaciones deterioradas por falta de decisión que por decisiones equivocadas.

Alcanzar una meta. Buenos resultados. En los objetivos, en las METAS que se propone alcanzar un Gerente impera una regla cuyo origen he olvidado, pero que me parece real. Tanto si crees que puedes alcanzar un objetivo como si no lo crees, TIENES RAZON. Si no crees que es posible, no te preocupes, NO LO ALCANZARAS, aunque en realidad sea fácil. Si crees que es posible, LO ALCANZARAS por difícil que sea.

En la Gerencia hay que conseguir BUENOS RESULTADOS. Consistentes. Que perduren durante años. Y hay que plantearse desafíos, desafíos fuertes.

Analizado en general en qué consiste Gerenciar una Organización, me pregunto concretamente: ¿hoy que necesitamos?

Gerenciar hoy

Para decirlo sin rodeos: Hoy las Gerencias, los Directivos tienen que "liderar las cooperativas hasta posiciones más competitivas". Y liderar no es administrar. Sobre todo es cambiar.

Cueste lo que cueste. Sin excusas. Y eso, ¿cómo se hará?

El Cambio y la Confianza. Para ello es preciso que las Cooperativas comprendan la necesidad de cambio, la asuman, la exijan. Eso es de lo que, entre Directivos y Dirigidos, se tienen que convencer mutuamente. Que es necesario el cambio empresarial y que se otorga la confianza a los Directivos para que lo dirijan.

Porque, digámoslo crudamente, hay cosas que son muy difíciles de entender por todos. Hace diez años, ¿quién entendía que había que funcionar "sin stocks"? ¿O qué Calidad y Productividad era lo mismo?. Casi nadie. Y a pesar de todo, un Gerente tenía que tomar decisiones en esa línea que, lógicamente, eran contestadas. Hoy pasa lo mismo con otras. Y a pesar de todo, es preciso actuar y actuar rápido porque los mercados cambian, los competidores se mueven. Para ello se necesita un amplio margen de confianza, que se corresponderá con un alto grado de responsabilidad. Es el juego.

Gerenciar Cooperativas. ¡Ah! y se trata de Cooperativas. Suele surgir una pregunta: ¿es más fácil dirigir una Cooperativa que una S.A.? No lo creo. Simplemente es diferente. Las necesidades de resultados son iguales. Y además es preciso hacer que la Cooperativa sea más fuerte, más madura. Y para ello es importante que surjan buenos Equipos Directivos. Hacerlos, darles la oportunidad de equivocarse.

Porque las verdaderas decisiones, las que implican cambio, cuestan. Encuentran muchas resistencias. Y hay que saber superar los conflictos que surgen aprovechándolos para

mejorar la organización, para aprender.

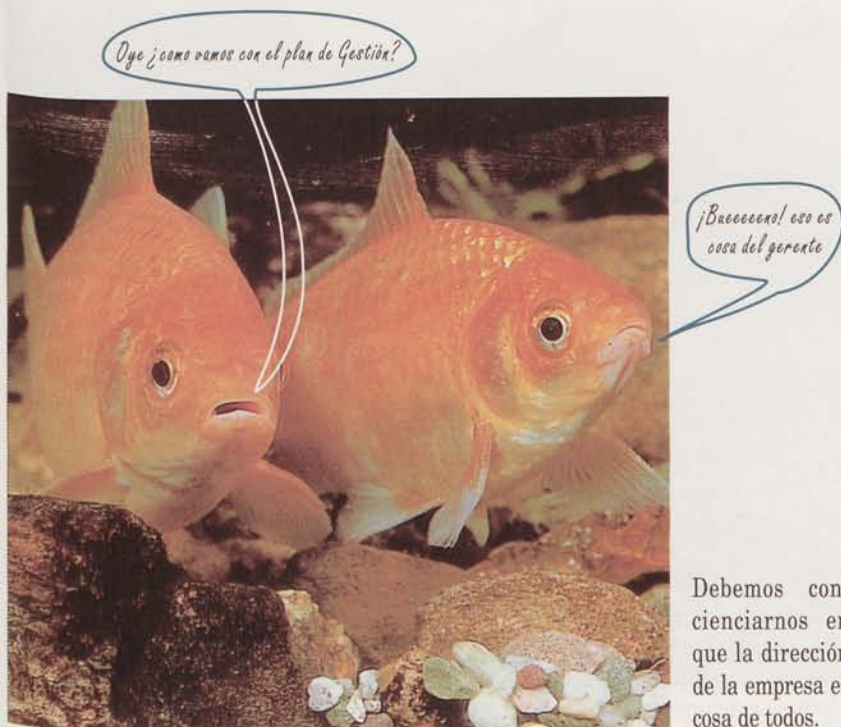
Estilos de Gerencia. No hay estilos de Gerencia buenos o malos. Simplemente los hay adecuados a una situación o inadecuados. Por ejemplo: en un incendio los Comités están fuera de lugar y es otro el modelo a aplicar. Hoy en nuestras empresas y dadas las condiciones externas (crisis, cambios, competencia) es preciso Gerenciar con un modelo que tenga más contenido de liderazgo en el cambio, que de administradores o gestores de los modelos actuales.

Por cierto que, por las razones expuestas anteriormente, es difícil alcanzar consensos generalizados sobre lo que hay que hacer empresarialmente. Utilizando un símil geográfico: si la Gerencia ve necesario ir a Donostia y la Organización está acostumbrada a ir a Gasteiz, no sirve de nada quedarse en la mitad del camino. Si hay conflicto, se aflora y se resuelve. Mejor.

Con todo, puede parecer que es muy complejo Gerenciar. Es posible. Pero en realidad se trata de aplicar el sentido común y empeñarse en hacer bien aquello que es preciso hacer y solo eso, sin querer hacerlo todo. Y aplicar tanto o más corazón y estómago que cabeza.

Un viejo cooperativista que me enseñó muchos conceptos de gestión decía que hay que hacer dos montones con las diferencias entre el Objetivo y el Resultado: las diferencias razonables y las no razonables. Las no razonables se tiran a la papelera porque no son más que excusas. Las razonables también a la papelera antes de que logren convencernos. ■

¿Quién manda en las Cooperativas?



En las Cooperativas unos mandan y otros acatan órdenes; pero las Cooperativas son instituciones en las que el elemento fundamental son personas que se unen para lograr unos fines determinados. Según el autor su fuerza reside en la unión y solidaridad de sus hombres y mujeres.

La temida y necesaria autoridad

*José M^a Mendizabal

Derecho y poder

Días atrás vi un partido de pelota en televisión. Ganó el más poderoso, el que más fuerte le daba a la pelota. Todo el mundo aplaudió al vencedor. A nadie le pareció mal que fuera fuerte, que tuviera poder. Impuso su ley y ganó el partido que era de lo que se trataba. Eso que se hace en cualquier deporte y en este terreno parece una actitud correcta y aplaudible, se traslada a cualquier otro plano de existencia y ya no

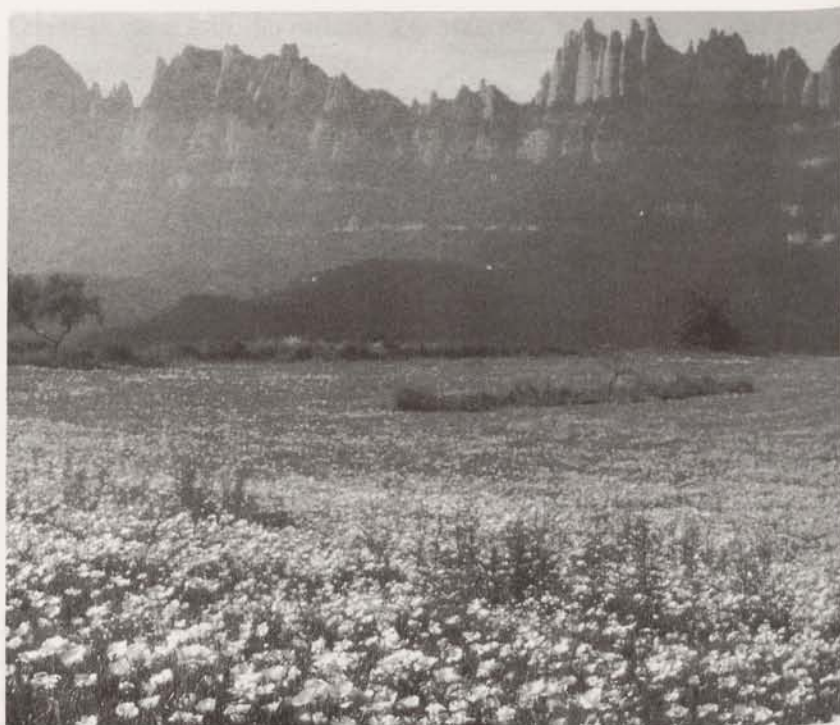
parece que está tan bien. No es fácil admitir que nos tengamos que regir en todos los campos y ámbitos de la existencia humana por la razón de la fuerza.

No me considero perito en cualquier tema, pero estaría tentado en afirmar que históricamente *“el poder ha precedido a la razón”*. La ley del más fuerte ha sido la ley. La fuerza ha sido la fuente del derecho.

Me ha solido parecer también que después de muchos siglos en que nos hemos regido por la razón de la fuerza, al fin en nuestras sociedades democráticas hemos llegado a regir-

nos y actuar por la fuerza de la razón. Y esto no es un espejismo aunque se puedan aducir ejemplos, y muchos, en los que se ve que a los hombres y a los pueblos no se les han acabado las ganas de ser fuertes. Los pueblos, sean primitivos o nuevos, salvajes o civilizados, tienen sus héroes y estos son los fuertes, los guerreros. Y ¿qué pueblo no ha sido guerrero? En la primavera de los pueblos y las naciones y las patrias siempre aparece una guerra, aunque sea la batalla de Aljubarrota. Siempre que se ha tratado de dirimir una cuestión fronteriza o

de estado se ha recurrido a las armas. Ese tipo de conflictos se arreglan o se zanja en un acuerdo o capitulación en que se aceptan, de grado o por la fuerza, las condiciones del vencedor. Esa ley del más fuerte sigue ilusionando a mucha gente y no parece fácil buscar salida o romper el círculo de la violencia fundadora del derecho.



Incluso la naturaleza necesita de un orden para lucir en todo su esplendor.

Amor y temor

Es verdad que el poder se ha desplazado de los músculos a la mente. El saber es poder, la información es poder, la riqueza es poder, la organización es poder, la técnica es poder, el pueblo es poder. De ahí todas las palabras terminadas en -cracia: Teocracia, aristocracia, plutocracia, burocracia, tecnocracia, democracia. La verdad es que el poder se esparce, se reparte y hasta se diluye. Desde el poder del tirano o de unos pocos hasta el poder del pueblo hay una gradación en la que los pocos van perdiendo poder en beneficio de los muchos. Los poderes absolutos ceden ante la división de poderes. Y sin embargo nuestra cultura adora el poder, la fuerza, el poderío y hasta el tronío, que parece una fuerza con mucho ruido. No importa qué tipo de poder sea; puede ser físico, mental, sexual o de cualquier otro tipo. Se aprecia al fuerte y se desprecia al débil, o, al menos se le arrinconan, se le olvida. Nuestro mundo no está hecho para débiles o

contrahechos. Sentimos fascinación por el poder, la salud, la hermosura, la información y el dinero.

El ser humano ama el poder, pero el hombre también teme el poder. Los humanos reaccionamos de diversas maneras ante el poderío y ante el poderoso. Algunos tratan de huir de todas aquellas personas que sean o parezcan poderosas, sea general, obispo, gobernador; y les va bien. Otros se arriman al poder; de los poderosos se puede lograr algún beneficio personal. También a éstos les suele ir bien. Otros conspiran contra el poder, para constituirse ellos en poder. Otros, puede que los más, renuncian al poder, pasan de eso y puede ser que en estos haya, a veces, hasta una dejación de responsabilidad.

Poder y razón

Existen dos palabras que se oponen frontalmente: son poder y razón. Hay razones poderosas pero no siempre hay poderes razonables. Lo propio del poder es dominar, someter. Lo propio de la razón es buscar la verdad y la verdad produce libertad. El poder hace esclavitud y servidumbre y la verdad hace libertad. Siempre me ha escandalizado la frase "Saber es poder", porque me parece una perversión. Cuando el saber se hace poder adquiere toda la mala intención del poderoso, es un instrumento de dominio, de opresión. El saber de Einstein, de Oppenheimer o de Von Braun ha sido

¿Quién manda en las Cooperativas?

utilizado por otros para dominar a los hombres, para someterlos, para aplastarlos, para oprimirlos o para destruirlos. Los hombres bien informados son muy poderosos, pero, permitidme no pronunciarme sobre su sabiduría hasta conocerlos y ver como actúan. Pueden ser muy informados y por tanto muy poderosos, y a la vez, ser muy malos y por tanto muy necios. Lo más pernicioso que puede darse es un necio bien informado, porque es seguro que hará necesidades.

El poder tiende a imponer e imponerse. Nadie puede oponerse al poder impunemente. Si es poder o tiene poder, obligará. Quizás el menos tiránico de los poderes sea el poder de la ley, pues se supone

hecha y promulgada por quien detenta la autoridad, o entre todos, para el bien de la comunidad. Se supone que hay una cesión de autoridad y libertad por parte de los ciudadanos. Se da por regla general un acatamiento de la ley absolutamente necesario para que una sociedad funcione.

Realmente la autoridad es necesaria, no porque nos guste sentirnos sometidos, sino porque queremos estar protegidos. Necesitamos la autoridad y, a la vez, tememos el poder pues todos sabemos que puede hacerse mal uso de la autoridad y del poder por exceso y por defecto, por falta de autoridad o por abuso de autoridad. Estar en la justicia de la mitad es muy difícil en cuestiones de poder.

El servicio del poder

A eso que es tan necesario, tan serio, tan temible y tan difícilmente regulable también hay que encararse en la cooperativa. Alguien manda y tiene que mandar y otros tienen que obedecer o acatar órdenes. Las cooperativas son instituciones en las que el elemento fundamental son personas que se unen para lograr unos fines determinados. En las cooperativas su fuerza reside en la unión, en la solidaridad. Las cooperativas son organismos con un cuerpo de personas, capitales, organización, reglamentos, estatutos, trabajo, órganos de

dirección, de revisión, y de crítica. Ese cuerpo tiene que tener un alma si quiere ser un organismo vivo y operante, y el alma de esa organización hay que buscarla en las personas que forman esa organización y en concreto en la voluntad de esas personas y en los fines conscientemente asumidos que se proponen. El espíritu que puede animar, mover e ilusionar todo ese tinglado no está en las máquinas, ni en los capitales y bienes, ni siquiera en el trabajo y sus productos. El alma está en los hombres y mujeres que forman esa cooperativa, en la capacidad solidaria que tienen. La pregunta por la autoridad o por el poder en una cooperativa no debiera tener demasiado sentido si se considera el ejercicio del poder como un servicio que se hace a la comunidad. Si cada uno está dispuesto a ofrecer el servicio que es capaz de prestar, habrá quienes estén dispuestos a ofertar ese servicio. Todos no estamos preparados para mandar ni sabemos hacerlo. La autoridad en una cooperativa tiene que estar cimentada en la competencia y en algo que se llama autoridad moral que se cimenta en una trayectoria vital hecha de trabajo, dedicación, bonomía, aciertos, historia, y sería muy interesante que quienes ofrecen el servicio de autoridad ejecutiva, de poder real despierte en quienes tienen que obedecer un sentido de aceptación derivada de la autoridad moral que día a día se ha ido forjando. ■

‘Hay razones poderosas pero no siempre hay poderes razonables. Lo propio del poder es dominar, someter. El poder hace esclavitud y servidumbre y la verdad hace libertad.’

urdaitegia
charcuteria



La educación e información consumerista, una gran ayuda para el consumidor.

La información: base del ejercicio de la cooperación

***Javier Goienetxea**, Director de Recursos Humanos de Eroski, S.Coop.

Cabría apuntar, como preámbulo, que estas páginas resumen la orientación que desde Eroski siempre hemos pretendido dar al tema de la información. En tal sentido cabe señalar que, a pesar del interés que puede suscitar el debate teórico sobre la relación del poder con la información, no debe olvidarse que en buena medida es una polémica generada en un entorno social

distinto al que se vive en las cooperativas de trabajo asociado. Las relaciones de nuestro socio con su cooperativa no pueden compararse con las de un espectador con una televisión, ni tan siquiera la de un trabajador con una sociedad anónima. En las Cooperativas existen mecanismos de regulación interna y protección legal del derecho a la información del socio, que no se dan

en otros ámbitos ciudadanos, sociales y políticos. Por ello, es preciso conducir la reflexión por otro camino. La cuestión es cómo gestionamos adecuadamente la información en nuestras entidades, máxime si la consideramos como un factor clave dentro de la vida societaria y empresarial. La comunicación, dentro del contexto de la Cooperativas, ha de enten-

derse como un medio de integración de los recursos humanos en las políticas y en la gestión de la realidad socio-empresarial.

Fines esenciales de la gestión de la información

Básicamente, cuatro son los fines que se espera obtener de un sistema de gestión de la comunicación interna:

- La información ha de permitir a nuestros colectivos dotarse de reglas y procedimientos que definan el marco en el cual los diferentes actores deberán situarse para la toma de decisiones, en cualquier nivel de la Estructura. Su principal tarea sería la de identificar la especialidad y la personalidad de la empresa cooperativa, que permita la inserción en la misma de los principios y de los objetivos reconocidos y aceptados por todos.
- Conocer las aspiraciones y clima social del colectivo. A este fin debe garantizarse que la información que deseen transmitirse unos y otros se aproxime con fidelidad a los destinatarios.
- Los sistemas de comunicación deben ser canales amplios por donde fluya la información necesaria para la tarea. Pero también aquélla que responda a la necesidad de saber el por qué

‘
•
¿
? Por qué no
va a ser
posible

crear nuevas cooperativas en el momento actual?

¿Por qué tenemos tan poca autoestima como colectividad, como pueblo?’

esto es, ligada a la estrategia de la unidad de negocio y que demuestra confianza en el que la recibe. Si se quiere que la gente se identifique con la Organización, hay que tratarla como lo que realmente son: como a socios, tomando los riesgos que conlleva. La preocupación por los intereses reales de los socios puede generar un clima de confianza de los mismos, de forma que los socios conduzcan su comunicación de aspiraciones en forma ascendente, incrementándose su calidad.

- Como consecuencia de lo anterior, una mayor inserción psicológica en la empresa, dará lugar a un cierto nivel de participa-

ción en la empresa, dependiendo de la persona. Esta es la condición básica para poder implantar un espíritu de mejora continua, un estado favorable a la innovación incremental de procesos o una mayor implicación en la estrategia de la empresa.

El sistema de información en Eroski

La relación colaborador-mando-delegado es el eje principal de comunicación en nuestra Cooperativa. Los programas de comunicación suponen un refuerzo de esa relación, ofreciendo un sistema que asegura la cobertura de las necesidades de información de los socios trabajadores.

Entre los programas de comunicación que mantiene la Cooperativa, es de destacar el de la Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados, por la característica que presenta de aplicación periódica y generalizada para todos los socios. Es política de Eroski que, con frecuencia anual, todos los colaboradores tengan una entrevista privada con su mando para tratar de asuntos relacionados con su trabajo.

A otro nivel, es de destacar la estructura societaria de Eroski, S. Coop., consistente en un Consejo Social y ocho zonas de delegados en la que tienen representación todos los centros y departamentos. A tra-

vés de las mismas se canaliza toda la información tanto ascendente como descendente, conjuntamente con la línea de mando. Para ello se celebran reuniones mensuales tanto de centro como de delegados, como del Consejo Social, y realizando dos Plenarios de Delegados cada ejercicio.

Desde el plano empresarial señalar la conocida pretensión de aplicar al máximo la D.P.O. (Dirección Participativa por Objetivos), cara a lo cual se realiza una reunión previa al Plan de Gestión con los mandos de la Organización cara a la recogida de inquietudes, ideas, sugerencias para cada Departamento, y otra reunión posterior para la comunicación del Plan de Gestión resultante de la integración de los Planes individuales realizados en cada centro de trabajo.

Además, en lo concerniente a soportes de comunicación, citaré algunos que considero pueden aportar algún valor añadido por la especificidad de su tratamiento, sin hacer especial mención a los medios más generalizados en el conjunto de las Cooperativas que integran la Corporación M.C.C.:

- **Dossier de información:** Se trata de un boletín mensual divulgativo con información sobre las diferentes variables de la Cuenta de Explotación, además de las realizaciones en curso de los diferentes departamentos.
- **Eroski Express:** Hoja mensual informativa con datos de la coo-



Una buena información, elemento motivador del socio.

perativa, del sector, de otras cooperativas, reflexiones de interés, etc.

- **Cuadernillos de salud:** Sobre temas monográficos: Embarazo, tabaquismo, ejercicio físico, ...
- **Otros:** La memoria Anual del Ejercicio, las cartas de la Dirección, el Manual de Ingreso, ...

No quisiera terminar la reflexión sobre el tema de la comunicación sin hacer un breve balance de la realidad de Eroski. Creo que es generalizada la impresión de que disponemos de información en cantidad suficiente. Pero tampoco creo andar muy descaminado si afirmo que a pesar de ello, muchos socios no se sienten lo suficientemente informados en el terreno cualitativo y en aquellas cuestiones no de gran relevancia, pero sí quizás más concretos

y cercanos: traslados, promociones, sanciones, ... Es una asignatura pendiente el discernir entre la información y el "chascarrillo", el rumor, como lo es conseguir un eficaz sistema de comunicación ascendente en lo que tiene que ver con iniciativas y mejoras.

Con el paso del tiempo, el socio puede estar pasando a considerar el tema de la información como una obligación de la cooperativa y no tanto un derecho que hay que ejercer "gastando" tiempo en ello. Este cambio de valores, que también se aprecia en las nuevas incorporaciones, y el proporcionar los cauces, los canales, los medios para la real y práctica integración y participación de los socios es, uno de los grandes retos que deben volver a afrontar, y a no tardar, las Cooperativas. ■

64 años, afable, campechano, seguro de sí mismo, obstinado y con trazas de bonachón.

Ese es José Luis Ugarte, el marino vasco que logró concluir la vuelta al mundo en velero; en solitario y sin escalas. T.U. Lankide conversó con él ahora que está algo más relajado después del habitual agasajo tras la conclusión de su aventura.

José Luis Ugarte, el lobo de mar

*J.M.F

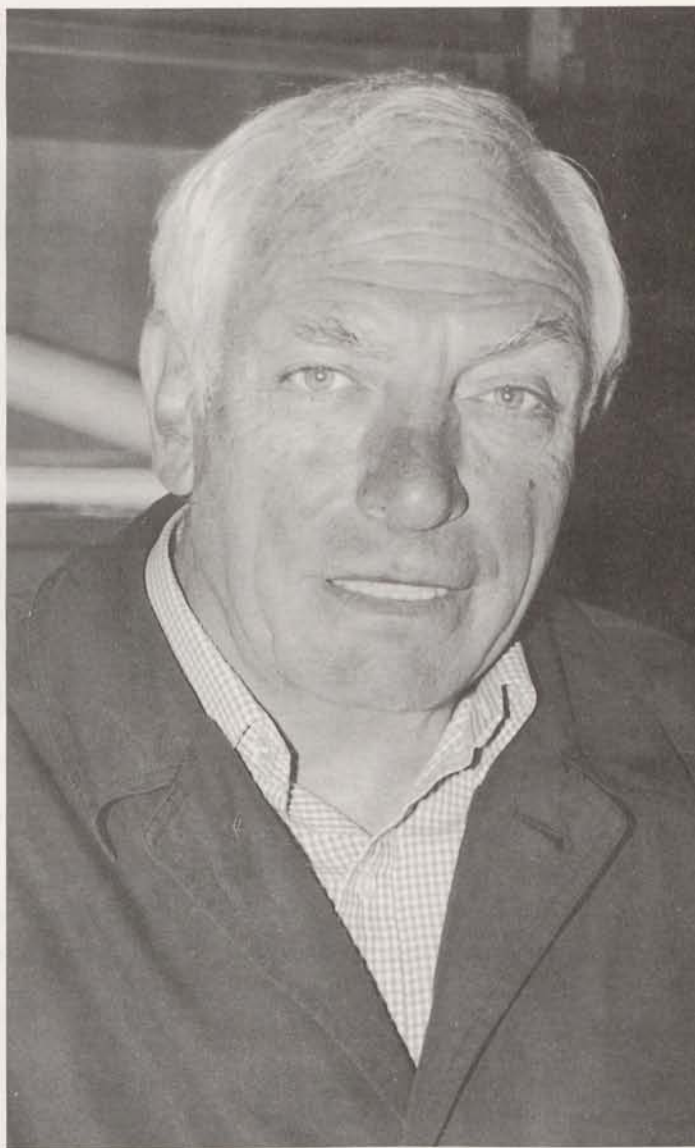
La Vendée Globe es una regata que consiste en dar la vuelta al mundo en velero, en solitario y sin escalas. Es una prueba hecha sólo para superdotados. El hecho de concluirla es ya una auténtica proeza. Como muestra un botón: en la última edición comenzaron la prueba 15 regatistas; dos murieron en el intento y sólo 7

lograron regresar. Y entre esos 7 estaba José Luis Ugarte, un lobo de mar de 64 años, natural de Las Arenas, que tras 135 días navegando en su velero -el Euskadi-Europa-, el 6 de abril llegó al punto de partida con 11 kilos menos, todas las reservas a cero, la mitad de la vela mayor y con ganas de anclar en tierra firme. Pero eso sí, con la satisfacción

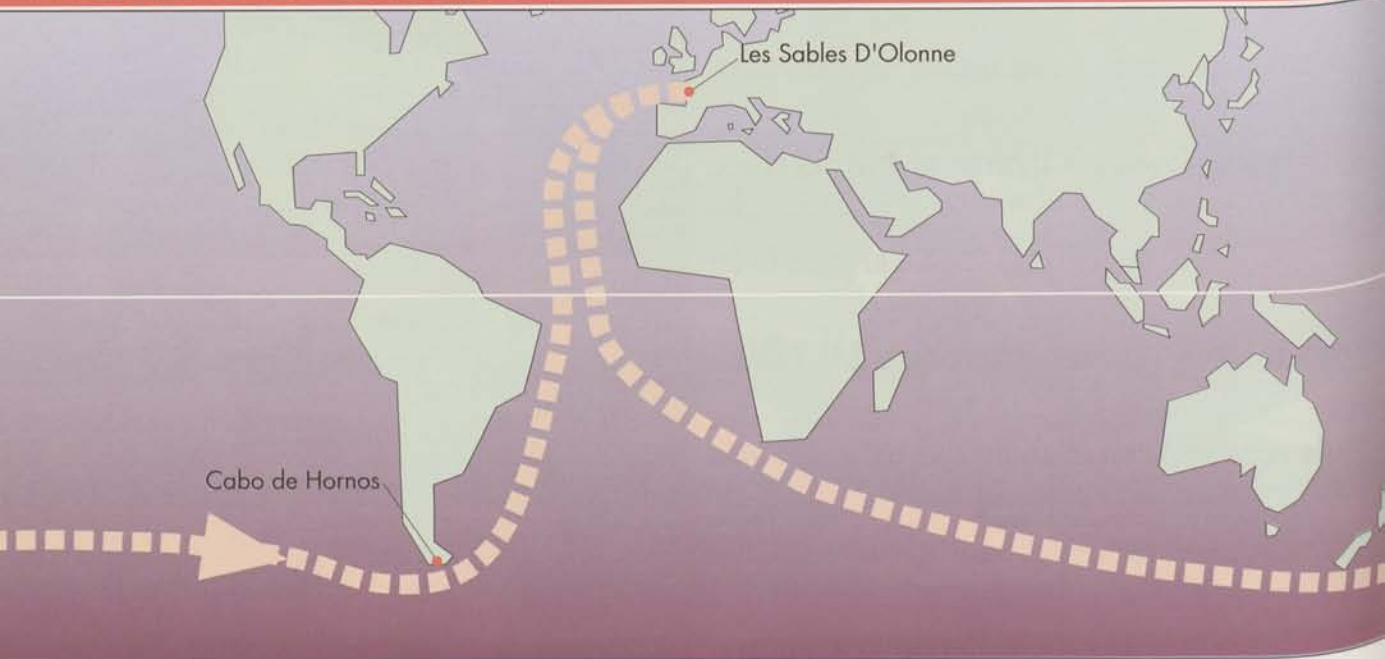
de haber escrito una de las mayores epopeyas del deporte vasco.

T.U.: La Vendée Globe sería muy dura, pero el trajín que llevas últimamente no es moco de pavo.

José Luis Ugarte: Conceder entrevistas o dar conferencias es de una dureza muy inferior. Es una ocupa-



Vendee Globe: Lau hilabeteko itsaso



ción más que otra cosa. En realidad yo ya esperaba que esto ocurriera y me lo estoy tomando como si fuera parte de mi trabajo.

T.U.: ¿Qué es lo que has hecho desde que llegaste el día 6 de abril?

J.L.U.: Prácticamente de todo. He dado varias conferencias, me han hecho entrevistas, he escrito varios artículos, he posado para fotógrafos, he saludado al lehendakari en Vitoria y al Rey en Madrid, he participado en un reparto de premios en la Universidad de Deustu sobre temas del SIDA, he estado en varias recepciones, el día 20 tengo que asistir a la entrega de premios en Les Sables d'Olonne... Realmente estoy bastante ocupado. Quizás dedique más de 10

horas diarias a este tipo de actividades.

T.U.: Pero aun así esta "regata sobre tierra" es más llevadera que la oceánica que lograste concluir.

'Esta regata ha sido tremendamente dura. He sufrido mucho y las expectativas de disfrute que había estimado en un principio no se han cumplido'.

J.L.U.: A mí me gusta mucho la mar, y disfruto enormemente en ella, pero esta regata ha sido tremendamente dura. He sufrido mucho y las expectativas de disfrute que había estimado en un principio no se han cumplido.

Balance

T.U.: Tras mes y medio de su conclusión ¿Cómo la recuerdas? ¿qué balance harías?

J.L.U.: Yo no he cambiado el estribillo. Sigo diciendo que es muy dura, infrahumana incluso. Verdaderamente no se la recomiendo a nadie. Aun así no se me han olvidado ni los buenos ni los malos momentos. Ni creo que los olvide nunca.

T.U.: ¿Cuáles fueron los buenos momentos?

J.L.U.: Buenos, buenos de verdad dos. Uno el día que volví a ver el sol después de dos meses y medio sin verlo. Fue al cruzar el Cabo de Hornos. Salió un sol espléndido y hacía una temperatura agradable. Me quite toda la ropa que tenía mojada, la colgué y anduve descalzo por el barco. Aquel día disfrute mucho, corría una brisa placentera y el barco navegaba perfectamente. Fue un día feliz.

Y luego el día de la llegada a Les Sables d'Olone.

T.U.: ¿Y los peores?

J.L.U.: Yo creo que fueron los días de tránsito por el Ecuador. Entonces estuve en muy malas condiciones psicológicas, sin viento, sin comida, sin agua, sin gas-oil, y con muy pocas reservas mentales para improvisar soluciones.

T.U.: También tuviste un choque con una ballena.

J.L.U.: Si pero es un choque que se vive en un instante. El barco pega un latigazo, se hunde de proa y se levanta la popa y parece que vas a hacer lo que nosotros llamamos el salto de pértiga. Pero no ocurrió nada. El barco cayó de nuevo, cogió viento otra vez y no pasó nada. Es un momento espectacular y difícil pero se pasa enseguida.

T.U.: ¿Hiciste algún tipo de preparación psicológica previa para hacer frente a esta prueba?

J.L.U.: Yo cuando me lanzo a este tipo de navegaciones por los mares australes, ya presumo que me puedo quedar en el intento. Es una posibilidad real. Por eso antes de partir lo dejo todo preparado como si fuera un viaje sin retorno.

T.U.: Testamento hecho.

J.L.U.: Si, si testamento hecho. Es una posibilidad tan real que tienes que dejarlo todo bien preparado antes de partir.

Erronka pertsonal baten historia

Garbi dauka estropada hau ez duela berririo egingo, baina etapaz etapa munduari bira ematera atera daitekela esan digu. Ez da harritzekoa, nabigatzea bere anbiziorik handiena da eta.

T.U.: Zu baino gazteagoa eta prestakuntza fisiko hobea zuen jendea -65 urte dituzularik sasoi hobean zaudela entzun



badut ere- bide erdian geratu da. Zerk bultzatu zintuen halako abenturara?

J.L.U.: Erronka pertsonalak dira. Zer esango dizut bada nik! Bakar-kako estropada ozeaniarrak arrisku handikoak dira, zeren eta untzi txikiak dira ozeano bortitzetan. Kontu egizu, itsasuntzi asko, batez ere belauntziak, urperatu egin direla. Baina bizia jokoan dagoela jakinik ere, nork bere gain hartu eta aurre-ra egiten zaio.

Nik uste dut 500 zentimetro kubiko motoziklismo-frogetan korritzen dutenek ere, era horretan planteatuko dutela. Nolabait esateko zoriari zirikatuz bizi dira.

T.U.: Baina zuk zure burua besterik ez duzu.

J.L.U.: Neure burua eta neure itsasuntzia. Antolatzaileei laguntzadeia ("mayday") egin nienean, urperatzen ari nintzela abisatzeko eta atzean zetozen lehiakideei laguntza eskatzeko era bizkorra zen. Nik banekien hiru eguneko distantziara zeudela eta ez nuen uste urgainean egun t'erdi baino gehiago iraungo nuenik. Untziarekin batera hondoratuko nintzela ziur nengoen.

T.U.: Eta zer sentitzen da momentu horretan?

J.L.U.: Nik zer dakit! Beharbada, inkonzientzi kontua da, baina nik ez nuen ezer berezirik sentitu. Irri eragin zidan anekdota bat ere buru-

'Ez da gauza bera bakarrik egotea eta bakarrik sentitzea. Ni ez nintzen sekula bakarrik sentitu'.

ratu zitzaidan. "Baina zer arraio, orain gogoratu behar duzu gauza hauetaz", esan nion neure buruari.

T.U.: Zer egiten zenuen egun arrunt batean?

J.L.U.: Jo eta sua lan egin. Lan asko egiten da. Jendeak ez daki 200 metro karratu baino gehiagoko belauntzi ozeraniar batez nabigatzea zer den. Haizeak eta itsasoak indar handia dute eta konpondu eta hobetu beharreko gauza asko apurtzen dituzte. Gainera, gas-olio asko galdu nuenez, ezin nituen kargatu bateriak. Eguzki-panelek egunez biltzen zuten energia apurraz fidatu behar nuen. Egunez itsasuntzia eguzki-argiz gobernatu nezakeen baina gauean zehar nik egin behar izaten nuen.

T.U.: Zenbat ordu egiten zenuen lo?

J.L.U.: 4 eta 4 t'erdiren bitartean.

T.U.: Pisu asko galduko zenuen..

J.L.U.: Janari-faltagatik batez ere. Estropada ozeaniar mota honetan 4

edo 5 kilo galtzen ditut, baina oraingo honetan 11 kilo galtzera heldu nintzen, eta niretzako asko da, ez nago gizen eta.

T.U.: Nola eraman zenuen bakardadearena?

J.L.U.: Ez da izan arazo. Egia esan, ez da gauza bera bakarrik egotea eta bakarrik sentitzea. Ni ez nintzen sekula bakarrik sentitu.

Abentura berriak

T.U.: Hau izan da zure azken abentura edo badago besteren bat?

J.L.U.: Batek daki! Nire emazteari ez nuela bakarkako estropada ozeaniar gehiago egingo agindu nion, baina agindua askatu dit. Dena den, garbi dago estropada hau ez dudala berriro egingo, baina etapaz etapa munduari bira ematera atera naiteke berriro ere.

T.U.: Ba al duzu beste anbizi-rik?

J.L.U.: Berezirik bat ere ez. Nabigatzera nahiko atera ahal badut, berdin zait untzia handia, polita, txikia, zaharra,... izatea. Ez dut beste anbiziorik. Seme alaba ezkonduak, bilobak, osasuna,... ditugu. Zoriontsuak gara benetan. ■



Pedro Arriola "Itxaqueta" y Juan José Arriola "Gaztia", los dos últimos "Ikatzginak" del Arno junto al lugar donde descansaban y vigilaban las "txondorras"

Los últimos carboneros del Arno

* José M^a Izaga/Carmelo Urdangarín.

El hombre siempre ha procurado utilizar, en su propio beneficio, las posibilidades que le ha ofrecido la naturaleza, siendo la navegación a vela uno de los ejemplos más ilustrativos. Asimismo, en la satisfacción de sus necesidades de energía, han desempeñado un papel fundamental primero la madera y, más tarde, el carbón.

En nuestro país, la obtención de carbón a partir de leña es una actividad inmemorial, que era posible por la abundancia y riqueza de nuestros bosques y que recibió un gran impulso con el nacimiento y desarrollo de las ferrerías. Más recientemente, la industrialización supuso una

demanda importante e, incluso, en épocas de penuria, como los años cuarenta, para el consumo domiciliario y hasta los medios de locomoción utilizaban el carbón vegetal con los famosos gasógenos.

La actividad de los carboneros, "ikatzginak", en la zona costera del Bajo Deba ha sido muy importante, favorecida por la disponibilidad de madera de encina (artia) y la proximidad de la notable demanda de la industria o hechos puntuales como la primera guerra europea. Recientemente, Pedro Arriola, "Itxasueta", con la ayuda de Juan José Arriola, "Gaztia", de Mendaro, han vuelto a obtener, en dos "txondorras", 123 sacos de carbón, unos 4.500 kgs., utilizando entre tres y cuatro veces más cantidad de leña. Son los últimos carboneros del Arno.

La tecnología vasca para obtener carbón vegetal

Los procedimientos tradicionales utilizados en nuestro país para conseguir carbón vegetal no han diferido fundamentalmente de los que han sido habituales en otros lugares del entorno aunque han tenido algunas características específicas.

La disponibilidad de madera resultaba fundamental, siendo en sus

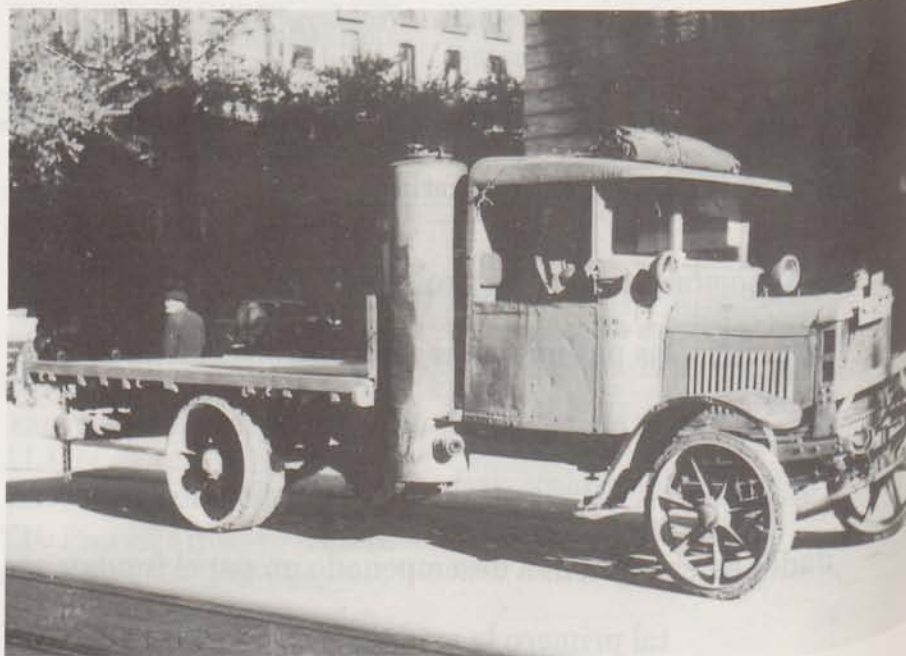
proximidades y cerca de alguna regata, en lugar resguardado de los vientos, donde los carboneros, "ikatzginak", nivelaban el terreno donde construían la carbonera, "txondorra". En el monte Arno y sus proximidades pueden encontrarse decenas de "txondor zuluak", que es como los mayores llaman a estos antiguos lugares de trabajo, "baso lanak".

Las maderas más utilizadas han sido las de roble (aritzia), haya (pagoa) y castaño (kastania). Sin embargo, en Arno, al ser muy abundante la encina (artia), de gran poder calorífico, ha sido la materia prima más importante de la zona. A las dos primeras se les cortaban únicamente las ramas, de forma que cada árbol tenía sucesivos aprovechamientos



mientras que la última se utilizaba en su totalidad, dada su rápida reproducción.

Una vez se disponía de la madera, conseguida a base de hachazos y cortada a la medida adecuada, se abordaba la construcción de la "txondorra", comenzando por la chimenea, para lo que se clavaba en la



Camión de los años cuarenta accionado por gasógeno que producía gas pobre (monóxido de carbono) que alimentaba el motor.



Las dos últimas
"txondorras"
junto al caserío
Itxagueta

tierra una madera de grosor medio y de unos 80/100 cm. de longitud, en cuyo extremo superior se hacían dos hendiduras en forma de cruz, que se rodeaba de maderas y ramas colocadas verticalmente, con el extremo más grueso hacia arriba hasta formar un círculo de 4 ó 5 metros de diámetro.

En las hendiduras del madero central se incrustaban dos palos cruzados y, sobre los mismos, otro vertical de la misma medida hasta alcanzar una altura aproximada de 1,60 metros, cubriéndose con sucesivas capas de madera, leña menuda, musgo y hojarasca y, por último, con tierra quemada procedente de los restos de alguna "txondorra" anterior.

La retirada del madero central daba lugar a la chimenea, "zuteixa", de la "txondorra", por donde se procedía a su encendido, lo que se consideraba la operación más difícil y para lo que, por la boca superior, se echa-

ban brasa y leña menuda, que se tapaban con musgo y tierra cuando comenzaba a arder, operación que se repetía durante dos ó tres días, hasta conseguir la

extensión de la combustión con poco oxígeno -y llena de pequeños respiraderos-, lo que se denomina destilación seca de la madera.

Este proceso producía un residuo de carbono casi puro, que mantenía la forma original de las ramas y maderos, siendo el carbón de mayor calidad cuanto más compacto y entero quedara.

En todas estas operaciones, incluyendo el desmontaje de la "txondorra", se utilizan diversos útiles, que hasta tiempos todavía recientes han sido de madera. La duración de todo el proceso era de unos quince días. ■

Vivir en el monte

Habitualmente, los carboneros trabajaban en equipo y, con frecuencia, por cuenta ajena, desplazándose de unos lugares a otros. Permanecía largas temporadas en el monte, cobijándose en txabolas cerca de las txondorras, que había que vigilar, contando con lo considerado como imprescindible en la época.

Según Ignacio Zulaika, "Narziso" y Domingo Esnaola, "Elontxu", con gran experiencia como carboneros, los años treinta y cuarenta la alimentación se basaba en habas, "baba beltza", tocina, "irugixarria", huevos y patatas. El trabajo era duro, sobre todo por el aislamiento que exigía, la soledad y la necesidad de vigilar atentamente, de día y de noche, la carbonera para evitar que se quemara, pero no se consideraba malo para la salud.

Sin embargo, estaba mejor pagado que otras actividades que requerían conocimientos similares pues, hacia 1934, los ocupados en los caseríos, el clásico "morroi", ganaba unas 500 ptas. al año, complementadas con hospedaje y alguna ropa de trabajo. Los empleos de menor cualificación en la industria se pagaban a unas 800 ptas. al mes. A su vez, los "ikatzginak", en la época de trabajo podían superar las 2.000 ptas. mensuales.

El consumo de carbón vegetal empezó a decrecer fuertemente a mediados de los años cincuenta, por la disponibilidad más competitiva de otras energías, mucho mayores posibilidades de ocupación en otras actividades, sobre todo en la industria y la desaparición de una gran parte de nuestros bosques, sustituidos, por pinares. Ni siquiera la evolución del precio de venta, que ha pasado de 0,90 ptas./kg. en 1947 a las 70 ptas. actuales ha podido evitarlo.

Prestaciones de Ayuda al Empleo

LAGUN-ARO inició semanas atrás un detallado estudio al objeto de analizar la evolución económica de las prestaciones y cuotas de Ayuda al empleo de LAGUN-ARO, ENTIDAD DE PREVISION SOCIAL VOLUNTARIA. En este estudio también se pretende recoger el estado del desempleo y el número y características de los trabajadores por cuenta ajena en el ámbito industrial.

La puesta en marcha de este estudio ha sido consecuencia de la propia situación del empleo a nivel general, que afecta a LAGUN-ARO de manera especial en lo que se refiere al sector industrial.

Para ello se ha solicitado información a todas y cada una de las Cooperativas integradas en LAGUN-ARO respecto a su problemática de desempleo y los trabajadores por cuenta ajena, fijos y eventuales con los que cuenta.

Buena muestra del interés y la importancia que se está dando a este tema es la buena respuesta, por parte de todas las Cooperativas, a los cuestionarios realizados, así como la buena acogida a los representantes de LAGUN-ARO que recorrieron todas las Cooperativas, una por una.

En este momento se están ultimando los datos, de forma que puedan ser estudiados por el Consejo Rector, para intentar dar un nuevo impulso a las prestaciones de Ayuda al Empleo.



Eusebio Erkiaga idazle eta euskaltzaina hil zen

Eusebio Erkiaga idazle eta euskaltzain lekeitiarra pasa den maiatzaren 31n hil zen Bilbon. 80 urte zituen olerkari, antzerkigile, eleberrigile eta kazetari honek ederki asko eza-gutzen zuen Arrasateko Esperientzi Kooperatiboa. Honen lekuko "Gizonaren aldia" idatzitako liburua, On Jose Maria Arizmendiarietaren bizitzari buruzko poema bilduma hain zuzen. Erkiaga eta Arizmendiarieta lagun handiak ziren, beste-

ak beste "Eguna" euskarazko lehen egunkarian lankide izan zirelako.

Bere idazle-bizitza oso emankorra izan zen, izan ere poema liburu asko argitaratu zituen, antzerki-lanak eta euskal prentsan hainbat lan ere ezagutzera eman zituen.

Goian bego bada Eusebio Erkiaga.



El Secretario de Industria, Alvaro Espina, visitó el stand de la Corporación MCC.

MCC en la feria TECNOVA '93

Entre el 5 y el 9 de mayo se celebró en el Recinto Ferial Juan Carlos I de Madrid la cuarta edición de la muestra de la tecnología Tecnova.

El objetivo básico de dicha muestra fue presentar al público asistente el estado de la tecnología que se desarrolla en España, participando tanto empresas y agrupaciones de los sectores aeroespacial, transporte, máquina-herramienta, electrónica, telecomunicaciones, materiales, biotecnología, etc. como Centros de Investigación y Universidades.

Mondragón Corporación Cooperativa participó con un stand donde se mostraban los logros téc-

nicos más relevantes de sus siete Divisiones Industriales, haciendo mención asimismo a los sectores Financiero y de Distribución.

En la feria se distribuyeron los nuevos catálogos generales de la Corporación y se proyectó el nuevo video corporativo.

Además hay que reseñar que aparte del stand propio de la Corporación MCC, estuvieron representadas las empresas de máquina-herramienta en el stand de AFM, e IKERLAN en el de la asociación de centros de investigación de EITE.

En paralelo se desarrollaron las jornadas técnicas Tecnova, con la participación como ponentes de Javier Mongelos y de Francisco Aldabaldetrecu en la sesión del día 5, dedicada a bienes de equipo.



FAGOR

FAGOR AUTOMATION nº 1 en China

En la recién finalizada Feria CIMT '93 celebrada en China se ha podido constatar que los Controladores Numéricos FAGOR son los más

aceptados por los fabricantes chinos de Máquina-Herramienta. El 43 % de ellos eligieron los CNC's FAGOR frente al 37 % que equiparon sus máquinas con CNC's de los competidores japoneses y a considerable distancia del resto de los europeos y americanos, con una presencia casi testimonial.

Este liderazgo de FAGOR AUTOMATION en la citada feria confirma su importante progresión en los últimos años, en los que ha logrado alcanzar una cuota de mercado superior al 30 % en un país como China, elemento tractor de la industria en todo el Sudeste Asiático.

Por otra parte, la apertura de un Centro de Servicio en Pekín y una Oficina Comercial en el área económica de Shanghai, junto a las oficinas ya existentes en Pekín, Hong Kong, Taichung y Singapur, colocan a FAGOR AUTOMATION en una excelente posición en todo el área.



Concretamente China Popular está siendo para FAGOR AUTOMATION el mercado que mejores perspectivas presenta en un corto y medio plazo.

Su enorme potencial de compra y su excelente posición, adquirida como consecuencia de una presencia constante desde el año 1.986 (año en el que FAGOR AUTOMATION comenzó seriamente sus operaciones en el país, con la venta a dos empresas Chinas de la tecnología de su CNC 8000), hacen que las perspectivas en este país sean halagüeñas.

En cuenta a las ventas concretas de FAGOR AUTOMATION en China y su evolución en el tiempo, estas han sido:

1.990 70 MPTas.

1.991 250 MPTas.

1.992 550 MPTas.

Las ventas previstas para 1.993 son de 700 millones de pesetas, de las que un 70 % consistirán en paquetes completos; es decir, conjuntos de CNC, motores y reguladores. En definitiva, esto significa que a fin de este año, habrá en China más de 1.100 máquinas equipadas con los CNC's FAGOR.

Conviene también indicar, para finalizar, que FAGOR AUTOMATION está homologado por más de 60 fabricantes de M-H chinos, de los que más de 40 son de clientes consolidados.

Kooperatibetako Berriak

Además de otro de 200 millones para AEG

FAGOR ARRASATE consigue un pedido de 600 millones en Estados Unidos

FAGOR ARRASATE logró el mes pasado un importante pedido de 600 millones de pesetas de la empresa norteamericana "North American Stainless", dedicada a la fabricación de acero inoxidable.

Este pedido, obtenido en dura competencia con otros fabricantes estadounidenses, consta de una línea combinada de corte transversal y rebobinado, que posibilita el procesamiento de acero inoxidable de hasta 10 mm. de espesor, pudiendo procesar bobinas de hasta 66.000 libras de peso de manera totalmente automática.

Este equipo productivo se instalará en la planta de Kentucky, y su entrada en funcionamiento está prevista para el primer trimestre de 1.994. Dispondrá de un ordenador central que monitorizará en tiempo real todos los mecanismos de la instalación, así como de un sistema de diagnóstico automático.

FAGOR ARRASATE, integrada en la Corporación MCC, es uno de los tres principales fabricantes europeos de prensas, sistemas de estampación y líneas de corte de chapa, así como de sistemas integrados para la fabricación de piezas metálicas a medida.

Línea automática para AEG

También el mes pasado FAGOR ARRASATE recibió un importante pedido de la firma alemana AEG por un valor próximo a los 200 millones de pesetas para el suministro de una línea automática e integrada de fabricación de puertas de lavavajillas. La línea se instalará en una de las plantas de AEG en la República Federal Alemana y permitirá trabajar material prelacado, por lo que todos los mecanismos de conformación son especiales para poder trabajar este delicado material sin producir deterioro alguno en su superficie.

El automatismo de la instalación es, asimismo, altamente sofisticado. El sistema será capaz de producir puertas a una media de 5 por minuto.

Fue presentado conjuntamente por Eskola Politeknikoa y Fagor Sistemas

Aprobado en Bruselas un proyecto sobre composites

Un proyecto sobre "Metodología para el diseño y fabricación de piezas en materiales composites de matriz polimérica obtenidos por pultrusión",

presentado conjuntamente por ESKOLA POLITEKNIKOYA y FAGOR SISTEMAS al Programa

comunitario BRITE-EURAM ha sido aprobado recientemente en Bruselas por la DG XII, Dirección General de Ciencia, Investigación y Desarrollo.

Siendo el ratio de propuestas aprobadas sobre presentadas de 1 sobre 5,5, ésta ha sido la primera vez que

ambas Cooperativas obtienen recursos directos de Bruselas para un proyecto de I+D tecnológico.

Aula Cooperativa

A VUELTAS CON LA PREJUBILACION

Hacia tiempo que no la había visto y por eso cuando el otro día me encontré con ella, me alegré mucho y me detuve a charlar. En su día trabajaba en la sección de mecanizados en la misma cooperativa que yo, desde que había quedado viuda, hacía ya muchos años. Vivía con un hijo soltero que también era socio de la misma cooperativa aunque estaba en otra sección. Como muchas otras mujeres, cumplía bien con su tarea y no creaba conflictos ni con los compañeros ni con los encargados. Afable, sin ser charlatana, se hacía respetar por su equilibrio emocional y su talante amistoso. Ahora vive sola porque recientemente su hijo se ha casado.

“¿Qué tal la prejubilación?” le pregunté porque sabía que estaba en esa situación. “Pues mira” respondió, “al principio muy mal, estuve a punto de pedir el reingreso en mi puesto de trabajo, o en otro si hiciera falta, porque no sabía qué hacer y me sentía vacía. Toda la vida trabajando y de pronto ves que no puedes ocupar tu tiempo con nada útil”.

“Pero bueno, si todo el mundo prefiere el descanso al trabajo” dije con cierta superficialidad. Hizo caso omiso a mi comentario, siguió diciendo: “las personas necesitamos hacer cosas para sentir que valemos; unos harán grandes tra-

bajos, otros realizarán cosas más sencillas pero cada uno cuando cumple con la medida de sus posibilidades se sentirá útil. No solo para los demás sino también para si misma”.

“Mira, -continuó-, yo no podía vivir en aquellas condiciones y me tenía que convencer a mi misma cada mañana que no podía pedir el puesto de antes porque se lo quitaba a otro más joven. Cuando escucho a alguien que trabajar es malo, me sublevo. Trabajar no es malo cuando se trabaja para uno mismo, y no me interpretes mal, quiero decir trabajar para sentirse útil, para sentirse alguien de quien depende una tarea por muy sencilla que sea.

A los jubilados, lo sé por experiencia y porque he escuchado a los demás decirlo, nos fastidia comprobar que el mundo anda sin nosotros, que ya no somos útiles. Mira yo he trabajado muchos años en la cooperativa y es ahora cuando me doy cuenta de que es un buen sistema, porque no solo das tu trabajo, además te piden tu voto y tu opinión: participas.

Ya sé que hay muchos defectos ¡si lo sabré yo!, pero eso de que te reúnan y te expliquen como va la empresa todos los meses es algo que sólo se aprecia cuando falta. Por ejemplo a mi no me informan los del Ayuntamiento de nada, ni me reúnen para saber mi opinión o mis quejas, lo tienes que hacer por propia iniciativa y además te miran mal. Los

políticos hablan de democracia pero para mi, lo más democrático que conozco es la cooperativa”.

Oye “¿sabes que eres una difusora del cooperativismo muy eficiente?” le dije con sorna, un poco sorprendido por su seguridad y vehemencia.

“Yo no he aprendido en una escuela estas cosas ni tampoco puedo, por tanto enseñarlas, pero a muchos de esos que tienen buen pico para criticar o para defender porque les conviene, yo les diría cuatro cosas. A mi poco me importan las políticas y los discursos lo que me gusta es vivir como persona, no como una cosa inútil. Y la persona busca dos cosas, una: ser útil, valer para algo y otra: ayudar a los demás para que nos ayuden a nosotros”.

“O sea”, le dije yo, “Trabajo y Unión o Trabajo y Solidaridad”, replicó, “yo de eso no entiendo mucho y no puedo discutir con palabras cultas. A mi lo que me gusta es la gente que trabaja y ayuda a los demás, no los que discuten de lo que tiene que ser. Predicar ya se predica ya, pero practicar sólo algunos. Lo que vale es que haya entendimiento entre los que saben más y los que no sabemos tanto, pero no para que nos dominen por nuestra ignorancia sino porque nos necesitamos mutuamente más de lo que pensamos”.

“Estoy bastante de acuerdo -le dije- pero me extraña que eches de menos aque-

ANECDOTARIO

La carretilla “eléctrica”

La técnica y los productos de ella se ha introducido de tal manera en nuestras vidas que es difícil imaginar nuestra existencia sin la luz eléctrica, los vehículos de motor o la televisión. Hace pocos meses pudimos sentir hasta que punto esta aseveración es real cuando en el Valle Léniz, por el temporal de nieve se averió el repetidor de T.V. dejando a los pueblos de alrededor huérfanos de las siempre denostadas imágenes de la llamada caja tonta. Los comercios de Video se “forraron” durante los tres o cuatro días que duró el ayuno televisivo. Además algunos “avisados” pronostican un importante incremento de la natalidad para dentro de nueve meses. Fuimos incapaces de llenar nuestro tiempo libre, la lectura o la conversación familiar no tiene muchos alicientes en esta vida tan mecanizada, y aunque los lamentos que somos capaces de articular por la falta de diálogo entre nosotros, la verdad es que gracias a la dichosa pantalla tenemos temas de conversación en las tertulias.

Esta dependencia de la técnica viene de lejos; recuerdo que en cierta empresa de cerrajería se produjo una avería eléctrica cierto día de mayo dejando quietas las máquinas. El encargado, nervioso, corría de un lado para otro tratando de buscar el motivo de la

parada y preguntando a los operarios si habían percibido algún chispazo o ruido que delatara el origen del corte de corriente.

En su idas y venidas topó con J.L. operario de limpieza y recogida de cartones, papeles y demás desperdicios de la fábrica, en medio de un pasillo sentado en la carretilla que utilizaba para su trabajo.

¡“Qué cojones haces ahí parado!” gritó el encargado furioso al ver alguien en quien descargar la adrenalina que había acumulado. J.L. se levantó aun más furioso de su sillón carretilla y con toda la majestad que es posible contener en una frase le chilló al jefe que tan injustamente le trataba. “Pero no ves que, se ha ido la corriente, so cabrón”. Tan convencido y tal seguridad puso el inefable J.L., que el encargado sólo pudo poner cara de asombro, bufir, dar media vuelta y meterse en su pequeño despacho. ¡Qué tiempos aquellos! Nadie tenía ni pejiuguera idea de teorías de la comunicación, ni de las técnicas de información pero la humanidad, la simplicidad y sobre todo el roce diario en la fábrica, en la taberna y en la Iglesia hacia que se transmitieran sentimientos, vivencias y hasta las necedades sin tapujos.

J. M. L.

trabajo tan repetitivo y sin apenas contenido que hacías”.

“Bueno, no era ninguna maravilla pero cada aparato que salía de la fábrica llevaba algo que yo había hecho. Posiblemente cualquier otro persona normal lo podía hacer, pero era yo la encargada de hacer aquellas operaciones. Creo que no tendríais queja de mí. Además para las madres importa más la satisfacción de ver a los hijos crecer y madurar, seguramente a los hombres os hace más falta tener una relevancia profesional para sentirnos importantes por lo que de vosotros se pueda recordar. Para mi, que puedo estar chapada a la antigua, lo más bonito es ver que he sido capaz de criar un buen hijo y si además puedo aportar el trabajo en la fábrica pues mejor”.

“Oye -la interrumpí- para tí ¿que sería lo más importante del sistema cooperativo?”. “Para mi pues ...-pensó unos segundos antes de responder- ... la participación y la democracia”. Seguí preguntando, “si participas en aquéll que entiendes y te atienden como es debido ya existe la democracia. Y también la formación, que participando es como se forma uno. Ahora, para que exista participación, los jefes tienen que bajarse del burro y tratar a los socios como personas que tienen inteligencia y responsabilidad. Yo lo veo así.”

Estimada amiga, si lees estás líneas en el T.U. Lankide y como sé que te vas a reconocer enseguida quiero que sepas que aprendí mucho de tus opiniones. Gracias, por hacerme algo más solidario que antes.

Bertan egindako euskara irakasteko testu-liburua, Lehen Hiztegia eta bideo eta gida didaktikoa sarituak suertatu dira

Irakasle Eskolak planteamendu berriak ezarri

Gizartea aldatuz doan heinean, enpresak -Irakasle Eskola barne- pentsakera, mentalitate, giza-antolaketa berrietara moldatu beharrean aurkitzen dira. Are gehiago irakaskuntza mailan, urte gutxiren barruan aldaketa nabariak izan bait dira, egitura eta filosofia guztiz aldatu delarik. Honek, Magisteritza Eskolari, zalantzarik gabe, esfortzu handia suposatu bazaio ere, orain arte egindakoa ez da alferrikakoa izan.

Planteamendu didaktiko berriak: ESAIZU euskara irakasteko metodoa eta LEHEN HIZTEGIA

Euskeraren hizkuntza eta didaktika izan dira Irakasle Eskola honetan ardura handienetakoak. 1976ko sorreratik hainbeste urtetan sustraitutako zuhaitza izanik, fruitu onak ateratzeko esperientzia bazegoen. Emaitzak jaso dira 1.992ko Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza, Unibertsitate



8- eman zaiolako.

Honez gain, irakaskuntza begira 1.989an sortutako Ihardun argitaletxea, laster hasi zen lehen fruituak ematen Lehen Ipuinak eta Lehen Ttanttak irakur nahiz idatz materialak kaleratzen. Hala ere nahia ez zen bertan amaitu, aspaldidanik bait

tate eta Ikerketa Sailak kaleratutako "Isaac Lopez-Mendizabal" Sarian: horietako bat euskara irakasteko testu-libururik hoberenari -ESAIZU

zegoen airean umeek euskarazko hiztegiak erabiltzeko zeuzkaten zailtasunak. Beraz, ondorengo proiektua zailtasun hauek konpontzea izanik, eskolara zuzenduriko euskarazko hiztegia egitea izan zen. Hemen ere emaitzak paragabe-koak izan dira. Goian aipaturiko "Isaac Lopez-Mendizabal" Sarian ere kontsulta-liburuen



Teknologia berriak

Berrikuntza hildo honetatik, ikusentzunaren sailak

• Ihardun bideoak-benetazko protagonismoa izan du azken urteotan Irakasle Eskolan. Arlo asko (hizkuntza, teknologia, ingurugiroa, kontsumoa,...) ukitzen dituen bideogintzan dihardu hian eta hemen, emaitzak onuragarriak direlarik:

* 1.992an Hezkuntza sailak antolatutako "Miguel Altzo" Sarian, planteamendu didaktiko hoberena duen bideoari

* "Bidasoa Behera" izenekoari eman zitzaion saria.

* Sari berean, eskoletako euskara-irakaskuntzarako zuzendurik dagoen "Maddiren abenturak" izeneko bideoaren gida didaktiko hoberenari ere eman zitzaion saria.

* "Pitiñ abenturak: Mirandaolan" izenekoak, 1.993an Lekeitioko bideo-festivalaren lehen saria jaso zuen.

LEHEN IPUINAK

Inorekin hitz egin ezin zuen atsotxo



2

IHARDUN / ABRIL

LEHEN MAILA

eta material osagarrien ataleko liburririk hoberenari, Eskola honetako Ihardun argitaletxearen LEHEN-HIZTEGIARI eman zaio eta.

Kooperatibetako Berriak

Inauguración del nuevo centro "Politeknika Ikastegia Txorierri"

El pasado 14 de mayo se inauguró en Derio el nuevo centro "Politeknika Ikastegia Txorierri", en el curso de un acto que contó con la presencia de representantes de todas las instituciones y entidades que han intervenido en la construcción de este equipamiento, una de las inversiones más importantes realizadas en Bizkaia

en materia de instalaciones docentes de Formación Profesional. El acto estuvo presidido por Fernando Buesa, vicelehendakari de Asuntos Sociales y consejero de Educación del



Gobierno Vasco, institución que, a través de esta consejería y del departamento de Trabajo ha contribuido, junto con la Diputación Foral de Bizkaia, las empresas asociadas al centro integradas en Mondragón Corporación Cooperativa, Caja Laboral-Euskadiko Kutxa y la Mancomunidad de Ayuntamientos del Txorierri, a construir un centro dotado de avanzados equipamientos que imparte formación reglada (FP y REM) a 500 alumnos y formación no reglada a numerosos trabajadores de la comarca del Txorierri.

Tras desarrollar su actividad durante más de trece años en un ala del Seminario Diocesano de Derio, Politeknika Ikastegia Txorierri se ha ubicado a partir de este curso en un nuevo edificio, que ha tenido un costo de 600 millones de pesetas.

En el curso de su intervención, Fernando Buesa, tras destacar la alta calidad de la enseñanza que imparte el centro, señaló "que es necesario un cambio de cultura de la escuela y de las empresas, de modo que exista



una mayor interrelación entre ellas". Por su parte, el director general de Caja Laboral-Euskadiko Kutxa Juan José Arrieta, insistió en la apuesta que realiza la entidad en favor de la formación y el carácter cooperativo del centro en el que participan padres, profesores, ayuntamientos y empresas de la zona.

El nuevo Ministro de Economía inglés, Kenneth Clarke, visitó en 1.986 la Experiencia Cooperativa

Recientemente el primer Ministro inglés Jhonn Mayor ha nombrado a Kenneth Clarke, nuevo Ministro de economía del Reino Unido. Precisamente el Sr. Clarke estuvo en Mondragón en setiembre de 1.986 al objeto de conocer "in situ" la Experiencia Cooperativa. Por aquel entonces vino en calidad de Ministro de Empleo y fue recibido por José M^a Ormaechea, Javier Retegui y Alfonso Gorroñogoitia que prepararon para la ocasión un programa que incluía varias charlas coloquio sobre la historia del Grupo, la División Empresarial y la Cooperación Internacional.

A título anecdótico cabe señalar que el Sr. Clarke, gran aficionado al fútbol, no quiso regresar a su país sin antes comprar una camiseta del Athletic de Bilbao, con lo que toda la comitiva, escolta incluida, se desplazó a Bergara para satisfacer los deseos del entonces Ministro de Empleo del Reino Unido. Quisiéramos, por último, desearle desde estas páginas de T.U. Lankide muchos éxitos en su nuevo cargo a este "viejo conocido" de las Cooperativas de Mondragón.

OSASUNA SALUD

*ATHLON, S. Coop.

Nos hallamos en el centro de la sabana africana, cercanos al mediodía, el sol cae con fuerza, fuerza que se diluye suavemente gracias a una ligera brisa, haciéndonos más llevadero el día. Cerca de nosotros se encuentran diez cazadores contratados por los principales zoológicos europeos. Sus presas de hoy: las jirafas. Tras elaborar detalladamente el plan de caza, vemos cómo se sitúan estratégicamente para iniciar la persecución. Se acercan sigilosamente camuflados por las altas hierbas, y como si de una acción militar se tratara, inician el plan previamente elaborado. La paz anterior de este extraordinario paisaje ha quedado rota: gritos, silbidos, algún disparo al aire,... Su finalidad, alejar el ejemplar más bello del resto. Continúa la persecución y los gritos, y tras unos cuantos lazos perdidos en el aire consiguen que tres lazos, uno al cuello y dos a las patas traseras, den con la jirafa en el suelo. Aún no terminados los gritos de júbilo y alegría, ya se halla la camioneta en el lugar de los hechos. A duras penas consiguen introducir el enorme animal, que se empeña en no querer ser introducido, en una jaula de reducidas dimensiones, que vagamente me recuerda a las celdas de castigo de las películas americanas.

Por fin consiguen subir la jaula a la camioneta y se inicia el camino de

Nuestra cajita de

regreso al campamento, son dos largas horas, cruzando una pista claveteada de baches. Tras innumerables sobresaltos y tras aguantar un calor en aumento, que nos adhiere a la piel el polvo que provoca la camioneta, llegamos al campamento.

Se inicia el ritual de descender la jaula del camión. Y ante nuestro asombro la jirafa está muerta. Causa de la muerte: ¡ESTRES!

Todo eso me da pie a realizar una serie de consideraciones, más bien pensadas con voz alta y sin demasiado rigor científico, acerca del estrés.

El estrés está muy de moda, parece tratarse de una plaga para los habitantes de finales de este siglo. Es muy moderno estar estresado. Y yo me pregunto, ¿no sufrían estrés nuestros abuelos ante la incertidumbre de las condiciones meteorológicas que podían echar al traste la cosecha recién sembrada? ¿Y si así ocurría con que iban a alimentar a sus hijos? ¿no era esto también estrés? ¿eran nuestros abuelos capaces de superarlo?

Y me sigo preguntando, ¿no estaremos estresando a nuestros hijos a quienes tras las clases regulares les apuntamos a idiomas, informática, música,..., para que estén ocupados, para que no tengan tiempo libre? ¿Y cuándo juegan? me pregunto. Además el poco tiempo libre del que disponen les encendemos

cristal

la teletontavidenta para que estén calladitos y no nos agobien. Parece que somos incapaces de hablar con ellos, parece que no tenemos tiempo para jugar con ellos. ¿Es esa la educación que queremos para nuestros hijos?

“Nuestros adultos”

Y sigo pensando en voz alta. Volvamos la vista un poco a “nuestros adultos”. Son las 7.30h de la mañana en cualquier semáforo de cualquiera de nuestras ciudades. Impera la velocidad, las prisas, se inician los frenazos, aceleradas, bocinazos, gritos con ventanillas abajo, gestos de mala educación, caras serias y entrecejo arrugado.

¡Pues sí que empezamos bien el día! me recuerda a la jirafa en su jaula.

Vivimos en un mundo donde imperan las prisas, la velocidad, más rápido, ¡más rápido por favor! Parece que llevamos un letrado en la frente que reza: “quien se adelante vence, el que no se adapta perece”.

Y poco a poco van pasando nuestros días, cada vez más agobiados, cada vez más embroncados, “cada vez más estresados”.

Pobrecitos de nosotros, estamos estresados. continuo en voz alta, parece que nos encanta estar agobiados, pues

a los agobios previos les sumamos aún más y mayores.

Nuestra jaula se nos va estrechando, la cajita de cristal con la que nos rodeamos se va cerrando más y más, no nos deja movernos, no nos deja respirar, nuestras relaciones sociales, familiares, laborales se van acortando. Nuestro rendimiento humano como personas que somos, se va apagando, y muchas veces buscamos las soluciones a nuestros agobios en el tabaco, el café y el alcohol. Cuando quizás la solución a nuestro agobio se halla precisamente dentro de nosotros mismos. Quizás sea el momento de detenernos, pararnos y pensar en el por qué a todos nuestros agobios y cómo solucionarlos.

Los técnicos en la materia nos dicen que debemos ocupar nuestro tiempo libre, nuestro ocio de manera adecuada. Y nos suelen citar como ejemplos la lectura, la música, el paseo, el jugar con los hijos y un largo etcétera para desocupar y relajar nuestras neuronas, con la finalidad de enfocar nuestros problemas desde otra perspectiva.

Es ahora cuando traigo a modo de ejemplo a los “mendigoizales”, aquellos que a mitad de camino se paran y observan el valle inundado en la niebla, con el cielo azul, y los montes que rodean el valle encendidos por el sol primaveral. Es muy difícil, para quie-

nes no lo hemos experimentado, explicar las sensaciones que percibe nuestro “mendigoizale” ante la quietud y belleza del momento, la sensación de paz y tranquilidad que se absorbe.

Es aquí donde me atrevo a recomendar la actividad física regular como arma de lucha contra nuestros agobios, contra nuestro cada vez más aprisionamiento butaquil.

La actividad física como ocio, el deporte como diversión. El movimiento en definitiva. Ya lo dijeron los clásicos, MEN SANA IN CORPORE SANO.

Actividad física que debe ser relajada, ociosa, divertida, nunca competitiva. Bastantes competiciones tenemos al cabo del día. Actividad que se debe hacer en buena compañía, para así aumentar y mejorar nuestras relaciones sociales. Y poder así experimentar lo que experimenta nuestro amigo “mendigoizale”.

En definitiva mi consejo es que cada uno de nosotros debe buscar su propia manera de ocupar su tiempo libre, de la forma más divertida, entretenida y sana. Para poder así romper esa cajita de cristal que no nos deja movernos ni respirar; y poder ser humanos en el más amplio sentido de la palabra, con nosotros mismos y con cuantos nos rodean.

A MEDIA LUZ

El "BORROKA"

*Jose M^a Larrañaga

Cada época tiene su héroe tipológico. Es como si la generalidad de las personas tuviéramos la necesidad de contar con un modelo con el que podamos identificarnos y compararnos en nuestro afán de ser mejores. La Edad Media creó la figura mítica del caballero: defensor de menesterosos, buen cristiano y desprendido para las cosas del mundo.

La posguerra española aupó entre nosotros al emprendedor, al empresario como ideal a seguir. Fueron muchos los que, animosos, trataron de montar pequeños talleres en portales o desvanes para hacer fortuna. Más adelante, ya en la década de los 60 y 70, tomó el relevo el joven "progre" idealista y soñador, galvanizado por el mayo de 68 francés y la música rock de los Beatles y los Rolling. Fué, como otros mitos que en la historia han sido tragados por el inexorable paso de las modas y de las formas.

Ya en las postrimerías del franquismo y sobre todo después de su desaparición como sistema político, surgió con fuerza arrolladora el "borroka", el inconformista militante que interpreta el papel principal en una sociedad que ansía crear

nuevas formas de vida, plenamente libres y cargados de derechos que reivindicar después de tanto tiempo de ayuno y privación.

El "borroka" es radical por definición, está necesitado de causas a las que entregar su vitalidad destructora. Es como el que allana el camino para construir un nuevo mundo, una nueva realidad: desbroza, quita y arranca todo lo establecido y deja así el campo libre para el porvenir.

El "borroka" nato, el verdadero, es consecuente con su ideología siempre y en cualquier lugar u ocasión, ya sea la defensa de la ballena o el apoyo al feminismo; así se le verá,

en la protesta antimilitarista como en la defensa de la lucha armada como medio para liberar al pueblo. Su campo de actuación es la oposición, el rechazo, y el inconformismo permanente, es ahí donde surge su contradicción más acusada: necesita tener enfrente personas realizado-

ras, ejecutivos y empresarios. Son sus enemigos naturales. Y sin embargo no puede subsistir sin ellos. Es una situación permanente de equilibrio inestable, donde el "borroka" quiere hacer desaparecer aquello que es la razón de su existencia.

Para el "borroka" genuino (porque los hay de medio pelo, los estetas de la "borroka" pero sin el alma de aquéllos) es primordial ser buen amigo y compañero sacrificado. Es divertido entre los suyos aunque su sinceridad descarnada y sin tapujos aleja a los timoratos y pusilánimes. Recuerdo como anécdota clarificadora aquella vez

'El "borroka" nato, el verdadero, es consecuente con su ideología siempre y en cualquier lugar u ocasión, ya sea la defensa de la ballena o el apoyo al feminismo'.

que sosteníamos otro amigo y yo una pancarta junto al Ayuntamiento de San Sebastian para iniciar una manifestación autorizada en favor de las Ikastolas, si no recuerdo mal la primera que se celebró organizada por la Federación de Ikastolas de Guipúzcoa, cuando se

Cartas al Director

nos acercó un joven que preguntó como por descuido "¿Por qué es la mani?". No entendimos en un primer momento lo que quería decirnos, así que un poco irritado volví a preguntar. "¿Que qué pedís con la manifestación". "Ah, pues la legalización de las ikastolas". "La mani está autorizada" le dijimos al mismo, la respuesta fue contundente: "si está autorizada no me interesa lo que pedís", y se alejó con un gesto de dignidad ofendida. Este buen "borroka" lo tenía claro: si se admitía una manifestación, incumplía una condición necesaria para acreditarla como protesta. Hoy, se comenta entre los jóvenes, el activismo social y político está pasado de moda. Se impone el pasota. No mola el radicalismo ni está bien visto el maniqueísmo de blanco o negro. Las gentes son más condescendientes y dialogantes en general y posiblemente el "borroka" de toda la vida pensará que este mundo va a peor, que la pasión no anida en el corazón de los panaguados jovencitos, añorará los días de lucha, y lo que es más preocupante para su estabilidad emocional, añorará a los opresores de antaño.

"LA DICTADURA DE LA MAYORIA"

Estimado Director:

Me impactó en el último T.U. el titular que leí en AULA COOPERATIVA: "LA DICTADURA DE LA MAYORIA".

La combinación es pedagógicamente explosiva, y peligrosa. Explosiva porque no combinan la DICTADURA (que siempre es de pocos) con la MAYORIA. Y peligrosa porque a los demócratas el "apellido" de LA MAYORIA les hace mas aceptable la idea de LA DICTADURA.

Y encima en AULA COOPERATIVA. ¡!

Quiero, aprovechando la ocasión, combatir dos ideas. Tópicos que he solido oír en las Cooperativas. Y de paso llevar la dichosa palabreja del lugar de las cosas buenas (Aula Cooperativa) al encierro que merece.

Primera. He solido oír que en las Cooperativas lo que se debe hacer es elegir democráticamente al mejor DICTADOR. No creo que funciona, ni en las condiciones más extremas. Lo que sí que creo que es bueno es elegir a alguien que gobierne exigentemente.

Segunda. He oído también que hay que "plegarse" a lo que dice la mayo-

ría, sea lo que sea. Frente a ésto, y por encima de ese criterio, existe la cláusula de conciencia y la propia responsabilidad.

En definitiva lo que creo es que las Cooperativas se gobiernan con la mayoría, según modelos democráticos con normas, reglas, etc. y ahí está precisamente la "gracia" de la experiencia.

Por último, y en extremo opuesto a LA DICTADURA, tampoco creo que sea bueno recurrir constantemente a TODOS para cualquier cosa. Ni puede, ni debe ser. Hay de dar confianza al Consejo Rector y Dirección y delegar. Y que cada cual aguante su "vela".

Todo menos DICTADURAS. Que ya somos maduros y sabemos lo que queremos.

Un colaborador

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

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

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

10 preguntas a...

José Javier Sáenz de Buruaga

Director Financiero de ORONA S. Coop.

“No hay nadie imprescindible”

Más largo que un día sin pan. Una lesión truncó la carrera del jugador de baloncesto que lleva dentro. Ahora, cosas de la vida, se ocupa de las finanzas de ORONA.

*J.M.F.

35 años, casado y 2 hijos. Y además...

Una persona como otra cualquiera: hogareño, amigo de sus amigos, aficionado al deporte...

¿Qué culpa tiene el director financiero de la buena marcha de ORONA?

Al igual que todos los que formamos parte de esta Cooperativa, la que le corresponde por tratar de llevar a cabo sus funciones de la mejor manera posible, unas veces con más acierto que otras.

Has ejercido también de jefe de personal. ¿Qué diferencia hay entre un jefe de personal y un director financiero?

Uno gestiona medios humanos, mientras que el otro lo hace con medios financieros. A partir de ahí las diferencias son notables.



¿Qué similitud existe entre un equipo de baloncesto y una Cooperativa?

Ambos se basan en una labor de equipo que comienza por un compromiso individual de cumplimiento de las responsabilidades de cada uno.

¿Quiénes son los tres americanos estrellas de las Cooperativas?

Nuestra estrategia debe apoyarse en la eficacia de los equipos y no en “estrellas”. Pero también son importantes los líderes naturales, con mayor fuerza incluso en la actualidad.

¿Tenemos en las Cooperativas equipo para competir a buen nivel en la Copa de Europa?

Sí, pero nos va a costar mucho. Es la primera vez que vamos a participar en

serio, y esta vez es con sistema de eliminación. Saldremos adelante, pero con muchos esfuerzos.

¿Hay alguien imprescindible en el equipo de la Corporación?

Creo que no. Si los hubiese sería un indicador de que el estilo de dirección participativa que predicamos no funciona.

Sabonis es una garantía en cualquier equipo. ¿Qué constituye una garantía similar en una empresa?

La calidad del colectivo humano.

En julio se celebra el III Congreso Cooperativo. ¿Qué prevés que ocurrirá?

Se aprobarán los temas a tratar, pero habrá que preguntarse si eso significa que el desarrollo de la Corporación se está llevando a cabo o no como todos esperamos.

¿Quién manda en las Cooperativas?

Entiendo que quien debe mandar es el Ejecutivo con el apoyo del Consejo Rector como representante de la Asamblea de socios.