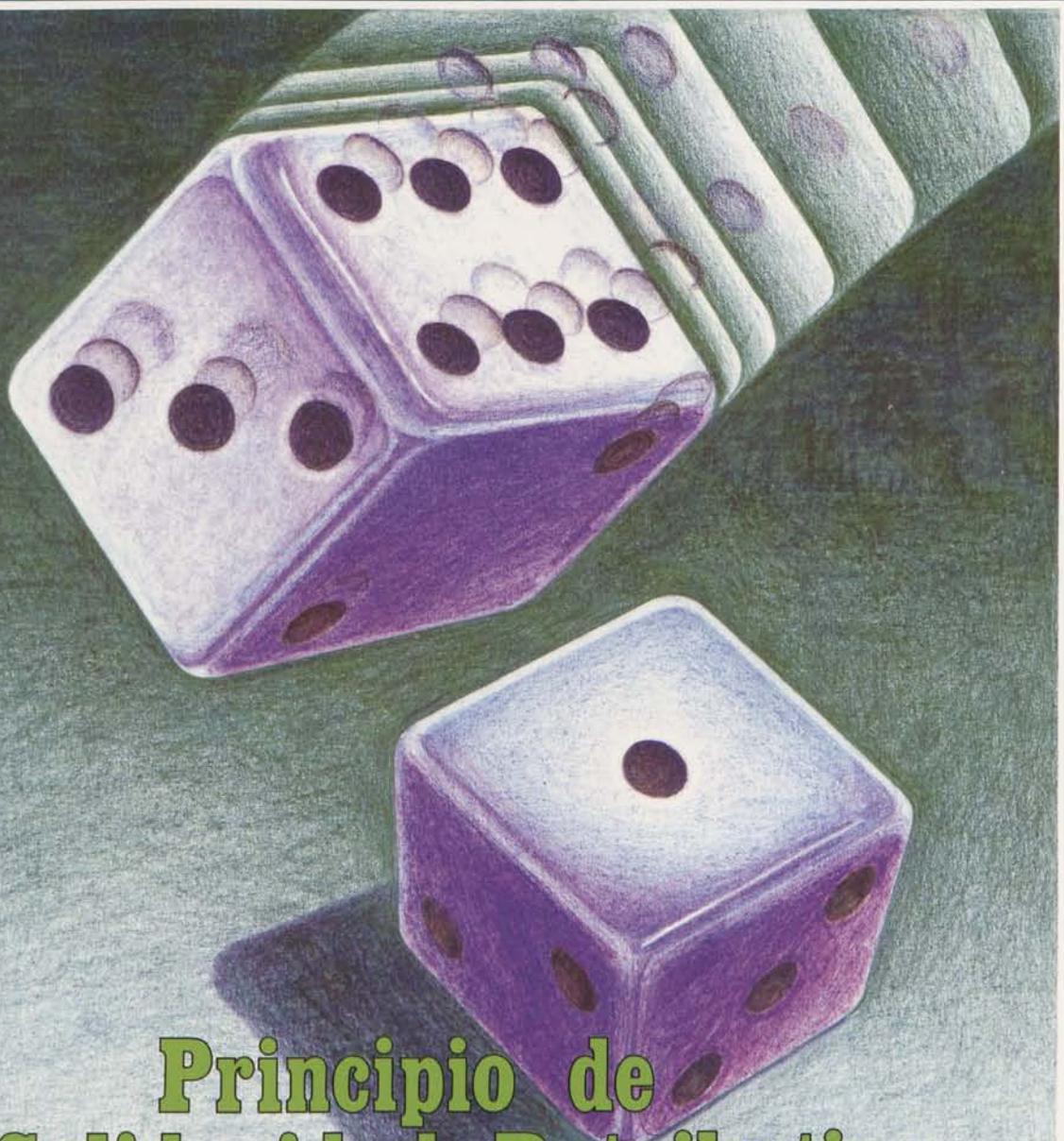


**TRABAJO Y UNION**

# Lankide

Nº 341 Zb - Noviembre 1990 Azaroa - Dirección : IKASBIDE, Barrio Aozaraza, s/n. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



**Principio de  
Solidaridad Retributiva**



GRUPO COOPERATIVO  
MONDRAGON

## Bienes escasos

Habitualmente se da valor económico a los bienes materiales cuya escasez nos obliga a plantearnos su utilidad alternativa para, mediante su empleo, poder obtener el máximo provecho.

En el cooperativismo, además de los bienes económicos de interpretación universal se necesitan otros de textura inmaterial. Unos van ligados a las variables de la empresa, genuinos en su especialidad, y que nos obligan a adaptar nuestros conocimientos al avance progresivo de las técnicas, y otros, tan importantes, han nacido de la esencialidad del sistema cooperativo cuyo mantenimiento con el frescor necesario requiere un cultivo obstinado y perseverante.

Hoy se produce por distintas influencias del espacio social que nos rodea, la necesidad de emprender con buen aprovechamiento ambos caminos de adaptación y puesta al día.

Para nadie es ya desconocido el ancho campo de funciones suscitados en torno a la gestión de la empresa.

Los directivos del Grupo necesitan tomar conciencia clara y renovar los modelos de dirección donde los hábitos cambien al situar la perspectiva de sus empresas en parangón con homónimas más aquilatadas por sus años de vida, su dimensión y masa crítica, y una tecnología más avanzada por haberla adquirido afrontando la investigación, como función básica, hace ya muchos decenios.

En cuanto a la oxigenación del acerbo cooperativo necesita ser atendido desde dos cauces de reflexión.

La encuesta que se estudia en este número refleja un debilitamiento general del entusiasmo que supuestamente auspició la 'experiencia' en su primera decena de años. Para nadie es un secreto ob-

servar la poca atención que se presta a la educación cooperativa con las connotaciones propias de la 'Experiencia' de Mondragón. Pretendemos instaurar cooperativas y nuevos modelos de desarrollo, que tienen como base el trabajo comunitario, sin cultivar el mensaje universal del cooperativismo, ético, solidario, profundamente humano y superador de clases.

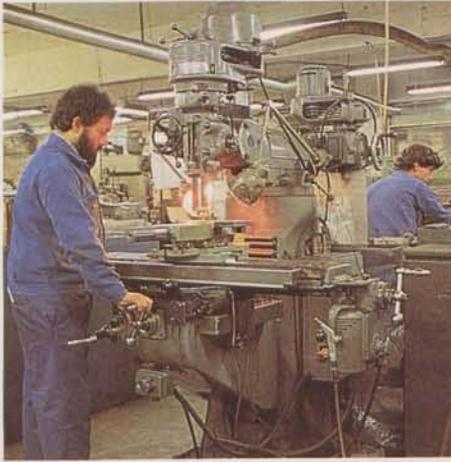
Es muy difícil que el milagro se produzca. Probablemente la transmisión intelectual de sus principios básicos deberá hacerse con imágenes más actuales, en un contexto diseñado con modernidad, con menos afanes de sensibilidad ahora innecesarios en esta sociedad que ha modificado su estatus vital y su modo de pensar, y que identifica los comportamientos con mayor escepticismo y hasta reduciendo críticamente la dimensión moral de las conductas.

Sin embargo, lo que es cierto es que no se puede hacer 'pastel de liebre' sin liebre, del mismo modo que tampoco se pueden crear cooperativas sin cooperativistas.

Nos hallamos ante la doble misión de renovar nuestro bagaje de organización directiva porque la amenaza competitiva comienza a debilitar nuestra gran capacidad de generar resultados, y, por otro lado, habrá que ahondar en el espíritu cooperativista.

Por ambas partes puede truncarse el feliz desarrollo que hasta ahora hemos desplegado. Ambas carencias pueden hacer estallar el equilibrio alcanzado, producto de haber escatimado con avaricia el estímulo de los factores éticos de la vida de trabajo comunitario que emana el cooperativismo; y tampoco será posible progresar, si no nos aplicamos concienzudamente a la renovación del acerbo intelectual de las artes del gobierno de la empresa. ■

18 La Retribución  
factor motivante



EDITORIAL  
Bienes escasos 2

Retribución justa  
ALEX GORICELAIA 5

Principio de Solidaridad Retributiva  
JAVIER MARCOS 9

Solidaridad Retributiva, interna y externa  
AGUSTIN AMASORRAIN 15

La Retribución ¿factor motivante?  
MIKEL ALZOLA 18

Midiendo nuestra competitividad  
FRANCISCO JAVIER SAGASTA 21

Los Símbolos y el Tiempo  
JOSE MARIA ORMAECHEA 25

Reflexiones para cambiar  
JOSE MARIA MENDIZABAL 29

El laberinto soviético  
JESUS LARRANAGA 32

Las Cooperativas en Andalucía  
ANTONIO JOSE ROMERO RAMIREZ 35

Gorka Knörr,  
Kooperativismoan murgildutako kantaria  
PATXI URIARTE 39

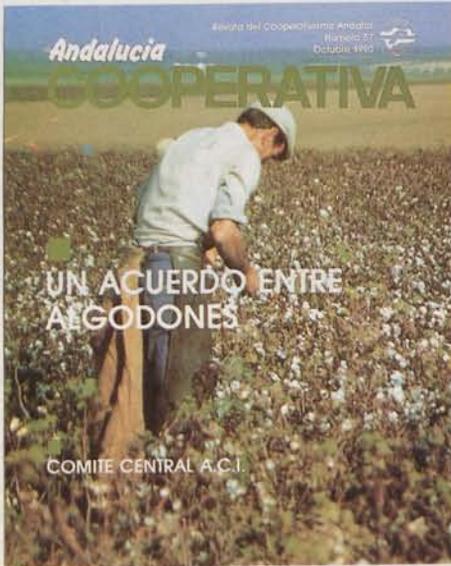
Los encargados de las centrales  
CARMELO URDANGARIN 45

Gure Kooperatibak:  
Grado de aceptación de la Sociedad Cooperativa  
GABINETE SOCIOLÓGICO DE IKASBIDE 46

Kooperatibetako Berriak 52

Cartas al Director 59

35 Las cooperativas en Andalucía



54 GCM en la Bienal  
de la Máquina-Herramienta



# Principio de Solidaridad Retributiva

'La retribución debe ser suficiente de acuerdo con las posibilidades reales de la cooperativa y solidaria, tanto en el ámbito interno mediante la existencia de un intervalo solidario de retribuciones al trabajo como en el exterior, mediante una remuneración media equivalente a los trabajadores asalariados del entorno'.

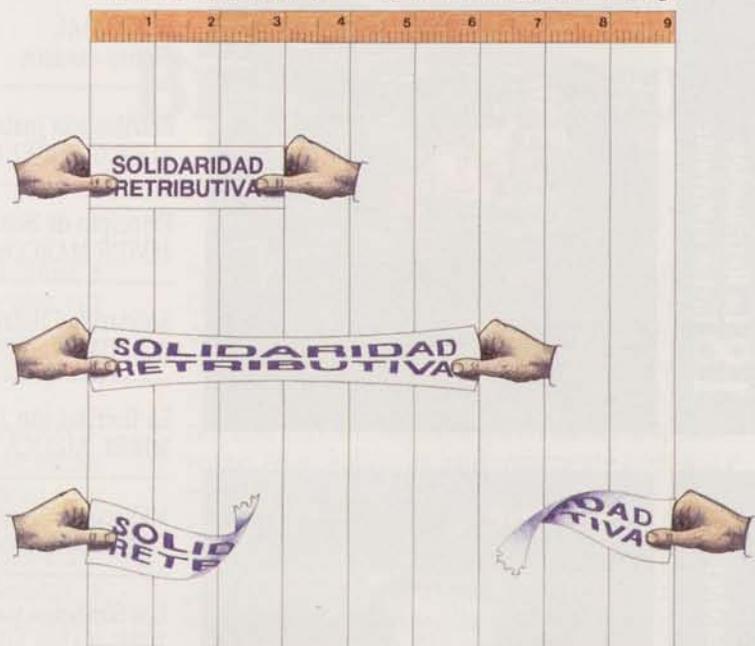
Esta es la formulación objetiva del Principio de Solidaridad Retributiva, principio que por otra parte ha estado siempre en la palestra y que en ocasiones ha sido motivo de discordia. Si bien es cierto que en el I Congreso del Grupo se abordó su modificación y se optó por un nuevo intervalo que va del 1 al 6 en vez del 1 a 3 clásico, no todas las cooperativas han ejercido esta opción ni se han agotado las polémicas al respecto.

Sucedo, como con otros muchos conceptos, que la solidaridad es una definición verbal de limitado poder de concreción respecto al contenido que para cada persona puede significar.

Nada mejor en estos casos que anteponer en un diálogo razonable posturas que difieran entre sí. El respeto hacia los demás, pasa por saber escuchar razonamientos que, en principio, no coinciden con los nuevos.

Las personas que han colaborado con nosotros en este número tienen diferentes opiniones sobre la solidaridad retributiva pero no agotan, no sería posible, el amplio espectro de puntos de vista que puede generar este polémico tema. Las páginas del T.U.Lankide están abiertas como siempre a las colaboraciones que quieran aportar elementos de juicio en este debate. ■

## INTERVALO RETRIBUTIVO



'Ordainsariak nahikoa izan behar du kooperatibak dituen posibilitateen arabera, eta solidaritatezkoa, bai barne-esparruko lanaren ordainketari dagokionez eta baita ere kanpoarekiko, horretarako inguruko langile alokatuen batzbesteko ordainketa-mailak kontutan hartuz'.

Hauxe da gure solidaritatezko ordainsarien printzipioari dagokion definizio objektiboa, baina hala ere printzipioa nahiko eztabaidatua izan da behin baino gehiagotan. Taldearen I. Kongresoan 1etik 6ra ordainketarako tarte aprobata bazen ere, Kooperatiba guztiek ez dute aukerabide hau hartu. Solidaritatea definizio bat besterik ez da eta sarritan ez da erreza bilakatzen pertsona guztien solidaritateari buruzko ikuspuntuak definizioarekin bat egitea.

T.U.Lankide-ko ale honetan idatzi duten pertsona guztiek ez daukate solidaritateari buruzko eritzi berdinak, baina komenigarria iruditu zaigu hala ere guztien ikuspuntua agertzea.



El trabajo en la fundición, una actividad tradicionalmente dura.

# Retribución Justa

No resulta fácil hablar de retribución justa sin hacer acotaciones previas y establecer referencias a otros conceptos.

El primer ámbito a acotar debe ser que hablamos de una estructura retributiva en el sistema cooperativo en que vivimos. Resulta casi macabro hablar de intervalos retributivos justos si previamente no relativizamos el concepto mismo de lo justo. Porque es radicalmente injusto que mueran semanalmente 20.000 niños en el mundo mientras que nuestra sociedad concreta nada en relativa abundancia.

A L E X G O R I C E L A I A

Aun con esta relativización no basta, porque el propio concepto de lo justo es producto ideológico de cada sociedad concreta.

Si partimos de que la retribución es la contraprestación de un trabajo, forzosamente tenemos que hablar del valor añadido de ese trabajo. Y si hablamos de valor, no podemos hablar de valor en términos absolutos, porque hace falta alguna unidad de medida.

En ese caso valor es lo que alguien está dispuesto a pagar por el trabajo. Ello nos lleva a hablar de valor de mercado; y, sin hacer ningún desprecio a ese valor, pienso que no podemos circunscribirnos a ese concepto de justicia retributiva, porque es evidente que el mercado no puede ser el único ni siquiera el principal referente de la justicia.

Al hablar de retribución justa no podemos menos que hablar en términos comparativos a otras retribuciones. Y ésta es una primera aproximación. Según esta referencia será justo un sistema retributivo en la medida en que retribuya a cada uno en función de su aportación al trabajo, colectivo en este caso, más aún en un sistema cooperativo. Pero seguimos aún sin tener una unidad de medida suficiente a menos que hagamos otras referencias.

## REFERENCIA ETICA

Necesitamos una referencia ética. En nuestra sociedad concreta todo trabajador debe ser retribuido de forma que pueda subvenir a sus necesidades. Este es el nivel mínimo a partir del cual podremos hablar de retribución según lo que cada uno aporta.

Vamos a dar un paso más, y vamos a utilizar una hipótesis: que todos trabajen con la misma dedicación y es-



Técnica de laboratorio.

fuerzo. Parece que con ello no tenemos aún la medida para valorar la aportación de cada uno. En las sociedades modernas existe una división del trabajo, que tiene en cuenta la competencia técnica, de toma de decisiones, etc., lo que establece una primera fase para medir la diferencia de aportaciones. Pero para que a partir de esa constatación podamos hablar de justicia necesitamos aña-

dir nuevos elementos de reflexión. Y tenemos que hablar al menos de igualdad de oportunidades. Esta igualdad debemos trasladarla al ámbito de la sociedad en primer lugar. Y pienso que no necesita demostración que en la sociedad no ha existido ni existe esa igualdad de oportunidades.

Pero también tenemos que ver en ese ámbito de oportunidades cuál es nuestra forma de actuar. No es nuestra misión, ni está a nuestro alcance, corregir absolutamente esa desigualdad original existente. A nivel teórico podremos convenir que una cooperativa debe dar a todos esa igualdad de oportunidades dentro de sus posibilidades. Lo que ocurre es que esas posibilidades son limitadas y de hecho unos tienen más oportunidades que otros. Como consecuencia de nuestro proceder profundizamos en esas potencialidades de diferenciar las aportaciones de cada uno. Pero aun con todo queremos construir un sistema retributivo justo, lo cual es una magnífica aspiración. Debemos para ello en primer lugar valorar que la cooperativa da opciones de desarrollo personal a unos más que a otros. Ese debe ser por tanto un elemento corrector de lo que podemos llamar valor de mercado, si queremos hablar de retribución justa. Pero aun con esta reflexión seguimos sin tener un sistema de medida operativo.

Debemos valorar aún más cosas. Voy a hablar en términos más concretos. Por ejemplo el hecho de ser directivo en nuestras cooperativas no comporta la separación de la comunidad de trabajo, el directivo sigue siendo miembro de esa comunidad, es uno de los nuestros. Y eso tiene importancia.

Hablar de justicia retributiva en términos éticos comporta partir de una igualdad radical del ser huma-



Batería de producción.

no, transformador social de la naturaleza mediante su trabajo, pero con derecho social a subvenir a sus necesidades en un plano básico de igualdad. La diferenciación tiene sentido sólo si se parte de un mayor esfuerzo, de una mayor calidad de aportación a igualdad de oportunidades, y en la medida en que supere el nivel básico de las necesidades cubiertas en una sociedad y beneficie también al conjunto de la sociedad.

Si no se cumplen estas condiciones no es legítima la diferenciación.

## JUSTICIA Y SOLIDARIDAD

Es difícil seguir profundizando en el concepto de retribución justa en nuestra realidad concreta cooperativa sin hacer alguna referencia al concepto de solidaridad.

Solidaridad en términos muy simples, no los únicos, puede expresarse en la idea de que alguien renuncia a algo que en estricta justicia le correspondería para que otro u otros puedan beneficiarse de esa renuncia. Sinceramente creo que el concepto de retribución solidaria está poco estudiado y profundizado conceptualmente y, en consecuencia, a veces mal entendido.

Entiendo que es más correcto hablar de que un directivo es realmen-

te solidario con el resto de los componentes de la comunidad cooperativa cuando ejerce sus funciones con la mira puesta en el desarrollo de los demás. Es solidario cuando ejerce su función desde su real subordinación al interés colectivo, interés económico también, pero no sólo económico. El interés colectivo de una cooperativa no puede desligarse de la realización humana, de la profundización en la democracia cooperativa, que no son ni deben ser intereses paralelos a los económicos sino potenciadores de estos últimos. Es solidario si es respetuoso con los órganos sociales que ejercen su función con legitimidad. Es solidario si permite con el ejercicio óptimo de su función directiva un nivel retributivo mejor para el resto

de la comunidad. Es solidario si ejerce, a su nivel, un liderazgo eficaz y ético, si bien subordinado.

***'En nuestra sociedad concreta todo trabajador debe ser retribuido de forma que pueda subvenir a sus necesidades.'***

#### **SISTEMA RETRIBUTIVO JUSTO**

A modo de conclusiones podemos decir:

- Hablamos de justicia en términos relativos y en 'última instancia de un abanico retributivo justo'.

- El mercado puede figurar como una referencia, pero nunca como elemento definidor de justicia.

- la justicia requiere un esfuerzo equivalente de todos, cada uno en su función.

***'Un directivo es realmente solidario con el resto de los componentes de la comunidad cooperativa cuando ejerce sus funciones con la mira puesta en el desarrollo de los demás.'***

- La justicia debe tener en cuenta las reales distintas aportaciones al trabajo colectivo, pero también las distintas oportunidades que la sociedad y la propia cooperativa da a cada uno.

- La justicia, en nuestra sociedad cooperativa, no puede aislarse de la solidaridad en su más profundo sentido de contribución al interés colectivo, interés integral.

- La justicia requiere respeto de las reglas de juego, más aún de quienes, por elección o por designación, se encuentran en una posición preeminente de poder.

***'El mercado puede figurar como una referencia, pero nunca como elemento definidor de justicia.'***

- La concreción en cada momento del sistema retributivo justo en un abanico retributivo justo habrá de hacerse sin dogmatismos, tomando referencias exteriores sin absolutizarlas, respondiendo a las necesidades de todo tipo que se dan en una organización viva como son nuestras cooperativas. ■

#### **BIDEZKO ORDAINKETA**

Artikulu honen egilearentzat ez da erreza suertatzen bidezko ordainketaz aritzea alde aurretiko mugapenak egin gabe.

Egin beharreko lehenbiziko mugapena justiziaren kontzeptuarena da. Hala nola ez da bidezkoa astero munduan 20.000 haur hiltzea gure gizarte ugartasunean mugitzen den bitartean. Hori dela eta justiziaren kontzeptua gizarte bakoitzaren ondorio ideologiko bat besterik ez dela esan daiteke.

Bidezko ordainketaz hitzegiterakoan beste moztetako ordainketak kontutan hartu beharreko datuak dira; azken erreferentzi honetaz jabetuz, ordainketa sistema bat bidezkoa izango da pertsona bakoitzari egiten duen lanaren arabera ordaintzen baldin bazaio, are gehiago sistema kooperatibo batean. Hau horrela izanda, oraindik ere ez daukagu bakoitzari dagokion ordainketa zehazteko metodoa, erreferentzi etikoa zein den ez bait dugu behar bezala mugatu. Gure gizarte honetan langile guztiei beren beharrianak azetzeko beste ordaindu behar zaie. Hau da hartu beharreko erreferentzi etikoa.

#### **JUSTIZIA ETA SOLIDARITATEA**

Egilearen ustetan ordainketaren solidaritatea ez da sakonki ikasi den kontzeptua, honen ondorioz behin baino gehiagotan gaizki interpretatzen delarik.

Hitz orokorretan esanda, solidaritateak honako definizio honekin bat egingo luke:

'Norbaitek uko egiten dio justizia osoz berari dagokion gauza bati, besteek ukapen horren hartzaile edota onuradun izan daitezen'.

Horrela ikusita zuzendari bat bere komunitatearekiko solidarioa izango da berak burutzen dituen ekintza guztien helburua besteen garapena baldin bada.



## PARTICIPANTES:

- Agustín Amasorrain, Gerente de Orona, S.Coop.
- Martín Camino, Director Social del Grupo Mugalde
- Patxi Aguirrezabal, Miembro del Consejo Rector de Danona, S.Coop.
- Mikel Alzola, Jefe de Organización del Grupo Fagor

Eztabaidagarria da zalantzarik gabe une honetan T.U. Lankide-ko orrialdetara ekarri dugu gaia, baina hala ere komenigarria iruditu zaigu mahai gainean ipintzea.

Ez da erreza izan zertaz hitzegin zehaztea, gai honi buruz egin daitezkeen galderen zerrenda, bukaezina izan daitekeelako.

Aldez aurretik barkamena eskatu behar beraz, agian zuen galdera guztiei erantzuna ez bait duzue aurkituko.

Hala ere horra doakizue gure kooperatibeetako lau langileekin egindako solidaritatezko ordainketari buruzko mahai ingurua.

**Moderador:** Si os parece podemos comenzar la mesa redonda debatiendo las razones por las cuales hablamos de solidaridad retributiva y no de justicia retributiva.

**Mikel Alzola.** En un principio creo que sería oportuno aludir a un aspecto que queda reflejado en la declaración de Principios de nuestros Estatutos Sociales y que hace referencia a la solidaridad y el trabajo, y que dice: **'Una empresa basada en la práctica de la solidaridad cotidiana entre sus miembros, donde cada uno aporte su esfuerzo según su capacidad y reciba de forma equitativa y proporcionada según su trabajo, dentro de un marco retributivo solidario'**. A mí entender aquí es donde se trata el tema de solidaridad a nivel retributivo y no en el sentido de justicia retributiva.

**Patxi Aguirrezabal.** A mí me extraña la dicotomía efectuada entre solidaridad y justicia retributiva, ya que creo que tendríamos que hablar de ambos conceptos conjuntamente.

**Martin Camino.** Yo creo que el 'quid' de la cuestión está en la interpretación de ambos conceptos. Ciñéndome a la pregunta en cuestión creo que tiene que ser solidaridad retributiva y no justicia retributiva. Y voy a decir por qué.

Según un estudio elaborado por una consultoría el año pasado, el Director General de una empresa de Estados Unidos cobra anualmente 63,5 millones de pesetas, la media para el mismo cargo en Europa es de 33,7 mientras que en España cobra alrededor de 29,5 millones. Suponiendo que en nuestras cooperativas a dicho cargo se le hubiera asignado el índice 6 vendría a percibir 9 millones de pesetas.

Ante todo ello se puede deducir que tanto desde el punto de vista interno como externo el más solidario es el alto directivo, ya que según los datos comparativos que poseemos no ganan ni la tercera parte de lo que tendrían que ganar. Estoy de acuerdo en que tiene que haber solidaridad y justicia retributiva pero dicha solidaridad no se puede entender unidireccionalmente.

## 1 a 3, problemas que plantea

**Moderador:** En este sentido de interpretación de la solidaridad, ¿qué opinión os merece la aplicación del 1 al 3 y los problemas que dicha escala plantea?

**Mikel Alzola.** El 1 al 3 ha sido algo muy enraizado a nuestra cultura, y se ha entendido como un principio básico, pero esta situación ha ido evolucionando y hoy en día está un poco en entredicho. En mi opinión la razón que ha motivado dicha discusión ha sido que el Grupo Cooperativo Mondragón se está acondicionando a los tiempos que estamos viviendo.

**Agustín Amasorrain.** Yo diría que en empresas no cooperativas capital y trabajo son los dos factores fundamentales de producción, pero en nuestro caso el capital es un factor instrumental y en esa medida apuntaría la necesidad de captar recursos humanos, formarlos y mantenerlos como primer necesidad.

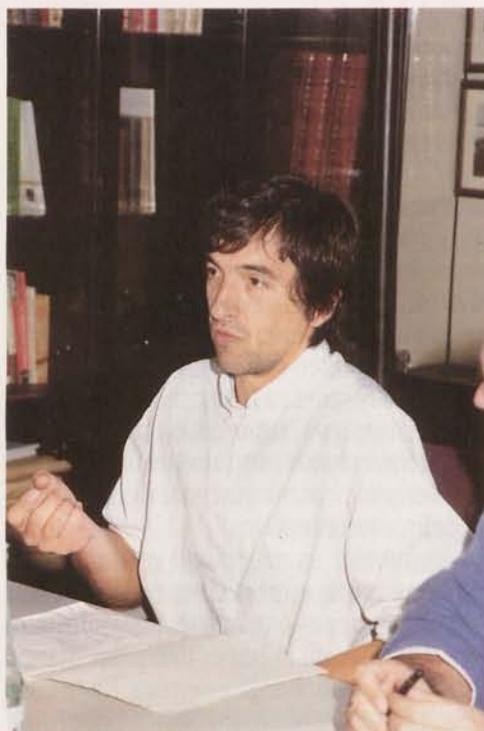
Pienso que en nuestras empresas el resto de los factores como pueden ser la tecnología y otro tipo de cuestiones de esta índole tienen un carácter más instrumental. Todo ello está en función de los equipos con que cuentas.

Creo en definitiva que en nuestro cooperativismo sería cuestión a analizar cuánta gente formada hemos lanzado al exterior y tras la reflexión tratar de buscar soluciones. Ahora bien, el sistema tiene que velar por mantener tanto a directivos como a trabajadores que no tienen tanta responsabilidad en el ámbito de la empresa. En este momento estamos tratando del sector de directivos que por ser quien más diferencia con respecto al medio externo tiene, el riesgo de evasión es permanente.

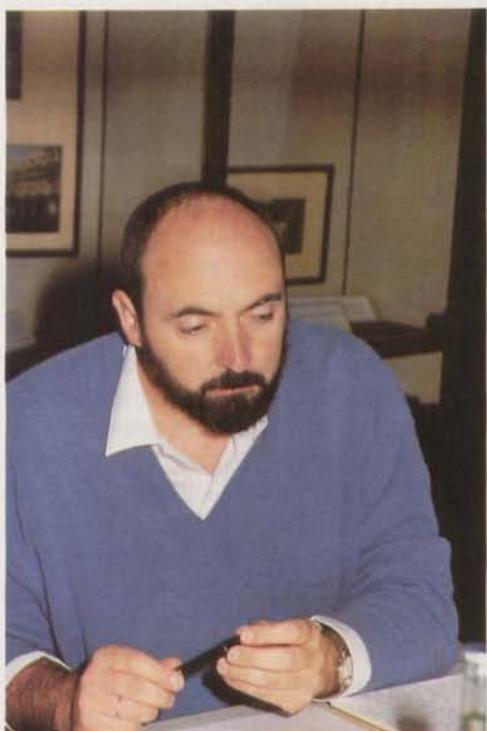
**Patxi Aguirrezabal.** Yo creo que todo este entramado de problemas que plantea el 1 a 3 es bastante relativo ya que cuando se ponen esas escalas diferenciales es difícil establecer cuál es la referencia válida. ¿Tiene que ser obligatoriamente la referencia exterior



Martín Camino.



Patxi Aguirrezábal.



Agustín Amasorrain.



Mikel Alzola.

la válida?. Está claro que quien manda en este momento es el mercado individualista y capitalista, pero ¿ha de ser esa la referencia que debemos tomar para organizar nuestras estrategias?.

**Martín Camino.** En líneas generales yo creo que tiene que haber una solidaridad interna y una solidaridad externa. El problema que plantea la primera es que es muy difícil de medir cuál es el grado de responsabilidad que encierra el índice del sujeto en cuestión.

Por lo que respecta a la segunda hay que decir que nuestro Grupo debe tener los ojos abiertos al exterior porque es el único factor de referencia con el que poder comparar y en definitiva competir.

A mi entender es más difícil gestionar una cooperativa que una empresa capitalista. En esta última tienes que negociar el convenio, pero una vez que lo haces tienes las manos libres para gestionar la empresa. En la cooperativa tienes el Consejo Social, el Consejo Rector, el Régimen Interno ... En definitiva, que los directivos no tienen ninguna motivación especial para trabajar en la cooperativa. Ante todo esto ¿qué ocurre?, pues que se nos van, ¿y qué nos queda?, pues el riesgo de tener directivos mediocres. Por ello no creo que debamos tener miedo a pagar bien a 100 ó 200 personas para que rijan los destinos de 20.000 trabajadores. ¡Y no se rompe ningún principio de solidaridad por ello!.

### Fuga de directivos ¿hay solución?

**Moderador:** ¿Qué soluciones concretas podéis aportar para solucionar el problema de la fuga de directivos?.

**¿Creéis que establecer el intervalo retributivo de 1 a 3 abre vías de solución a este problema?.**

**Martín Camino.** Yo creo que primeramente tiene que haber una coherencia retributiva a nivel de todos los estamentos, que por supuesto la vamos a medir a través del sistema de valoración. Ocurre que observando los



**'El 1 al 3 ha sido algo muy enraizado a nuestra cultura, y se ha entendido como un principio básico, pero esta situación ha ido evolucionando y hoy en día está un poco en entredicho.'**



resultados de dicha valoración no existe gran diferencia comparativa hasta determinados niveles, entre trabajadores de cooperativas y trabajadores de empresas no cooperativas, en lo que a retribución se refiere. Pero a partir de jefes y técnicos de organización la referencia con el exterior comienza a disminuir situándose en torno a un 7 ó 10% por debajo en relación con los mismos cargos en el exterior.

¿Soluciones?. Primeramente diría que ese marco que ha señalado el Congreso se debería implantar automáticamente en todas las cooperativas. Otro tema es que llegue un momento en que incluso haya que replantearse el 1 a 6, pero esa es otra cuestión.

**Mikel Alzola.** Yo creo que el 1 al 3 ha tenido una gran validez hasta ahora porque ha dado gran cohesión a los diferentes niveles de la empresa. Los niveles inferiores de la organización han sabido entender el cambio producido en el medio empresarial y han depositado una gran confianza en el equipo directivo admitiendo la modificación en la escala retributiva.

**Agustín Amasorrain.** Estoy de acuerdo con Mikel. Los directivos se han autolimitado y los trabajadores les han dado un voto de confianza porque yo creo que han entendido que todos estaban en el mismo barco. El problema del 1 al 3 es que se ha quedado cortísimo. Por contra, quizá la referencia externa no tiene porqué ser la única válida puesto que el papel que juega un directivo en una multinacional y en una cooperativa no es el mismo.

Sería malo todo lo que nos llevase a perder coherencia o cohesión interna, lo que ocurre es que es bastante convencional hablar de 3, 4 ó 6. Yo sería partidario de que en los principios se hablara de solidaridad interna en términos genéricos y luego en la práctica que en cada momento se fuese regulando en función de cada situación. Ni siquiera definiría el 6 como una limitación.

**Patxi Aguirrezabal.** El hecho de que no haya mucha diferencia en la escala de clasificación profesional puede posibilitar la implan-

tación de valores inmateriales, que hoy en día nos hacen mucha falta, como por ejemplo colaboración, participación. Yo cuando oigo que el Grupo Cooperativo Mondragón está en manos de pocas personas, que las grandes responsabilidades recaen en un número limitado de personas pienso que habría que arbitrar una serie de soluciones para repartir más esas responsabilidades, sobre todo si tenemos en cuenta que estamos en la era de los recursos humanos. Se está hablando continuamente de calidad de vida, que cada trabajador tiene que ser gerente de su puesto de trabajo y sin embargo la responsabilidad sólo es para un determinado número de personas.

Pienso que por una vez tendríamos que poner sobre el tapete, los valores materiales de la sociedad de consumo, quizás sea algo utópico pero de la noche a la mañana pasan muchas cosas.

## Nuevos métodos de retribución

**Moderador:** ¿Cabe pensar en algún método de retribución diferente?.

**Mikel Alzola.** La situación del mercado ha variado sustancialmente en estos últimos años. El mercado de hoy para puestos de alta cualificación es muy agresivo, por lo que la 'caza de talentos' es una práctica habitual en el mercado de trabajo. En algunas empresas capitalistas, para que esta práctica no les afecte utilizan diversas fórmulas de incentivación económica que dependiendo del sector pueden rondar el 35% del salario bruto. También se practica cada vez con más asiduidad el tema de los beneficios transalariales o especies, es decir, que la empresa proporciona coche, una vivienda, etc.. Sin duda, todo ello estimula a la gente a conseguir objetivos.

**Agustín Amasorrain.** En nuestra empresa y en algunas otras del Grupo se premia a los comerciales de una forma determinada por consecución de ventas. En nuestro caso lo hacemos porque tenemos diferentes delegados a lo largo de la geografía española a los

cuales hay que incentivar por sus ventas, sobre todo si tenemos en cuenta que sus ideas con respecto al cooperativismo pueden ser diferentes a la de comerciales enraizados en el entorno del Grupo Cooperativo Mondragón.

Pero yo no sería partidario de comenzar a incentivar a la dirección de la empresa porque ello podría tener efectos poco beneficiosos. Beneficiarían y motivarían a los directivos pero desmotivarían a todos los que dependieran de esa persona.

**Martín Camino.** Yo no estoy en contra de incentivos, ahora bien, incentivos con transparencia, que se pueda saber en cualquier momento la cantidad que se ha pagado como incentivo a una persona y por qué, y por supuesto incentivación en función del cumplimiento de objetivos.



**'El sistema tiene que velar por mantener tanto a directivos como a trabajadores que no tienen tanto responsabilidad en el ámbito de la empresa.'**

## El sistema de valoración

**Moderador:** ¿Qué opináis con respecto al sistema de valoración?.

**Martín Camino.** Pienso que con respecto al sistema de valoración habría que incidir en tres aspectos: el índice estructural, el funcional y las incidencias negativas del puesto.

Por lo que al índice estructural respecta éste no difiere en gran medida de otras empresas y prácticamente se miden los mismos conceptos para determinarlo, experiencia, conocimientos, operatividad y relaciones. De cualquier modo y ahora que el Grupo va a entrar en una nueva dimensión sería oportuno que hubiera un comité de valoración único, que conozca todos los puestos para que funcione con mayor coherencia. El problema sería saber cuál es el punto de partida, es decir, saber cuál es el valor del índice 1.

**Agustín Amasorrain.** Somos tantas cooperativas y tan pequeñas que creo que efectivamente van a producirse desajustes de nivel. Habrá cooperativas con el índice medio de

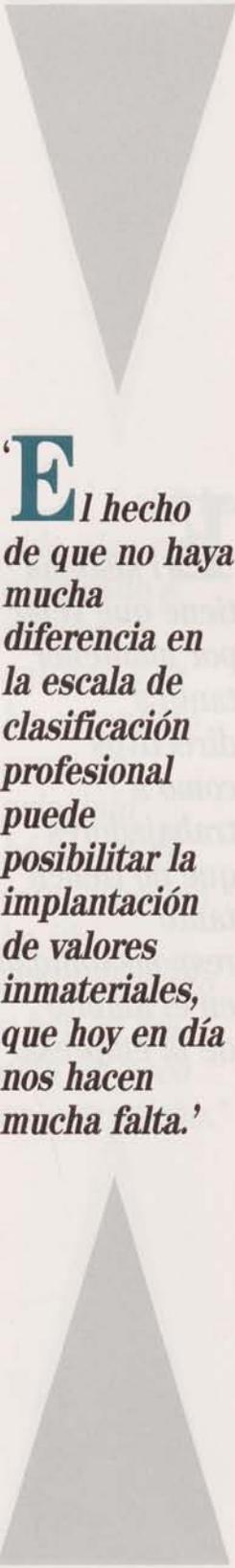
sajustado hacia arriba o hacia abajo, pero espero que con el índice funcional se puedan corregir diferencias. En particular creo que nuestro manual no está desajustado a nuestra realidad ni tampoco en relación a la realidad del medio en que nos desenvolvemos. Con la nueva organización del Grupo habrá pequeños desajustes y diferencias que habrá que depurar, pero ello no tendrá que cuestionar la validez de los manuales de valoración, que creo que en general están ajustados.

**Moderador: ¿Qué hay con respecto al índice funcional?**

**Mikel Alzola.** Como ya sabemos el índice funcional es un concepto retributivo que evalúa el funcionamiento de la persona, su comportamiento individual independientemente del puesto que ocupa. Teóricamente es un concepto correcto pero creo que hoy en algunos casos ha perdido razón de su motivo original y se ha convertido en otro plus de antigüedad.

**Martin Camino.** Creo que es un sistema muy criticado y aunque como dice Mikel conceptualmente está muy bien desarrollado pienso que tiene que haber un índice diferenciador integrado dentro del índice funcional que mida la actividad de cada persona. Creo que de lo que se trata en este momento es de buscar una serie de criterios objetivos del desempeño de las diferentes funciones.

**Mikel Alzola.** Efectivamente, hay que dar una coherencia interna y tratar de unificar criterios con respecto al índice funcional. Por ejemplo, en Fagor cada planta o cooperativa tenía un comité de valoración y además había un comité a nivel de Grupo. El pasado mes de setiembre se aprobó en el Consejo General la figura de los Comités Divisionales de Valoración, con lo cual ya no existirá el comité de planta o cooperativa como era habitual hasta ahora, sino que cada división tendrá su comité de valoración. ■



**‘El hecho de que no haya mucha diferencia en la escala de clasificación profesional puede posibilitar la implantación de valores inmateriales, que hoy en día nos hacen mucha falta.’**

### Solidaritatezko ordainsaria

Mahai inguru honetan planteatu den lehengo galdera honako hau izan da: Zergatik solidaritatezko ordainsaria eta ez justiziako ordainsaria?

Mikel Alzola, Fagor-eko estatuto sozialetan printzipioen deklarazioetan agertzen den definizio zehatz bati buruz hasi da hitzegiten, alegia lana eta solidaritateari buruzko definizioaz. 'Bere partaideen arteko solidaritate praktikoan oinarritutako enpresa, bakoitzak bere gaitasunaren arabera emango duelarik eta bidezkotasunezko lanaren proportzioan jasoko, solidaritatezko ordainketa marko baten baita'. Argi eta garbi gelditzen da Mikelen eritziz definizio honetan galderaren zergatia.

Patxi Aguirrezabalek bestalde ez du kontzeptu bien arteko desberdintasuna ikusten eta zentzugabetasun handi bat iruditzen zaio kontzeptu biak bereiztea, bat bestearekin lotuta bait dago.

Martín Caminoren eritziz gure kooperatibetako direktiboekin ez dago justiziarik, beste enpresatako direktiboekin azterketa konparatiboa eginez argi eta garbi ikusten bait da kooperatibetan ari direneei dagokien baino askoz ere diru gutxiago irabazten bait dute.

Mahai inguruan parte hartu duten guztiak ados daude 1etik 3era ordainketarako tartea oso egokia izan zela kooperatibismoaren hasierako urratsetan berak lortu bait zuen langile guztien arteko solidaritatezko giro bat sortzea, baina gaur egun, enpresa-eta merkatuaren dinamika desberdina denez gero kolokan ipintzen dute. Martín Caminoren ustez bere garaian Arrasate Kooperatiba Taldearen II Kongresoan ordainketarako tarteari buruzko hartutako erabakiak kooperatiba guztiak errespetatu beharko luke.

Balorazio sistemaz ere aritu dira mahai ingurukideak. Taldea dimentsio berri batean sartu behar denez, egokia iruditzen zaie balorazio batzorde bakar bat sortzea, lanpostu guztiak eza gutzen dituen eta koordinazio maila handiagoa erakutsiko lukeena.

Giza baliabideek jokatu beharreko papera ere garrantzizkoa izango da taldearen berregituratze etapa honetan.

Agustín Amosarrainaren esanetan premiazko araua izango da gure kolektibo guztiak behar bezala formatu, gizakiak bait dira azken finean, gure enpresak aurrera jarraitzeko daukagun lehenbiziko beharra.

## Solidaridad Retributiva interna y externa

Agustín Amasorrain\*

Hablar del tema retributivo en nuestro ámbito Cooperativo despierta un especial interés, e incluso susceptibilidades distintas que, en ocasiones, dificultan un tratamiento objetivo y realista del tema.

Es cierto que en nuestra cultura histórica hemos puesto un fuerte énfasis en la limitación de los intervalos retributivos, considerándola como eje fundamental en el entramado solidario de la organización cooperativa. Pero da la impresión de que a veces tendemos a simplificar los conceptos e incluso a anquilosarlos al confundirlos con formulaciones concretas válidas en un momento determinado.

La solidaridad es un concepto amplio y rico en posibilidades. Pero sobre todo implica el aunamiento de esfuerzos hacia la consecución de unos objetivos a través de unos modos de gestión acordes con la dignidad y protagonismo de las personas en un marco de valores prevalentes.

Pero la traducción concreta de estas ideas básicas es variable en una y otra circunstancia histórica. Así, por ejemplo, en estos momentos y en el actual escenario de mercado nos planteamos una mayor integración del Grupo Cooperativo, proyecto necesario que va a cuestionar concepciones arraigadas sobre la Cooperativa individual o grupo comercial, adquiriendo una nueva dimensión la solidaridad intercooperativa. Y esto va a requerir de imaginación para reencontrar nuevos puntos de equilibrio que compagi-

La Empresa tradicional se rige por la oferta del mercado.



En la Empresa Cooperativa prima la solidaridad sobre la oferta del mercado.



nen conceptos tan importantes como la participación, autonomía, etc..

La solidaridad retributiva está recogida expresamente como uno de los principios del Grupo, y parece necesaria su articulación coherente en el marco del mismo. Ahora bien, no cabe duda de que su formulación concreta debe conjugar en todo momento y de forma positivista y estable el desarrollo empresarial. Esto a todos los niveles. Y es que, en definitiva, toda realidad social que quisiera permanecer y desarrollarse debe adaptar su ortodoxia supuestamente inamovible en un momento determinado del posibilismo. O dicho de otra forma, el equilibrio entre la viabilidad empresarial y la justicia social no lo podemos encasillar de forma definitiva. Debemos reencontrarlo en cada momento.

---

***‘Es lógico que existan diferentes grados de solidaridad retributiva, pero en cualquier caso el punto de equilibrio debe pasar por garantizar la eficacia y estabilidad de la Empresa, y en consecuencia de la institución cooperativa.’***

---

Pero descendiendo un poco más a lo concreto, vamos a hacer referencia a nuestra realidad desde la perspectiva de solidaridad retributiva tanto de puertas adentro como de puertas afuera.

---

### **Solidaridad Interna**

---

En los inicios del proceso Cooperativo de Mondragón, se estableció la amplitud del abanico retributivo del 1 al 3.

En su momento difícilmente podían imaginar sus iniciadores el desarrollo actual del Grupo ni los cambios socioeconómicos habidos. La evolución no ha sido sólo cuantitativa. La realidad empresarial ha venido cambiando de forma acelerada en un entorno mucho más competitivo y complejo.

A ello hay que añadir que la relación de 1 a 3 se ha ido desdibujando habida cuenta de la evolución del índice medio, el nuevo marco fiscal, etc.. Pero sobre todo son las dificultades reales del mercado laboral las que obligan a ampliar al 4,5 y recientemente al 6 en el I Congreso Cooperativo del Grupo.

En la práctica este nuevo esquema va siendo asumido por los diferentes Grupos Cooperativos, si bien el cambio cultural va por detrás de la dinámica real.

Ahora bien, ¿por qué del 1 al 6?. Antes decíamos que a nivel de Grupo tiene que haber unas políticas retributivas coherentes, y a todos los niveles. Pero, independientemente de cuáles sean los límites, sería peligroso ritualizar o dogmatizar lo relativo. Inevitablemente es el entorno retributivo el punto de referencia a partir del cual deberemos plantearnos de forma posibilista la solidaridad interna.

Esto significa también que la solidaridad interna no nos la podemos plantear como movimientos generales al alza o a la baja. En este sentido es clara nuestra tendencia a confundir la solidaridad con la igualdad o uniformidad, a no diferenciar grados de eficacia muy diferentes que existen dentro de los diferentes gru-

pos profesionales, de cualquier nivel. Somos tremendamente celosos en evitar la diferenciación y esto, además de no ser justo, facilita una tendencia hacia la mediocridad con la garantía añadida de una mayor seguridad del empleo. En este sentido nuestros mecanismos o meninges para el reconocimiento personal -positivo o no- son poco flexibles o las utilizamos insuficientemente.

---

***‘Inevitablemente es el entorno retributivo el punto de referencia a partir del cual deberemos plantearnos de forma posibilista la solidaridad interna.’***

---

---

### **Solidaridad externa**

---

Si miramos nuestro entorno próximo del mercado laboral los análisis realizados en grupos comarcales diferentes coinciden a grandes rasgos en que los niveles retributivos:

- En las categorías bajas y medio-bajas, en general, se sitúan en un nivel retributivo igual o superior al entorno.

- Las zonas medias de la organización están próximas al mismo.

- Y las categorías medio-altas y altas se sitúan por debajo, en ocasiones de forma alarmante, dejando de lado el auge creciente de los pagos en especie que se constata en el exterior.

- Se observa por otra parte en el exterior mayor flexibilidad e imaginación en las formas de reconocimiento personal.

Estas breves pinceladas nos reflejan no sólo el grado de solidaridad externa sino también interna, ya que ambas se interrelacionan estrechamente. Al hilo de lo que antes señalábamos, la solidaridad interna en gran medida es función de la solidaridad externa, de la realidad del entorno en que nos desenvolvemos. Es lógico que existan diferentes grados de solidaridad retributiva, pero en cualquier caso el punto de equilibrio debe pasar por garantizar la eficacia y estabilidad de la Empresa, y en consecuencia de la institución cooperativa.

## Atención a la empresa

A nadie se le escapa hoy en día la complejidad creciente y acelerada tanto en el ámbito tecnológico como de gestión en la empresa. De ahí la importancia creciente de profesionales competentes y eficaces a todos los niveles. En nuestro ámbito es necesaria además su identificación y complicación con el proyecto cooperativo y esto debe ser viable de forma realista desde todos los puntos de vista, incluido el retributivo. De otra forma estamos limitando la economía social a una solidaridad de limitaciones, que a medio plazo no sobrevive.

Esta preocupación se agudiza y es más crucial en la medida en que es mayor el nivel de cualificación y responsabilidad. Debemos generar en lo posible nuestros propios cuadros y directivos poniendo los medios adecuados, pero debemos a su vez garantizar de forma razonable y competitiva un nivel de estabilidad.

***'Se observa por otra parte en el exterior mayor flexibilidad e imaginación en las formas de reconocimiento personal.'***

Como consideración final destacaríamos que la solidaridad en términos rígidos no existe. Consiste en buscarla a través de formulaciones concretas y eficazmente viables en cada momento. ■

\* Agustín Amasorrain es Gerente de ORONA, S.A.

## BARNE ETA KANPOAREKIKO SOLIDARITATEZKO ORDAINSARIA

Solidariteteak, interpretatzeko aukera asko eskaintzen dituen kontzeptua da, baina baita ere solidaritateak helburu batzuk lortzeko ahalegin guztien batasuna implikatzen du, beti ere gestiorako metodo konkretu batzuk erabiliz, pertsonen protagonismo hutsa hartzen dutelarik.

Baina oinarritzko ideien interpretazioa ez da berdina suertatzen historiarren momentu guztietan. Hala nola, Talde Kooperatiboaren integrazio handiago baten alde gabiltzan honetan kolokan jarten dira orain arte kopertibismoan eztabaidagarriezina ziren zenbait puntu, horren ondorioz imaginazio maila handi bat beharko dugu partizipazioa, autonomia etab. batera eramateko.

Arrasate Kooperatiba Taldearen hasierako urratsetan, 1etik 3ra ordainketarako tarteak ezarri zen, baina orduentxe zail xamarra zen jakitea aurreran zehar Taldeak izango lukeen garapen izugarria eta era berean aldaketa sozioekonomikoak.

Azkenean merkatu laboralaren zailtasunak direla eta Taldeko II. Kongresoan hartutako erabakiaren arabera 1etik 6ra aldatu behar izan dugu gure ordainketarako tarteak.

Ordainsariari dagokionez gure inguruan dagoen merkatu laboralaren azterketa bat egin ondoren honako ondorioak atara daitezke:

- Oro har, behe eta erdiko mailan dauden langileek gure merkatu laboralaren inguruan dauden langileek baino gehiago irabazten dutela.

- Erakundearen erdiko mailak oso gertu daude inguruarengandik.

- Goi-mailakoek inguruan dauden langileek baino gutxiago irabazte dutela.

- Kanpoko inguruan imaginazio gehiago dagoela eskertasuna azaltzeko orduan.

Edozein modutan, sarritan barneko solidaritatea kanpoko solidaritatearen arabera ematen da, beti ere mugitzen garen ingurua kontutan hartuta.

# La retribución ¿factor motivante?

Mikel Alzola\*

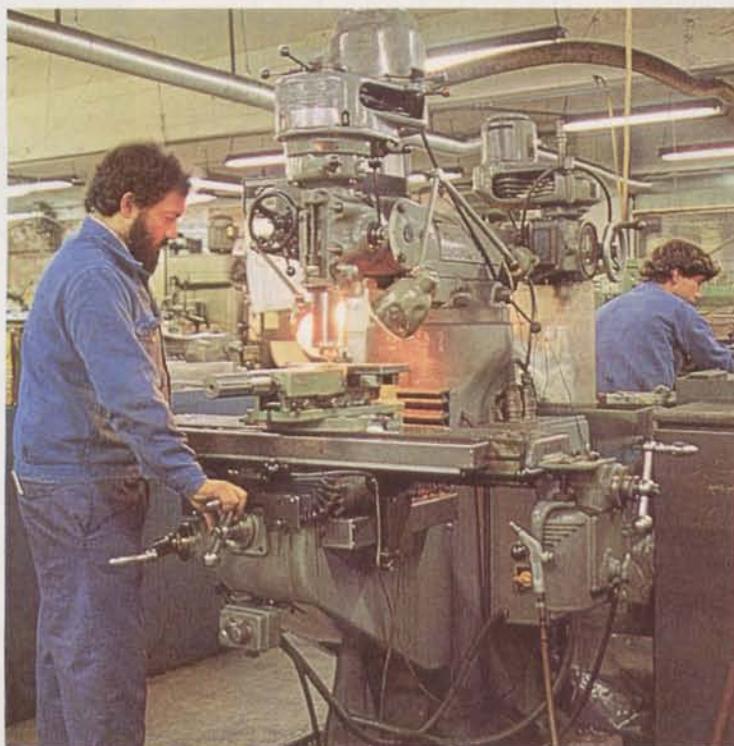
A primera vista, la retribución parece un elemento económico relativamente simple: fijar un precio para un factor de producción. En realidad, no se trata de un problema único, sino de varios, en los que están implicados elementos sociológicos (de status), psicológicos (motivación), éticos (de lo que es 'justo' y no produce agravio) y en algunos casos hasta políticos (conceptos de poder e influencia).

## Retribución

La política de retribución de la empresa debe ser neutra. Más que una contrapartida financiera del trabajo, la política retributiva debe vincular el estilo de dirección de la empresa, los valores de su cultura, comunicar los objetivos perseguidos y favorecer la motivación y el desempeño individual y colectivo.

Como es sabido, la retribución se desdobra en una serie de diferentes tipos de remuneraciones: fija, variable y la que viene en llamarse 'en especies'.

Entendemos por retribución fija aquellos ingresos salariales no sujetos a variación. En la remuneración variable la cuantía exacta no se conoce de antemano por ser susceptible de variación en función de la cumplimentación de los objetivos. Es habitual no superar el 35% de la parte fija por este concepto. La remuneración 'en especies', denomi-



Trabajo...

nada también compensación extrasalarial, trata sobre aquella retribución mediante la cual la empresa en vez de proporcionar un ingreso directo asume un gasto del que el trabajador se beneficia. (Seguros de Vida, Seguros de Accidente, Plan de Pensiones y Jubilaciones, Automóvil, Gastos de Vivienda, Cursos de Formación, etc.).

control sobre la actividad realizada. Da un mayor grado de flexibilidad permitiendo desarrollar un sistema adaptado a cada una de las circunstancias posibles.

El sistema de retribución fija es recomendable fundamentalmente cuando no se sabe a ciencia cierta quién es realmente la persona que consigue el objetivo previsto y cuándo la aportación de una persona no puede ser fácilmente separada de los esfuerzos de los otros miembros de la empresa. En los casos que la situación es más clara, la retribución variable se hace conveniente. Proporciona un estímulo mayor, siempre que se garantice un mínimo de percepción con la retribución fija, y permite un mayor

## Sistemas de retribución

Desde un punto de vista genérico, en el mercado del trabajo las diversas franjas profesionales pueden ser retribuidas de distintas formas. Es frecuente que a los trabajadores manuales se les señale una retribución fija/hora además de un plus de productividad. Con las condiciones de una organización moderna, aparecen los grupos de trabajo autónomos, en donde se pueden aplicar sistemas de primas colectivas. Es el trabajo en equipo, la coordinación, la asunción de responsabilidades funcionales, y no sólo el esfuerzo individual, lo que determina la productividad. La afirmación aceptada de que las actitudes de los miembros sólo cambian al cambiar las del grupo, hace pensar que un sistema que estimule a ese grupo hará que se cumplan adecuadamente los objetivos. Para los administrativos son habituales el sueldo mensual y ciertas formas de retribución en especie.

Los comerciales además del sueldo perciben unos incentivos en función del cumplimiento de sus objetivos y algunos conceptos en calidad de compensación extrasalarial. A los técnicos y jefes departamentales se les paga normalmente una retribución fija, estableciéndose también unos incentivos además de otras formas de remuneración no

monetaria. Los directivos además de su retribución fija, suelen estar incluidos en un sistema retributivo estructurado específicamente para ellos, de acuerdo con sus diversos niveles.

Para que un sistema de compensación sea eficaz es necesario que reúna las siguientes características:

- Debe ser flexible para poder aplicarse a los diferentes niveles de la empresa y con capacidad de adapta-

- Debe garantizar cierta seguridad. La parte de retribución fija tiene que considerar un nivel de ingresos que protejan un bienestar económico y social.

- Debe ser integrador facilitando la colaboración entre los miembros de un equipo.

- Debe ser competitivo: debe permitir captar y retener a los mejores profesionales.

- Debe ser motivador y estimulante para conseguir los objetivos.



... Salario

## La retribución como motivación

El análisis de la motivación debe tener en cuenta todos los factores que suscitan, sostienen y dirigen la conducta. Y claramente uno de estos factores es el aspecto económico. La teoría de la motivación de las necesidades humanas postula la existencia, por lo menos en las sociedades desarrolladas, de una jerarquía de necesidades:

- . Fisiológicas
- . De seguridad

ción a las cambiantes situaciones del mercado y de la propia empresa.

- Debe ser sencillo tanto en su tratamiento como en su aplicación.

- . Sociales
- . De estima
- . De autorrealización



Trabajo y remuneración, en busca del equilibrio.

Las necesidades superiores no aparecen hasta que no se hayan satisfecho suficientemente las más bajas de la escala. Las que han sido satisfechas no sirven ya como factor de motivación; es decir, no motivan.

Puede admitirse como postulado que el dinero cubre la satisfacción de las necesidades fisiológicas, muchas de las de seguridad y las de estima que pueden satisfacerse fuera del trabajo. Podemos decir también que el dinero indirectamente ayuda a satisfacer las necesidades sociales, de status, etc., y que pueden contribuir a cumplimentar las de autorrealización. ■

***'La remuneración 'en especies', trata sobre aquella retribución mediante la cual la empresa en vez de proporcionar un ingreso directo asume un gasto del que el trabajador se beneficia.'***

\* Mikel Alzola es Jefe del departamento de Organización del Grupo Fagor.

## RETRIBUCIÓN, MOTIVACIÓN FACTORES?

Autorearen ustetan, retribuzioa produziozko faktore baten prezioa finkatzeko balio duen elementu ekonomikoa baino zertxobait gehiago bada; retribuzioa elementu soziologiko, psikologiko eta etikoak biltzen dituen elementua da, baita elementu politikoak ere.

Enpresaren retribuzio politikak neutroa izan behar du, eta lotu behar ditu enpresaren zuzenketa estiloa eta bere kulturaren baloreak, jarraitutako helburuak komunikatu behar ditu ere eta norberaren eta taldearen motibazioa eta eginbeharra suspertu.

Retribuzioak lansari diferenteak ditu finkoa, aldakorra eta 'espezieetan' delakoa. Finkoa aldatzen ez diren lansariei dagokie. Aldakorrean ez da aurrez ezagutzen zehatz mehatz lansaria zein izango den, aldakorra bait da helburuen lorpenaren arabera. 'Espezieetan' egiten den ordainketan enpresak lansari zuzena eman beharrean langileari, honen gasturen bat ordaintzen du.

Retribuzio sistema ezberdinak finkatzen dira sistema horren jasotzailea nor den kontutan harturik. Ohizkoa da eskulangileei orduko retribuzio finkoa seinalatzea, eta horretaz gain produktibitatezko plus-a. Lan taldeei talde lansari sistema ezartzen zaie.

Bestalde administratiboek hileroko soldata jasotzen dute eta espezieetan egindako zenbait ordainketa. Komertzialak dirusariak jasotzen dituzte helburuen lorpenaren arabera, eta teknikoei eta departamentuetako buruei lansari finkoz ordaintzen zaie eta diruz ordaintzen ez diren beste zenbait sari.

Motibazioaren analisiak kontutan izan behar ditu jokaera suspertzen mantentzen eta zuzentzen duten faktore guztiak.

## Midiendo nuestra competitividad

Francisco Javier Sagasta\*

Los costes laborales del Grupo Cooperativo Mondragón y su eficiencia en relación a su entorno Nacional e Internacional

En numerosas ocasiones nos hemos interrogado acerca de cuál sería nuestra posición comparativa en materia de costes de personal unitarios en relación a la media de las empresas vascas, españolas, e incluso de los principales países europeos, ahora que nuestra plena integración en el Mercado Unico Europeo se presenta como inminente.

Para arrojar alguna luz sobre esta inquietante cuestión se ha recurrido a un surtido panel de fuentes de información, oficiales algunas y publicadas por empresas privadas otras, con la finalidad de proceder a su análisis y conseguir atisbar la posición relativa de las cooperativas frente a su competencia nacional e internacional.

Con objeto de que la contrastación resulte válida, y certeramente orientativa en sus conclusiones, se ha optado por seleccionar aquellas muestras de empresas y sectores equiparables a las actividades desarrolladas por las cooperativas, básicamente en las siguientes ramas:

- Bienes de Equipo
- Electrodomésticos y Muebles
- Componentes Industriales, tanto metálicos, como electrónicos o de caucho o plástico.

En coherencia con esta segmentación, en el Grupo Cooperativo Mondragón se ha prescindido de Eroski y de las cooperativas encuadradas en los sectores Agroalimentario y Servicios, centrándose la comparación exclusivamente en las cooperativas industriales.

La contrastación se ha efectuado sobre los datos correspondientes a 1988, por ser los últimos publicados en las estadísticas manejadas referentes a las empresas exteriores que sirven como contrapunto en el presente análisis.

Como resultado del mismo se exponen en el siguiente cuadro los diferentes niveles de los costes de personal medios por trabajador calculados a partir de las muestras de empresas estudiadas, dándolos a conocer en cifras y posicionándolos en orden decreciente asignando a las cooperativas la base de referencia (100%).

COSTE DE PERSONAL UNITARIO		-miles pesetas-
Muestras de empresas	Coste Personal 1988	% s/Cooperativas
Alemania	3.666	149
Francia	3.277	133
Italia	3.103	126
España	2.898	118
Gran Bretaña	2.528	103
País Vasco	2.467	100
Cooperativas	2.462	100

Al respecto conviene precisar algunas matizaciones aclaratorias que contribuyan a situar en sus justos términos el contenido del cuadro presentado:

- Las diferentes cifras y porcentajes representados se refieren a los costes de personal totales, es decir, incluyendo seguridad social. Esta puntualización se realiza habida cuenta que las cotizaciones a Lagun-Aro suponían en 1988 aproximadamente un 22% del coste de personal total, situándose dos puntos porcentuales por debajo de las cuotas a la Seguridad Social a cargo de las empresas vascas y españolas.

Asimismo entre los países europeos se constatan divergencias notorias, ya que la incidencia del coste de la seguridad social en las empresas francesas e italianas (alrededor del 28%) duplicaba en términos relativos a la soportada por las empresas británicas, repercutiendo en sus respectivos costes de personal reflejados en el cuadro.

En consonancia con estas aclaraciones, debe considerarse que una clasificación que se efectuara en orden a las retribuciones percibidas por cada trabajador experimentaría variaciones acordes con la mayor o menor participación de las cuotas de la Seguridad Social sobre el coste de personal unitario.

- También puede causar extrañeza el hecho de que las empresas españolas posean unos costes medios de personal superiores en un 18% a los resultantes en el caso de las empresas vascas. Ello se debe a la distinta tipología de las muestras cotejadas.

Mientras la información correspondiente a las empresas vascas abarca al 95% del censo



***C***ara al futuro habrá que seguir manteniendo una estrecha vigilancia de la evolución del binomio valor añadido- coste de personal, jugando un papel primordial los avances de productividad en las cooperativas.'

industrial de los sectores seleccionados, con la lógica profusión de pequeños talleres, en el caso de las compañías españolas los datos han sido recabados de la Central de Balances del Banco de España, cuya encuesta es de contestación voluntaria, lo que sesga la muestra (1.022 sociedades en este caso) hacia la recepción de respuestas por parte de las empresas más dimensionadas, saneadas y rentables. No obstante, resulta evidente que dicho perfil de empresa, aunque no sea plenamente representativo de la realidad estatal, resulta mucho más aleccionador al establecer comparaciones, ya que se obtiene a partir de la agregación de las empresas españolas punteras en sus respectivos sectores, espejo en el que cada día es más necesario mirarse.

A título informativo se añade que si se universalizara la muestra española a la totalidad del parque estatal de empresas pertenecientes a los sectores considerados, resultaría un coste de personal medio equivalente al 84% del registrado en las cooperativas, según el Instituto Nacional de Estadística, frente al 118% detentado por las empresas encuestadas por la Central de Balances.

Efectuadas estas salvedades, el contenido del gráfico resulta altamente significativo sobre los distintos grados de carestía de los puestos de trabajo de cada muestra de empresas contrastadas.

Como era previsible, la clasificación resultante guarda cierta correlación con los niveles de vida de los diferentes países, siendo los puestos de trabajo alemanes los que suponen unas mayores cargas para sus empre-

sas, al ser sus costes unitarios un 12% superiores a los imputables a los trabajadores franceses y un 49% a los correspondientes a los cooperativistas y al País Vasco en general.

Sin embargo, los costes de personal no dicen gran cosa por sí solos, sino que deben calibrarse en relación a la eficiencia del factor trabajo en el valor final del producto. Por ello, resulta del máximo interés llegar a co-

nocer cuál es la cifra de negocio, o mejor aún, con objeto de paliar la incidencia del producto comercializado y la mayor o menor integración del proceso productivo, cuál es la cuantía de valor añadido que en cada conjunto de empresas contrastadas se obtiene por cada puesto de trabajo. A esta cuestión se da respuesta en el cuadro siguiente:

VALOR AÑADIDO/PUESTO DE TRABAJO		
-miles pesetas-		
Muestras de Empresas	Valor Añadido/Puesto Trabajo 1.988	% s/Cooperativas
Alemania	5.078	141
Italia	4.469	124
Francia	4.358	121
España	4.301	120
Gran Bretaña	3.918	109
Cooperativas	3.597	100
País Vasco	3.535	98

Como puede apreciarse en la observación de este segundo cuadro, las variaciones ordinarias respecto al presentado anteriormente no son sustanciales, destacando a nuestro efecto el que las cooperativas acortan en alguna medida la distancia que les separa del grupo alemán, que lidera la clasificación en el foro europeo en cuanto a valor añadido se refiere. Este acercamiento revela que la incidencia del coste de personal sobre el valor añadido generado por cada cooperativista (68%)

es inferior al 'ratio' resultante en el caso de los trabajadores de la muestra alemana contrastada (72%).

Sin embargo, esta aparente mejor relación 'input/output' entre el trabajo y el producto final es tan sólo relativa, ya que si se centra la atención en el valor añadido remanente tras excluirse el gasto de personal se desemboca en una nueva relación de fuerzas, tal como queda representado en el tercer cuadro.

RENDIMIENTO INTERNO POR PUESTO DE TRABAJO (*)		
Muestras de Empresas	Rendimiento interno puesto trabajo (*)	% s/Cooperativas
Alemania	1.412	124
España	1.403	124
Gran Bretaña	1.390	122
Italia	1.366	120
Cooperativas	1.135	100
Francia	1.081	95
País Vasco	1.068	94

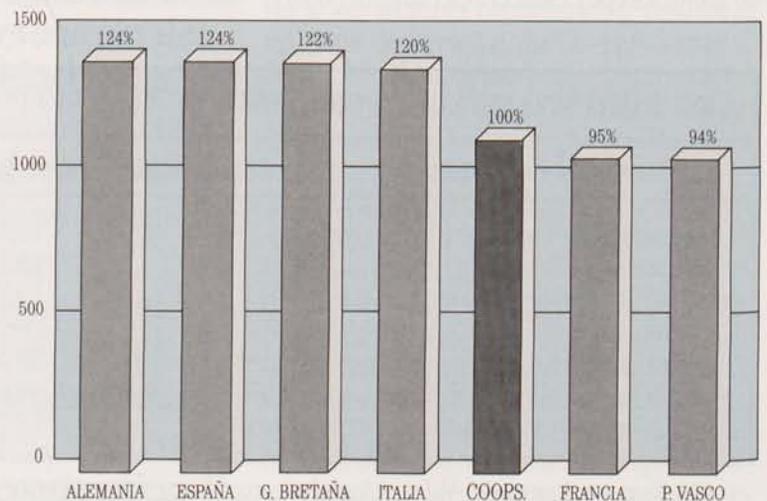
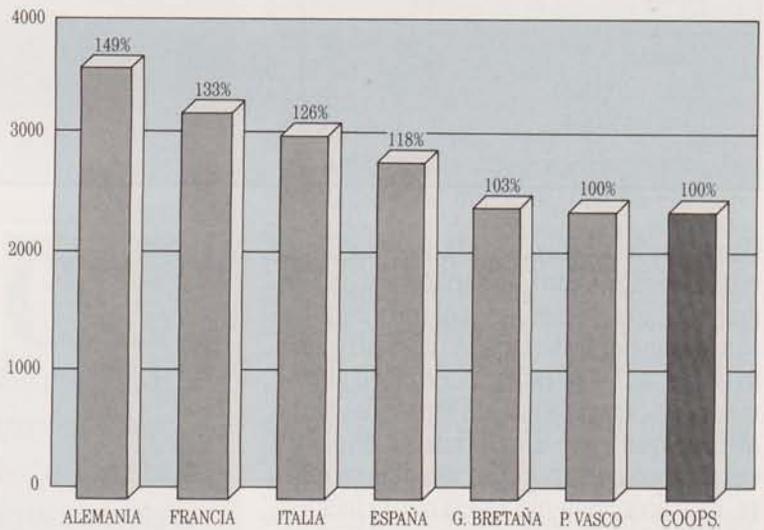
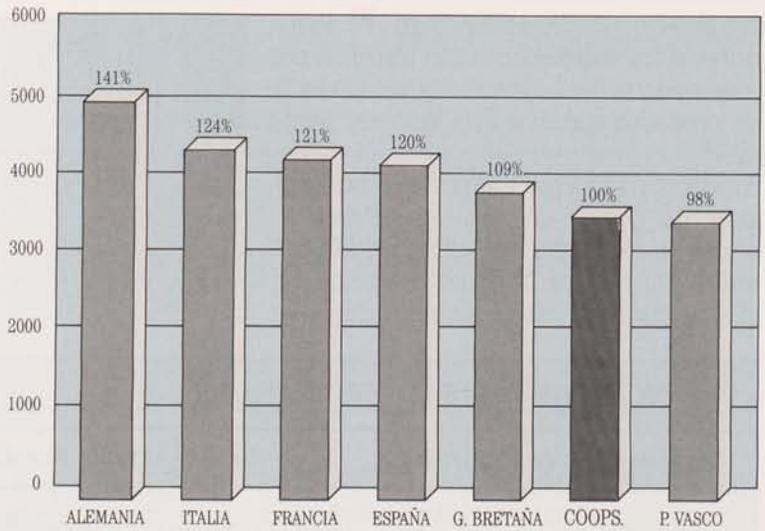
(\*) Tras excluirse del Valor Añadido la parte correspondiente a Gasto de Personal

Este remanente del Valor Añadido, al que convencionalmente se suele denominar como Rendimiento Interno, expresa la parte de la riqueza creada por cada puesto de trabajo que permanecería dentro de la empresa si toda la financiación fuera de origen propio, es decir, previa a los gastos financieros.

Tal como se desprende de este tercer cuadro, a pesar de que las cooperativas mostraban un menor 'ratio' de gastos de personal sobre valor añadido que las empresas alemanas, lo cierto es que en las empresas germanas obtienen un rendimiento interno superior en un 24% por cada trabajador ocupado en ellas.

Por el contrario, en el caso de las empresas francesas, el elevado porcentaje que los gastos de personal representan sobre su valor añadido (75%), debido en gran parte a sus altos costes sociales, propicia el que se vean superadas por las cooperativas en la obtención de rendimiento interno individual.

Para finalizar, conviene recalcar que el camino por recorrer en pos de equipararnos a los puestos que encabezan la tabla de Rendimiento Interno resulta evidente, por lo que de cara al futuro habrá que seguir manteniendo una estrecha vigilancia de la evolución del binomio valor añadido-coste de personal, jugando un papel primordial los avances de productividad en las cooperativas, tarea en la que deberán combinarse el esfuerzo individual, las mejoras en la gestión y organización empresarial, y la permanente actualización tecnológica. ■

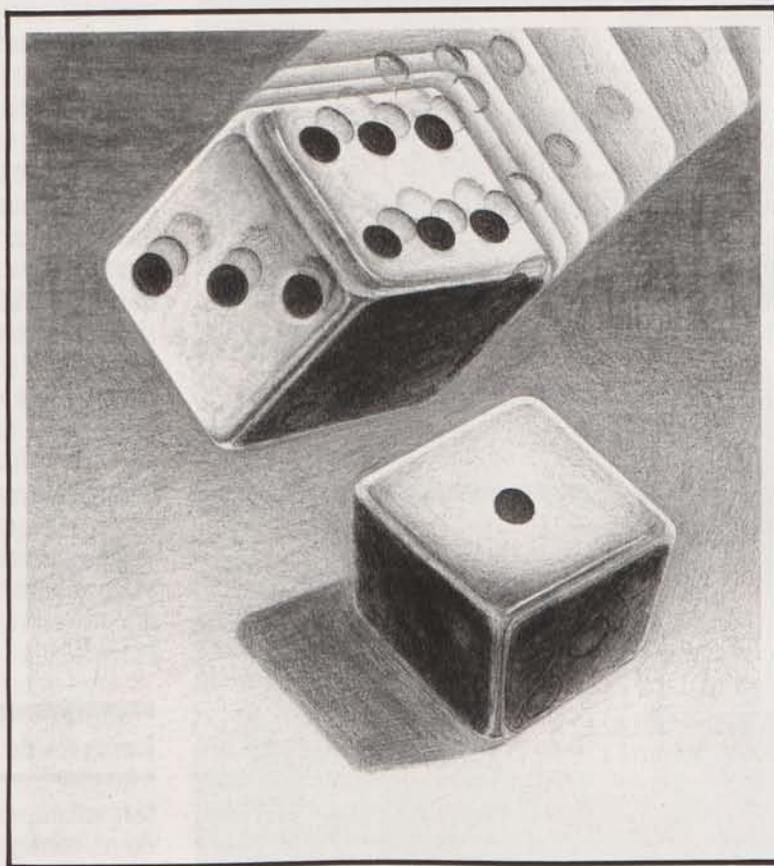


\* Francisco Javier Sagasta es Director del departamento de Análisis Económicos del Consejo General del G.C.M.

Cuando en el mes de octubre de 1956, al comienzo de la experiencia cooperativa, se fijó el intervalo retributivo máximo entre los índices 1 a 3, se estaba consagrando un modo de ejercer la solidaridad, limitando, sobre todo, las remuneraciones máximas de los directivos.

La norma creada nació impregnada de ingenuidad en su proyección temporal, pero fue inmensamente adecuada a la circunstancia social que esa época vivía.

Fue ajena a reflexiones indagatorias para prever la rigidez remunerativa que se aventuraba en su aplicación, y no evaluó, por considerar su ejercicio fuera de los límites abarcables de cualquier hipótesis delirante, el volumen de desarrollo posterior que en su limitado perímetro debería inscribirse, como condicionante retributivo clave en el comportamiento de la experiencia.



## Los Símbolos y el Tiempo

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

## La Solidaridad como concepto

Por el efecto ejemplificador que difunde el intervalo remunerativo en el Grupo, además de por su valor intrínseco, fuera de cualquier apañado retórico, y por su diafanidad interpretativa en el cooperativismo practicado, probablemente ha sido hasta ahora la referencia clave en la estimación objetiva de la solidaridad cooperativa como concepto.

Pero sería una apreciación muy sumaria llegar a limitar el ancho campo que existe para ejercer la solidaridad al exclusivo ámbito de las magnitudes retributivas.

Las connotaciones propias del concepto de solidaridad son muy amplias, y van desde su parangón con términos como fraternidad y caridad -utilizados con menor o peor fortuna por los jacobinos y los cristianos, respectivamente- hasta la definición más escolástica por la que se entiende como cumplidora del precepto solidario aquella **actitud de las personas en favor de otras cuando ponen interés y esfuerzo para ayudarles en sus iniciativas o en sus asuntos.**

Desde este presupuesto al que resulta de acotar el concepto a la distancia que media desde el que más recibe como prestación por su trabajo al que menos gana por su respectiva aportación laboral, va un abismo.

## Más allá de la remuneración

Probablemente en la circunstancia de entrar en el último decenio del siglo, la escena protagonizada por los agentes que intervienen en la empresa: capital, trabajo, directivos, dirigidos, técnicos, especialistas, peones, inversión, gasto, mano de obra,

instalaciones, activo fijo, pasivo propio y ajeno, etc. etc., han configurado una situación que nada tiene que ver con la que asentó el marco de solidaridad retributiva.

Hoy sabemos que las tensiones siguen existiendo en la permanente búsqueda del equilibrio para dar a cada uno la parte que le pueda corresponder en la riqueza producida entre todos.

***'Hoy sabemos que las tensiones siguen existiendo en la permanente búsqueda del equilibrio para dar a cada uno la parte que le pueda corresponder en la riqueza producida entre todos.'***

Sin embargo, el ejercicio de la solidaridad, como práctica de 'actitudes responsables', no pasa solamente por la sobriedad en las exigencias remunerativas. Ahí está todo un cúmulo de adaptaciones profesionales como exigencias ineludibles pidiendo exigentemente sobre los máximos ejecutivos que desean **poner interés y esfuerzo a favor de los demás.**

Tenemos que conseguir que nuestros más altos directivos se asomen a las nuevas culturas que se desarrollan en la empresa, desterrando hábitos directivos que han devenido en caducos en poco tiempo.

El esfuerzo debe guiarles en dirección a adquirir conocimientos hasta

hace bien poco tiempo considerados como excesivos o superables por otras habilidades. El conocimiento de idiomas, particularmente el inglés, se hace imprescindible; el dominio de la informática en sus aplicaciones básicas constituye un instrumento clave para el control y conocimiento de las variables resultantes y directivas de la gestión; el mercado internacional asimilado ahora el antaño doméstico, requiere ser dominado plenamente y, consecuentemente, la financiación internacional con sus modalidades de endeudamiento, sistema de cambios, activos financieros en curso, banca internacional, etc..

Deberíamos cambiar el punto de mira para elegir a los directivos y calificarles óptimamente cuando demuestran un empeño manifiesto por adquirir nuevas técnicas de gestión y para identificarse con entusiasmo en los nuevos procesos de evolución científica y técnica.

Aquí habría que hacer radicar la fuerza de la nueva solidaridad, más allá de considerar estrictamente idóneos para ejercer la dirección cooperativa, a los que asimilan el intervalo 1 a 3 aunque su respeto sirva para afianzar su solvencia moral, que se torna así más arraigada y más consolidada.

## Los retos de un símbolo

Nos estamos empeñando demasiado en conservar hábitos impropios del momento en el que vivimos, agresivo, incierto, competitivo, audaz, mudable e inmenso en el espacio.

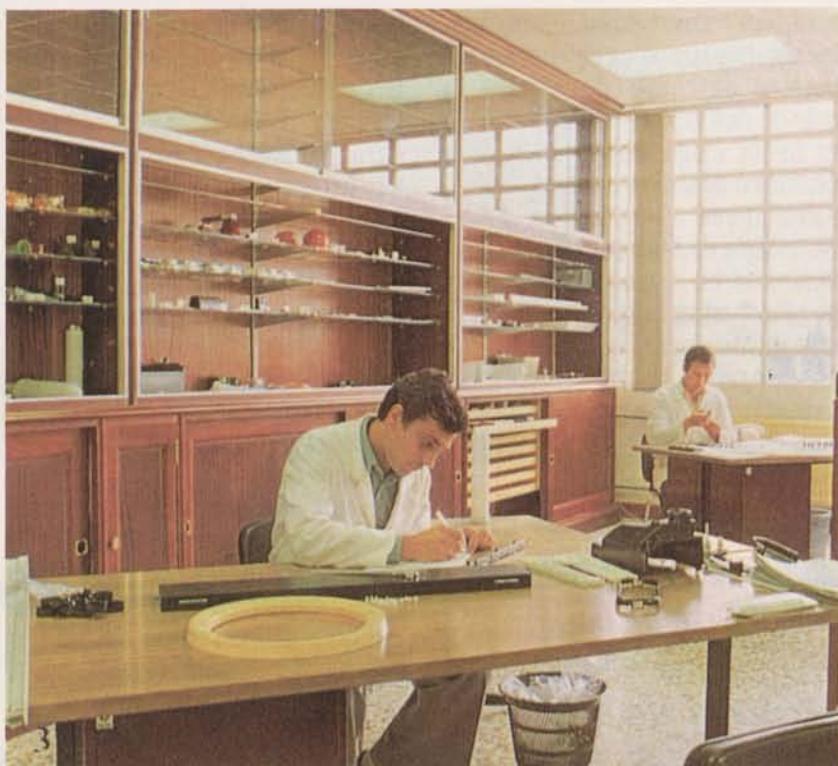
En cada momento cada parcela de poder de la cooperativa necesita conocer cuál es el lastre que debe ir soltando para que su armazón empresarial pueda ir emergiendo y alcanzando sus objetivos.

En el Grupo Cooperativo Mondragón se han desarrollado símbolos cuyo carácter sentimental está desbordando el objetivo que al crearlos e implantarlos se perseguía. Y no es aconsejable proceder obstinadamente a la asignación de virtualidades fundamentales, a preceptos cuya circunstancialidad tenía debilidades que el transcurso del tiempo iba a desvelar.

Cuando en la década de los años 50 se daban condiciones de necesidad perentoria de lo más elemental para vivir, estudiar y cultivarse, y las libertades suprimidas habían creado una convivencia artificialmente pacífica, el llamado abanico salarial por su significado de cercanía y comprensión hacia la clase **obrero** más genuina -la representada por quienes portaban indumentaria azul frente a los **empleados** de cuello blanco- ejerció la terapia de una formulación estimulante, perceptible y asimilable.

Quedan aún restos honorables de quienes piensan todavía que en la base de esta solidaridad en la renta disponible para el consumo se halla el ejemplo que puedan dar los altos cargos. Estos deberían renunciar a una retribución comparable con la que se halla generalizada en la sociedad protagonista del último decenio de este siglo. Y sin embargo las actitudes solidarias actuales son aquellas capaces de renunciar a la comodidad donde los altos ejecutivos sustituyan las limitaciones del horario por el cumplimiento pleno de las obligaciones, y donde el éxito y la garantía del empleo a través de la generación de economías, sustituya al mérito de una remuneración restringida.

Hoy no son tan sangrantes las diferencias sociales entre los miembros de las cooperativas, y la elevación del nivel de vida y el acceso generalizado a los bienes de la educación y la cul-



En los cincuenta se les denominaba "empleados de cuello duro".



Obreros de buzo azul, el proletariado más genuino.

tura, han convertido en sentimentales algunos símbolos de enorme capacidad de convocatoria hace ya más de dos generaciones y por eso es mejor exigir otras condiciones puestas más al día a nuestros principales líderes.

No estaría de más que ahora se reflexionase en lo que es más útil a largo plazo para nuestras empresas, y que quede como un buen adorno positivo del directivo ejemplar su sumisión estricta a la norma histórica.

***'En el Grupo Cooperativo Mondragón se han desarrollado símbolos cuyo carácter sentimental está desbordando el objetivo que al crearlos e implantarlos se perseguía.'***

### ... Con mesura

La interpretación de este mensaje no debiera hacerse fuera de su contexto. No pretendemos ser iconoclastas y hacer tabla rasa de lo conservable del pasado.

Las normas aprobadas en el I Congreso Cooperativo son las llamadas a ser respetadas y cumplidas, aunque aún muchos grupos, en uso de su propia soberanía, no han asumido la apertura del intervalo retributivo hasta los límites fijados.

Y esta situación está creando problemas y hasta se dan soluciones pintorescas llenas de prejuicios porque resulta que no les importa retribuir mejor a sus directivos, si éstos no son socios.

Los gerentes y directores tienen que ser ejemplares. Conocer bien la profesión; desplegar una actividad inteligente y tenaz; mantener abierta su curiosidad científica por los cauces que le potencien en beneficio de su empresa; gozar de buena salud para actuar siempre con la elasticidad mental de un buen atleta intelectual en el plano del saber y conocer; llevar una vida ordenada para granjearse el reconocimiento general y poder así ejercer un liderazgo natural capaz de difundir confianza a su alrededor.

Y el que aprobemos la ruptura del convencional sistema de medir el grado de solidaridad de un directivo por su capacidad de aceptar un estrecho abanico retributivo, no nos hace perder de vista la idea de que el que lo acepta y convive con su estricta aplicación, habrá ganado un buen trecho en la consideración general del contexto social en su empresa.

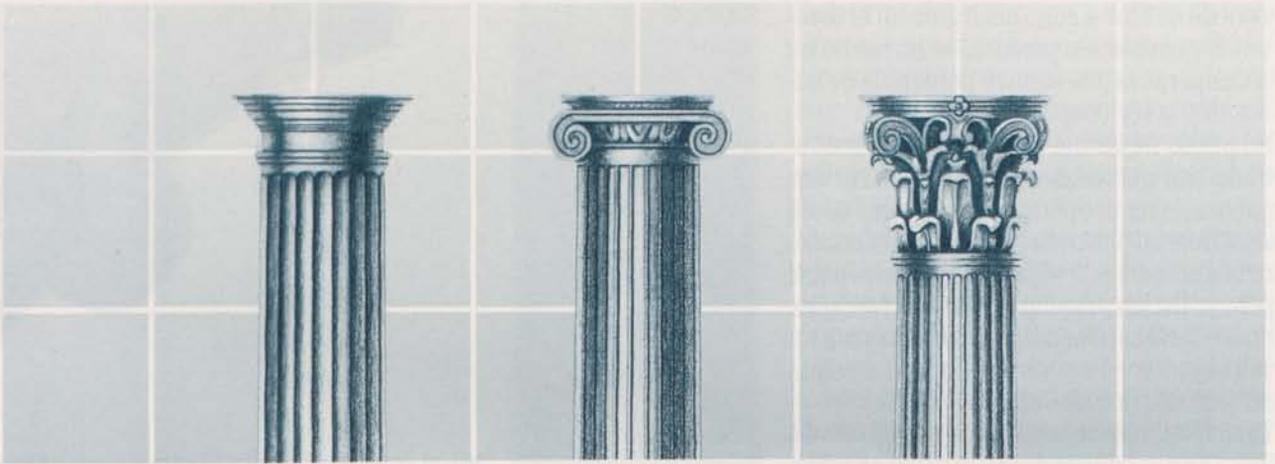
Al liderar una sociedad cooperativa es bueno comportarse como el más genuino de los individuos que la forman. La interpretación que damos a las limitaciones de los símbolos no la hacemos para destruir valores de incuestionable ejemplaridad porque somos profundamente sensibles a su fuerza moral. La hacemos para usar las ideas con mesura, de modo que si nuestros dirigentes no son capaces de asumir los retos de la sociedad de personas, no seamos los demás los que nos oponemos a sus deseos, porque los preceptos prácticos son siempre revisables, nunca dogmas. A quien le falte el apoyo del reconocimiento social, deberá colmarlo con su prestigio con otras virtualidades compensatorias, y, en cualquier caso, el socio que no se ajuste a la norma siempre será algo extraño a esa sociedad en la que convive y dirige. ■

### SINBOLOAK ETA DENBORA

1956ko Urrian, Kooperatiba-Esperientziaren hasieran, gehienezko ordainsari-tarteak 3ra artean finkatu zenean, elkartasuna erabiltzeko era baten finkapenari eman zitzaion hasiera, mugaturik batez ere zuzendaritzakoen gehienezko ordainsariak.

Ordainsari-tarteak Taldean hedatu duen ondorio eredu-garriagatik, behar bada ordainsari-tarte hauxe izan da orainarte kontzeptu moduan erreferentzi-giltzarria, kooperatibetako elkartasunaren balioespen objektiboan.

Elkartasun-kontzeptuaren beraren konnotazioak oso zabalak dira eta anai-tasuna eta karitatea bezalako hitzekin berdintzetik honako definizio eskolastikoago honetaraino doaz: hots, beste batzuk dituzten ekimen eta arazoetan laguntzeko interesa ipini eta ahaleginak egiten dituztenean, pertsonak izaten duten beste horien aldeko jarreraraino. Ondotxo dakigu, guztien artean ekoizturiko aberastasunean bakoitzari dago-kion parte eskuratu ahal izateko orekaren etengabeko bilaketan tirabirak dirautela. Erdietsi behar dugu goimailtako gure zuzendaritzakoak enpresan garatzen ari diren kultura berrietara hurreratzeari, utziz alde batera denbora laburrean zaharkitu bilakatu diren ohiturak. Hizkuntzak ezagutzea, ingeleza batez ere, nahitaezko bilakatu da; informatikaren ezagupena, nazio-arteko merkatua, nazio-arteko finantzaketa, ... gestioa zuzentzeko aldagaien ezagutzarako funtsezko bitartekoak dira. Gaurregun ez dira horren erdiragarriak kooperatibakideen arteko gizarte-diferentziak, eta bizitz-mailaren igoerak eta hezkuntza eta kultur-ondasunearako irispide orokortuak sinbolo sentimental bihurtu dituzte duela bi belaunaldi baino gehiago izugarriko arrakasta izan zuten sinbolo batzuk eta beraz hobe zaigu gure lider nagusienei beste baldintza eguneratuago batzuk eskatzea.



## Reflexiones para cambiar

JOSE MARIA MENDIZABAL

### Testimonios

El Cooperativismo ha satisfecho a mucha gente. Alguna vez he asistido a una de esas comidas de fraternidad que celebran quienes fundaron una Cooperativa allá por los gloriosos 50. La impresión que recojo es de satisfacción. Satisfacción y orgullo de haber contribuido a la puesta en marcha de una nueva Cooperativa que a los 30 años de fun-

Días atrás recibí el número de T.U. Lankide titulado 'El Cambio Necesario'. Tres columnas, que querían representar los órdenes arquitectónicos griegos, ilustraban la portada de la revista. La idea de cambio se hacía patente en el perifollo del capitel. La idea me pareció bien aunque el cambio suele ser a mejor y todavía no sé porqué el orden jónico es mejor que el dórico. Propiciaremos, no obstante, el cambio cuando insatisfechos con el orden vigente aspiramos a construir un orden nuevo. El origen de la creación de las Cooperativas fue ese: No estamos contentos con este desorden social, busquemos un orden nuevo.

dada sigue pujante. Los reunidos son hombres y mujeres que rondan los cincuenta y los sesenta años. Han trabajado toda su vida y constituyen esa amplia clase media que no es pobre, ni quiere serlo, pero de la que tampoco se puede decir que sea excesivamente rica. Entre ellos hay directores, trabajadores especializados, amas de casa y las diferencias no las marca el nivel económico aunque seguramente sí las palabras y el lenguaje. Desbordan alegría, cuentan alguna batallita

y puede quedar alguna amargura en el corazón. Su realización personal se ha hecho en la Cooperativa y se sienten contentos de haber sido y ser cooperativistas.

No puedo negar que también me he encontrado con personas que sienten cierta vergüenza de ser cooperativistas. Algo así como si estuvieran pidiendo perdón por ser cooperativista, como si dijeran 'Perdone usted pero yo iba para capitalista pero no fui capaz, no me sentí con fuerza para triunfar y me tuve que juntar con otros para formar un equipo y así entre todos salir adelante'.

También tengo un amigo que me dijo un día 'Mira yo soy cooperativista porque en aquellos lejanos 50, cuando andábamos en torno a Dn. José María veía y sentía que a aquél hombre no podíamos dejarlo solo. Al decirme a ser cooperativista sabía que renunciaba a hacerme rico. Sabía que tampoco iba a ser pobre, pero mi patrimonio podría llegar a lo que es una vida digna: un piso modesto, educación para mis hijos, una jubilación correcta y una vida con trabajo y vacaciones a ritmo de calendario laboral. Y no me planteo eso de si estoy o no satisfecho. Pensé que era un deber y no nos ha ido tan mal'.

---

### ¿Hacia dónde?

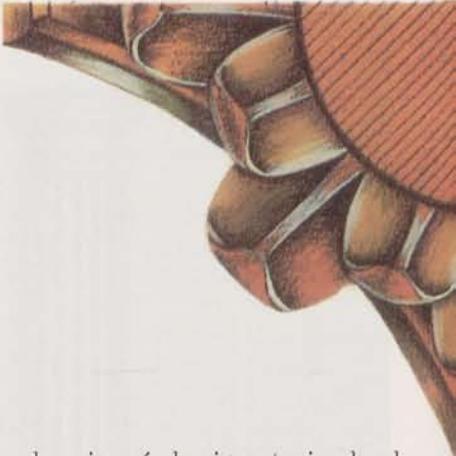
---

No es malo que se cuestione el cooperativismo. Se puede pedir un cambio. Tendremos que propiciar el cambio. Lo que se está cuestionando es la validez y eficacia de los ideales cooperativos al hacer empresa.

**Queremos hacer empresas** y en todo ese número al que aludo al principio de estas líneas hay un planteamiento empresarial evidente. Vaya por delante que si no hay empresa difícilmente habrá cooperativa, pues no sé qué es lo que vamos a cooperativizar. Al socaire del empuje europeísta nos vemos obligados a hacer cambios y veo cambios estructurales y organizativos, jurídicos y sectoriales, pues de la necesidad de cambio y aceleración tecnológica estamos más que convencidos.

**Queremos hacer cooperativas**, empresas cooperativas, que es una forma de empresa

**V**aya por delante que si no hay empresa difícilmente habrá cooperativa, pues no sé qué es lo que vamos a cooperativizar.'



en la que la primacía la sigue teniendo el hombre. Es una sociedad de personas. La cooperativa no es una sociedad de capitales. ¿Podremos hacer empresas que no sean capitalistas?. Nuestra productividad es baja. ¿El que seamos cooperativistas tiene algo que ver con la baja productividad?. Puede incluso ocurrir que muchos nos sintamos muy cómodos dentro de la fórmula cooperativa porque no nos presiona tanto como la empresa capitalista. ¿El ser cooperativista conlleva cierto grado de burocratización como se da en casi todos los socialismos y el nuestro sería uno más?. Los socialismos puede que sean buenos para repartir pero a la hora de producir dejan mucho que desear. Si queremos hacer cooperativa el cambio no puede quedarse en lo organizativo, jurídico, estructural, habrá que hacer un cambio o cada quien deberá hacer el cambio de lo que tenemos a nuestro alcance 'bajo nuestras boinas'.

---

### Cambio personal

---

Los valores que nos movían y a los que apelábamos hace unos años parecen no valer. 'Los apelativos morales ya no bastan' dice Goyeneche. Cierto, no bastan; luego son necesarios, hacen falta. Sólo los resortes morales no harán cooperativas pero sin resortes morales tampoco las haremos. 'La revolución, léase cambio, que Arizmendiarieta quería y consideraba necesaria era la revolución de las conciencias'. Eso no lo quiere para que la



gente sea buena. Eso lo quiere para poder hacer Empresa Cooperativa. Con gente sin arrestos morales no se puede hacer ni cooperativas ni otra cosa.

Arizmendiarieta llega a identificar la revolución social y la revolución económica, para que cualquiera de ellas sea satisfactoria. La ineficiencia en cualquiera de las dos vertientes, dirá en relación a las Cooperativas, bastará para descalificarlas y hacerlas aparecer como un subproducto social.

El cambio que se propugna tendrá que ser moral, que quiere decir ni más ni menos que responsabilidad personal.

Parece que le hemos dado la vuelta al discurso inicial. Cuando era joven y quería hacer valer los valores del espíritu solía repetir la frase de Jesús: 'No sólo de pan vive el hombre' y Arizmendiarieta y otros me decían 'luego también de pan' y con ello me animaban a no tenerle miedo al mundo de las realidades temporales. Ahora que parece que ya tenemos pan, nos basta con el pan. Sólo de pan vive y el hombre. 'Se acepta cada día con mayor unanimidad', continúa Arizmendiarieta, 'que la base del bienestar y de la convivencia humana, más que recursos económicos, lo constituyen bienes inmateriales. La dignidad cuenta más que la despensa' y todavía se pone el hombre más duro cuando dice 'No basta que se acepte en principio una escala de valores en la que la libertad, la dignidad, la justicia y la solidaridad están por encima de los bienes materiales. Es preciso que cada uno aprenda a sacrificar sus intereses individuales en aras de la solidaridad, esté más dispuesto a dar que a recibir'.

**L**os socialismos puede que sean buenos para repartir pero a la hora de producir dejan mucho que desear.'

Podremos decir que son palabras de cura, pero, a fe, que si no hay algo de eso podrá haber empresa pero no cooperativa. Si lo económico va bien, ¿todo va bien en la empresa?. Una empresa económica debe triunfar en lo económico y los cambios propuestos son para triunfar en eso.

No sé por qué pienso que el cambio debería ser más profundo, hasta el nivel del ethos, o del convencimiento, o de la estructura moral profunda del hombre, en la que se valora y se ama el ser Cooperativa. No me da lo mismo ser cooperativista o no ser cooperativista. Si en este momento todas nuestras empresas cooperativas dejaran de serlo para ser otra clase de empresa no Cooperativa no creo que habríamos progresado aunque quizás ganáramos más dinero.

## Resumiendo

Percibo tres niveles en los que el cambio debe ser continuo. El nivel empresarial, que va a determinar lo económico y que hay que cuidar como medio y condición necesaria pero no suficiente para que se de el cambio en el nivel cooperativo.

En este nivel son necesarios, además de lo anterior, unos principios valorados como mejores que otras fórmulas. La mejor fórmula societaria. En este nivel los dirigentes, con su palabra, sus escritos, su ejemplo de trabajo y dedicación, sus renunciaciones, etc., tienen que constituirse en focos de atracción y convencimiento hacia la idea cooperativa y hacia la práctica del cooperativismo.

Todo eso es para que la persona humana encuentre las posibilidades de libertad para que crezca como persona, para que cambie hacia el bien, la justicia, la solidaridad, la participación. Esa bondad moral tendrá sus efectos en la misma empresa cooperativa y en la sociedad. Seguramente el cambio personal es necesario para que podamos seguir haciendo Cooperativas. ■

El autor del artículo hace un análisis de los primeros cinco años de rodaje de la nueva política soviética conocida por 'Perestroika-Glasnot'. El desmontaje del sistema monolítico imperante desde octubre de 1917 'es obra de alta habilidad artística, de formulación articulada, de lenguaje y de simbolismo'.



# El laberinto soviético

J E S U S L A R R A Ñ A G A

## Resaca de la Sociedad Igualitaria

La trasmutación de una sociedad cerrada, ideologizada e instrumentalizada por el partido único, en sociedad abierta y permeable, es mortal de necesidad.

Lo que era diabólico la víspera es angélico hoy, y tan descarado salto rupturante y desestabilizador debiera tener impactos más violentos, pero salvo el problema de las nacionalidades de mucho más calado humano, que estrictamente político y económico, las probabilidades de éxito de la trasmutación Gorbachov,

son esperanzadoras, bien por la bondad de la Estrategia, o porque no hay otra.

El desmontaje del sistema monolítico es obra de alta habilidad artística, de formulación articulada, de lenguaje y simbolismo.

Michail Leontiev, redactor de *Commersant*, semanario de la información económica en clave política, nos dice: 'Estamos ante un proceso de difícil asimilación, porque desde el poder se difunde la idea de que no debe haber ricos', a eso responde la nueva ley de impuestos, pero el igualitarismo es algo anterior a la revolución de octubre.

La mayor de las torpezas históricas: **Concentrar a los propietarios individuales en masivos Kolhosos y fábricas monstruosas, donde sólo florece la indolencia y el abandono.**

Es la solución a lo bestia, que destruye la población más activa e induce el marasmo total en la vida social y económica. Una sociedad igualitaria es más ética, pero es menos creativa y espoleante, utópica y deseable, y tropieza con la condición humana,

en búsqueda de diferenciales, de ambición y de dinero que la sociedad dinámica posibilita.

Los líderes soviéticos, conocen la cara oculta del capitalismo, el de la eficiencia arrolladora y desigualdad a corto plazo. El coste inmediato es un alto desempleo. Ante los primeros brotes de desigualdad, de la mano de cooperativistas y mafiosos, se reacciona con dureza contra los primeros.

## La industria militar en conversión

La mítica industria militar soviética está en conversión. Ciudades y pueblos cerrados a los extranjeros en décadas, se abren y sus habitantes (pocos) empiezan a otear el mundo exterior. Tenemos la ocasión de capturar el metabolismo de estos inmensos conglomerados fabriles, cerrados a cal y canto a los ojos foráneos, no sabemos a ciencia cierta si por el valor de sus secretos militares o la brutal distancia a los modos productivos y de gestión de Occidente.

***'El desmontaje del sistema monolítico es obra de alta habilidad artística, de formulación articulada, de lenguaje y simbolismo.'***

Una de ellas nos revela los arcanos de una industria empantanada, con viejos modos fabriles, impropia de la modernidad de la era de los Soyutz y los Chips.

La gran paradoja se avista de inmediato. Impecable el producto final. El motor del avión por puro determinismo tecnológico no puede parar ni poner en peligro al avión, el motor no admite correcciones en ruta, se cae o sigue. Ante tamaña disyuntiva sólo cabe el pasa o no pasa. Es la ley, ¿pero los costes?. nadie los contabiliza.

El coste es un concepto inexistente, y así se explica los enormes almacenamientos, sin destino, chatarras que duermen el sueño de los justos, suciedad que decora pasillos y calles.

Una fábrica sin costes es como un barco sin timón, a la deriva en el encrepado océano del mercado. La sensibilidad competitiva aparenta ser nula. Y es lógico. Apenas se han asomado al exterior salvo para comparar excelencias del producto final, con sus homónimos de USA o Inglaterra (Rolls- Royce o General Electric).

La observación directa de sus sistemas de fabricación, para un producto de alta sofisticación, son la página negra de su devenir, la contradicción entre obsesión finalista (superioridad militar) y modos de producción (primitivos), a costes sin fin.

Los vientos del militarismo a ultranza cambian de dirección. Todos los complejos militares están a la búsqueda de alternativas de productos de uso civil.

Vladimir Alvarez, representante de la SPRI, conocedor de las miserias productivas soviéticas, se exclama: **'La relación oferta/demanda de cualquier cosa de consumo, oscila de 1/3 a 1/20, fabrique lo que fabrique, se da en diana'**. Domingo M. Hernández va más lejos: **'¿Cuál es la cosa más fácil?, ésta, pues esa, todo está vendido'**. Ponen como ejemplo: Faltan cigarrillos en Moscú, las colas son inmensas. Y

¿por qué faltan cigarrillos?. Porque no hay papel para envolverlos. Lo del papel es inverosímil.

La industria militar es la llamada a jugar el papel catalizador de la economía a través de la tecnología. Los conocimientos celosamente guardados en la caja fuerte de los centros de investigación científicos, se necesitan con urgencia en el consumo, en las comunicaciones.

***'La sensibilidad competitiva aparenta ser nula. Y es lógico. Apenas se han asomado al exterior salvo para comparar excelencias del producto final.'***

La URSS, es la primera exportadora de armamento del mundo. En 1988, de los 36,8 miles de millones de dólares, exportó por valor de 12,8 millones de dólares. El panorama de sus ventas se oscurece, y la reconversión es inevitable. Cómo hacerlo y pagarlo, es su dilema.

A los complejos industriales, además de funciones de producción, el gobierno les reserva la tarea de tutela social. La empresa es algo más que empresa, es totalidad económica y social. Y en lugar de concretar esfuerzos especializados se distrae en la multifunción, en la no empresa. Es la tragedia de estos conglomerados situados en la encrucijada de asumir la nueva misión, de pilotar el cambio tecnológico y competitivo, a costes y en el mercado.

---

## Colapso económico

---

El nuevo edificio de la modernidad se construye con el papel (información) de la controversia y del tanteo, en exploración reactiva, y referencias simbólicas. Lenin cobra actualidad en boca de Gorbachov. Este se escuda en la abortada reforma económica del NEP, y augura un mercado socialista.

---

***'El panorama de sus ventas se oscurece, y la reconversión es inevitable. Cómo hacerlo y pagarlo, es su dilema.'***

---

Los progenitores del par mítico Perestroika-Glasnot, han puesto en rodadura un proceso que se sabe cómo empieza pero nadie sabe como se acaba. A la inversa que los chinos, Gorbachov apuesta por el cambio político antes que por la reconversión económica. La Dictadura con mercado puede coexistir temporalmente, pero Democracia sin mercado no es posible, y Gorbachov debe saberlo cuando antepone la cirugía política al bisturí económico.

En primera aproximación se maneja el concepto del arriendo, eufemismo circunvalante de la propiedad, expresamente excomulgada y retirada de la circulación social y emerge el cooperativismo como una especie de propiedad social, se vulnera el código ético marxista del pecado original capitalista: **La propiedad.**



Moscú, San Basilio.

---

Es la palabra maldita que se filtra por goteo, en las encallecidas meninges de los conservadores, del ala resistente del PCUS.

---

***'El retraso es de décadas y lo que quizás es peor, el tamaño de los conglomerados y niveles de integración productiva, son un disparate para la productividad.'***

---

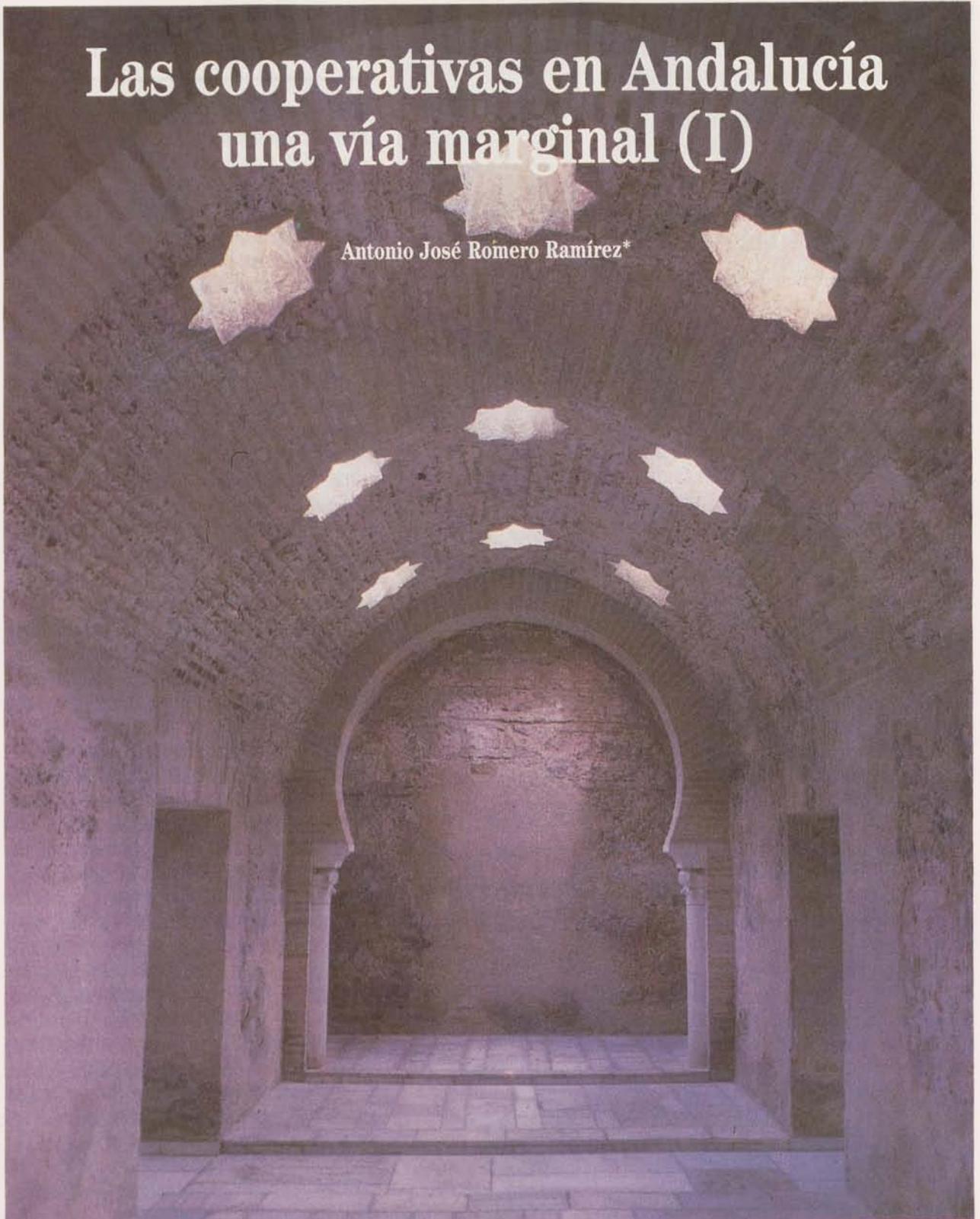
Las cooperativas fueron una ilusión, y no podían ser menos. Cumplieron y cumplen un papel clave. La desiologización de la economía, la fractura de la centralidad burocrática y la envoltura de un proceso hacia el capitalismo, que se cubre en el camino del manto, de un modelo que es cebedor de la iniciativa, por la simple regla de más trabajo más gana. Es remedio para pequeños males en las zonas urbanas, y probablemente y cuando sea abierto y sin tapujos básico para el desarrollo agrario.

Las claves del transformismo soviético están, además de en lo político, en la reconversión de los grandes conglomerados, que sólo es viable por la vía del capitalismo popular, cesión parcial de propiedad de los obreros y tecnología y capital extranjeros, y por supuesto, de la mano del capitalismo sin más, compra de empresas, participación y control sin limitaciones.

El tejido industrial está esclerotizado, envejecido en sus métodos de gestión global, de Management y equipamiento. El retraso es de décadas y lo que quizás es peor, el tamaño de los conglomerados y niveles de integración productiva, son un disparate para la productividad. Desmembración, especialización y propietarización, son algunas de las medidas a aplicar, y viables por la masiva infiltración de los métodos capitalistas. ■

# Las cooperativas en Andalucía una vía marginal (I)

Antonio José Romero Ramírez\*



Jaén, Baños Arabes.

**'El utopismo había perdido su razón de ser como categoría especial de pensamiento dado que todo, hasta los más intrépidos sueños de plenitud humana, era ya realizable. El final de la utopía no era más que el final de la utopía limitada de antaño'.**

**(Frank E.Manuel y Fritzie P.Manuel: El pensamiento utópico en el mundo occidental)**

La gran eclosión del Movimiento Cooperativista Andaluz se produce en los años que van de 1975 a 1985, coincidiendo con el cambio de sistema político y con una grave crisis económica, que no sólo afecta a España, sino también a los restantes países del Area Occidental.

Podemos afirmar, sin miedo a equivocarnos, que son motivaciones de carácter económico aquellas que dan lugar al auge y posterior desarrollo de las cooperativas andaluzas, si bien la entrada de la democracia contribuiría de forma favorable a este proceso.

Esta motivación primaria de los aspirantes a cooperadores, unida a las condiciones socio-histórico-económicas de Andalucía, al marco global capitalista en el que se insertan las cooperativas, así como a la propia filosofía del cooperativismo, otorgan al Movimiento Cooperativista Andaluz un carácter singular. Una peculiaridad, determinada en parte, por la influencia de factores sociológicos en la composición inicial de las cooperativas, que harían de estas empresas de pequeño tamaño, relegadas al mercado local y sin capacidad financiera.

Nuestra comprensión de la problemática del cooperativismo andaluz girará en torno a estos núcleos de reflexión. Este primer bloque tratará de desarrollar nuestra hipótesis acerca de la motivación primaria de los aspirantes a cooperadores.

## **1975-1985. Período de eclosión**

En el período comprendido entre 1975/1985, el número de cooperativas se multiplicó por diez, no siendo achacable este incremento a la influencia directa de la nueva situación política, sino más bien a la reacción de la clase trabajadora en paro, que en dicho decenio alcanza la cresta más alta.

Como veremos, el estatus socio-económico de los cooperativistas determina la capacidad financiera de las futuras cooperativas, éstas reproducen así la misma problemática de quienes las constituyen. Veamos con algo de más detenimiento este aspecto.

La mayor parte de la plantilla de los trabajadores de las cooperativas andaluzas oscila entre 16 y 45 años, el 65% son varones y el 35% restante mujeres. La proporción de mujeres es mayor cuando la población trabajadora está comprendida entre los 16 y 30 años, disminuyendo en niveles de edades superiores (Censo de Sociedades Cooperativas Andaluzas, página 39). Observemos que se trata de sectores que hasta épocas recientes se encontraban al margen del mercado de trabajo, como es el caso de las mujeres.

Ahora bien, el que éstas aparezcan masivamente en el mercado laboral a finales de la década de los 70 y, sobre todo, desde principios de los 80, parece indicar cierta influencia de la nueva situación política que, acompañada de cambios culturales, ideológicos y jurídicos han facilitado el desarrollo del rol laboral de la mujer andaluza. Sin embargo, no hemos de olvidar que se trata de sectores sociales con bajos niveles de renta, aunque decididos a crearse su propio puesto de trabajo ante la escasez de éste. A su vez, la transformación de algunas pautas demográficas, como el retraso de la edad de casamiento, jugarían un importante papel liberando a la mujer durante más tiempo del rol tradicional y permitiéndole su disponibilidad para el trabajo.

De otro lado, un amplio sector de los cooperativistas está constituido por jóvenes en busca de su primer empleo, personas que

**'La mayor parte de la plantilla de los trabajadores de las cooperativas andaluzas oscila entre 16 y 45 años, el 65% son varones y el 35% restante mujeres.'**

nunca han dispuesto de la posibilidad de un trabajo regular.

En tercer lugar, otro importante colectivo del cooperativismo en Andalucía se nutre de antiguos jornaleros, peones sin retribución fija u obreros provenientes del cierre de empresas.

Estos datos, unidos a la relevancia que representan las cooperativas de trabajo asociado (En las cooperativas de trabajo asociado el socio es a la vez trabajador de la sociedad, constituyendo, así, el puesto de trabajo el eje central sobre el cuál se sedimenta la idea de la cooperación), -el 91% del total de los cooperativistas desarrollan su actividad en Cooperativas de Trabajo Asociado-, refuerzan nuestra hipótesis de que no es el cambio de sistema político el detonante de la controlada explosión del movimiento cooperativista en Andalucía, sino las acuciantes condiciones de vida de la clase trabajadora que 'golpeada' por las secuelas de la crisis económica, se queda sin trabajo y reacciona en búsqueda del mismo, a veces pensando más bien en lo que la Administración les va a desembolsar que en su futuro como organización económica.

Este nivel de motivación primario de los aspirantes a cooperadores provoca que cantidad de empresas cooperativas estén 'funcionando' con escasa viabilidad económica, márgenes de beneficios insuficientes, mano de obra intensa, tecnología artesanal o marginal y baja o nula capacitación de sus dirigentes (F.U.C.A. 87).

De este modo se explica el alto índice de fracaso de los primeros intentos cooperativos. Así, el 55% de las cooperativas registradas son definitivamente inactivas, creciendo este porcentaje a medida que aumenta la antigüedad de las mismas (Censo de Sociedades Cooperativas Andaluzas '85).

Una vez analizados los motivos que conducen a algunos andaluces al modo de producción cooperativo, disertaremos sobre si la sociedad andaluza, en gran medida precapitalista, está capacitada para la utopía de la cooperación. Veamos, pues.

A pesar de los beneficios socio-económicos aportados por las cooperativas, su alcance está limitado a ser una anécdota dentro del

***A*** pesar de los beneficios socio-económicos aportados por las cooperativas, su alcance está limitado a ser una anécdota dentro del marco global del sistema capitalista.'

***U***n amplio sector de los cooperativistas está constituido por jóvenes en busca de su primer empleo, personas que nunca han dispuesto de la posibilidad de un trabajo regular.'

marco global del sistema capitalista, 'al estar vigilado su desarrollo tanto por el gran capital como por la propia Administración' (Rodríguez '89). Muchos son, pues, los enemigos a tener en cuenta.

Contribuyen, asimismo, sus propias deficiencias internas de carácter organizativo, formativo y material, así como la pasividad con que desde círculos oficiales se contemplan los problemas del cooperativismo andaluz, no moviéndose un dedo para contribuir a la resolución de su problemática, pero sí se instrumentalizan, sin embargo, las ventajas derivadas del mismo, tales como la reducción de las cifras de desempleo y de la conflictividad laboral, o la disminución de los costos del seguro de desempleo y del empleo comunitario, haciendo recaer sobre los propios parados el importe de la creación o del mantenimiento del puesto de trabajo.

Aún cuando la empresa de corte tradicional está en crisis, aquejada de falta de productividad y de desvinculación por parte de los trabajadores y se hace pertinente la adopción de modelos organizativos y de gestión más participativos, con vistas a la consecución de niveles de calidad de vida laboral más satisfactorios (Rodríguez 1989), el modo de producción capitalista se 'emperra' en considerar al cooperativismo como la eterna utopía. La filosofía que inspira la idea de la cooperación entronca con las corrientes de pensamiento que en un momento determinado de la Historia creyeron en la Utopía 'como una planta híbrida, generada en el cruce de la creencia paradisíaca y ultramundana de la religión judeocristiana con el mito helénico de una ciudad ideal en la tierra' (Frank E. Manuel y Fritzie P. Manuel, El Pensamiento utópico en el mundo occidental). Como tales utopías, no eran factibles de realizarse en aquel contexto histórico más, sin lugar a dudas, contribuyeron de manera especial a revolucionar el motor de la Historia hasta el punto de que grandes pensadores como Herbert Marcuse anunciaran 'El final de la Utopía' (Das Ende der Utopie): 'El utopismo había perdido su razón de ser como categoría especial de pensamiento dado que todo, hasta los más intrépidos sueños de plenitud humana, era ya realizable. El final de la



Agricultor andaluz.

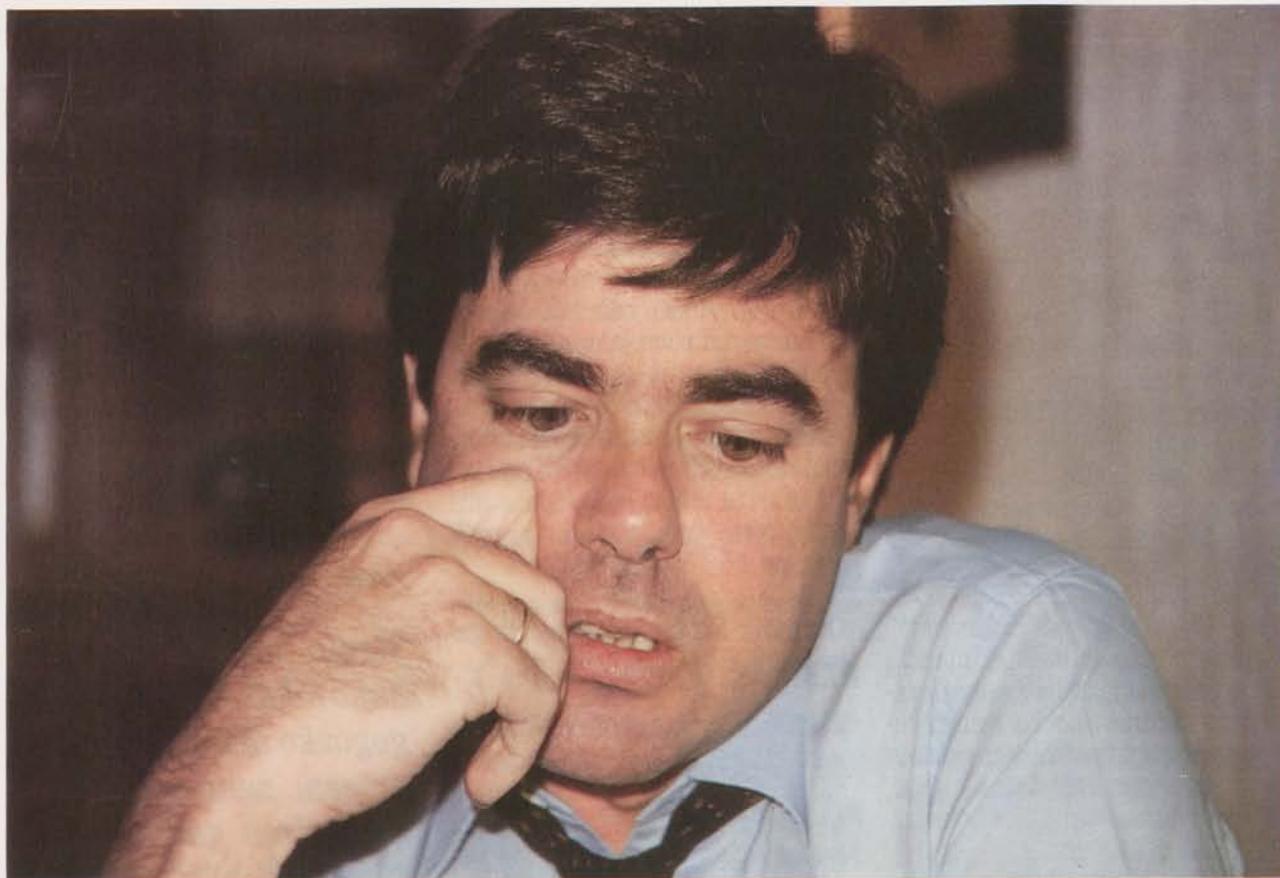
utopía no era más que el final de la utopía limitada de antaño' (Frank E. Manuel y Fritzie P. Manuel, *El pensamiento utópico en el mundo occidental*).

Seguro que Marcuse andaba pensando que la sociedad de hoy día -o la sociedad postindustrial, como él gustaba denominarla- cuenta con los suficientes medios materiales, científicos y tecnológicos para hacer más grata la vida del hombre y para hacer que lo que ayer era utopía, hoy deje de serlo. También fue Marcuse quien nos previno de la 'maldad' de la sociedad post-industrial, capaz de desarrollar, ayudada por la propia tecnología, los mecanismos de opresión y alienación más sofisticados que jamás pudieran imaginarse -mecanismos de sobrerrepresentación- carentes de 'realidad', subjetivamente introyectados en la conciencia del hombre, incluso contra su propia voluntad.

Indudablemente, el pensamiento utópico del siglo pasado surgió con la pretensión de superar el individualismo de los hombres,

las desigualdades entre los mismos y como ideal opuesto totalmente al modo de producción capitalista y sus nefastas repercusiones sobre la dignidad humana del trabajador. Apostando, por el contrario, por la solidaridad y la cooperación entre los hombres, y por un modelo de sociedad más justo y equitativo, donde cada ser humano pueda participar libremente y llevar a cabo la expresión máxima de sus capacidades. Imbuído de este espíritu, surge el cooperativismo con el afán de lograr un marco de relaciones laborales democrático y participativo, elevando los elementos subjetivos del trabajo por encima de los elementos objetivos del mismo y de la eficacia del proceso productivo, concibiendo al hombre como agente activo de su propia vida. ■

\* Antonio José Romero Ramírez es Profesor de Psicología Social de la Universidad de Granada.



---

**GORKA KNÖRR**

---

**“Ez dut jendearen aurrean  
kantatzeko beharrik  
sentitzen”**

**Gorka Knörr 1950. urtean jaio zen Tarragonan, lau urte besterik ez zituenean Gasteizeratu egin zelarik.**

**Gehienbat kantari bezala izan da ezaguna, baina kantagintzarekin batera komunikazioaren munduan murgildua izan da. Hala nola Eusko Jaurlaritzan pasa zituen urte batzuk, Garai-koetxearen gobernua bertan beheara joan arte. 1985.eko uztailean Lagun-Aron hasi zen lanean, gaur egun Lagun-Aroko erakunde eta nazioarteko harreman sailburua delarik.**

Nahiz eta bere orain arteko bizitza Euskal Herrian igaro bere etorkizunerako zeresan handia izango lukeen gertaera Bartzelonan gertatu zitzaion, bertan Jose Angel Irigarai, Lurdes Iriondo eta Xabier Lete eza-gutu bait zituen.

Bartzelonan emandako kontzertu baten ondoren beraiekin hizketan aritu nintzen. Gau hartan Lourdes Iriondori urtebeteko epean euskara ikasiko nuela agindu nion. Artean Xabier Leteren lehenbiziko diska erosita neukan 'Lore Gorrien Balada' abestia buruz ikasita nuela. Mikel Laboaren diskak ere entzuten nituen. Bartzelonatik Donostiara joan, eta Eduardo Moreno Bergaretxe ezagutu nuen, nere hasierako kantak bion artean egin genituelarik. 1971. urtean eman nuen nere lehenbiziko jaialdia, otsailaren 13an Gasteizko Manuel Iradier elkartearen, "Pertur"-ekin batera, hain zuzen; 1974tik 1977. urteko maixua izan nintzen Gasteizen; Urte horretan nere lehenbiziko taldea osatu nuen, 2 urte terdi iraun zuelarik. Taldea desegin ondoren beti anaia-rekin batera, aritu naiz. Istoria labur guzti honen lekuko 6 diska daude'.

### **Garai batean oso ezaguna izan zinen kantari bezala ...**

Ni kantagintzan zeharo sartuta egon nintzen 79. urterarte, gero ia erretiratu egin nintzela. Erretiratze erabakian gauza bik izan zuten eragina. Alde batetik Euskal herrian zegoen egoera politikoa eta giroa, eta bestaldetik, Iparraldean egindako kantaldietan gertaturiko ezatseginezko bi gertapen. Baten kotxea izorratu zitaten eta bestean errefuxiatuen inguruko jendeak osaturiko talde batekin istiluak izan nituen. Harrez gero, musika erabat alde batera utzi gabe, beste gauza batzutan murgildu naiz.

### **Oraindik kantatzeko gogorik gabe jarraitzen duzu?**

Ezan dizudana, horrek ez du esan nahi kantatzeko gogorik ez daukadanik; are gehiago, deitzen naute-nean beti joaten naiz. Askotan esan didate ea zergatik ez naiz gehiago azaltzen, baina iadanik ez dut jendearen aurrean kantatzeko beharrik sentitzen. Hori bai, jartzen naizenean oso gustora kantatzen dut, 40 pertsonen aurrean nahiz 40.000 milen aurrean abestuz, publikoarekiko harreman magikoa sortu bait daiteke. Adibidez Sardiniako islan 25.000 pertsonen aurrean kantatua naiz.

Edozein modutan neretzat oso inportantea da kanpoan kantatzen dudanean gure nazionaltasuna agertzea kantaren bitartez, eta agian horrexegaitik gustatzen zait gehiago kanpoan abestea Euskal Herrian baino.

### **Zeintzu dira kantagintza arloan zure etorkizunarako planak?**

Diska etxe batek diska bat grabatzeko proposamena egin dit eta hain zuzen pasa den Irailan ospaturiko

'Egunkaria Sortzen'eko jaialdian diska etxeko arduradunarekin hizketan aritu nintzen proposamen horretaz. Nik agindu nion Irailean erantzungo niela, baina iadanik Urrian gaude eta oraindik ez dut horretan sakonki pentsatu. Baliteke urtea bukatu baino lehenago zerbait grabatzea, baina ez nago ziur. Edozein modutan materiala pregrabatutik daukagu, anaia eta biok Donostiako estudioetan elkartu bait ginen grabatzeko, baina oraindik azkenengo itxuraldaketa eman behar diogu.

***'Orain urte batzuk egindako elkarrizketa batean gogozko neuzkan gauzen artean zeintzuk aurkitzen ziren galdetu zitaduten. Nik horien artean Arrasate Kooperatiba Taldea aipatu nuen.'***

### **Estudioetara gorroto, ala?**

Zuzenean kantatzen dudanean sentitzen dudana zentzuzko hori ez dut estudio baten sentitzen; estudioa hotza denez oso gogorra egiten zait eta.

Benitori antzeko zerbait gertatzen zaio, Telebistarekin, adibidez. Sarritan galdetu diote ea zergatik ez duen Telebistan kantatzen, eta berak ematen duen aitzakia zera da, ez duela bere burua ikusten Telebistan kantatzen. Nolabait hori da niri estudioekin gertatzen zaidana.

**Esan duzunez ez duzu orain oso gogoko Euskadin kantatzea. Zer sentitzen da atzerrian euskaraz kantatzen duzunean eta zer mota-tako erantzuna daukazu publikuarengandik?**

Topiko bada ere, nik uste dut musikaren, eta, oro har, artearen hizkuntza unibertuala dela. Nik Argentinan, Venezuelan, Mexicon, Alemanian, Frantzian, Italian ... euskaraz kantatu dut eta eduki dudana erantzuna beti ere primerakoa izan da. Etxean bezala sentitu naiz.

**Nork idazten ditu zure abestien letrak?**

Gehienak nik egindakoak dira. Beste batzuen letrak ere hartu ditut, Bitoriano Garandiagarenak, Irigoienarenak, esaterako.

**Euskadin muxikatik bizi daiteke?**

Ez dakit besteek zer esango duten, baina nik ez daukat oso argi. Gure arazoen artean, gure merkatuaren tamainuarena duzu, besteak beste. Oso txikia da, eta agian muxikatik bizitzeko ez dut uste jende askorentzako lekuri egongo denik. Gainera euskal musikariok ezer gutxi egin dezakegu bideo klips eta azken urteetako musika ikuskizun masibo horien aurka. Horretaz gain ere gure medio publikoak oso laguntza eskasa eskaini digutela uste dut.

**Zein izan da zure momenturik zoriontsuena musikaren munduan?**

Momenturik onenak izan dira beti eta, batez ere, garai batetan-jaialdiak bukatu ondoren, nola etortzen zitzaidan jendea eskuak luzatuz, erdi negarrez ... Momentu tristeak ere asko egon ziren. Ni gogoratzen dut 1974an Benito Lertxundi, Xabier

Lete, Lourdes Iriondo eta laurok Bizkaiko herri batetara joan ginela hango jaietan kantaldi bat emateko. Gure eszenatokiaren aurrean ze goen txurreri baten bozgarailuak zirela medio, ezin izan genuen kantatu. Azkenean bozgarailuak ixilerazi, Xabier kantatzen hasi eta bertako jendeak 'cantad en español' eta horrelakoak esaten zizkigutelako ezin izan genuen kantaldirik eman. Azkenik benetan interesaturik zeudenekin hango areto batean bildu ginen eta jaialdia eman genuen 50 pertsonen aurrean. Kriston jaialdia izan zen!.

---

***'Garai batean Taldeak eskualdekako egituraturik agertzen baldin bazen, gaur egun munduan eman diren aldaketak eta ekonomiaren internacionalizatzeko prozesuak beste erantzun batzuk aurkitzera eraman behar gaituela, uste dut.'***

---

**Zer izan behar du abesti batek ona izateko?**

Nik behin 'Ez dok 13'ko Joxean Arterri gauza bat entzun nionaz erantzungo dituz. Artean kantari izan nahi nuenik. 'Jendearen aurrean kantatu baino lehenago zeure buruaren aurrean kantatu, eta zeure buruarekin bat baldin bazatoz, orduentxe izango zara gai kantatzeko'.

Joxeanek arrazoia zuela iruditzen zait. Horrexegatik, nirekiniko abesti asko ez ditut publikoaren aurrean kantatu. Etxean kantatu, grabatu, entzun eta ez nuelako oraindik nere buruarekin konforme sentitzen. Zerbait falta zitzaiela iruditzen zitzaidan, eta ez nituen kantatzen.

**Europa dela eta ez dela, nola ikusten duzu Kooperatibismoa?**

Orain urte batzuk egindako elkarrietzeta batean gogozko neuzkan gauzen artean zeintzuk aurkitzen ziren galdetu zidaten. Nik horien artean Arrasate Kooperatiba Taldea aipatu nuen.

Nere ustez momentu hau oso garrantzizkoa da, Taldean lan egiten dugun guztiok izugarriko erantzunkizuna daukagulako, alegia etorkizunean talde hau talde indartsu bat izan dedin. Nere ustez hori posible izan dadin hezurramitzen hasi diren proiektuak aurrera eraman beharko dira. Garai batean Taldeak eskualdekako egituraturik agertzen baldin bazuen, gaur egun munduan eman diren aldaketak eta ekonomiaren internacionalizatzeko prozesuak beste erantzun batzuk aurkitzera eraman behar gaituela uste dut.

Eta, hain xuxen ere, nik uste dut dibisioka eta sektoreka antolatzea izan behar duela gure helbururik garrantzitsuena momentu honetan. Eta horrek, jakina, beste aldaketa batzutarra eramango gaitu, Taldearen baitan. Baina erronka garrantzitsu baten aurrean gaude, eta nik Taldeak bere erantzun egokia emango diola ez dut dudarik egiten. ■

La salud es la armonía  
de dos principios opuestos  
y complementarios

## La acupuntura: una técnica mileneria al servicio de la salud



Medizina alternatiboa kolektiboaren oinarri hurbildu nahian - konprometitu gaudenok medizina hau kooperatibetan sartzeko- pentsatzen dugu Akupuntura oso interesgarria dela eta nahiz eta jendea erabili, oso gutxi daki honi buruz.

Aldizkari honetarako mediku akupuntor eta naturista bat elkarrizketatu dugu: Enrique Vega Artetxe hain zuzen ere.

**Una pregunta a quemarropa: ¿Cómo definirías la salud?**

Para la medicina china, en la cual está basada la acupuntura, la salud es la armonía de dos principios opuestos y complementarios, que los antiguos chinos denominaron 'Yin' y 'Yan'.

Nosotros podríamos definirla como la polaridad de toda la energía del universo (día y noche, frío y calor, hombre y mujer, interno y externo alegría y tristeza o positivo y negativo, por poner unos ejemplos). La enfermedad sería la desarmonía de estos principios, en la que uno de ellos se impondría sobre el otro.

***‘Cuanto más conocimiento poseamos y usemos más posibilidades habrá de actuar con éxito ante cualquier problema.’***

**Hablas de acupuntura y nos suena a chino. ¿Cómo nos explicarías tú qué es la acupuntura?**

La acupuntura es una técnica milenaria que consiste en la implantación de finas agujas en lugares concretos y específicos del cuerpo, con el fin de restaurar la armonía de las energías en el ser humano, y así reestablecer el equilibrio, o sea la salud.

**... restaurar la armonía de las energías ... ¿Cómo se entiende este término de energía en la acupuntura?**

Energía es la fuerza vital. Una fuerza que va a animar toda la vida del universo, tanto en el hombre como en



La China de los mandarines.  
(Grabado antiguo).

todos los demás seres y cosas. Es lo que va a permitir que una máquina se mueva, o que nosotros podamos pensar o vivir.

**Esto quiere decir que a más energía más salud.**

La salud no está relacionada con la cantidad de energía, sino con una utilización adecuada de la misma. Muchos de los problemas que las personas tienen hoy en día son generados por el exceso de energía, lo que a su vez crea bloqueos, es decir, que la energía no circula adecuadamente por nuestro cuerpo.

Fruto del exceso de energía aparecen los dolores, el estrés. O sea que no podemos asociar exceso de energía con salud. Por supuesto, la falta

de energía origina otros problemas como el cansancio o la debilidad.

**Volviendo a esa técnica milenaria: ¿Dónde se colocan las agujas para curar?.**

La energía de la que hablamos va a circular en el cuerpo humano animales y plantas, por unos canales muy concretos y conocidos que están comunicados por unos puntos situados en lugares concretos del cuerpo humano. Estos puntos van a estar en relación con todas las funciones de los órganos y de todo el sistema corporal. Cada punto tiene su función específica, y así podemos actuar sobre cualquier síntoma o enfermedad.

## ¿QUE CURA LA ACUPUNTURA?

**¿La acupuntura lo cura todo?.**

Sabemos que las panaceas no existen, pero la acupuntura es un arma terapéutica muy importante para actuar ante cualquier problema.

**¿Qué tipo de enfermedades se tratan más habitualmente con esta medicina?.**

Aunque lo más oído de la acupuntura está en relación con tratamientos contra la obesidad o el tabaquismo, por citar los más conocidos, se conocen buenos resultados en problemas reumáticos, dolores en general, trastornos nerviosos como el estrés, insomnios o lesiones traumáticas, así como todo tipo de problemas psicósomáticos.

La acupuntura forma parte de la medicina tradicional china que conlleva, también, el tratamiento con hierbas (fitoterapia), dietética, masaje (digitopuntura, siatsu), moxas y gimnasias energéticas como el Tai-chi o el Chi Kung, que se podrían comparar con el Yoga.

***'Sabemos que las panaceas no existen, pero la acupuntura es un arma terapéutica muy importante para actuar ante cualquier problema.'***

**Regresemos a la tierra: ¿Hace daño eso de las agujas?.**

Puede suceder, pero el dolor depende de muchos factores, desde zonas que son más sensibles, hasta el miedo a las propias agujas. En general, apenas duelen.

**Demos un giro y hablemos de medicina preventiva. ¿Qué debemos tener en cuenta para vivir en salud, en armonía?.**

Debemos mantener la energía fluyendo y alimentando a todo el organismo para desarrollar la actividad vital por medio de un trabajo personal (meditación, Tai-chi, Yoga) o de actividades como el montañismo, footing o el saludable paseo. Otros aspectos importantes que debemos cuidar son:

La alimentación y la respiración que deben ser adecuadas, y. Mantener una actitud mental positiva



La acupuntura en las intervenciones quirúrgicas.

La acupuntura se ha usado históricamente como medicina preventiva.

### ¿Qué opinas sobre la inclusión de medicinas alternativas en el cuadro médico de un seguro?.

Un centro de salud que englobe a la medicina oficial, la acupuntura y medicinas alternativas y naturales se convertiría en un soporte terapéutico mucho más adecuado para tratar los problemas de salud de una comunidad.

Cuanto más conocimiento poseamos y usemos más posibilidades habrá de actuar con éxito ante cualquier problema.

**¿Crees que sería factible, en nuestro caso concreto, la inclusión de acuputores en el cuadro médico de Lagun-Aro?.**

Por supuesto, la acupuntura dentro de unos años estará incluida en el cuadro médico de Lagun-Aro.

### ¿Quizás para el 92?.

Por qué no? ■

En la figura se aprecian los puntos clave para su aplicación.  
(Grabado antiguo).



(四十一)圖古源印記——八十六號

### Colectivo para la inclusión de medicinas alternativas en Lagun-Aro

Iñaki Bruña: Fagor Automation  
Marije Aranguren: Fagor Automation

Jon Arana

Pilar Iriarte: Fagor Electrodomésticos, Planta Garagarza

Miren Gallastegui: Amat

Juan Carlos Iñurrategui: Fagor Electrodomésticos, Planta San Andrés

Mila Larrañaga: Fagor Clima

Ramón Oregui: Lana

# Los encargados de las centrales

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

**El hombre, desde los tiempos más remotos, ha tenido necesidad de energía que le facilitara su trabajo y de alumbrado artificial, habiendo utilizado, para su obtención, diversos medios en cada época.**

El alumbrado se ha logrado con grasas, teas, velas de resina y antorchas hasta llegar a las farolas de diversas clases y, mucho más recientemente, a la luz eléctrica.

La energía para la industria tuvo su origen en la fuerza hidráulica con rodete -que se utilizaba desde las herrerías y que obligaba a su asentamiento junto a los ríos- pasando por la máquina de vapor y, avanzado el siglo pasado, por la turbina y la dinamo para llegar a la electricidad.

Se considera que, en el País Vasco, el primer ensayo de alumbrado público se llevó a cabo en Lekeitio hacia 1876 para, dadas las grandes ventajas de la energía de origen eléctrico, lograr una rápida difusión a fines del siglo pasado y principios del actual.

Para ello se pusieron en marcha centrales que aprovechaban las aguas de los ríos. En todas ellas se recogía el agua en presa o depósito, que, por el canal 'aldapara', se conducía a la central donde movía las turbinas que, conectadas a las dinamos, daban origen a la electricidad.

## El sistema del río Deba

El río Deba y numerosas regatas de la zona han sido objeto de un intenso aprovechamiento hidroeléctrico durante décadas y hasta hace pocos años, lo que, viendo su escaso caudal, no deja de resultar sorprendente.

El plano adjunto es fiel reflejo de esta situación, ya que hasta cerca de sesenta centrales para la producción de energía eléctrica se asentaban sobre la cuenca del río Deba, sobre todo, lógicamente, a partir de mediado su curso, ya que entre Bergara y la costa se encontraban casi cuarenta de estas singulares instalaciones.

Aunque numerosos caseríos se agruparon y montaron una pequeña instalación que les permitió una mejora importante de su situación, la energía que se obtenía en las principales centrales era para las empresas más destacadas de la zona, como es el caso de 'Orbea', que tenía tres centrales, 'GAC', 'San Pedro', 'Cañones de Placencia' o 'Harinas de José María Linazasoro' de Mendaro. Pero parte importante de la producción se destinaba al alumbrado público.

## Los encargados de las centrales

Al frente de cada una de estas centrales había una familia, 'ardura hartzenzuena', con un horario de 24 horas diarias. Su trabajo consistía en la limpieza de los canales, sobre todo en otoño y en el cuidado de la maquinaria y las reparaciones necesarias.

El trabajo no estaba bien pagado (entre 1912 y 1914, 2,50 pesetas/día) pero era muy buscado pues se consideraba 'seguro' y tampoco eran abundantes otras opciones. De todas formas, permitía ejercer otras actividades, como la pesca de anguilas, barbos (loinak) y truchas, que se vendían, normalmente, en el mercado de Eibar. En las centrales también se disponía de huertas y ganado, que hacía más llevadera la economía familiar. Alejados en algunos casos de los centros urbanos, la escolarización de los hijos era un problema importante.

Las mayores necesidades de energía y las épocas de escasez de agua en el río obligaron, en muchos casos, a la instalación, primero, de gasógenos y, más tarde, de motores diesel, que hacían más complejo el trabajo y restaban libertad a los encargados. Las centrales fueron desapareciendo, sobre todo a partir de los años sesenta. Las familias que las cuidaban que en muchos casos tomaban el nombre de aquéllas, en algunas ocasiones las siguen utilizando como vivienda. Ahora vuelven a ponerse en actividad algunas de estas minicentrales, con importantes subvenciones del dinero público. Pero son automáticas y no van a exigir la presencia de las familias 'zentralekuak', que antes las cuidaron como si fueran suyas. ■

## ¿Crisis del sentimiento cooperativo?

# GRADO DE ACEPTACION DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA

### FICHA TECNICA

- Población 18.487 socios
- Nº Encuestas realizadas 2.104
- Cooperativas  
(todas las cooperativas industriales de más de 20 socios, las de servicios, consumo y agroalimentarias)
- Margen de confianza 95,5%
- Error muestral  $\pm 2\%$

Al objeto de conocer las tendencias del conjunto de socios del Grupo Cooperativo Mondragón con respecto al sentimiento cooperativo y algunos aspectos característicos de las cooperativas, el pasado mes de mayo el Gabinete Sociológico de Ikasbide comenzó a realizar una encuesta. Pasados cuatro meses y tras 2.104 encuestas realizadas en las cooperativas del Grupo se han obtenido los resultados de la misma.

A continuación reproducimos una serie de consideraciones importantes que se desprenden de su interpretación.

Existe una amplia mayoría que piensa que **no dejaría** la cooperativa y que realmente **no le da lo mismo** que su cooperativa fuera una Sociedad Anónima y él un asalariado (69%).

Pero también existe un alto grado de desmotivación y desvinculación cooperativa (23% que sí dejaría y al 21% le da lo mismo que su cooperativa sea una S.A. y ellos unos asalariados).

El Grupo **Berelan** de Bergara es el único cuyos porcentajes de insatisfacción superan a los que no dejarían la cooperativa (38% No, 49% Sí). No obstante, el porcentaje de los que opinan que no da lo mismo que su cooperativa sea una S.A. y ellos unos asalariados se vuelca a favor de la cooperativa (60% No, 29% Sí).

Lagun-Aro, Ikerlan y Eroski son los que mayor aceptación indican, mientras que además del citado Berelan, Orbide y Mugalde de Donostialdea y Urkide del Valle del Urola, son los que mayor desvinculación cooperativa muestran.

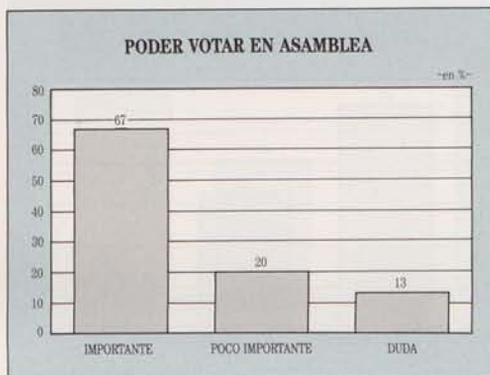
Los jóvenes de edad igual o inferior a 25 años, con una antigüedad menor o igual a 3 años en las cooperativas y los socios con índice estructural 2,50 o superior son claramente los que se sienten muy vinculados a la cooperativa y no la dejarían por un puesto igual.

En cambio, los socios con índices más bajos (1,00-1,35) son los que mayor porcentaje presentan de desvinculación. Es preciso aclarar que aún en este grupo la mayoría se siente integrada con la cooperativa según se puede apreciar en el gráfico siguiente.

Así pues, a mayor índice estructural, mayor vinculación y mayor número de personas diferencian una cooperativa de una Sociedad Anónima.

El nivel profesional o jerárquico en la empresa influye directamente en la integración o vinculación al sistema cooperativo.

## Es importante poder votar en la asamblea



Los socios consideran, por mayoría, que es importante tener la posibilidad de poder votar en la Asamblea General. La democracia cooperativa tiene por tanto un valor importante en nuestras cooperativas.

El Grupo navarro **Goikoa**, Lagun-Aro y el Grupo de la zona de Gernika **Indarko** son los que en mayor porcentaje consideran que es importante el poder votar.

Ikerlan (53% Importante, 32% No), Caja Laboral Popular (45% Sí, 28% No) y Eroski (50% Sí, 22% No) son las cooperativas que menos valoran el poder votar en las Asambleas. ¿Es quizás porque sus Asambleas son bipartitas o mixtas con socios trabajadores y socios representantes de cooperativas o consumidores y su poder decisorio se encuentra mediatizado?

Los socios que llevan 3 ó menos años en las cooperativas y los de índices estructurales intermedios (1,70-2,05) son los que mejor valoran la facultad que tiene cada socio de poder votar en las Asambleas Generales.

Por el contrario, los socios de índices más bajos (62% Importante, 24% No) y los mayores de 47 años, aunque lo valoran positivamente no lo hacen con tanto ímpetu.

## Nos sentimos propietarios

Ante la pregunta realizada de si nos considerábamos, junto con el resto de socios, pro-

pietario de los medios de producción (máquinas, terrenos, etc.) existentes en la cooperativa, el siguiente gráfico nos muestra los resultados:



Como se puede comprobar está poco imbuido en los cooperativistas el sentimiento de propiedad de la cooperativa. Algo más de la mitad de los socios asume su propiedad compartida.

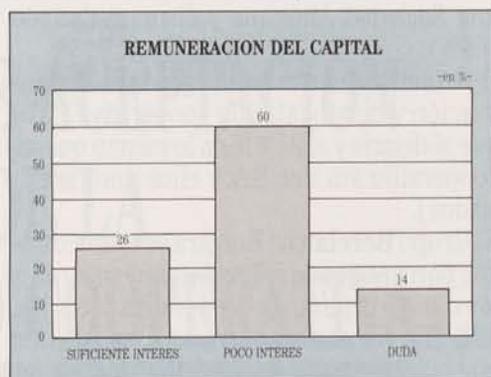
Cuando en todas las empresas importantes de los países desarrollados los trabajadores están luchando por conseguir parte de la propiedad de los medios de producción, y cuando las últimas tendencias organizativas hablan de un futuro de copropiedad o propiedad compartida entre trabajadores y empresarios, y consideran que la variable propiedad es un factor importante de motivación e integración en la cultura de la empresa, resulta que en nuestras cooperativas siendo la propiedad compartida entre todos los socios un hecho real y objetivo, no le damos demasiado valor a este hecho insólito en el mundo del trabajo.

En cuanto a grupos destaca el hecho de que **Orbide** de Donostialdea es el único Grupo cuya mayoría no se siente propietario de la cooperativa (33% Sí, 52% No).

En Caja Laboral Popular y Lagun-Aro las opiniones están completamente divididas y serían los dudosos o los que no contestan los que inclinasen la balanza hacia uno de los lados.

Los socios de índices estructurales más bajos se sienten menos propietarios que los otros, destacando los de índice 1,00-1,35 donde casi se llegan a igualar (46% Si, 41% No se consideran).

## El capital recibe poco interés



Según se desprende del gráfico anterior, la mayoría de los socios opina que el capital que tiene cada socio en la cartilla está insuficientemente remunerado. Uno de cada cuatro, no obstante, opina que recibe suficiente interés si tenemos en cuenta que el capital en la cooperativa tiene un carácter instrumental y subordinado al trabajo y esta íntimamente asociado a la continuidad y desarrollo futuro de la cooperativa.

La cooperativa Goizper de Antzuola (46% Suficiente, 37% Poco) y el Grupo **Learko** de Bizkaia (46% Suficiente, 45% Poco) son los únicos favorables en opinar que el capital está suficientemente remunerado.

En Ikerlan las opiniones se equilibran. Por el contrario, el Grupo **Urcoa** de Gasteiz (11% Suficiente, 74% Poco) y Caja Laboral Popular (14% Suficiente, 74% Poco) destacan en considerar que es insuficiente.

A medida que aumenta la edad de los socios, aumenta la opinión de que se paga poco interés al capital de cada socio, destacando los que tienen de 47 a 53 años (23% Suficiente, 68% Poco).

Cuanto más descendamos en índice estructural, mayor es la opinión de que el capital está poco retribuido en nuestras cooperativas, destacando los de índice 1,40-1,65 (24% Suficiente, 64% Poco).

Según se aumenta la antigüedad de permanencia de los socios en las cooperativas, aumenta la opinión de que el capital de cada socio no está suficientemente pagado.

**E**l nivel profesional o jerárquico en la empresa influye directamente en la integración o vinculación al sistema cooperativo.'

## ¿Capitalización de los retornos?



El gráfico nos muestra que hay una mínima mayoría que está por monetarizar o llevar al bolsillo los retornos cooperativos, al menos en parte. El 17% de los que no saben o no contestan desequilibraría la balanza.

Lagun-Aro, Amat y el grupo **Goilan** del Goherrri son los que se muestran los más favorables a la capitalización.

Por el contrario, el Grupo **Goikoa** de Nafarroa, **Orbide** y **Eroski** destacan señalando que no están por la capitalización de todos los retornos y que al menos parte se debería monetarizar.

A mayor edad, mayor es la opinión de capitalizar todos los retornos. El cambio de opinión se produce a partir de los 40 años. En el mismo sentido, a mayor antigüedad, mayor es la opinión favorable a la capitalización. El cambio se produce a partir de los 18 años de antigüedad.

A partir del índice 1,70 para arriba, la mayoría es favorable a la capitalización.

En definitiva, se produce un cambio favorable a la capitalización a partir de los 40 años, con 18 años de antigüedad y alcanzando un índice estructural 1,70 o superior.

**A** mayor edad, mayor es la opinión de capitalizar todos los retornos. El cambio de opinión se produce a partir de los 40 años.'

## Los directivos están bien retribuidos



Algo más de la mitad de los socios encuestados contestaban que los directivos de máximo rango están bien retribuidos. Uno de cada tres socios considera que están poco pagados.

El grupo alavés se posiciona claramente por considerar que los directivos están suficientemente retribuidos (77% Bien, 11% Poco).

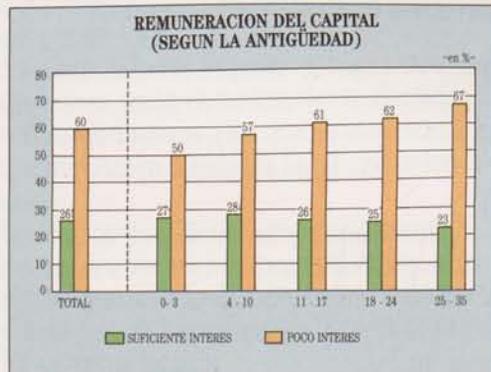
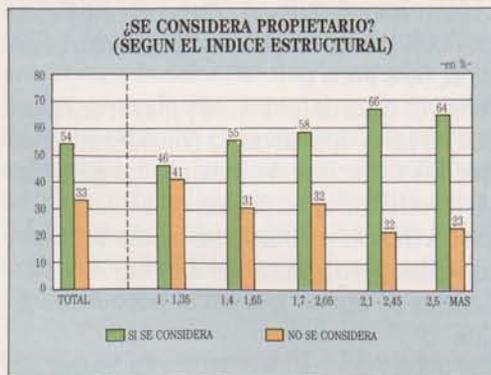
Sólo existen tres cooperativas que opinan que los directivos están poco pagados: Eroski (18% Bien, 62% Poco), Caja Laboral Popular (26% Bien, 55% Poco) y Lagun-Aro (40% Bien, 50% Poco).

A mayor edad de los socios y mayor antigüedad en las cooperativas, la consideración de que los directivos de máximo rango están bien retribuidos es mayor.

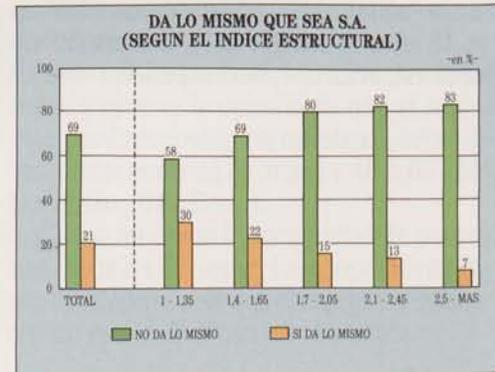
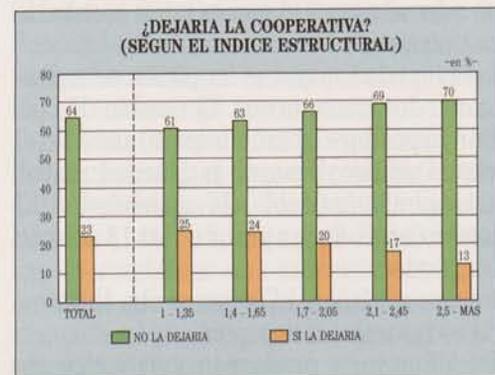
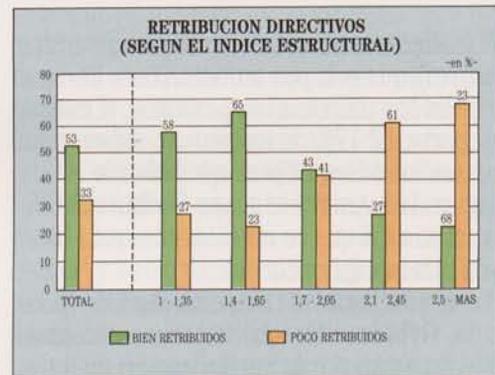
En los índices 1,70-2,05 las opiniones están divididas, pero a partir del 2,10 hay más partidarios de opinar que están poco retribuidos.

Por debajo del 1,70 la mayoría opina que los directivos están bien remunerados.

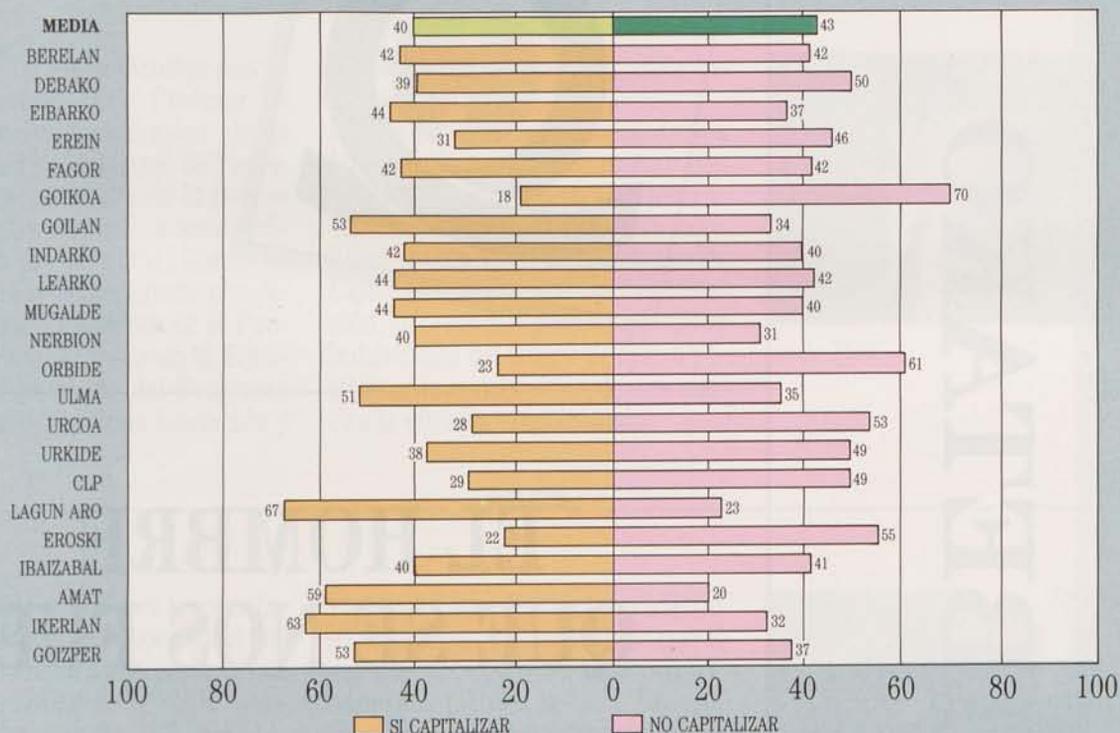
## Otros datos significativos



**E**s clara la identificación entre nivel del índice estructural y aceptación del proyecto cooperativo,



## CAPITALIZACION DE RETORNOS (POR GRUPOS)



### Conclusiones

En términos generales se puede afirmar que la mayoría mantiene un sentimiento cooperativista favorable y los socios se encuentran vinculados con este proyecto socio-económico, aunque no hay que olvidar que uno de cada cinco socios no se siente a gusto e integrado en su cooperativa por distintas razones.

Sería interesante analizar el porqué de estas razones con la finalidad de conseguir una mejora tanto en la motivación como en el ambiente laboral que envuelve a nuestro colectivo.

Se desprende también que las opiniones manifestadas en esta encuesta en general son más favorables hacia el sistema cooperativo en aquellas cooperativas que obtienen exce-

centes positivos que permiten después aplicar retornos sustanciales. Está claro pues, que a medida que mejoramos los resultados económicos de la cooperativa, más claro y favorable veremos el horizonte de este proyecto cooperativo y más adeptos internos y externos conseguiremos.

Asimismo, es clara la identificación entre nivel del índice estructural y aceptación del proyecto cooperativo, descendiendo éste según se baja en la escala profesional.

De los resultados mencionados se derivan una serie de acciones de mejora de la situación: eficacia empresarial en el aspecto económico para el logro de rentabilidades y competitividad en el mercado, y eficacia empresarial en el área social profundizando en áreas de información, motivación y formación. ■

# KOOPERATIBETAKO BERRIAK



## EL HOMBRE QUE SE NOS FUE

Con motivo del decimoquinto aniversario del fallecimiento del Fundador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón el día 26 de noviembre, lunes, Dn. José Luis Rubio, Director de la Ikastola San Viator, asociada al Grupo Hezibide, desarrollará una conferencia que llevará por título **'Dn. José María, una presencia estimulante'**.

El motivo de dicho acto será el de realizar una síntesis-encuentro del pasado con el futuro en el hábito envolvente de la figura de Dn. José María. El pasado viene representado por el ponente que desarrollará un tema en torno a las preocupaciones de Dn. José María, que no eran otras que el avance humano en el camino de su perfección, avance humano que bien

podiera traducirse por Gizabide, nombre de la Fundación que él ideó y que es la organizadora del acto.

El futuro por otra parte, vendrá representado por los jóvenes de los centros educativos de la zona quienes, para ese día, entregarán el fruto de su trabajo en torno a temas de la misma órbita de preocupaciones.

En concreto, dichos jóvenes han desarrollado un trabajo titulado **'La supremacía del dinero en la sociedad actual/Egungo gizarte diruaren menpeko'**.

El acto nos permitirá emerger de lo cotidiano no para escuchar un mensaje repetitivo y estereotipado, sino para que cada uno saque sus consecuencias ante el contexto de la sociedad actual.

## NOS HAN VISITADO...

El pasado mes de Octubre nos visitó Danilo Türk, Profesor de Relaciones Internacionales de la Universidad de Lubiana, de Yugoslavia, y representante de la Subcomisión de Derechos Humanos y Minorías Etnicas de la ONU. Danilo vino a Ikasbide acompañado por Jesús Insausti, Presidente de la Fundación Sabino Arana, José M. Echebarria, Responsable del Programa de Exteriores de dicha fundación y

por José Luis Arriaga, Analista Internacional.

Danilo Türk, en su primera visita a Mondragón quedó gratamente impresionado por nuestra Experiencia Cooperativa y destacó la confluencia común en las estrategias de Caja Laboral Popular, la investigación, la formación y las cooperativas industriales del Grupo de cara a posibilitar la consecución de una adecuada eficacia empresarial.



Danilo Türk.

Con ánimo de conocer las peculiaridades de la experiencia de Lagun-Aro nos visitaron el pasado 22 de octubre Sebastián Reyna, Responsable de Finanzas de UGT, Iñaki López, Director General de UNIAL y José M. Zufiaur, Vicesecretario General de UGT.

TU. Lankide aprovechó la ocasión para dialogar sobre la Economía Social y su proyección en un mercado europeo con Dn. Sebastián Reyna que, en síntesis, consideraba como labor prioritaria la adecuación de las empresas de economía social a una competitividad europea en lo económico y en lo social para lograr un lugar en el concierto empresarial sin limitarse a ser una fórmula sólo aplicable en franjas marginales de la sociedad. El Grupo Cooperativo Mondragón es un ejemplo a seguir y en este sentido desgraciadamente no cuenta con muchas experiencias que le secunden en el Estado.

Otro de los aspectos sobre el cual tuvimos ocasión de dialogar fue la posibilidad de combinar sindicalismo y

cooperativismo. Ambos coincidieron en señalar que en la medida en que el sistema cooperativo se desarrolla, los sindicatos pierden sentido. En esta línea bien pueden tomarse como ejemplos reales las experiencias del cooperativismo en la región de Emilia Romagna en Italia y otros.

Aún así, no se debe olvidar las posibilidades que para la sociedad en general y para el trabajador en particular tiene el debate abierto y sincero entre el cooperativismo y el sindicalismo. Tal vez nos ignoramos o no hemos profundizado en la opinión que desde ambas posturas se tiene de la otra realidad. Quedamos en organizar encuentros de debate sobre este tema.



## GOIAN BEGO

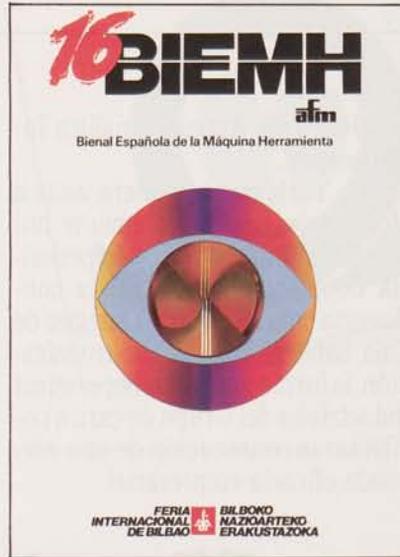
El día 25 de octubre falleció a la edad de 93 años Dña. María Guridi, madre de Juan Leibar, director durante años de esta publicación.

En estos dolorosos momentos para él y su familia queremos testimoniarle nuestro sentido pésame a él que es un ejemplo de humanidad y sensibilidad ante el dolor ajeno.

Aún siendo conscientes de nuestra limitada posibilidad para amortiguar el dolor que supone la pérdida de un ser querido, las personas que actualmente tenemos la responsabilidad de publicar esta revista aprovechamos la penosa circunstancia para demostrarte nuestra solidaridad y amistad cimentadas en tantas jornadas de trabajo y colaboración que hemos disfrutado junto a ti.

Goian Bego Maria Guridi eta zuri, Juanito, biotz biotzez gure agurririk beroena.

## Algunos aspectos de la Bienal....



## EL GRUPO COOPERATIVO MONDRAGON en la Bienal de la Máquina-Herramienta

Varias empresas del Grupo Cooperativo Mondragón estuvieron presentes en la XVI Feria Internacional de Máquina-Herramienta que se celebró en Bilbao entre los días 16 y 24 de octubre. Han sido 9 días que han servido para exponer todos los avances tecnológicos que se han producido en el sector y que han constituido una muestra perfecta para aquellos que deseaban conocer y esta al día de las últimas novedades del dinámico mundo de la Máquina-Herramienta. Según nos comentó Francisco Aldabalde-trecu, Director General del Grupo Debako, el mayor fabricante de máquinas herramienta y sistemas de producción del Estado Español, **'la feria ha servido para percatarnos que estamos a un nivel tecnológico excelente. Por lo que a resultados se refiere hay que destacar que han ido en función de las expectativas que existían, en el sentido de que se estaba registrando una baja en el Sector de la Máquina-Herramienta que sin duda se ha dejado notar en la bienal'**.

La primera valoración efectuada por las empresas del Grupo que han estado presentes en la Feria es moderadamente positiva, si bien ambas inciden en que hay que esperar que este esfuerzo económico y humano que se ha realizado en la Bienal se vea recompensado en el terreno de las ventas.

Las Cooperativas del Grupo presentes en la 16 Bienal de la Máquina-Herramienta fueron 'Fagor Arrasate, Goiti, Ona-Press, Berriola, Fagor Leunkor, Ikerlan, Lealde, D+S Sistemas (Danobat&Soraluce), Danobat, Soraluce, Fagor Automation, Goizper, Kendu, Latz e Izarraitz, Saiolan.

Hay que destacar la participación del Grupo Debako, perteneciente al GCM, que ocupó 2.400 metros cuadrados de recinto y que expuso un total de 18 máquinas y 2 robots.

## GURI DAGOKIGUNA

'Eskolako partaideekin izandako elkarrizketan lanpostuaren arazoia planteatu zen. Une hone-tan, injinerutza teknikoak ikasten duen edonork lana aurkitzen du. Maestria eta lanbide-heziketakoei, gehiexago kostatzen bazaie ere, lana aurkitzen dute.

Eskolako instalazioak bisitatu amaitu genuen Arrasaten igarotako eguna. Lantegiak, laborate-giak etab. ikusita ez zirudien ikastetxean ginenik; lantegi desberdinetan baizik. Lantegi mekani-koan zeuden tornuen artean, Eskolan diseinatu-tako puntzonatzeko makina ikusi genuen. Maki-na hau oso-osorik Eskolako ikasleek egindakoa da. Adibide honen bidez, ikasleek egindako proiektu guztiak gazatu egiten direla frogatu zi-guten'.

**Iraileko Elhuyar Aldizkarian**

'El presupuesto que se destinará para los diversos programas que vayan poniéndose en funcionamiento se fijará en breve, una vez que se haya diseñado la línea de investigación en la que se quiere incidir el próximo año. El Grupo Cooperativo Fagor tiene previsto facturar en el presente ejercicio en torno a 100.000 millones de pesetas, de los que 35.000 corresponderán a la denominada Línea Blanca.

La asociación con Thomson Electromanager es un nuevo paso que el Grupo Cooperativo Fagor realiza en la búsqueda de un hueco en el mercado europeo'.

**El País 30.10.1990**

'En el caso del País Vasco, la compañía de seguros Lagun-Aro, perteneciente al Grupo Cooperativo Mondragón, está íntimamente relacionada con una empresa de seguros de Italia; la Caja Laboral Popular, con el quinto banco de Francia, una mutua de crédito cooperativa, y Eroski tiene contactos con el Centro de Consumo Francés.

Estos tres ejemplos circunscritos a Euskadi, dice Thordarson, son una muestra del movimiento de relaciones a nivel internacional. El resultado se ve en la mejora de la salud del cooperativismo, que crece en su vertiente financiera e incluso agrícola, y sufre un cierto estancamiento, reflejo del mundial, en el sector de consumo'.

**El País, 14 octubre 1.990**



## BAZKIDE JUBILATUEN AGURRA

Fagor-eko Kontsumo Dibisioak pasaden Urriaren 26an ospatu zuen bere bazkide jubilatuen agurra. 40 bazkidek inguru hartu zuten parte beraietara eskainiriko omenalditxo honetan. San Andreseko plantan elkartu ziren goizeko 10,00etan, 10,30etan, bertan dagoen Fagor Elektratres-

neen erakusketa ikusi zuten, ondoren Fagor hozkailuen planta bisitatu eta 12.30etan Jesus Catania, Javier Salaberria eta Jesus M Herrastirekin solasalditxo bat eduki zuten. Egun berezi honi amaiera emateko bazkari bat eskaini zien jubilatuei eta ezkonbide guztiei.



## FELIX URRUTIA BIZIKLETARI AMORRATUA

Seguruena Arrasate inguruan bizi garenok, behin baino gehiagotan ikusi dugu argazkian agertzen den gizona, bere bizikletaren gainean inguruetakoko errepideetatik. Felix Urrutia, nahiz eta geroz eta denbora gutxiago izan. 'Baserrian bizi naizenez lan asko edukitzen dut', bizikletari amorratu horietakoa dugu. Fagor-eko Laguntza Tekniko Zerbitzuan lan egiten duen gizon honek 20.000 kilometro egin zituen 1986.urtean eta ondorengo urteetan 10.000 kilometroetako batzbestekoa lortu du bere bizikletarekin. Altsasu eta Bartzelonaren ar-

tean dauden 530 kilometroak ere eginak ditu.

'Arratsaldean atera ginen Altsasutik eta hurrengo egunean eguerdiko 15,00tan Bartzelonan geunden. Gauean ere jo ta fuego ibili ginen!'

1964. urtean hasi zen lanean Ulgorren, handik Ederlanera, ondoren 10 urte egin zituen Arrasate-n, Arrasatetik Copreci-ra pasatu eta gaur egun Fagor-eko Laguntza Tekniko Zerbitzuan ari da. Tartean ere bost hilabete egin zituen Garagartzan.

'Gaur egungo errepideetatik ibiltzea bildurgarria da. Berriz ere hasi egin beharko banitz ez nintzateke hasiko. Arriskutusa da oso'.



## Efemérides

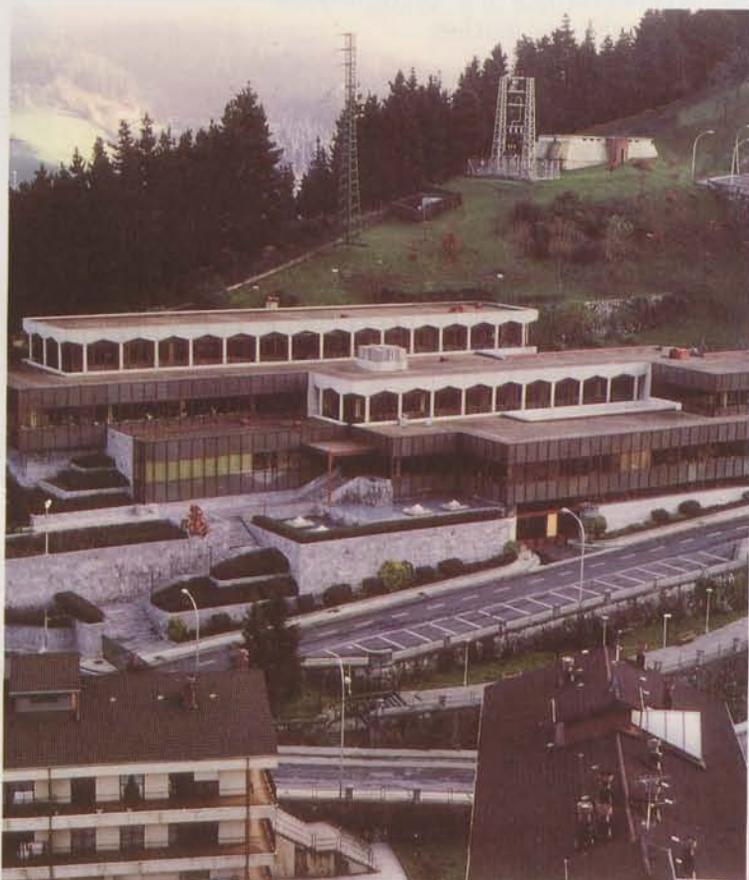
Las personas celebramos las fechas en las que nos sucedió algo importante o recordable. El 'Zorionak Zuri' es un cántico habitual y feliz en nuestras familias. También las instituciones, las empresas, las escuelas tienen sus fechas recordables. Hace poco fue la Ikastola 'Almen' la que cumplió 25 años, hoy traemos a estas páginas el recuerdo de las siguientes efemérides:



### 1 Octubre 1.959: Instalación del Servicio de Provisión Social

La vitalidad social de los hombres y mujeres de las cooperativas no se limita al desarrollo empresarial. En esta fecha se crea el Servicio de Provisión Social, después Lagun- Aro (en el seno de CLP).

El desarrollo social que se genera en estos últimos años desdibuja la situación que se vivía entonces y quizás extrañen algunos de aquellos primeros balbuceos desde la perspectiva actual. Sin embargo, el espíritu que alentó en los que pusieron en pie aquella iniciativa es digno de recordar y celebrar.



## 20 Octubre 1.955: Primera semilla

Fue en Gasteiz, Ulgor comienza su andadura con la adquisición de la licencia para la fabricación de 'aparatos para el hogar'. Nadie, ni los más optimistas, podrían prever lo que suponía ese humilde comienzo para el desarrollo social, empresarial y económico del país Vasco. Para todos nosotros felicidades.



Gasteiz,  
Plaza de la  
Virgen Blanca.

## 12 Noviembre 1.956: Traslado a Mondragón

Apenas se rebasa el año de la adquisición de la licencia cuando se inicia en Mondragón, en terrenos de San Andrés, la actividad industrial que suponía poner en marcha una nueva concepción de la empresa.

El factor trabajo adquiría mayoría de edad y se atrevía a tomar la dirección empresarial. Surgía una nueva forma de entender la fábrica y el taller. Se puso la primera piedra de una Experiencia que hoy es reconocida como admirable por muchos.



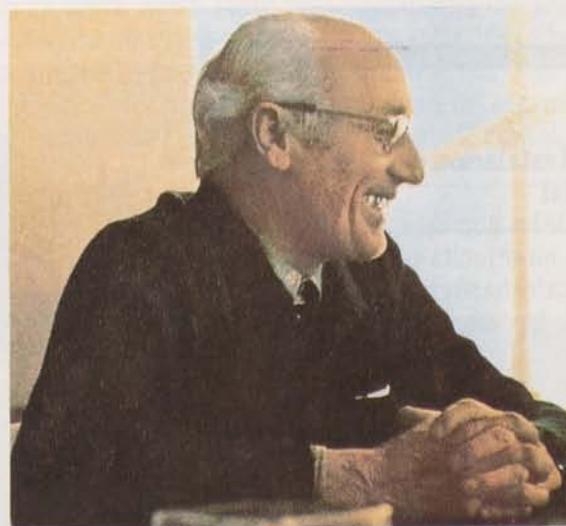
Ulgor, S. Coop.  
Mondragón.

## 29 Noviembre 1.976: Nos deja el Fundador

Muere Dn. José M. Arizmendiarieta. Mejor dicho muere su naturaleza física, queda su pensamiento y su ejemplo.

Quizás viva un poquito en cada uno de nosotros porque estamos seguros, que en parte, no seríamos lo que somos si él no hubiera sido como fue.

En nombre de todos: Gracias Dn. José María.



D. José María  
Arizmendiarieta.

## 29 Noviembre 1.984: Nace Ikasbide

El Palacio de Otalora, cuya construcción se remonta al Siglo XIV es reconstruido para albergar el Centro de Formación Directiva del Grupo Cooperativo. Es todo un símbolo: las raíces culturales del pueblo vasco son renovadas y reforzadas pero no modificadas en su estructura igual que las paredes de este edificio que prepara a los cooperativistas en la búsqueda del progreso de la comunidad apoyándose en la solidaridad y el trabajo.



Palacio Otalora  
Aretxabaleta.



## Cartas al Director

### GESTIONAR LA CALIDAD TOTAL: UN RETO

Continuamente estamos oyendo hablar de la calidad. Que el futuro de nuestras empresas, pasa por la competitividad y la calidad.

Centrándonos en la calidad, sabemos que todas las empresas están preocupadas en este tema, pero verdaderamente ¿cuántas gerencias han puesto en marcha una gestión total de la calidad en Euskadi?. Según un estudio del CDE de 1.988 solamente el 8% de estas empresas tienen implantado un sistema de calidad total.

El redescubrimiento de la economía de mercado, sitúa de lleno a las empresas en el juego de la competencia y del riesgo plenamente asumido, situación ésta que las cooperativas están promulgando en la actualidad sin perder su filosofía e identidad que hasta ahora han manifestado. A partir de 1.974 las empresas están obligadas a administrar con rigor, competencia y responsabilidad, en una palabra resumir todos los componentes de la calidad.

Dos preocupaciones deben captar la atención de nuestros máximos responsables:

1. La calidad de la formación
2. La calidad de las relaciones entre los que actúan en la vida económica.

### Adaptación al método

La adaptación a estas nuevas formas de gestión no puede hacerse del modo tradicional.

Anteriormente los empleados se estibilizaban prácticamente de por vida en las empresas, bajo la tutela del patrón, no se hablaba de gestionar a los hombres.

Por ello debemos centrarnos en un nuevo comportamiento del factor humano, que no se obtendrá, si las relaciones de la empresa de una parte y las relaciones de los individuos entre ellos no consiguen obtener el máximo rendimiento.

Considero que el factor humano en el ámbito de las cooperativas crea una serie de ventajas que debemos aprovecharlas, partiendo de una mentalización de nuestros responsables máximos, de un convencimiento total que una buena gestión de calidad es un problema de negocio y después un problema técnico; que para la implantación del método el factor más importante es el factor humano.

Quizás sea un tópico, pero hay que decir que la apertura de las fronteras del Mercado Unico Europeo en 1.992 acentuará más todavía la necesidad de este tipo de administración y las cooperativas tendremos que estar en esa cita.

La gestión de la calidad total es por tanto una de las vías privilegiadas que tienen las empresas en general y las cooperativas en particular para acceder a la perfección industrial.

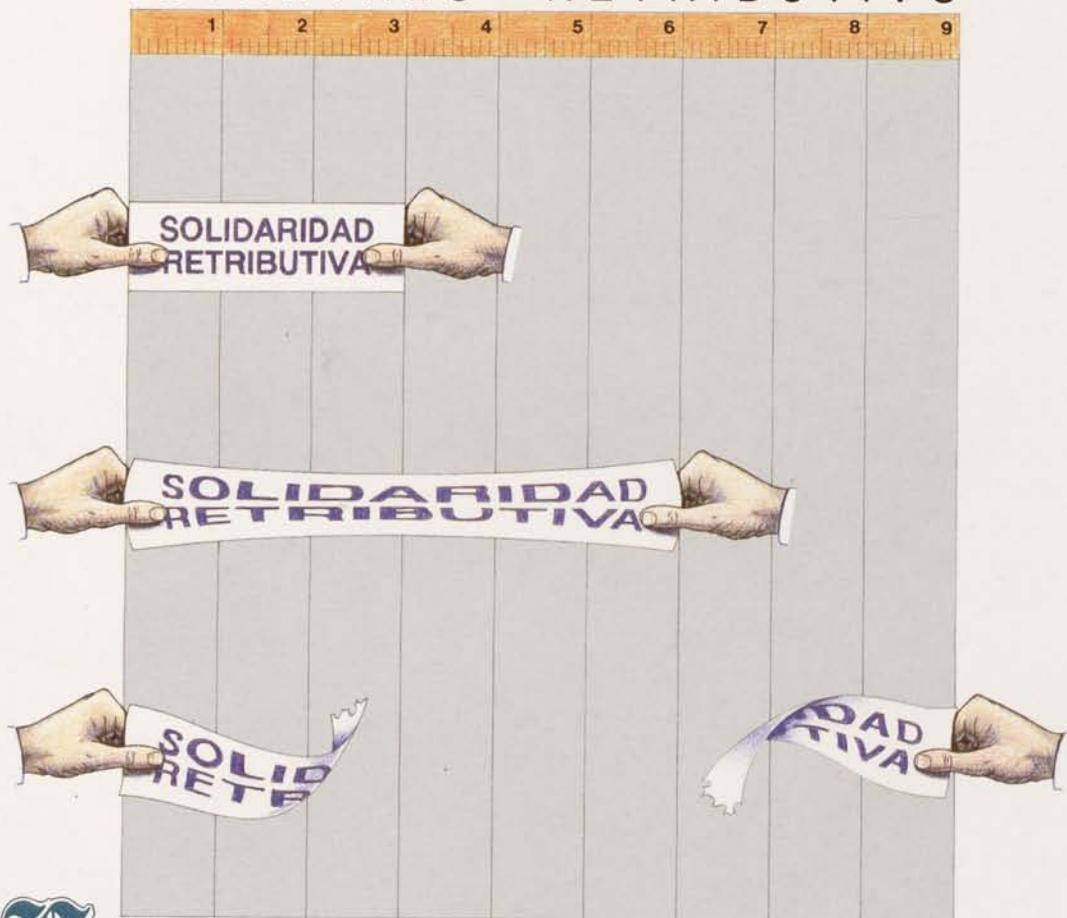
José Antonio Riesgo  
DANOBAT, S.Coop.

**a) NO SE ADMITIRAN CARTAS AL DIRECTOR CUYO CONTENIDO SE EXTIENDA MAS ALLA DE UN FOLIO.**

**b) LAS OPINIONES VERTIDAS EN CARTAS AL DIRECTOR NO SON ACEPTADAS NECESARIAMENTE POR LA REDACCION DEL T.U..**

**c) ES IMPRESCINDIBLE QUE SEAN FIRMADAS Y EN ELLAS QUEDE CONSTANCIA DEL D.N.I. DE SU AUTOR/AUTORES.**

## INTERVALO RETRIBUTIVO



**L**a buena empresa cooperativa se constituye con hombres capaces de dar un testimonio de solidaridad y afán de superación poniendo en juego sus patrimonios personales o su capacidad personal de créditos.

D. José María Arizmendiarieta