

TRABAJO Y UNION

Lankide

Nº 340 Zb - Octubre 1990 Urria - Dirección : IKASBIDE, Barrio Aozaraza, s/n. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



Ardor individualista

Si el hábito no hace al monje, no se puede decir lo mismo de la sociedad, cuya cultura hace o modela el modo de ser de los individuos que la forman.

Esto viene a cuento de la transición que vive el cooperativismo que practicamos. Para nadie es un secreto saber la anémica situación que atraviesa el impulso promotor de nuevas cooperativas, ni constatar la fragilidad de varios grupos cooperativos, sean comarcales o sectoriales, en su imaginativa búsqueda de nexos capaces de reforzar el desarrollo social y, en su suma, la expansión del modelo comunitario.

Se cuestiona desde hace más de una década la virtualidad de las aportaciones iniciales a capital -que los aspirantes a socios preferirían no realizar porque **no desean pagar por tener un puesto de trabajo**- y, se logra, gracias a la legislación que permite la capitalización del desempleo en un único pago, realizar por esta vía unas aportaciones que, en origen, deberían hacerlas cada socio al incorporarse a la cooperativa, pero haciendo un esfuerzo personal genuinamente cooperativo y a su cargo.

Los Principios Cooperativos que aprobamos en el I Congreso hace tres años sin apenas resistencia ni votos en contra, no tienen mecanismos de alarma que inmediatamente detecten su vulneración e incumplimiento. Cada día es mayor el ardor combativo que se despliega para obtener mejoras individuales para los socios que ya trabajan en las cooperativas y que irían en transgresión directa con el espíritu abierto hacia la sociedad. Se olvida que, en último término, ha sido a través del ahorro de otros, de su apoyo como compradores de nuestros productos y en calidad de acreedores nuestros, como ha sido la sociedad la que ha hecho posible que en 1990 23.000 trabajadores se sienten bajo la cobertura de la **experiencia cooperativa**, encarnada en el Grupo Cooperativo Mondragón.

No es fácil oponer a estas tendencias, producto de una desatada fiebre individualista, las barreras éticas capaces de restaurar la moral y eficiencias solidarias nacidas del trabajo comunitario constitutivo de la pujanza del Grupo.

El mensaje social que se imparte internamente no es capaz de anular la influencia del medio cultural que se halla estimulado por otros valores en alza: ganar más dinero ante su permanente insuficiencia; reivindicar permanentemente mejoras a ultranza; reflexionar mezquinamente ante la resolución de los problemas colectivos y universales; supeditar los derechos de los demás al beneficio propio e individual, y quebrar cualquier atisbo de la imaginación que prometa ser capaz de continuar el proceso de desarrollo comunitario -solidaridad- en todas las parcelas de la vida social y económica.

Con estos materiales no se puede construir con solidez el edificio del cooperativismo.

Si en algo hemos creído todos los que nos hemos visto contagiados positiva y espontáneamente por la **experiencia cooperativa**, se debe al resorte que ésta ha representado de progreso y de avance social, y a las espléndidas realidades casi utópicas logradas, que así habría que calificarlas si se hubiesen diseñado de un sólo trazo en su remoto y humilde origen.

Ahora las expectativas son mayores porque partimos de un estadio fortalecido por su propia dimensión, al resguardo de entidades de propiedad común creadas para responder a los retos incesantes de la economía e implantadas bajo el señuelo de una tradición fraguada en el bien hacer, gracias a un trabajo austero, tenaz y desplegado con pasión, y con sólo una promesa, para otros vacía de recompensas; para nosotros llena de contenidos intangibles enaltecidos porque servían al bien común al canalizarse por mecanismos redistribuidores de riqueza y bienestar.

El paso ahora al **Grupo Empresarial** es sólo un hito más de esta interesante pequeña historia del Grupo. Pero sus protagonistas deben mantener ansioso su celo por el avance social, como presupuesto inextinguible y aglutinador de los cimientos morales que ambicionaran ver reflejados en los demás el beneficio de su esfuerzo desplegado con generosidad. ■

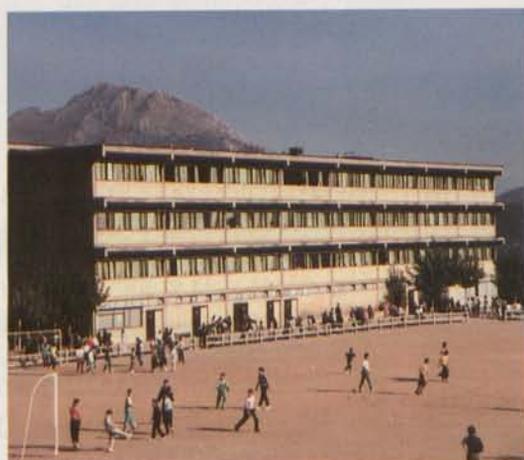
5 La Cultura Empresarial Europea



21 La Seguridad Social en Europa



41 ALMEN, Geure aurrekoak gogoan



EDITORIAL
Ardor individualista 2

Cooperativistas ante el Reto Europeo 4

La Cultura Empresarial Europea
JULIO CANTON 5

La Competitividad en Europa
JON ORMAZABAL 10

Cooperativistas ante el Reto Europeo
JOSÉ M.ª LARRAÑAGA 14

La Seguridad Social en Europa
AMADO GARCIA 21

La Solidaridad en el Grupo Cooperativo Mondragón
PELLO GUERENO 26

El nivel profesional en Europa
JOSE LUIS ZUDAIRE 30

Adrián Celaya
"Cum Laude" por la Universidad de Deusto 34

Pikalimasak
CARMELO URDANGARIN 36

Gure Kooperatibak: UDALA
ALMEN 39

Kooperatibetako Berriak 44

Cartas al Director 51

Cooperativistas ante el Reto Europeo



Todo cambio supone incertidumbre y a nosotros nos va a tocar en fechas muy próximas -1.993- cambiar de un contexto económico y social limitado al estado español a uno europeo con 12 países algunos de ellos altamente desarrollados, y sobre todo tendremos que cambiar para adaptarnos a un mercado ocho veces más amplio que el actual.

Multiplicar por ocho nuestros ratios empresariales en el corto período de dos años prácticamente supone ya, sin más, un reto que merece toda nuestra atención y poner en marcha todas nuestras energías como empresarios y como cooperativistas.

T.U.Lankide quiere, a través de los Directores de Personal de algunas de nuestras cooperativas analizar las repercusiones que para el socio tiene el ingreso en la C.E.E..

Somos conscientes de las limitaciones que supone abordar un tema tan complejo en el breve espacio de una revista que no alcanza a superar 50 páginas en total y en cuyo contenido deben aparecer otro tipo de temarios, pero estimamos que el esfuerzo merece la pena si logramos que, al menos, nuestros lectores, tengan la posibilidad de profundizar en temas tales como: 'La Seguridad Social en Europa; La competitividad en Europa o La Cultura Empresarial Europea', con una razonada exposición de opiniones que busquen el mejor conocimiento de temas interesantes para el conjunto de los socios. ■

KOOPERATIBISTAK EUROPAKO DESAFIOAREN AURREAN

Edozein aldaketak ziurgabetasuna ekartzen du. Oraingoan, jadanik jakingo duzue, Arrasate Kooperatiba Taldea beste desafio berri baten aurrean aurkitzen da, Europako desafioaren aurrean hain zuzen ere. Orain arte gure kontextu ekonomiko zein soziala Espainara mugatu bada ere, hemendik aurrera Europara zabaldu beharko da, 12 herrialdek osatutako kontextura, garrantzi handikoa izango da beraz 8 aldiz handiagoa den merkatu batera moldatzen jakitzea.

Europako desafioa dela eta, T.U.Lankide-k bazkidearen ikuspuntutik egon daitezken ondorioen azterketa bat egin nahi izan du. Horretarako gure kooperatibetako zenbait pertsonal- zuzendariek bere eritzi kualifikatua eman digute.

Badakigu nahiko zaila dela 50 orrialdetik pasatzen ez duen aldizkari batean gai honetaz sakontzea, are gehiago beste gai batzuetaz idatzi behar dela kontutan hartzen baldin badugu, baina hala ere interesgarria irudituz gaitzazu arlo espezifiko batzuetaz aritzea, hala nola Gizarte Segurantzak, Europako konpetitibotasuna eta eskulanaren kostua edota Europako enpresal kultura.

La Cultura Empresarial Europea

Julio Cantón*

Ocurre a menudo que una palabra se pone de moda -y en esto tienen mucho que ver los medios de comunicación- sin que sepamos exactamente lo que significa. En consecuencia, solemos tener la ilusión de haber aumentado nuestro saber, cuando en realidad lo que ha crecido ha sido nuestra confusión.

Uno de estos términos en boca de todo el mundo es el de Cultura.



Oficinas comerciales Hamburgo, Alemania.

¿QUE ENTENDEMOS POR CULTURA?

El término **cultura** tiene varios significados, por lo que no nos queda más remedio que acostumbrarnos a

funcionar teniendo claro, en cada caso, cuál se está utilizando. Para no caer en el prurito de la erudición estéril, podemos decir que los significados más importantes y básicos son dos: cultura en el sentido de **educación** y cultura en el sen-

tido de **socialización**. Aclaremos cada uno de ellos.

Cultura como educación

Tener cultura en este sentido significa poseer una educación. Así sole-

mos decir que una persona tiene una cultura baja, media, o superior, según la educación que haya recibido o que se haya dado a sí mismo. En un sentido muy afín, hablamos de 'acerbo cultural' como del conjunto de conocimientos o productos del arte o de la técnica que hemos heredado de las generaciones anteriores.

Cultura como socialización

En este sentido, podríamos definir la cultura como un conjunto integrado de creencias, valores, modos de comportarse, técnicas, etc., que configuran a los individuos como miembros de un grupo y dan sentido -o simplemente son útiles- a su vida social.

Todo grupo social, desde una pandilla hasta una nación, socializa o aculturiza a sus miembros, que poseen, con mayor o menor uniformidad, unas creencias y unos modos de comportarse comunes. Dentro de un grupo extenso y complejo suelen existir diferencias culturales o subculturas bajo la envolvente de una cultura general.

En este sentido empleemos la palabra cultura cuando hablamos de la cultura europea, o de la cultura empresarial japonesa o de las culturas del Africa Negra, por ejemplo.

¿EXISTE UNA CULTURA EMPRESARIAL EUROPEA?

El ingreso de España en la Comunidad Económica Europea parece como si nos hubiera lanzado a todos en tropel hacia un objetivo aceptado sin discusión: asimilarnos a Europa, o, centrándonos en el ámbito empresarial, asemejarnos a las empresas europeas.

¿Tienen las empresas europeas características culturales comunes que puedan ser identificadas y comparadas con nuestra cultura empresarial?. Merecería la pena hacer este estudio comparativo para que tomáramos conciencia de nuestra situación relativa.

Pero ¡jojo!. La cultura no es un apósito o una prenda de quita y pon. En sus aspectos más fundamentales se identifica con nuestro ser: somos, en alguna medida nuestra cultura. Por eso, 'asimilarnos' a Europa en lo cultural es un concepto inadecuado: nuestro encuadramiento en el marco europeo ha puesto en marcha un proceso de evolución de nuestras convicciones (de nuestra cultura) por el conocimiento y la convivencia con la cultura envolvente, a la que también nosotros podremos aportar algún valor, puesto que poseemos y somos una cultura -la cultura cooperativa- fuerte y con personalidad propia. Nuestro propósito más conveniente sería, por tanto, enfrentarnos a esta relación con la cultura europea de manera consciente, inteligente y respetuosa para que llegue a ser mutuamente enriquecedora (modestia aparte).

Para iniciar este proceso de reflexión, hoy me propongo solamente 'abrir la boca', provocar un diálogo entre nosotros ¡ojalá! que sería sin duda apasionante.

Me es difícil seleccionar un aspecto concreto de los múltiples que podrían ser abordados. Podríamos empezar dialogando, por ejemplo, sobre cuestiones tan diversas como las Relaciones Laborales en Europa, los nuevos modelos de Acción Sindical, el Libre Mercado, la Productividad, la Formación, la Calidad, etc.. Solemos tender -es un rasgo de nuestro cultura- a centrar nuestra atención sobre aquellas facetas en las que nos sentimos relativamente peor situados, en las que tenemos que hacer un esfuerzo de recuperación... Pues, ¡jea!, hoy no tengo ganas de alimentar esa pequeña vena 'masoca' que nos caracteriza. Quiero decir algo -modesto y telegráficamente- sobre dos aspectos muy generales de la cultura empresarial europea que intuyo coherentes y convergentes con nuestra fundamental filosofía humanista y cooperativa de la empresa: el concepto actual de libertad de empresa y la excelencia empresarial.

¿COMO SE CONCIBE LA LIBERTAD DE EMPRESA HOY EN EUROPA?

Es obvio que el concepto de libertad de empresa vigente hoy en Europa no es el del primitivo capitalismo industrial de las primeras décadas del siglo, que inspiró las teorías de Marx y motivó los ideales y las luchas socialistas. Precisemos pues este concepto. Ya en la época de la segunda postguerra (en las décadas de los cuarenta y cincuenta) el empresario europeo empezó a ser consciente de que el objetivo esencial de su actividad era la creación de riqueza, que supone beneficio para todos, sin excluir ¡claro está! su beneficio personal. A esta época corresponden términos claramente eufemísticos como, por ejemplo, el de 'economía social de mercado'.

Hasta la década de los sesenta y principios de los setenta se dan simultáneamente tres fenómenos: un notable crecimiento económico, una reducción de las diferencias entre las rentas (por la presión fiscal) y una extensión de la Seguridad Social y de otros servicios sociales patrocinados por el Estado, aunque costeados por los trabajadores y las empresas. Desde un punto de vista ideológico, esta época se caracteriza por las tendencias socializantes del Estado (Estado del Bienestar), pero con un acuerdo tácito en la mayoría de los países de Europa (y Occidente) en que no había que ahogar la libre iniciativa, porque constituía la principal clave de la creación de riqueza.

La década que va de 1973 a 1983 se caracteriza por la **crisis** en el más amplio y profundo sentido de la palabra: la recesión económica supone el fracaso del Estado del Bienestar, o protector y garante de la pros-

LA CULTURA EUROPEA EN...



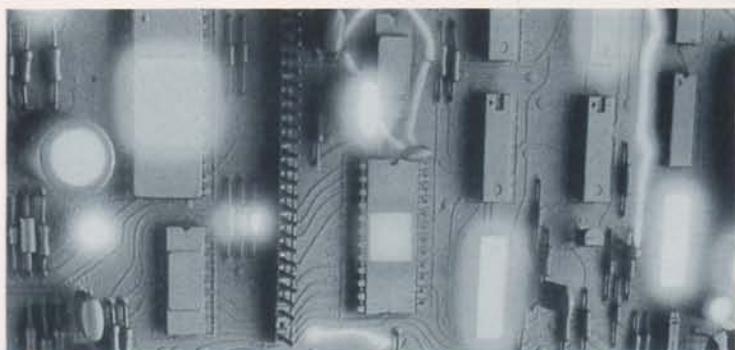
... La Medicina



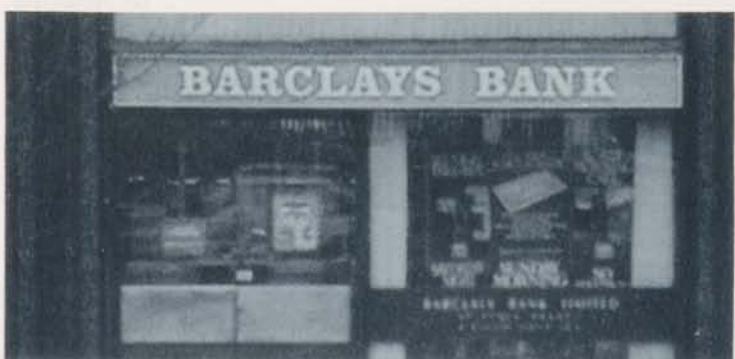
... La Ciencia



... Los Negocios



... La Investigación



... La Banca

peridad y del equilibrio económico.

La recuperación posterior, a lo largo de los ochenta, significa la consagración de la nueva libertad de empresa en la misma medida en que el Socialismo del Estado pone de manifiesto su ineficacia.

Esta nueva libertad de empresa se opone tanto a la concepción capitalista clásica como a la del Socialismo estatal. La actividad económica en lugar de concebirse como el oscuro determinante de la cultura (es una idea marxista) empieza a vivirse como una actividad al servicio del hombre, que se hace así mismo libremente en relación de colaboración con los demás.

'La actividad económica empieza a vivirse como una actividad al servicio del hombre.'

Esta concepción de la actividad empresarial que se abre camino decididamente en la Europa de los noventa constituye un nuevo marco de valores para las relaciones laborales, diferente a la ideología de la lucha de clases. No en vano se utilizan en la literatura empresarial con importancia creciente las ideas de ética empresarial y democracia industrial.

¿QUE IMPLICA EL CONCEPTO DE EXCELENCIA EN CLAVE CULTURAL?

Los modernos estudios sobre la competitividad de las empresas occidentales han puesto sobre el tapete -como dato verificado- las características diferenciales de las empresas que tienen éxito, a las que se llama 'excelentes'. Una obra típica y muy divulgada -aunque no la primera ni la más original- que sigue este enfoque es la de Peters y Waterman 'en busca de la excelencia'.

El más claro denominador común de todos los rasgos que son comunes a las empresas excelentes, las más eficaces en sus respectivos sectores, es que poseen una **cultura fuerte**.

La empresa competitiva se caracteriza por estar dotada de una cultura productiva, es decir, unas creencias y unos valores aceptados por la mayoría de sus miembros, que inspiran los principios de organización interna y motivan el trabajo bien hecho al servicio del cliente. Estos valores se suelen concretar en términos como: servicio al cliente, autonomía e iniciativa, productividad contando con las personas, estructuras sencillas, trabajo bien hecho, etc..

La cultura productiva será tanto más fuerte, cuanto más se enraice en las creencias y valores más fundamentales del hombre, cuanto más coherente sea con los valores que dan sentido a su vida personal. Se requiere, por tanto -incluso por razones de eficacia empresarial- el respeto absoluto de la persona del trabajador fundado en los valores éticos y democráticos, si se quiere lograr su implicación en el trabajo.

Este enfoque de la competitividad y de la productividad supera la concepción taylorista que divide el trabajo para hacerlo fácil pero desaprovecha la creatividad e iniciativa de las personas.

¿Seremos capaces de comprender efectivamente -en la práctica de la gestión empresarial- que la exigencia cooperativa de participación constituye una ventaja competitiva?

'Nuestro propósito más conveniente sería, por tanto, enfrentarnos a esta relación con la cultura europea de manera consciente, inteligente y respetuosa.'

CONTINUARA ...

Después de releer estos cuatro folios que he escrito por encargo de la redacción de TU., compruebo que verdaderamente no constituye más que un pobre aperitivo sobre el apasionante tema de la cultura empresarial europea. Por eso es obligado terminar con el 'continuará' de las novelas por entregas. Pero no quisiera ser yo quien escribiera el siguiente capítulo, sería un monólogo poco cooperativo. Por tanto, cedo el testigo. ■

* Julio Cantón es Director de Personal del Grupo Fagor.

EUROPAKO ENPRESAL KULTURA

Sarritan hitz bat modan jartzen denean, nahiz eta bere esanahia ez jakin, erabiltzeko joera daukagu. Hori gertatzen zaigu kultura hitzarekin. Kultura hitzak esanahi bat baino gehiago dauka, baina bi dira oinarrizkoak:

1. Kultura heziketa bezala

Zentzu honetan, kultura edukitzealeek heziketa honkretu bat daukate. Hala nola pertsona batek behe mailako, erdiko edo goi mailako kultura izango du berak hartutako heziketaren arabera.

2. Kultura sozializatze prozesu bezala

Zentzu honetan kultura konglomeratu bat da, gauza desberdinetatik osatutako konglomeratua, sinesmenak, baloreak, izateko era, teknikak, etab., eta honek indibiduoak sailkatzen ditu gizartearen talde desberdinetan.

Baina, existitzen al du Europako enpresal kulturarik?. Ba al daukate Europako enpresek gure enpresek daukaten kultur ezaugarri berdinak biak konparatu ahal izateko?.

Kooperatibismoa bera kultura bat da, bere nortasunarekin, eta gauzak horrela ikusirik aurka egin behar diogu europar kulturari, baina hori bai, bata bestearengandik ikasiz.

Europako enpresaren askatasuna

Argi dago gaur egungo Europako enpresaskatasunaren kontzeptua ez dela antzinako kapitalismo industrialaren mendearen lehengo hamarkadetan bezelakoa, azken honek Marx-en teoriak eta burruka sozialistak sortu zituelarik. Gaur egun ekonomi iharduera gizakien menpe dagoen zerbait da.

Artikuluaren zehar ere aipamen berezi bat egiten da enpresen bikaintasunaz, kultur indartsua ezaugarririk garrantzitsuena bilakatzen delarik enpresa hauetan.

Produktzioaren kultura geroz eta indartsuagoa izango da, produktio bera, gizakien sinesmena eta baloreekin erlazio zuzenean dagoen neurrian, horretarako balore etiko eta demokratikoetan sortutako langileen errespetua derrigorrezko premisa bat izango da kultura indartsu hori lortu ahal izateko.

Reflexiones desde el Sector
de la Máquina-Herramienta

La Competitividad en Europa y el coste de la mano de obra

Jon Ormazabal*

Cualquier reflexión sobre la incidencia que el coste de la mano de obra tiene en la competitividad de los constructores europeos de máquinas-herramienta requiere, necesariamente, algunas consideraciones previas, sin las cuales no sería fácil llegar a conclusiones comprensibles y de interés. La primera se refiere a las características de tipo tecnológico y comercial que definen esta actividad. La segunda hace referencia a los importantes cambios que se están produciendo en la estrategia productiva de las empresas de este sector. Todos estos aspectos tienen una gran incidencia en la cuantía y la clase de personal requerido.



Línea de decapado.

El análisis de estas variables lleva a la conclusión de que para un gran número de empresas constructoras de máquinas-herramienta, sobre todo para las que fabrican productos bajo demanda y que, por consiguiente, son las más innovadoras, con ser muy importante el coste de la mano de obra, su preocupación básica la constituye, ante todo, el impedir la obsolescencia profesional de sus recursos humanos para, de este modo, disponer de los profesionales que en cada momento se requieran.

Estos problemas son especialmente preocupantes en nuestro caso y aunque programas como el Plan de Relanzamiento Excepcional -P.R.E.- o la flexibilización de la contratación laboral, han permitido avances notables, la adaptación de las empresas a las nuevas situaciones de producto y mercado seguirán planteando difíciles cuestiones que, ineludiblemente, habrá que resolver.

La repercusión de los cambios

Como ya hemos adelantado, una de las características de la construcción de máquinas-herramienta la constituye el hecho de que se vea directamente afectada por la evolución tecnológica general, ya que asimila e incorpora, a los productos que fabrica, un notable número de las innovaciones que se producen en diversos campos de la mecánica, la electrónica y los nuevos materiales, entre otros. Esta circunstancia obliga a una adaptación permanente de los trabajadores a todos los niveles.

La década de los años ochenta ha sido especialmente intensa, dado que se ha producido una importante aceleración de los cambios tecnoló-

gicos, que en la construcción de máquinas-herramienta se han traducido en la difusión del control numérico, los sistemas CAD/CAM, la robótica o los sistemas de fabricación flexible (F.M.S.), todos los cuales, a los que hay que añadir los nuevos materiales, más que una prolongación de la situación precedente constituyen verdaderos 'saltos' en los conocimientos que debe reunir una parte sustancial de los empleados en esta actividad.

'Hay que señalar las consecuencias negativas que tiene el grave desajuste entre los profesionales que forma el sistema educativo y los que demanda el sector.'

A todo esto se une el intenso comercio internacional de estos bienes, ya que ninguna nación produce todas las máquinas-herramienta que necesita, por lo que se ve obligada a comprar a terceros. Históricamente, los países más desarrollados fabrican las máquinas con mayor contenido tecnológico, que venden a otros, que, a su vez, construyen las máquinas más convencionales, atendiendo las necesidades de los primeros. Esta circunstancia hace que hasta el 45% del valor de la producción mundial se exporte.

En nuestro caso este proceso ha sido especialmente intenso desde la incorporación a la Comunidad Europea y la paulatina desaparición de los aranceles y las trabas jurídico-administrativas, con el consiguiente aumento de la competitividad de las importaciones, que cada vez abastecen una parte mayor del mercado español, lo que obliga a los constructores de máquinas-herramienta a incrementar las exportaciones.

Todo este proceso -aceleración de los cambios tecnológicos e internacionalización de la economía- ha tenido como consecuencia, evidentemente no deseada, la obsolescencia profesional, de difícil evaluación pero que en las empresas constructoras de máquinas-herramienta más innovadoras llega a una cuantía en torno al 20% de la plantilla. Y hay que decirlo con claridad, una buena parte de estos excedentes no son reciclables en este sector.

El coste de la mano de obra

En el coste, total o relativo, de la mano de obra que emplean directamente los constructores de máquinas-herramienta tiene una gran influencia las estrategias que están predominando en esta actividad.

Tradicionalmente, en este sector, como en otros -y la política económica española ha tenido mucho que ver- las empresas han sido de tendencia bastante integral. Todavía en nuestro país, en algunos casos, como sigue ocurriendo en Brasil o la India, la fundición es un proceso que realizan los fabricantes de máquinas-herramienta. Pero la tendencia predominante es que la fundición, una gran parte del mecaniza-

do, conjuntos montados y, en ocasiones, hasta el propio proyecto, se subcontraten a terceros, que son especialistas en dichas materias. Esto tiene, evidentemente, una gran repercusión en la cuantía y clase de mano de obra directamente empleada por los fabricantes de máquina-herramienta, que evolucionan hacia modelos de empresa especializadas en la ingeniería y el montaje, aportando soluciones a la medida de las necesidades de sus clientes.

‘Todo este proceso - aceleración de los cambios tecnológicos e internacionalización de la economía- ha tenido como consecuencia, la obsolescencia profesional.’

La participación del coste de la mano de obra directamente empleada en la facturación de las empresas constructoras de máquina-herramienta es, pues, muy variable y puede situarse entre el 15 y el 30%, en la medida de la mayor o menor integración de su producción. El nivel de dicho porcentaje determina fuertemente la posibilidad de obtener rentabilidad por parte de las empresas.

Sin embargo, hay que insistir en que nuestra competitividad en el exterior y en concreto en Europa, que produce casi el 60% del total mundial de máquinas-herramienta, el área de recursos humanos depende, básicamente, de la adaptación de la



El coste de la mano de obra continúa encareciéndose.

estrategia de las empresas a lo que es habitual en los países más desarrollados, lo que plantea difíciles problemas de excedentes, entre otras causas por obsolescencia profesional. Desafortunadamente, las opciones de resolución de los excedentes en las cooperativas, son más limitadas que las que ofrece el Régimen General de la Seguridad Social.

Junto a esto hay que señalar las consecuencias negativas que tiene el grave desajuste entre los profesionales que forma el sistema educativo y los que demanda el sector, con evidente penuria de determinados

profesionales con una mínima especialización o, siquiera, experiencia. No obstante, en estos momentos se pueden constatar importantes avances, pudiendo citarse como ejemplos las nuevas especialidades impartidas en Eskola Politeknikoa de Arrasate y los cursos dirigidos al reciclaje de los profesionales; así como la iniciación de la construcción del nuevo Instituto de la Máquina-herramienta y la implantación de un Master específico para la máquina-herramienta.

Estas reflexiones no pueden concluirse sin hacer una referencia a nuestra limitación del abanico sala-



EUROPAKO KONPETITIBOTASUNA ETA ESKULANAREN KOSTUA

Makina-erremintako Sektoretik eginiko hausnarketa

Ba dira egin beharreko kontsideroak Makina-Erreminta Sektoretik Europako konpetitibotasuna eta eskulanaren kostuz hitzegiterakoan. Batetik, teknologiko eta merkatal mailan ekintza hau definitzen dituen ezaugarriak, eta bestetik sektore honen entpresen produkzio-estrategian ematen ari diren garrantziko aldaketak.

Makina-Erremintako entpresa askotarako, nahiz eta eskulanaren kostua gora handikoa izan, bere oinarritzko arduraren gisabaliabideen zaharkitzapena profesionalaren eragotzean datza, horrela momentu bakoitzean errekiritzen diren profesionalakin kontatzeko arazorik egongo ez direlarik.

Arazo hauek oso larriak bilakatzen dira, batez ere gure kasuan, entpresen moldaketa produktu eta merkatu berrien igoerataraz galdekizun eta buruhauste handiak ekarriko bait ditu.

Teknologiaren bilakaera orokorrak eragina zuzena du Makina-Erreminta Sektorean, berak egiten dituen produktuetan erantsi egiten bait dizkie beste sektore batzuetan ematen diren berrikuntzak. Gauzak horrela egonda egoera honek langileen moldaketa iraunkorraren beharra ekartzen du.

Aipatzekoa da, artikularen egilearen ustez, ekonomiaren nazioartekotasunaren prozesua eta aldaketa teknologikoen, zaharkitzapen profesionala ekarri dutela.

Bestaldetik ere azpimarkatzekoa da heziketa sistemak formatzen dituen profesionalak eta sektoreak eskatzen dituenaren arteko desegokitzearen ondorio negatiboak. Edonola ere goraiatu behar da Arrasateko Eskola Politeknikoan gauzatzen ari diren aurrerakadak.

Sektore honen alokairuaren indizearen mugapena garrantzi nabarmena hartzen du, profesional kualifikatuen eskaintza oso handia delako.

rial, que en la construcción de máquina-herramienta tiene una vital importancia por la notable proporción de profesionales cualificados que requiere para poder asimilar los avances tecnológicos, para exportar y, obviamente, para gestionar empresas de actuación internacional y en permanente cambio. ■

* Jon Ormazabal es Director de Personal de Danobat, S. Coop.



Mesa Redonda

J O S E M^a L A R R A Ñ A G A

■ Julio Cantón: Director de Personal del Grupo Fagor

■ Amado García: Director de Personal de URSSA

■ S.Coop. Pello Guereño: Director de Personal de CLP

■ José Antonio Ugarte: Director de Personal de ULMA

■ S.Coop. José Luis Zudaire: Director de Personal de ORONA, S.Coop.

El Mercado Unico de la Comunidad Europea va a suponer la agrupación de 12 países: Luxemburgo, Gran Bretaña, Alemania, Irlanda, Holanda, Bélgica, Francia, Italia, Portugal, Grecia, Dinamarca y España, en una única entidad económica y social.

Van a ser 320 millones de personas que se expresan en 16 idiomas diferentes y tienen hábitos culturales diversos. Los cooperativistas vamos a tener que competir y convivir en este contexto.

Por tanto, estamos interesados en conocer nuestras posibilidades, nuestras limitaciones, en definitiva, los riesgos y las oportunidades que este cambio supone para nuestra realidad personal y societaria.

Hemos pensado que los Directores de Personal son, por sus conocimientos y por su sensibilidad, adecuados interlocutores para profundizar en la situación que deviene del ingreso en la C.E.E. y por eso los sentamos en esta Mesa Redonda.

Moderador: ¿Somos empresarialmente competitivos en la C.E.E.?

Julio Cantón: En general no somos competitivos aunque no debe ser esto contemplado desde una postura angustiada.

Moderador: ¿Podrías concretar esta opinión?

Julio Cantón: Al hablar de competitividad nos referimos a calidad y costos sobre todo y matizando más, costos presupone productividad. Los datos que se manejan hablan de menor productividad por persona que en los países más avanzados de Europa.

Moderador: Tengo aquí algunos de esos datos a los que haces referencia: Con respecto a Alemania e Italia estamos al 70% de productividad por persona, 80% con respecto a Francia y similar a Inglaterra.

Julio Cantón: Luego está clara la respuesta: No somos competitivos en cuanto a productividad. En calidad la opinión generalizada es que el producto europeo es de mejor calidad en términos generales. Pero insisto en que la reflexión debe conducirse hacia la superación de esta situación. Tenemos holguras en nuestra gestión que las tenemos identificadas, ahora es preciso ajustar y mejorar. Está en nuestras manos el lograr alcanzar en los meses que nos falta los niveles que nos va a exigir el nuevo entorno.

José Luis Zudaire: Esa realidad tiene un complemento que es preciso destacar. La cultura básica es superior en Europa. Esa parte cultural que hace tener el gusto por el trabajo bien realizado, o la exigencia personal pro estar a la hora, cumplir los objetivos comprometidos, etc.. Es decir, hay un mejor funcionamiento general en la sociedad a todos los niveles, quizás porque ha vivido en un entorno competitivo que las circunstancias políticas no han permitido en España.

Vivir en la autarquía puede resultar cómodo pero a la larga hace que se pierdan reflejos y sea difícil adaptarse al ritmo de los otros. No me refiero tanto a nivel de cada socio que poco puede hacer individualmente sino a las políticas de planificación, gestión, conocimientos técnicos, innovación, agrupación de empresas, etc.. Tengo la certeza que no es que tengamos que trabajar más sino mejor.

Capítulo importante es el concepto de calidad, que no es solamente una técnica a aplicar sino un modo de vida. Algo que se aprende en la escuela y fuera de la escuela.

Pello Guereño: Es un retraso más difícil de superar porque la tecnología puedes comprarla pero los procesos culturales son más lentos de aplicar y más difíciles de acertar.

José Antonio Ugarte: Nuestro problema deriva de un retraso con respecto a esos países en la puesta en marcha de las técnicas empresariales. Están más entrenados que nosotros, eso es todo.

Hace poco nos comentaban en Italia, al referirnos a determinadas técnicas sobre calidad, que allí eso empezó a aplicarse hace 10 años, puede ser una anécdota pero refleja nuestra situación.

El motor del cambio ha sido, para nosotros, el ingreso en la C.E.E. y como el atleta que da el salto de competiciones regionales a internacionales tenemos que revisar nuestros planes de entrenamiento y puesta a punto.

Amado García: Efectivamente. Hemos hablado de la competitividad europea pero una cosa es razonar y otra poner en práctica operativa los cambios necesarios.

Por otra parte hay quien sostiene que el modelo cooperativo es más lento en la adecuación a nuevas formas de actuación.

José Antonio Ugarte: Se trata de saber hacer, lo que podríamos definir como tecnología invisible, y eso se adquiere no en la escuela, o al menos no sólo en la escuela, sino en la práctica cotidiana, codeándose con otros, compitiendo, y eso supone tener ideas, tomar adecuadas decisiones.

Echamos la culpa al sistema cuando queremos justificar nuestros propios errores o porque hemos entendido mal el cooperativismo. La falta de competitividad no es porque seamos cooperativas sino porque no somos empresarios.

Pello Guereño: Se habla de falta de competitividad a nivel global y puedo estar de acuerdo pero hay sectores que están ya a nivel europeo. Concretamente el financiero, tanto en lo que se refiere a competitividad en las rentabilidades como en servicios.

José Luis Zudaire: Nuestro campo de actuación es otro y sí creo que falta una cultura de innovación continuada, asumida permanentemente y dirigido todo ello al mercado. En este sentido estimo que es en los órganos directivos donde hay que buscar la palanca del cambio. Si los directivos no funcionan a un buen nivel no es posible nada.

José Antonio Ugarte: Por supuesto que son los directivos los máximos responsables de cualquier cambio, sea bueno o malo, y creo que es hora de decir claramente que lo social y lo económico son una misma cosa, que no se pueden separar. Si un directivo o una cooperativa no son competitivos no son ni cooperativa ni hacen labor social.

Hemos desarrollado, quizás, una cultura equivocada en cuanto se ha separado lo económico de lo social y lo social de lo económico.

José Luis Zudaire: Pero una cosa es la teoría y otra la práctica y en la realidad diaria aún se producen choques entre una acción empresarial y cierta forma de entender lo social. El aclarar posición y, sobre todo, el tener claras cuáles son las cotas de responsabilidad de cada órgano no creo que son sustanciales a la eficacia empresarial cooperativa.

José Antonio Ugarte: A eso me refería precisamente. Las direcciones deben superar la visión de que la mejora de condiciones laborales o salariales es una cosa diferente a la actividad empresarial o los órganos rectores y consejos sociales persigan a los directivos como no dignos de confianza en lo social. Actuamos como si fuéramos dos polos opuestos y es precisamente lo contrario a lo que yo creo como cooperación, como cooperativa.

La participación es un factor de mejora de competitividad empresarial aunque lo vivamos como dificultad.

Julio Cantón: Estoy de acuerdo pero creo que no es todo tan nítido. No es negro o blanco.

José Luis Zudaire: El tamaño de empresa influye en ese sentido empresarial. Cuando el tamaño es mayor las dificultades crecen y hay que adoptar otros medios. No podemos jugar todos a empresarios al máximo nivel y por eso hay que adecuar procedimientos de participación a cada nivel.

'Nuestro problema deriva de un retraso con respecto a esos países en la puesta en marcha de las técnicas empresariales.'

José Antonio Ugarte: Es curioso que las empresas capitalistas excelentes tienen como factor de progreso todo lo que las cooperativas reivindicamos como nuestra aportación empresarial. La participación, el trabajo en equipo, la información, etc., se proclaman como inherentes a la empresa moderna. Nosotros estamos como justificándonos permanentemente por tener que actuar con estas formas.

Si somos capaces de llevar a la práctica nuestros principios seremos empresas excelentes.

Julio Cantón: Por supuesto que son factores de competitividad. Eso es claro. Y la superación de la crisis económica, tal y como nosotros lo hemos hecho, es una demostración como tantos otros ejemplos. No nos olvidemos de nuestros logros aunque seamos conscientes de nuestros fallos.

Amado García: Estoy de acuerdo y creo que tenemos que saber utilizar las oportunidades en cada momento bien de nuestros recursos organizativos, ideológicos, etc., e incluso de nuestras deficiencias para lograr superar las dificultades y hacer que sean oportunidades. Ahí están los japoneses, antes copiaban todo, hoy están a la cabeza del mundo en muchas tecnologías. Son conservadores de modos medievales pero al mismo tiempo disciplinados y eso les crea dificultades al mismo tiempo que ventajas. Han sabido aprovechar las ventajas.

Medios humanos y medios económicos

Moderador: Lo dicho hasta este momento me hace pensar que véis más carencia de medios humanos que de medios económicos ¿no es así?

José Antonio Ugarte: Así es.

Pello Guereño: Tampoco los recursos económicos son suficientes. Al menos en Euro-

pa tienen más recursos económicos que nuestras cooperativas. A pesar de todo creo que es mayor la diferencia en lo que se refiere a recursos humanos.

José Luis Zudaire: Hay necesidades en lo que a calidad de los recursos humanos sobre todo a niveles directivos y cuadros medios. En España no hay formación profesional suficientemente buena porque se prima la titulación superior olvidándose que las segundas líneas son importantes en las empresas.

Amado García: No sólo es problema de recursos humanos sino de métodos organizativos y de gestión. Ya se ha dicho antes, llevamos retraso de 10 años y eso vale para lo organizativo.

Moderador: ¿Cuál es, en vuestra opinión, la actuación prioritaria para salvar esa diferencia?

Pello Guereño: Creo que en lo que a Caja Laboral Popular se refiere es preciso adaptar la organización a la realidad social que supone el ingreso de nuevas generaciones con intereses diferentes, culturalmente mejor preparados, técnicamente más avanzados que nosotros.

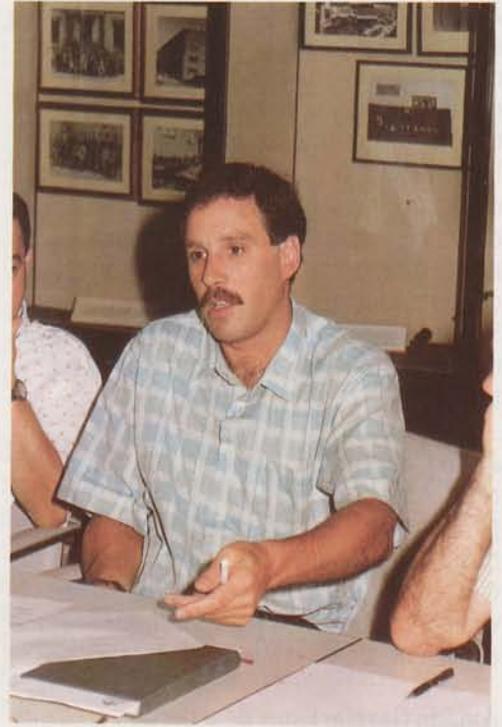
En este sentido hay que avanzar en la participación a través de un modelo adecuado de relación jefe-colaborador y aquél tiene que asumir la motivación y formación de éste. Las multinacionales saben de la eficacia de esta fórmula y asignan presupuestos anuales al jefe para estos cometidos.

Julio Cantón: Hay que empezar por arriba y calar toda la estructura con una cultura empresarial más eficaz a través de la profundización de los valores cooperativos. En este sentido hay que poner el acento en dos factores que determinan los resultados: La información y la construcción del Grupo. La información pensando menos en datos y más en información asimilable importante. Hay que gestionar la información como un ratio empresarial de primera magnitud.

‘Una empresa será humana, eficaz, socialmente beneficiosa no por sus siglas sino por su actuación.’



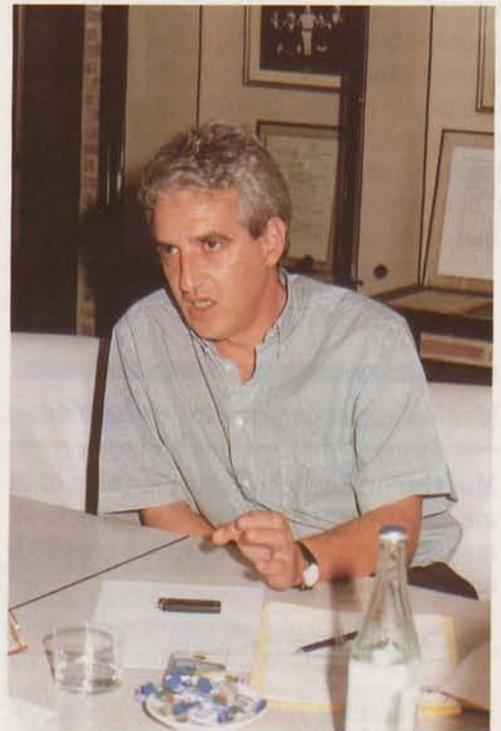
Amado García



Pello Guereño



Julio Cantón



José Luis Zudaire

José Antonio Ugarte: Creo que son las personas las que desarrollan las cosas y no las normas. A veces somos demasiado normativistas, demasiado rígidos. Propongo que se apliquen las direcciones participativas por objetivos. Con rigor y con exigencia. La dirección que busca llevarse bien con todos no es participativa sino consentida y aquí estamos para hacer empresa. No deben diluirse las responsabilidades ni pensar que hay participación sin responsabilidades. La idea que hay que utilizar es la jerarquía integradora en nuestras organizaciones.

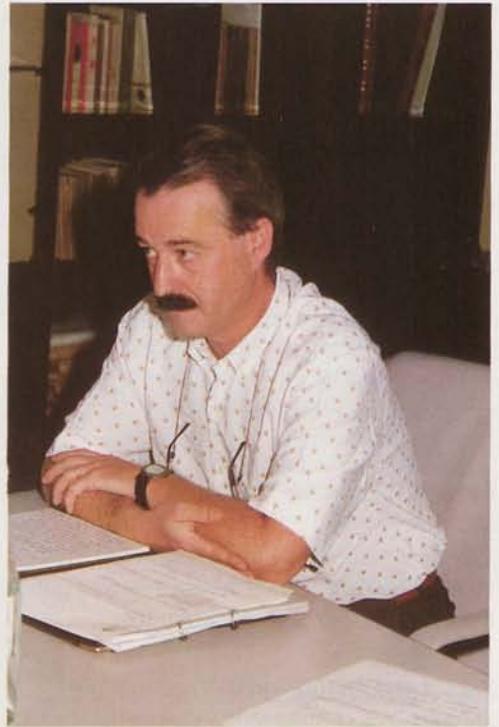
José Luis Zudaire: La dirección participativa por objetivos es más dificultosa que el orden y mando, tanto para el mando como para el subordinado y puede viciarse si no se controla su aplicación correcta. Puede convertirse en un amiguismo que produzca mediocridad. Por eso no dejemos el tema en voluntarismos y aplicar la coherencia y la razón.

Julio Cantón: En toda organización hay que premiar al que lo hace bien y corregir al que hace mal. La valoración justa de méritos es necesaria y las diferencias que se derivan de esa valoración deben aplicarse para no caer en el error de un igualitarismo ante el que la gente se revela porque es injusto.

Amado García: Hay que dar competencias al ejecutivo. Habrá que controlarle pero demosle aquellas atribuciones necesarias para el adecuado ejercicio de sus responsabilidades.

Por ejemplo un vendedor al discutir los precios o las condiciones de venta está manejando más dinero que lo que un gerente pueda aplicar en la valoración de un elemento importante para la empresa. Sin embargo, al gerente no se le permite adoptar decisiones a ese respecto.

La clarificación de atribuciones desde un punto de vista de eficacia social y económica, en definitiva, empresarial, es preciso si queremos agilizar nuestras cooperativas.



José Antonio Ugarte

Economía social

Moderador: ¿Creéis en las posibilidades de la llamada Economía Social en el futuro empresarial europeo?

Julio Cantón: No me agrada el término **Economía Social** porque toda economía es social o no es.

Hay que superar esos 'clichés'. Una empresa será humana, eficaz, socialmente beneficiosa no por sus siglas sino por su actuación.

José Antonio Ugarte: Estoy de acuerdo. Esos son tópicos. Habrá empresas buenas o malas, eficaces o no, humanas o no. Nosotros tenemos la obligación de ser todo eso en positivo. Por definición, pero lo tendremos que lograr en la realidad sin descansar en la enunciación de principios solamente.

Pello Guereño: Temo que entre nosotros se esté dando el alejamiento de los Principios Cooperativos y eso supone hacer dejación de nuestros objetivos sociales y empresariales.

No se trata de lograr la eficacia económica solamente, sino lograrla según un modo y una forma humana.

José Antonio Ugarte: Nadie quiere dejar de ser cooperativa sino reforzar precisamente ese cooperativismo haciendo eficaces a nuestras empresas.

Amado García: Insistimos demasiado en lo que nos parece negativo de las cooperativas y de la economía social y nos olvidamos de sus posibilidades y virtudes. Creo que ponemos huevos pero no cacareamos.

José Antonio Ugarte: Hay que ganar dinero porque no se puede hacer redistribución de riqueza si no hay riqueza. Ni se pueden crear puestos de trabajo sin eficacia en el mercado.

Eso es lo que nos debe diferenciar: La búsqueda de la riqueza para la sociedad no la individual.

José Luis Zudaire: Hay que avanzar en el desarrollo práctico de los Principios Cooperativos. En definitiva, es caminar hacia la justicia social. ■

EUROPA ETA KOOPERATIBISMOA

Europako Elkarte Ekonomikoaren merkatu bakarrak 12 herrialde entitate ekonomiko eta sozial bakar batean elkartuko ditu: Luxemburgo, Irlanda, Holanda, Belgika, Frantzia, Italia, Portugal, Grezia, Britainia Handia, Alemania, Danimarka eta Espainia.

320 milioi biztanle 16 hizkuntza desberdinetan hitzeginez eta bestelako kultural- oihiturakin. Kooperatibistok kontextu honetan lehiatu eta elkarrekin bizi izan beharko dugu.

Lehengo galdera gure konpetitibotasun mailari buruzkoa izan da. Julio Cantonen ustetan oro har ez gara konpetitiboak E.E.E.ko kontextuan, ekoizkortasuna pertsoneko gehien garatuta dauden herrialdeen baino askoz ere bajua goa delako. Beraz ez gara konpetitiboak ekoizpenari dagokionez. Kalitatean dagokionez ere hitz orokorretan Europako produktua kalitate handiagokoa da.

José Luis Zudairek, ados egonda Cantonek eginiko hausnarketarekin nabardura bat sartu du solasaldian; bere ustez Europako oinarritzko kultura guria baino handiagoa da, eta horrek gizartearen funtzionamendu hobea goa bat ekarri du maila guztietan. 'Kontua ez da lan gehiago egitea, kontua lana hobeto egitea datza'.

Pello Guereñoren esanetan, oso zaila izango da atzerapena epe motz batera gainditzea kultura-prozesuak geldiro aplikatzen direlako. 'Edozein modutan kontutan hratu behar da sektore espezifiko batzutan Europako maila berdinean gaudela' dio Pellok, 'adibidez finantzar sektorea'.

Badirudi beraz, orain arte solaskideek esandakoaren arabera, giza-baliabideen papera oso garrantzizkoa izango direla etorkizunean. Baina arazoa, Amado Garciaren eritziz ez da bakarrik horretara mugatzen, antolaketa eta gestiorako metodoek ere zeresan nabarmena daukate.

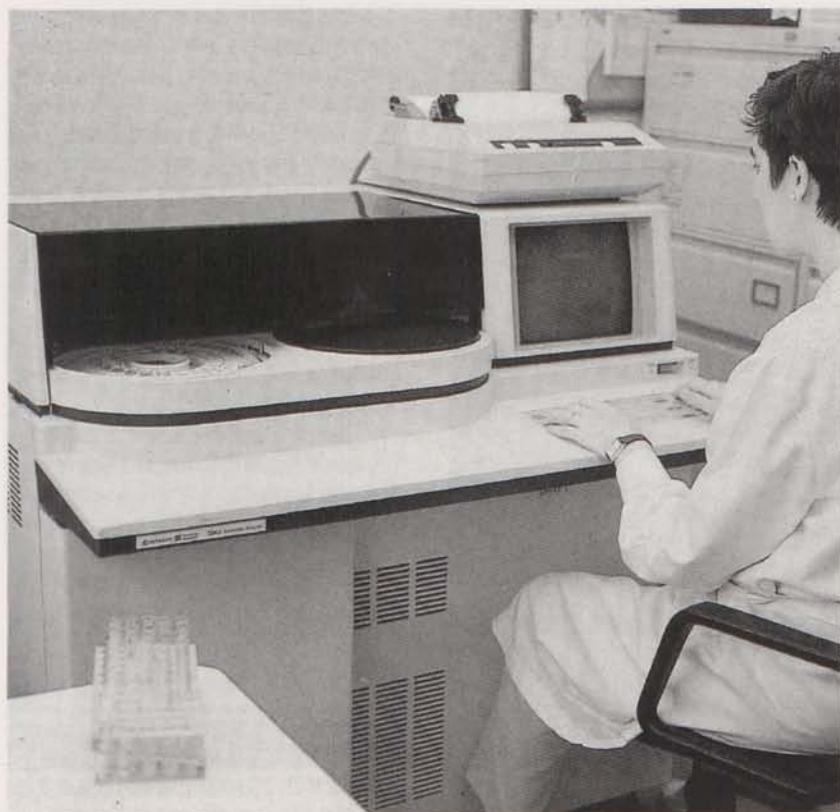
Atzerapen hau gainditzeko elkarrizketaren zehar ematen diren konponbideetarako batzuk hauek dira:

« Kolaboratzaile eta buruzagiaren arteko harremanak sendotu partehartze handiago bat lortzeko.

« Enpresal kultura eraginkorrago baten bila joan balore kooperatiboetan sakontzearen bitartez. Informazioa eta Taldearen eraiketa gorahandiko faktoreak bilakatuko dira.

« Konpetentziak eman behar zaizkio exekutiboari, berak dituen erantzunkizunak hobeto bete ditzan.

Hizketakideek ere Ekonomia Sozialari buruzko hausarke-ta egin digute solasaldian, eta bat datoz danak, ekonomia eta sozial arloek izan behar duten ezlazioarekin.



Si el objetivo final, a largo plazo, del mercado único es crear un verdadero espacio económico y social europeo, es evidente que la tendencia en el área de protección social, será hacia la creación de un único sistema común a todos los ciudadanos de la C.E.E.. Este objetivo, que está lejos de ser una realidad, por razones de realismo, tanto político como financiero, será preciso que se module en un ámbito temporal, presumiblemente de décadas.

La Seguridad Social en Europa y en relación con Lagun Aro

Amado García*

Según algunos expertos existen dos líneas de aproximación hacia esa meta, que no son excluyentes:

Avanzar en la armonización, o por lo menos lograr un cierto grado de homogeneización, entre los sistemas nacionales de Seguridad Social de los distintos estados, y crear programas específicos de ámbito comunitario que sustituyan a los correspondientes programas de cada país.

Ambas líneas tropezarán con dificultades importantes, derivadas del hecho de que los programas de protección existentes en cada país no sólo son muy diversos (contingencias cubiertas, colectivos protegidos, grado de protección y estructura de financiación), sino resultado de largos procesos de negociación entre los agentes sociales dentro de las peculiares situaciones de cada economía nacional.

En cualquier caso, cabe esperar que la necesaria homogeneización tenderá a realizarse al alza, teniendo como meta el alcanzar los niveles de cobertura de los países en mejor posición. Esto conllevará un incre-

mento de los gastos y en consecuencia de las necesidades de financiación en los países con posiciones relativas de partida menos favorables. Obviamente, aún cuando se alcance el objetivo final de la construcción política, económica y social europea en una única nacionalidad, no todas las regiones que compongan la C.E.E. tendrán el mismo nivel de renta per cápita, de igual forma que las provincias o departamentos de los actuales países tampoco la tienen, lo que necesariamente implicará, en las prestaciones económicas de la seguridad social, un nivel de coberturas relativamente igual pero cuantitativamente distinto.

Desarrollar un análisis global sobre la situación de Lagun-Aro en este marco general europeo y de las repercusiones que puede tener por la integración española en la C.E.E. puede resultar un objetivo extemporáneo, al estar todavía la unificación en una fase muy incipiente, además de excesivo para ser incluido en un estudio de estas características.

Prestación de Jubilación

Por ello nos limitaremos a centrar estas reflexiones en la Prestación de Jubilación, que es la que en los últimos tiempos está siendo más debatida dentro del Grupo Cooperativo Mondragón (GCM) y sobre la que habrá que adoptar próximamente decisiones en el seno de los órganos sociales.

Las coberturas de jubilación presentan en los diversos países diferencias importantes. Comenzaremos por las relacionadas con la edad, cuyos datos se reflejan en el cuadro 1.

A la vista de estos datos no parece probable que la edad de acceso a la jubilación se reduzca a medio plazo,

EDAD DE RETIRO EN LOS PAISES DE LA CEE

Cuadro nº 1

| PAIS | Edad de Retiro (años) | |
|---------------------------|-----------------------|---------|
| | Hombres | Mujeres |
| Bélgica | 65 | 60 |
| Dinamarca | 67 | 67 |
| Francia | 60 | 60 |
| República Federal Alemana | 65 | 65 |
| Grecia | 65 | 60 |
| Irlanda | 66 | 66 |
| Italia | 60 | 55 |
| Luxemburgo | 65 | 65 |
| Holanda | 65 | 65 |
| Portugal | 65 | 62 |
| España | 65 | 65 |
| Reino Unido | 65 | 60 |

Fuente: OCDE

máxime teniendo en cuenta la variación experimentada y prevista en la composición demográfica de los países de la CEE.

El incremento en el número de personas que llegan a la edad de jubilación, el creciente número de años de esperanza de vida en los jubilados, y el estancamiento, si no descenso de la población en edad activa como consecuencia de un menor número de habitantes, hace que las necesidades de financiación estén experimentando unos incrementos lo suficientemente importantes como para no hacerlos crecer aún más con una reducción en la edad de jubilación.

En el cuadro 2 pueden verse las modificaciones demográficas esperadas para los años 2.000 y 2.025.

Otro dato importante a analizar en relación con la prestación de jubilación es el nivel de la prestación. Las diferencias en su composición y cuantía son tan amplias y complejas que resulta difícil resumirlas en la extensión de este artículo, sin correr el riesgo de que la necesaria simplificación de datos ponga en

riesgo el rigor de las conclusiones que se obtengan.

No obstante, se recogen unos datos que pueden aproximar al lector a la relación que existe entre España, el resto de los países de la Comunidad y nuestro Grupo.

En el cuadro 3 se refleja el porcentaje que representa la pensión de jubilación, cubierta **exclusivamente** por los sistemas de Seguridad Social de carácter público, sobre el último salario en activo y éste en varios niveles de retribución.

La Seguridad Social Española garantiza el nivel de pensiones iniciales más alto de la Comunidad. Ello se debe a que la totalidad de cobertura ha descansado en el sistema público, sin que haya existido, hasta hace dos años, la posibilidad de complementariedad a través de fondos de pensiones, como es práctica habitual en varios países de la Comunidad.

El desarrollo en España de los fondos de pensiones propiciado y fomentado por el gobierno con ventajas fiscales a corto, viene a marcar la tendencia que previsiblemente se-



Lagun-Aro. Sede Central.

PERSPECTIVAS DEMOGRAFICAS

Cuadro nº 2

| PAIS | Población Total (mil) | | | (1) 65 y más/15-64 (%) | | | (2) 15-64/P.Total (%) | | |
|-----------|-----------------------|---------|---------|---------------------------|------|------|--------------------------|------|------|
| | 1985 | 2000 | 2025 | 1985 | 2000 | 2025 | 1985 | 2000 | 2025 |
| Bélgica | 9.855 | 9.674 | 8.909 | 20,3 | 25,6 | 34,3 | 67,3 | 65,1 | 61,1 |
| Dinamarca | 5.133 | 5.161 | 4.760 | 22,5 | 23,0 | 32,6 | 66,0 | 66,9 | 63,8 |
| Alemania | 61.049 | 60.485 | 51.142 | 21,0 | 25,5 | 39,3 | 70,0 | 68,0 | 63,8 |
| Grecia | 9.924 | 19.335 | 10.632 | 20,4 | 23,1 | 25,7 | 65,6 | 65,1 | 64,3 |
| España | 38.421 | 40.688 | 40.382 | 18,3 | 22,8 | 26,1 | 64,7 | 65,9 | 66,7 |
| Francia | 55.065 | 57.879 | 58.150 | 19,5 | 24,1 | 33,3 | 65,9 | 65,3 | 62,6 |
| Irlanda | 3.533 | 3.929 | 4.519 | 17,5 | 13,8 | 17,0 | 59,8 | 65,9 | 66,7 |
| Italia | 57.079 | 57.227 | 50.897 | 18,8 | 24,6 | 32,2 | 67,8 | 67,5 | 65,8 |
| Luxemb. | 370 | 373 | 374 | 19,1 | 19,7 | 25,3 | 69,5 | 69,4 | 65,5 |
| Holanda | 14.455 | 15.584 | 15.327 | 17,5 | 20,0 | 32,5 | 68,3 | 67,6 | 64,1 |
| Portugal | 10.131 | 11.079 | 10.836 | 18,4 | 20,3 | 24,0 | 64,3 | 67,0 | 67,4 |
| R.Unido | 56.541 | 58.802 | 60.006 | 22,8 | 24,4 | 29,8 | 65,7 | 64,0 | 62,8 |
| EUROPA | 321.526 | 331.224 | 315.935 | 20,1 | 23,9 | 31,6 | 66,8 | 66,2 | 64,2 |

Fuente: EUROSTAT (1.988a)

(1) % de la población de 65 o más años sobre la comprendida entre 15 y 64 años

(2) % de la población comprendida entre 15 y 64 años sobre población total

PENSIONES CUBIERTAS POR LOS SISTEMAS PUBLICOS

Cuadro nº 3

| ULTIMA RETRIBUCION (Brutos anuales) | % que representa la Pensión sobre la última retribución en activo | | |
|--|---|------------|--------------------|
| | Media Países CEE sin España (1) | España (2) | GCM. Autónomos (3) |
| 1.750.000 pesetas | 60 % | 95 % | 36 % |
| 3.500.000 pesetas | 37 % | 81 % | 18 % |
| 5.250.000 pesetas | 24 % | 54 % | 12 % |
| 7.000.000 pesetas | 18 % | 41 % | 9 % |
| 8.750.000 pesetas | 15 % | 33 % | 7 % |

(1) Datos del estudio de L-A Abril 89 La Seguridad Social Europea (2) Datos 1990 teniendo en cuenta la pensión máxima de 203.280 pts./mes (3) Datos Junio 1990. Pensión con bases mínimas 44.508 pts./mensuales

guirá la Seguridad Social, ajustando sus prestaciones a los niveles de otros países en la medida que las pensiones se complementen con los fondos de pensiones.

Con esta evolución se llegará al esquema de coberturas establecido en otros miembros comunitarios, basado en tres niveles.

Nivel Asistencial

Generalizado a todos los ciudadanos por el mero hecho de serlo, con cargo a los presupuestos del estado y financiado por vía fiscal.

Nivel Contributivo

Cubierto por el sistema público de seguridad social y aplicado a los trabajadores en función de las cotizaciones realizadas durante su vida laboral, por trabajadores y empresarios.

Nivel Complementario

Obtenido mediante aportaciones empresariales o particulares a fondos de pensiones.

Sistema mixto

El sistema mixto que tenemos establecido en el Grupo Cooperativo Mondragón, formado por la cobertura del Régimen Especial de Autónomos de la Seguridad Social, complementado con las prestaciones de la Entidad de Previsión Social Voluntaria Lagun-Aro, está enmarcado en la línea descrita.

La cobertura garantizada al cooperativista a través del servicio público de seguridad social (Régimen Especial de Autónomos), es la mínima posible y cuantitativamente igual para cualquier nivel de retribución. Su importancia relativa en relación con el último ingreso se ha visto en el Cuadro nº 3.

Como prestación complementaria, Lagun-Aro cubre aproximadamente una pensión equivalente al 50% de la última retribución anual. Este porcentaje, unido al garantizado por Autónomos, representa el total de pensión sobre el último salario para cada nivel de renta en el G.C.M.

Como conclusión, en relación con la cuantía de la pensión, nuestro reto deberá ser el de una vez fijado el nivel de pensión que debe tener garantizado el cooperativista, determi-

nar en función de la **Seguridad** y de la **Eficiencia** de cada sistema, cual debe ser la parte de pensión garantizada por el servicio público de seguridad social (Régimen Especial de Autónomos), y el complemento cubierto por Lagun-Aro, y eso, en todos los niveles de retribución.

Revalorización

Por último, un tercer aspecto de trascendental importancia es la revalorización de la pensión.

La actualización de las pensiones en el sistema público de seguridad social se contempla de forma automática en la mayoría de los países de la CEE, si bien aplicando parámetros o fórmulas distintas. El coste de vida en Italia, el IPC en España con una distribución desigual en función del importe de la pensión, evolución del salario mínimo en Holanda, diversos coeficientes en Alemania y Francia. Dinamarca actualiza de forma automática la pensión nacional reconocida a todos los ciudadanos y en base a las posibilidades de las reservas la pensión contributiva. Tan sólo Portugal deja la actualización al arbitrio del Gobierno.

En Lagun-Aro, reglamentariamente se deja en manos de la Asamblea General la revalorización. La aplicación práctica y la voluntad del colectivo, tratan de consolidar una revalorización automática equivalente al 70% del IPC y financiada con cuotas de capitalización.

Sin embargo existen opiniones contrarias que indican la inviabilidad de un sistema privado que garantice una revalorización automática definida, apuntando como práctica general de los fondos de pensiones o similares, una revalorización relacionada con los resultados de las reservas.

Aclarar esta disyuntiva es un punto necesario y clave. De ello depende algo tan importante como el grado de mantenimiento del poder adquisitivo de las pensiones. El no asumir una revalorización automática definida, debe obligarnos a plantear, con mayor necesidad, la situación en la relación que existe entre la pensión garantizada por la Seguridad Social, que sí tiene revalorización automática y la cubierta por Lagun-Aro.

Todos estos planteamientos, como se ha indicado en el inicio del artículo, están siendo objeto de estudio dentro del Plan Estratégico de Lagun-Aro, y sobre ellos deberán pronunciarse nuestros órganos sociales en breve. ■

LAGUN-ARO ETA EUROPAKO GIZARTE SEGURANTZA

Artikuluaren egilearen ustetan, merkatu bakarraren helburuetariko bat europar espazio ekonomiko eta sozial sortzea baldin bada, logikoa litzateke gizarte segurantzaren arloan EEE.ko hiritar guztientzako sistema bateratu bat eratzea.

Helburu hau, politiko eta finantziar errealismoaren arrazoiak direla medio, ez da gauzatuko momentu batetik bestera, dekadak pasatu behar finkaturik egon arte.

Edozein modutan, beharrezko homogenotasunaren prozesu honek duen xedea gizarte segurantzaren arloan obekien dauden herrialdeen estaldura-mailak bereganatzea da. Honek bestalde, aipatutako arloan garatu gabeko herrialdeetan gastuen gehikuntza nabarmena ekarriko du, eta honen ondorioz finantziaketa-behar- rizanak ere gorritza joango dira.

Jubilazio-Prestazioa

Arrasateko Kooperatiba Taldearen barnean azkenengo hilabete hauetan, Jubilazio-prestazio oso eztabaidatua izan da, eta dudarik gabe hemendik aurrera erabaki dexente hartu beharko dira honen gainean, beti ere organo sozialen barnean.

Lehenbiziko taulan ikus ditzakezuen datuen arabera, ez dirudi ertaineko epera jubilazioaren adina gutxitu egingo denik, are gehiago kontutan harturik EEE.ko konposaketa demografikoan emandako aldaketak.

Espainako Gizarte Segurantzak EEE.ko hasierako jubilazio-pentsiorik altuena bermatzen du estalduraren osotasuna sistema publiko barnean aurkitzen zelako, eta ez da posible izan azkenengo bi urterarte, pentsio-fondoen bitartez jubilazio-pentsioak osatzea, EEE.ko zenbait herrialdean egiten den bezala.

Gauzak behar bezala joanez gero, etorkizunean Espainan ere EEE.ko partaideek daukaten estaldura sistema berdina izango dugu, sistema berak hiru maila ezberdinetan oinarritzen delarik:

1. Laguntza maila

Hiritar guztiei zuzendua, Estatuko presupostuen kargura eta fiskal-bide bitartez finantzaturik.

2. Kontribuzio maila

Gizarte segurantzako sistema publikoaren bitartez estalduta, langileei aplikatzen zaie bere lan-bizitza eginiko kotizazioen arabera.

3. Osagarritzko maila

Pentsio-fondoei emaniko empresal zein partikular ekarpenen bitartez lorturikoa.

* Amado García es Director de Recursos Humanos de Urssa, S.Coop.

La Solidaridad en el Grupo Cooperativo Mondragón

Pello Guereño*

En el origen

Desde el origen mismo de las cooperativas la solidaridad toma cuerpo en una práctica retributiva exigente y comprometida. Por una parte, se establece la amplitud del intervalo retributivo, imprimiendo al ejercicio de la dirección y del mando un carácter de austeridad, compromiso y sentido social inusuales en el medio industrial. Por otra parte, se acuña la idea de equiparación del nivel retributivo de la categoría modal con el nivel salarial de la zona, garantizando así el desarrollo personal y familiar sin generar situaciones económicas que propicien una potencial desvinculación del mundo al que, originaria y sociológicamente, pertenecen los cooperativistas.



Cauces para la solidaridad

A lo largo de su historia, las cooperativas han alumbrado en diferentes momentos formulas singulares para el ejercicio de la solidaridad. La primera y más arraigada es la denominada solidaridad retributiva a la que hemos aludido ya.

El desarrollo de nuevas actividades que venían a constituirse en nuevas cooperativas instauró entre las mismas una práctica solidaria de cesiones y transferencias de personal directivo y técnico cualificado. A medida que las cooperativas crecieron y se hicieron más numerosas fueron generando formas de solidaridad cada vez más técnicas e institucionalizadas: pueden citarse ejemplos como la creación de Entidades de Superestructura, el nacimiento

de los Grupos Comarcales o la transferencia de recursos financieros vía reconversión de resultados.

En la década de los 80 el Grupo Cooperativo ha reaccionado ante la crisis económica e industrial de una forma original y ha creado nuevas instituciones y regulaciones en cuya base está presente una vez más la solidaridad. La regulación sobre el

La solidaridad es una de las ideas más fecundas de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. En el ideario de Dn. José M Arizmendiarieta y de los primeros fundadores y, posteriormente, en numerosos escritos sobre las cooperativas de Mondragón, el concepto de solidaridad constituye una referencia fundamental.

Sin embargo, una de las aportaciones más valiosas de las cooperativas de Mondragón al movimiento cooperativo mundial reside, sin duda, en haber ideado y practicado fórmulas y mecanismos concretos de solidaridad que han permitido insertar y operativizar valores de profundas raíces humanas y sociales en un medio industrial y empresarial.

Empleo, las capitalizaciones de Anticipos, la práctica del crédito cooperativo vía préstamos y condonaciones, son una muestra al mismo tiempo de la capacidad reactiva ante la crisis y de la originalidad de la lógica cooperativa de nuestro Grupo.

Finalmente, y sin ser exhaustivos podemos hacer referencia a las transferencias de 'know-how', sin las cuales hubiera resultado mucho más costoso el desarrollo de nuevas actividades y, por tanto, de nuevas cooperativas. Puede decirse, en términos generales, que dichas transferencias se han producido en un contexto de transparencia, cooperación y solidaridad y no propiamente con ánimo lucrativo.

Solidaridad y Cooperación

La Experiencia Cooperativa de Mondragón ha conjuntado de una forma peculiar la vocación empresarial y una idea impregnante de solidaridad. La conjunción de conceptos y elementos técnico-empresariales con valores humanistas y sociales ha dado origen a una forma singular de entender y practicar la cooperación. Esta constituye para nuestras cooperativas el cauce fundamental para el ejercicio de la solidaridad.

La cooperación, en primera instancia, hace referencia a la colaboración y ayuda mutua que se prestan varios individuos que se asocian para conseguir sus objetivos y satisfacer mejor sus intereses. En este primer nivel, la cooperación se desarrolla entre individuos.

Si se tiene en cuenta la manera en que se desarrolló el proceso de expansión y creación de nuevas cooperativas, es fácil comprender que la cooperación entre ellas supuso un movimiento natural y espontáneo y no fue tanto fruto de una reflexión estratégica o doctrinal profunda.

Con este movimiento las cooperativas trascendieron los límites de su ámbito exclusivo y comenzaron la búsqueda de coincidencias y sumas entre ellas. Se enriqueció así el concepto de cooperación y las cooperativas se familiarizaron desde muy temprano con la idea de intercooperación.

En este sentido, las cooperativas de Mondragón han seguido el camino trazado por la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.) en su XXIII Congreso en el que formuló el sexto Principio Cooperativo **'Las cooperativas para servir mejor a los intereses de sus miembros y sus comunidades, deben colaborar por todos los medios con otras cooperativas a los niveles local, nacional e internacional'**.

Proyecto G.C.M.

Los niveles de integración alcanzados en el Grupo Cooperativo son considerables a juzgar por los mecanismos de solidaridad y cooperación puestos en práctica. Sin embargo, la integración alcanzada resulta insuficiente y débil para enfrentarse con garantías de éxito a los retos de competitividad y eficacia que presumiblemente traerá consigo la entrada en vigor del Mercado Unico Europeo.

En la actualidad, el Grupo Cooperativo se encuentra en fase de análisis y estudio de un proyecto de constitución del Grupo como una Corporación. Razones poderosas de índole económica y de mercado fuerzan al Grupo a desarrollar nuevas formas de organización del mismo, con el objeto de alcanzar un mayor nivel de competencia mediante una estrategia de integración.

Cabe pensar que el Grupo Cooperativo no ha agotado aún todos los recursos organizativos y culturales para generar nuevas formas de cooperación y, en consecuencia, pueden esperarse por esta vía ciertos avances para este proceso de integración. La búsqueda de sinergias naturales, reales o potenciales, en el desarrollo de estrategias organizativas como de mercado, seguirá haciendo buena y eficaz la coopera-

ción como un medio de integración horizontal.

Sin embargo, el proyecto G.C.M. pretende alcanzar unos niveles de integración superiores y plantea, en principio, llegar a un estudio de integración vertical que puede concretarse fundamentalmente en dos procesos: Unidad de dirección del Grupo Integración jurídica de unas cooperativas en otras.

Estos dos elementos contenidos en el proyecto de constitución del G.C.M. son novedosos para la cultura de cooperación e integración que el Grupo Cooperativo ha generado a lo largo de toda su historia.

A pesar de que el proyecto de cambio en el Grupo está en su fase incipiente y, por tanto, con muchos puntos oscuros, parece claro que, alcanzado ese estadio de integración, será necesario revisar algunas formas de cooperación y solidaridad practicadas en otro contexto organizativo. Puede decirse, incluso, que la lógica misma con la que se han gestado dichas fórmulas deberá ser replanteada y adecuada a la nueva organización.

Causas y efectos de la integración

El proyecto de integración del G.C.M. persigue fundamentalmente dos objetivos: Conseguir volumen en los parámetros empresariales básicos y mejorar la capacidad de decisión.

La integración permitirá conseguir el tamaño adecuado para competir por el liderazgo en un determinado mercado o segmento de mercado. En otros casos, obtener una mínima dimensión será condición para comparecer y concurrir en un mercado de 320 millones de consumidores.

Sea cual fuere la situación concreta de cada negocio, la concentración aumentará el potencial de mercado de muchos de ellos. Aumentarán la capacidad financiera y el potencial humano y se reducirán los costes unitarios. Como consecuencia de todo ello, será posible abordar estrategias de desarrollo que no eran posibles anteriormente.

La integración posibilitará al Grupo desarrollar una mayor capacidad de decisión. En la fase de análisis el Grupo podrá acceder a mayor número de fuentes y podrá disponer de mayor volumen de información integrada. La unidad de mando, por otra parte, favorecerá la agilidad y la consistencia de las elecciones, así como la conjunción de esfuerzos en la fase de ejecución. Por todo ello, puede decirse, que las decisiones serán más cualificadas y también más efectivas.

'A medida que las cooperativas crecieron y se hicieron más numerosas fueron generando formas de solidaridad cada vez más técnicas e institucionalizadas.'

Un efecto potencialmente negativo que conlleva cualquier proceso de integración es una cierta pérdida en la identidad individual. En efecto, el proyecto de cambio en el Grupo plantea serios interrogantes a la autonomía y capacidad de desarrollo de cada una de las cooperativas y comunidades.

Para que los órganos de dirección del Grupo se consoliden como órganos ejecutivos y la unidad de dirección sea efectiva será necesario que las cooperativas y las unidades organizativas actuales hagan cesiones de

'La cooperación hace referencia a la colaboración y ayuda mutua que se prestan varios individuos que se asocian para conseguir sus objetivos y satisfacer mejor sus intereses.'

soberanía. Indudablemente, esto supone crear un contexto organizativo nuevo en el que los derechos y obligaciones, las contribuciones y responsabilidades de cada cooperativa tienden a perder definición e identidad propia. Asoman por este lado algunos peligros potenciales que la Dirección de este proceso de cambio deberá sortear mediante un esquema organizativo bien delimitado y mecanismos de cooperación equilibrios, diferentes a los hasta ahora practicados.

Pero la pérdida de la identidad individual no sólo será percibida por las cooperativas de base y sus comunidades, sino también por los socios individuales que las integran. La resolución de los problemas individuales y del grupo pequeño estará mediatizada cada vez más por una lógica de tratamiento generalizado. Las satisfacciones y compensaciones a los esfuerzos particulares

tienden a ser abstractas, lejanas y puede que hasta uniformadoras. En definitiva, la relación laboral y societaria del socio particular con la comunidad tenderá a perder su espacio natural: La proximidad, la inmediatez y la singularidad.

Como conclusión, este proceso de integración plantea de forma insoslayable el problema de la unidad y las partes, de lo general y lo particular y requiere una reflexión profunda sobre los mecanismos de cooperación y solidaridad practicados hasta ahora. Es necesario partir desde una lógica diferente para integrar los elementos del sistema y reequilibrar las fuerzas integradoras, potenciadas por este proceso, mediante fórmulas de cooperación más flexibles que permitan a la cooperativa y al socio individual identificarse con proyectos próximos y movilizar todas sus capacidades y energías para la acción y la eficacia.

La solidaridad en la nueva configuración del Grupo

Las fórmulas de solidaridad y cooperación practicadas hasta ahora han tenido como objetivo la integración en un contexto organizativo en el que la Cooperativa o el Grupo Comarcal, en su caso, han gozado de la plena soberanía jurídica y de una gran autonomía estratégica y operativa. En consecuencia, la cooperación se ha desarrollado como una fuerza de unificación y unión en un contexto de fuerzas de disgregación potentes.

En la nueva configuración del Grupo, la integración vendrá dada fundamentalmente como consecuencia de un proceso jurídico de cesión de soberanía y de un proceso orgánico en el que se establecen una je-

rarquización y una unidad de dirección. En otras palabras, la integración se sostendrá en nuevos pilares, los procesos ejecutivos, que vendrán a reforzar, en buena medida, los mecanismos de cooperación anteriores.

La solidaridad y la cooperación seguirán teniendo vigencia como elementos de integración, pero el proyecto de Grupo dota al mismo de unos recursos integradores mucho más potentes, que con el tiempo cobrarán mayor protagonismo.

'Razones poderosas de índole económica y de mercado fuerzan al Grupo a desarrollar nuevas formas de organización del mismo.'

Las prácticas de solidaridad individual seguirán teniendo sentido y cabida, pero puede pensarse que su importancia relativa para los objetivos generales y de Grupo sea cada vez menor. Habrá que tender a circunscribir su práctica a los ámbitos sociales y comunitarios naturales del socio individual.

La solidaridad intercooperativa, a su vez, deberá tender a formularse en unas regulaciones de base e instituciones generales que fundamentalmente se encarguen de la redistribución de excedentes y de aquellos recursos necesarios para garantizar a largo plazo el desarrollo del proyecto de Grupo. En este sentido, la solidaridad intercooperativa deberá tender a mediatizar lo menos posible la gestión de cada cuenta de resultados.

Tal vez, la solidaridad y la cooperación haya que entenderlas como cauces que deben favorecer y potenciar la máxima aportación profesional y social de cada uno de los miembros de la cooperativa a los objetivos comunitarios. Lo cual significa entender la solidaridad no como un mecanismo amortiguador de las diferencias individuales sino más bien como un sistema que permite maximizar el resultado comunitario por medio de una óptima utilización de las potencialidades individuales. De igual forma, la cooperación entre cooperativas deberá basarse en obtener y canalizar la máxima aportación posible de cada cooperativa al Grupo, principalmente, mediante una explotación rigurosa del negocio.

En definitiva, los parámetros empresariales y sociales en que se desenvolverá el Grupo exigirán entender la solidaridad y la cooperación como elementos catalizadores que cumplen la función de activar los recursos del sistema social para un mejor cumplimiento de los objetivos comunitarios. Resulta difícil pensar que las cooperativas y los socios individuales puedan adherirse con entusiasmo a una idea de solidaridad que trata fundamentalmente de reequilibrar las diferencias mediante transferencias y trasvases. ■

* Pello Guereño es Director de Personal de Caja Laboral Popular.

La profesionalidad en una organización está estrechamente vinculada a muchos de los principios que caracterizan de forma diferencial a las Empresas Cooperativas: iniciativa, innovación continuada, autonomía, objetivos y valores claros, ... en definitiva, la potencia de la organización es un valor cada vez máspreciado.

El nivel profesional en Europa

José Luis Zudaire

Director de Personal de ORONA, S. Coop.

Esto aparece cada día más claro en la medida en que la tecnología es más accesible para las Empresas con recursos financieros, y esto también viene facilitado por el proceso acelerado de concentración económica mediante absorciones, fusiones y acuerdos, que vivimos en los diferentes sectores de actividad en un entorno de mercado natural mucho más amplio y agresivo.

En este nuevo marco de juego son lógicos los planteamientos actuales en el Grupo Cooperativo Mondragón, los cuales deben facilitar y abordar temas de envergadura tales como el que aquí nos planteamos: **‘¿En qué medida somos competitivos profesionalmente en el mercado europeo?’**.

La pregunta es muy amplia y compleja. Para realizar un diagnóstico acertado habría que analizar sectores, niveles, etc., ya que incluso el propio concepto de profesionalidad es discutible.

Aquí nos limitamos a apuntar algunas ideas, más o menos objetivables. Ahora bien, de entrada hay que decir que los estudios aproximativos y la percepción empresarial nos sitúa en un nivel modesto. **‘¿Qué entendemos por profesionalidad?’**.

Vamos a hacer referencia a los aspectos que en nuestra opinión más directamente le configuran, señalando simultáneamente diferencias significativas de nuestra realidad respecto a las tendencias o entornos

empresariales que van marcando las pautas en Europa, pues el conjunto no es uniforme en absoluto.

La formación académica

Esta suele ser habitualmente la pregunta inicial. Hasta hace unos años ha habido desfase claro de niveles de formación y este desfase está incidiendo claramente en la realidad actual. Hoy estamos a un nivel más próximo, pero este dato no refleja la realidad suficientemente. Hay diferencias cualitativas importantes en aspectos tales como:

« La planificación a medio y largo plazo que permite sincronizar las características de la oferta con la demanda de empleo, impulsando o no los niveles o especialidades adecuados y facilitando a su vez una mejor orientación escolar. En nuestro contexto tenemos claros ejemplos y a todos los niveles de movimientos pendulares desfasados con la realidad.

« Mayor campo de carreras profesionales intermedias de calidad y especialización de las mismas. Esta es una laguna clara en nuestra realidad social y en nuestras organizaciones.

En este sentido, con mayor o menor razón es significativo incluso el desprestigio que ha habido en la formación profesional.



Bâle



Mulhouse

« En conjunto, la formación desde sus inicios se orienta no tanto a la acumulación de conocimientos como al desarrollo de aprendizaje y con una relación interdisciplinar más conectada con la realidad.

La experiencia y el reciclaje

La experiencia en el trabajo es sin duda una vía importante de formación en la medida en que las condiciones son favorables. No tiene sentido la tópica discusión entre formación-experiencia. Esta tiene un efecto multiplicador y un horizonte mucho más amplio en función de las características personales y de formación.

Es de destacar la tendencia clara de romper el estancamiento de especialidades y de generar mayor flexibilidad interna o polivalencia en general, lo que también es formación.

Por otra parte, la inversión económica en acciones concretas de formación, nos supera ampliamente y se realiza de forma más selectiva y teledirigida a las necesidades reales de la Empresa, siendo asumida la formación de forma mucho más natural y planificada.

Cultura organizativa y de entorno

La cultura empresarial hace referencia al conjunto de valores y formas de actuar prevalentes entre las personas de la organización.

Nos limitamos a citar aquí un par de puntos:

El sistema de valores: Honestidad, transparencia, solidaridad, consideración de las personas, etc.. Es claro

el arraigo de determinados valores en el ámbito cooperativo y en nuestro contexto social. Hay una base cultural muypreciada tanto en sí como de cara al desarrollo empresarial.

Ahora bien, debemos desarrollar estas posibilidades en la práctica y bien entendidas, adaptando su traducción concreta a las nuevas realidades. Y en este sentido el marco cooperativo ofrece mayor coherencia, pero de por sí no marca la diferencia.

Las empresas competitivas desarrollan con interés y eficacia estos aspectos mucho más de lo que normalmente pensamos.

El estilo de gestión va de la mano con la profesionalidad bien entendida.

La planificación, la articulación y puesta en juego de los recursos humanos, la clarificación de ámbitos de competencia entre órganos, niveles, la definición y seguimiento de objetivos, la motivación, asunción de responsabilidades, el espíritu de mejora continuada, son aspectos críticos de cara a la eficacia empresarial.

Aquí sí tenemos pista por delante. Basta constatar las dificultades de desarrollar la D.P.P.O. en nuestras organizaciones e incluso la tendencia en ocasiones a defender o ampararnos en determinados valores mal entendidos en detrimento de la necesaria y eficaz gestión empresarial, desembocando en la mediocridad profesional y, lógicamente, institucional.

Es también cierto que toda organización empresarial está inmersa en un contexto sociocultural determinado, con sus puntos fuertes y débiles. Así por ejemplo, el gusto por la calidad es más fácil llevarlo a cabo en una cultura determinada.

Pero nos vamos a encontrar compitiendo en la misma cancha.

A modo de resumen

Si bien las Cooperativas ocupan un buen lugar en nuestro entorno próximo, dentro del mercado europeo necesitamos mejorar claramente la productividad.

Nuestro desafío, independientemente de la capacidad financiera, no se sitúa tanto en el ámbito tecnológico como en organizaciones eficaces y esto está muy ligado a la profesionalidad.

Estamos además obligados a realizar transformaciones competitivas quemando etapas en un período de tiempo más reducido y forzado que en otros contextos, que han evolucionado de forma más natural.

En la profesionalidad confluyen factores distintos. Debemos apoyarnos en nuestros puntos fuertes y desarrollar los débiles de forma consistente.

En este sentido nuestros propios logros y fallos, las dificultades de competir en el exterior, es fuente de aprendizaje. Pero también es importante conocer la experiencia de los demás, y aprender de sus éxitos y fracasos.

A este respecto es oportuno recordar aquello de poner mayor énfasis en la acción, pues con alguna frecuencia nos solemos perder en planteamientos, muy distantes de la práctica real.

Finalmente señalar que hemos hablado en términos generales. Hay que precisar que por ejemplo la organización en abstracto no existe. Somos todos y cada uno los que la configuramos. De igual forma, quizás cuando hablamos de profesionalidad estamos pensando en los vecinos bien de arriba o de abajo. La Empresa competitiva requiera buena profesionalidad en cada uno de sus componentes, cada uno a su nivel, pero en todos los niveles. ■



Así pensaba Dn. José M.^a cuando escribía, bajo el seudónimo de Arretxinaga en Eguna, en su número 118, un artículo el día 20 de Marzo de 1937

GUDEA TA AGINDU-NAI LAREGIA

Mussolini'k Italia'ko ekonomi-jokerari buruz Langile-Kidekatu-Batzen batzarean egin daben itzaldia begien aurean dogu.

Lateri baruko bearizanak Laterian ornitzearen alde agertu da. Erderaz 'autarquía económica' esaten yakon Lateri-ekonomi bgurujabetasuna goratu dau. Ekonomi-jokera ori bake-bide etsi dau.

Italia'n dabezan bearizanak, Italia'n egiten dabenaz ornidu ta Italia'ko ekonmi guztia bearizanak eskatzen dabe-nez zuzentzeoi egiz bake-bide al da?.

Egunotan gai oretxeri buruz beste itzaldi mardul bat, be, irakurteko zoria izan dogu. Londres'ko Bakalderi-Batza'ren batzarean King Kanada'ko ordezkariak egiña: Roosevelt'en irakatsiei orpoz-orpo jaraituaz egiña zan itzaldioi.

Lateriak alkaren akatsak alkari ornidu beara dabela; akatsok ornidu dagioezan alkari, Laterion arteko sale-rosketa indartu ta sendotu beara dala azaldu eban. King-eri salarosketea indartzea, lateri bakoitzak bere bearizanak lateriko sailetan ornitzea baiño ebe deritxo.

Guk, adibidez, burdiñatan emen bear dogun baiño gei-go dogu. Azurkatan edo lursagaretan geuretzako adiña ez dogu emen eta emen azurkea edo lur-sagara artzea asko kosta egingo leuskigu ta gure ekonomiarentzat burdiñea eruan eta oren ordez bear doguna ekarte oba dogu. Ori egiñaz geure buruei bakarik ez dautsegue on egiten, gizarte osoari, be, bai.

Ekonomi-jokera ori (Mussolini'k azaldutakoa) guda amesetz ta guda asmoz bizi diran eta agindu nai laregidu-nen jokerea dogu. Ori ez da bakebide. Zearka bederen Mussolini'k berberak azaltzen dau jokera oren bidez lortu nai dabena: gudearen bildurez autu dau jokera ori. Gudariak sortu balitz ekonomi-guda lokariz itoko leu-

ken kezkea dau bere kolkoan. Lateri aberats edo ondo orniduen erpekadearen bildurak eta egindu nahi laregiak autu eragin dautso jokera ori. Jaungoikoa'k ogasun guztiak lateri guztien artean banandu dauz: lateri bakoitzari ogasun bereziak emon dautsoz ta ogasunmueta guztiz orniduta dagon lateririk ez dago. lateriok alkaren bearizanez bederen alkartuta bizi eitezan, alkari bearizan lokariz lotu ebazan Jaungoikoa'k.

Gizakiak bere ogasunak buruak emoten dautsoz edo gizarteari kaltegarri yakonez erabilteko eskubideerik ez dabenez, lateriak, be, bakoitzaren ogasun bereziak eta euron ekonomi-jokerea lateri guztioi edo gizartearen onerako danez zuzendu beara dabe; ogasun orek lateri bakoitzaren onez gainera gizadiarenonerako dira. Ora ogasunen egingo bikoitza.

Ekonomi sailetan lateri bakoitzak bere buruaren onari bakarik begiratze oretatik gudea yatorku. Lateriak alkaren kezka ta alkaren inartiz zein baiño zein gorago igon asten dira, alkari bearizan lokariz lotuta ez dagozanean.

'Ekonomi bearizanez alkari lotuta dagozan eta alkaren laguntza beara daben lateriak itunben onurakor ta btza berezien bidez, zuzentzak eskatzen daben jakintza jatorrez alkari laguntzea on litzake ...' diño XI Pi'k 'G.Anno'n.

Baina orain laterion artean ituri batetik sortzen diran jokera bi doguz, bata, ekonomi nagusikeri edo aberi-ekonomi jokera; bestea, danera edatzen dan domukeri gaiztesgaria, ondo bizi daiken tokia aberi daben domukeria', diño goian aipatutako idaztian XI Pi'k. ■

DESMESURADO INTERES POR LA GUERRA Y EL PODER

Obra en nuestro poder la conferencia pronunciada por Mussolini ante la Confederación de Trabajadores sobre el tema del comportamiento económico de Italia.

Se ha pronunciado a favor de abastecer desde dentro las necesidades de la Nación/Estado. Ha recordado lo que en castellano se entiende como 'autarquía económica' y entiende que esa soberanía económica de cada Estado es vehículo para la paz. En función de las necesidades existentes en Italia, el hecho de programar toda la economía a cubrir esas necesidades propias, ¿es en verdad un camino para la paz?

Durante estos días, y sobre el mismo tema, hemos tenido la oportunidad de leer una extensa conferencia. La pronunciada en Londres por el Sr. King, representante de Canadá. Conferencia planteada siguiendo muy estrictamente las directrices formuladas por Roosevelt.

Dijo que los Estados deben de abastecerse mutuamente en función de las necesidades de cada cual. Y para ello, recalco, que había que incrementar y fortalecer las compraventas entre las naciones. Para el Sr. King, resulta más idóneo reforzar las compraventas en lugar de que cada País se dedique exclusivamente a cubrir todas sus necesidades.

Nosotros, por ejemplo, producimos más carbón que el que necesitamos. Pero, por otra parte, somos insuficientes en azúcar y patata y producir estos artículos resultaría enormemente costoso, por lo que es preferible para nuestra economía exportar el hierro y a cambio importar lo que necesitamos. Y con ello no nos favorecemos nosotros exclusivamente, sino que lo hacemos en beneficio de toda la sociedad.

La tendencia económica de Mussolini es una actitud para los que sueñan con la guerra y el poder. Y eso no es camino de paz. Lo que Mussolini pretende es sembrar el miedo a la guerra y al mismo tiempo conseguir sus objetivos.

El objetivo de esa concepción económica es muy claro: Guerra y ambición de poder.

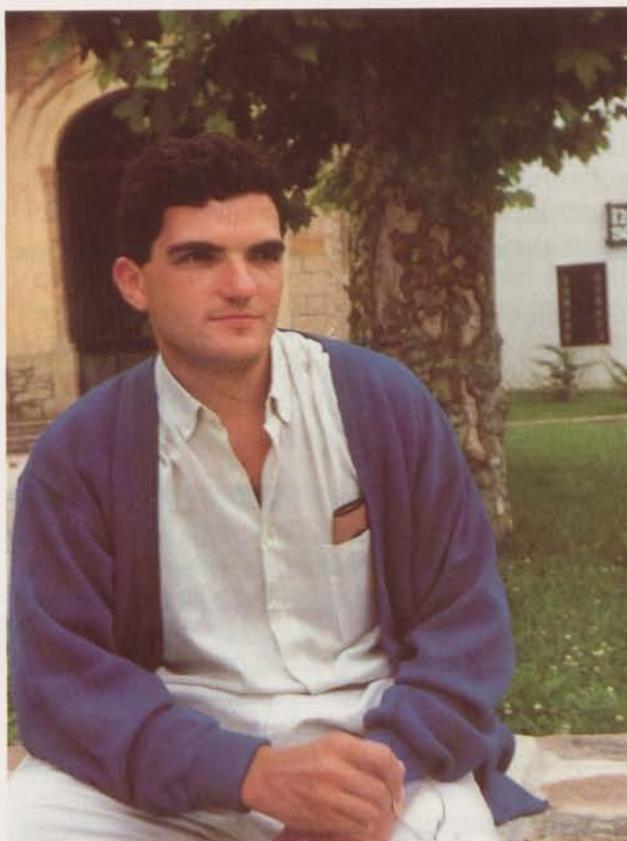
Dios ha distribuido los bienes entre todas las Naciones: Ha proporcionado a cada País determinados bienes y no existe Estado que disponga de todos los recursos. Para que los Países vivan en solidaridad Dios los unió en base a sus necesidades mutuas. Puesto que el ser humano no puede utilizar a su antojo los bienes de que dispone, ni tampoco en perjuicio de la sociedad, debe de enfocar la política económica en beneficio de la sociedad y de todos los Países. Porque esos bienes, además de beneficiar a los Países poseedores, son también para beneficio de la humanidad. He aquí pues la doble función de los recursos propios. El hecho de que un País mire exclusivamente su beneficio propio no trae sino la Guerra. Genera la competencia despiadada entre Estados cuando no existe un nexo de solidaridad en el reparto de la riqueza.

Pío XII lo dice bien claro en 'Q. Anno'. 'En aras a la justicia social, es preciso que se firmen pactos y convenios conducentes a la ayuda mutua y a la solidaridad por medio del intercambio de bienes y riquezas entre los Estados'.

Adrián Celaya "Cum Laude" por la Universidad de Deusto.

Adrián Celaya, Asesor Jurídico del Consejo General del GCM ha obtenido recientemente la calificación de 'Cum Laude' en la Tesis Doctoral que bajo la dirección de Dionisio Aranzadi, Rector de la Universidad de Deusto, ha desarrollado acerca del 'Régimen del Capital Social en las Sociedades Cooperativas de Trabajo Asociado'.

Con ánimo de profundizar en el contenido real de su Tesis, mantuvimos con él una entrevista que a continuación reproducimos.



Adrián Celaya

¿Cuál es el contenido esencial del trabajo?.

Se trata de una investigación teórica destinada a determinar la viabilidad de un 'régimen jurídico del capital social' más flexible que el actual, que pudiese ampliar al máximo el margen de actuación de las cooperativas de trabajo en el ámbito financiero, con un apoyo fundamental en el análisis del Derecho Comparado y en el examen comparativo del régimen jurídico de las sociedades de capital.

Vayamos al centro del problema: ¿Cuáles son las conclusiones del trabajo con respecto al régimen jurídico del capital?.

En primer lugar, que la variabilidad del capital no es más que una técnica derivada de la identificación entre variabilidad de los socios y variabilidad del capital y plasmada en el reconocimiento del derecho de los socios al reembolso de su aportación en caso de baja. Tanto la variabilidad como el reembolso en caso de baja son mecanismos de carácter técnico y sin un claro fundamento teórico-jurídico.

La variabilidad, que prácticamente imposibilita la acumulación de capital a largo plazo, refleja una evolución insuficiente del Derecho Cooperativo. Al contrario que en las sociedades de capitales, al beneficio de la limitación de la responsabilidad de los socios no se ha añadido su

contrapartida necesaria: la estabilidad del capital.

El cuestionamiento de la variabilidad del capital puede considerarse necesario desde el punto de vista económico-financiero y jurídicamente viable, siendo suficiente para ello la sustitución del reembolso en caso de baja por el reembolso en caso de liquidación.

La existencia de ordenamientos jurídicos (como en el Reino Unido, la Unión Soviética o Suiza) que no imponen a las cooperativas de reconocimiento del derecho al reembolso en caso de baja, constituye un eficaz argumento para demostrar la viabilidad de tal reforma legal.

Desde esta perspectiva, se llega también a la conclusión de que el orde-

namiento jurídico debe liberalizar tanto el régimen retributivo como el régimen de transmisión de las aportaciones, dentro de determinados requisitos técnicos, que deben tenerse muy en cuenta.

En tu trabajo dedicas un Capítulo a la exposición de instrumentos jurídicos que las cooperativas podrían utilizar para resolver los problemas financieros sin necesidad de esperar a una reforma del régimen legal.

En efecto, sin esperar a modificaciones del régimen legal actual, las cooperativas -utilizando instrumentos financiero-contractuales en lugar de instrumentos societarios- pueden diseñar alternativas financieras que permitan superar las actuales limitaciones del régimen jurídico de las aportaciones cooperativas.

Para la 'financiación' del pasivo no exigible de las cooperativas pueden utilizarse figuras ya existentes en nuestro Derecho, incluso títulos-valores como son las obligaciones subordinadas o las obligaciones participativas, mediante una cláusula que determine su vencimiento 'en el momento de la liquidación de la sociedad'.

Validez del Sistema Jurídico Cooperativo

¿Podemos deducir de las conclusiones del trabajo que, para un eficaz tratamiento de nuestros problemas financieros, debemos dejar de lado la sociedad cooperativa y optar por sociedades anónimas laborales u otra modalidad de sociedad anónima 'cooperativizada'?

En absoluto. En las conclusiones se proponen ciertas reformas del régimen jurídico cooperativo pero no se cuestiona la validez del sistema jurídico cooperativo.

No parece razonable la utilización de sociedades anónimas 'cooperativizadas' para acceder al mercado de acciones, puesto que la desconfianza del inversor hacia los criterios de determinación de la rentabilidad del capital en aquellas sociedades en las que el trabajo ocupa un lugar hegemónico (laborales, cooperativas o cooperativizadas) plantea una problemática similar en todas ellas, debido a su natural tendencia a maximizarlas retribuciones del trabajo y a minimizar las del capital. Por otro lado, el acceso al mercado de acciones implica la pérdida de determinadas cuotas del poder social a cambio del capital captado y, por lo tanto, una disminución del carácter 'laboral' de la entidad.

La acumulación del Capital

¿El que estas sociedades anónimas 'cooperativizadas' sustentan su capital social en acciones y en su carácter de sociedades de 'capital fijo' no son una solución para los problemas de la acumulación de capital a los que haces referencia en tu trabajo?

Debe tenerse en cuenta que el carácter de 'sociedades de capital fijo' es una condición necesaria, pero no suficiente para permitir la acumulación de capital.

A largo plazo, todas las empresas de carácter 'laboral' o cooperativo, deben necesariamente sustentar la acumulación de capital en instrumentos de financiación del 'no-exigible' que no otorguen derechos de voto. Las sociedades anónimas

'cooperativizadas', al soportar su carácter 'laboral' en la tenencia de acciones por parte de sus trabajadores, ven cuestionado su condición laboral por los cambios generacionales. Con el tiempo, la tendencia de los trabajadores a ceder sus acciones a terceros tiende a volverse imparable, haciendo inviable mantener el carácter laboral de la entidad.

Las sociedades cooperativas se encuentran 'estructuralmente' mejor situadas que las sociedades de capitales 'cooperativizadas' para la canalización jurídica de la acumulación de capital, en cuanto su sistema jurídico diferencia claramente derechos sociales y titularidad del capital.

¿De las conclusiones de la tesis cabe deducir medidas a adoptar por el Grupo Cooperativo Mondragón al respecto?

En las conclusiones se ha pretendido únicamente aportar soluciones teórico-jurídicas a los problemas financieros citados indicando los instrumentos jurídicos utilizables.

Sólo los técnicos financieros del Grupo pueden determinar la conveniencia o no de adoptar alguna de las medidas jurídicas expuestas y, en su caso, cómo y cuándo adoptarl

Así, algunas de las propuestas pueden tener importantes implicaciones sociales, por lo que requieren una apreciación previa de la inminencia o gravedad del problema. Antes de adoptar medidas como las que se proponen, deben quedar perfectamente definidos todos los pasos a dar, su concreta viabilidad y sus repercusiones financieras, sociales e institucionales. ■



Un oficio artesanal

PIKALIMASAK

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

El hombre, en el constante esfuerzo de hacer más fácil su supervivencia, ha creado y desarrollado diversas herramientas que de alguna manera son la prolongación de sus manos. Entre las mismas, la lima ocupa un lugar destacado, herramienta que ha tenido y, aunque en menor medida, sigue teniendo, una gran presencia en nuestra actividad industrial.

Su importancia es debida a que, durante décadas, la lima ha sido imprescindible, principalmente para el acabado de las piezas, incluso, en algunos casos, después del torneado. El progreso en las tecnologías de producción y, sobre todo, las de rectificado han hecho declinar la utilización de esta herramienta.

Además, la clase de productos que se fabricaban en la cuenca del Deba a fines del siglo pasado y comienzos del actual, hacía especialmente necesario el uso de las limas en sus muy diversas variantes, desde la más 'basta', de 14 pulgadas, hasta las 'finas' y pequeñas de tamaño, llamadas 'colas de ratón'. La industria armera, especialmente los basculeros, la construcción de mecanismos en general, los relojes y, más tarde, las máquinas de coser, las bicicletas, los troqueles, etc., han requerido la utilización masiva de las limas.

Por estas razones, en la Cuenca del Deba han sido numerosos los limadores, 'limarixak' y ha quedado el dicho popular de que las cosas se hacían 'a base de lima'. Esta situación se refleja en los estudios de la Escuela de Armería de Eibar, donde, hasta hace pocos años, los dos primeros cursos de prácticas era, fundamentalmente, de limado.

Pikalimasak

En la exposición vasca de arte y provincial de industrias guipuzcoanas, celebrada en Eibar en 1914, figuraba entre los expositores el eibarrés Benjamín Villabella, que producía limas y escofinas. Pero, a pesar de ello, todas las referencias que hemos podido recoger señalan que una gran parte de las limas utilizadas eran importadas por Pedro Ungeta, sobre todo de Inglaterra.

'La tecnología utilizada requería notables habilidades y conocimientos, así como esfuerzo considerable.'

Su continuo uso hacía que los dientes se gastaran y, dado su elevado precio, hacía necesario, sobre todo en épocas de crisis, alargar su vida mediante una operación de regeneración, de repicado, de lo que se encargaban los picalimas, 'pikalimasak' o 'ikazaleak'.

Se trataba de artesanos de gran capacidad manual, que recogían las limas gastadas, las regeneraban mediante un precio y las devolvían a sus propietarios. En algunos casos las compraban en firme para repararlas y volver a venderlas. La tecnología utilizada requería notables habilidades y conocimientos, así como esfuerzo considerable. Primeramente era necesario recocer la lima, 'para convertirla en hierro blando', luego quitar el dibujo, 'afilarse', lo que se hacía en grandes muelas areniscas que giraban a pocas revoluciones pues se accionaban a pie. Posteriormente se fijaba la herramienta en reparación sobre plomo, que estaba en un soporte especial y se sujetaba con unas correas que se apretaban con los pies para, con el cincel adecuado, de unos 10 centímetros de longitud, picar la lima, diente por diente, así como el cruce, tomando como referencia el diente ya labrado. Luego se templaba, operación en la que la sal y hasta el ajo tenían participación, considerada importante. Se terminaba con un barniz para la mejor conservación. Era un trabajo duro y, al decir de los que conocen el oficio, poco agradecido.

Villabella, Sanz y Asensio

Aunque los picalimas han sido numerosos, han destacado, en sus respectivas poblaciones, Benjamín Villabella en Eibar, Pedro Sanz en Elgoibar y Nestor Asensio en Soraluze.

El primero, al que nos hemos referido anteriormente, tuvo su ruidoso taller casi en Unzaga, en el camino a Txantxa Zelai. Aparte de a la fabricación de limas, se dedicó al repicado. También habría que recordar a 'borrasca', gran especialista en el tema. Pedro Sanz, junto con Benito Unzueta, fabricaban limas marca 'Beta' en Elgoibar pero el primero también se especializó como picalimas, sobre todo en las de mayor dificultad y precisión, como las de 'colas de ratón'. Nestor Asensio se asoció con un francés en 1925, que aportó la tecnología y en la calle Iturburu, de Soraluze, se dedicó al repicado. Posteriormente, este taller pasó a la calle Errekalde, frente al Hospital y más tarde se trasladó a Vitoria, donde su hijo Manuel continuó con este trabajo hasta 1956. Hay que señalar que este repicador se dedicó al boxeo y llegó a ser campeón de España y subcampeón europeo en los pesos ligeros.

Los picalimas, en los años 20 y 30, cobraban entre 0,15 y 0,30 pesetas por clase de lima y pulgada. La aparición de máquinas y, sobre todo, la fabricación de limas por 'Azaldegui y Amiano' en Tolosa y, poco después, en 1943, por 'Patricio Echeverría' en Idiazabal, acabó con los 'pikalimasak'. La actividad de los húngaros en este trabajo fue notable aunque con un alto grado de inseguridad para los propietarios de las limas. ■

GURE KOOOPERATIBAK



Quesos premiados en el concurso

Un esfuerzo recompensado

UDALA, S. COOP. GANADORA DEL PRIMER CONCURSO DE QUESOS DE LA D.O. IDIAZABAL

El pasado día 25 de agosto se celebró, en la localidad vizcaína de Plentzia la primera edición del concurso de quesos de la Denominación de Origen Idiazabal.

En dicha edición participaron quince queserías, entre ellas la organización de pastores Artzai-Gazta, y el jurado estuvo compuesto por conocidos técnicos queseros y representantes del INDO, Denominación de Origen Idiazabal y Denominación de Origen Ossau-Iraty.



Un poco de historia

La idea de defender los intereses de los socios ganaderos de la cooperativa para buscar nuevos productos, aprovechando las posibilidades que ofrecía la leche de calidad producida en sus caseríos, y poder acceder así a un mercado diferente al tradicional de leche líquida, fue el punto de partida del proyecto de quesería. El mercado local de leche líquida, única salida para la leche pasteurizada de Lana, se iba deteriorando rápidamente por el descenso del consumo de ese tipo de leche, ante la fuerte competencia de la leche esterilizada. Los excedentes se incrementaban año tras año, disminuyendo la rentabilidad de la actividad.

‘La decisión de iniciar el proyecto de quesería se adoptó casi ante una situación límite y a pesar del desconocimiento de las características del negocio.’

La decisión de iniciar el proyecto de quesería se adoptó casi ante una situación límite y a pesar del desconocimiento de las características del negocio y de la tecnología a aplicar.

No hace falta mucha imaginación para hacernos una idea del sinnúmero de problemas que los responsables de la decisión se fueron encontrando a lo largo del tiempo

transcurrido desde entonces. Todos ellos han sido superados gracias al acierto en las decisiones clave y a la tenacidad del equipo de personas que han desarrollado el proyecto. Definitivamente, la crisis iniciada en el sector lácteo vasco el año 1986, a partir de la adhesión del Estado Español a la CEE, ha obligado a la Cooperativa Lana a abandonar, en parte, la labor desarrollada durante sus 30 años de existencia, tratando de colaborar con sus socios productores, dando la mejor salida posible a la leche y madera producida en sus caseríos y de esa forma defender sus ingresos.

Para afrontar los efectos de la crisis, las administraciones autónomas propiciaron la reestructuración del sector lácteo del País, con lo que Lana no ha tenido mejor salida que la de integrar su negocio de leche líquida en esa reestructuración. ■

Con el premio conseguido se ha alcanzado una meta importante en el camino iniciado por Lana, S.Coop. al poner en marcha el proyecto de quesería a finales del año 1984, y lograr un producto característico del País que, sin abandonar la tradición, ha sido reconocido por su calidad ante un panel de expertos de gran prestigio en el mundo del queso.

La consecución de un producto de ese nivel, que ha tenido que competir con elaboradores del queso Idiazabal que disponen de una mayor experiencia, no ha sido fruto de la casualidad.

La actividad quesera quedó descolgada en la operación y tanto los socios de trabajo de Lana Lácteos como las cooperativas del Grupo Erein y otras instancias del Grupo Cooperativo Mondragón, consideraron interesante apostar por un proyecto autónomo para el nuevo negocio, capitalizando lo conseguido en cinco años de experiencia. De esa forma, los socios ganaderos pasan a integrarse en el proyecto **Clusa**, liderado por Gurelesa, en el que participan todas las cooperativas vascas del sector lácteo, mientras que los socios de trabajo de la División de Lácteos crean la nueva Cooperativa de Trabajo Asociado **Udala, S.Coop.**, manteniendo la marca comercial **Lana** para sus productos. La División Forestal hereda la estructura social y la misión inicial de la cooperativa, continuando como cooperativa del campo y con la denominación de **Lana, S.Coop.**

Apoyo del Grupo

Evidentemente, la operación no hubiese sido posible sin el apoyo del Grupo Cooperativo. La apuesta es importante y marca un estilo de trabajo, sacrificar algunos objetivos para mantener aquellos que se han podido conseguir con gran esfuerzo y que, a pesar de su escasa dimensión, apunta un futuro por el que merece la pena trabajar.

SARITUTAKO LANA

Pasa den Abuztuaren 25an, Idiazabalgo Jatorrizko Izeztapenako gaztaien lehiaketaren lehenbiziko edizioa ospatu zen Plentzian, eta bertan Udala Kooperatiba irabazle suertatu zen.

15 gaztandegi desberdinek hartu zuten parte lehenbiziko edizio honetan, beraien artean Artzai-Gazta, artzaien talde ospetsua. Epaimahikoak Idiazabal, Ossau-Iraty eta INDO-ko Jatorrizko izeztapenako ordezkari eta teknikoak osatu zuten.

Maila horretako produktu horren lorketa ez da kasualitatezko frutua izan, Udala Kooperatibak eginko gaztak esperientzi gehiago duten gazta-lantzaileekin borrokatu egin behar izan duelako.

Nahiz eta Udalaren produktu izarra ardiaren esneakin eginiko Idiazabalgo Jatorrizko Izeztapenako gazta izan, behiaren esneakin landutakoak eta gazta-umatuak ere goi mailako kalitatea izateko bidea daramate. Hala nola Burgos-eko gazta moeta, lehenbiziko testak esaten dutenaren arabera eta oraindik guztiz merkaturatu gabe dagoenean, oso perspektiba onak omen ditu.

Nahiz eta esnekien sektorearen etorkizuna beltz xamarra izan, egunerokatasunaren lanak zera erakutsi du, ideiak eta errekurtsioak edukita posible dela aurrera egitea, nahiz eta merkatua zaila izan.

Como ya se ha indicado, el premio conseguido es solamente un hito en el camino que se deberá recorrer. Aunque el producto estrella de Udala, S.Coop. sea el queso de oveja con D.O.Idiazabal, también los otros tipos elaborados con leche de vaca y mezcla en la línea de quesos curados, mantienen el mismo marchamo de calidad. El último producto puesto a punto, el queso fresco tipo Burgos, todavía sin haberse lanzado al mercado en gran escala, apunta también las características de los anteriores tras las pruebas de testaje realizadas en diversos puntos de venta.

A pesar del panorama realmente oscuro que presenta el sector lácteo, el trabajo diario está demostrando que con ideas y recursos es posible avanzar incluso en un mercado especialmente duro, en el que se está compitiendo con las empresas de alimentación más potentes de Europa. Por último, es importante destacar la aportación que Udala, S.Coop. ofrece en la consolidación de uno de los pocos productos originales de nuestra ganadería y las oportunidades que se abren en un mercado como el europeo en el que se aprecia y cotiza la originalidad.

Ikasturte honetan ALMENEK 25 urte betetzen ditu

ALMEN

GEURE

AURREKOAK

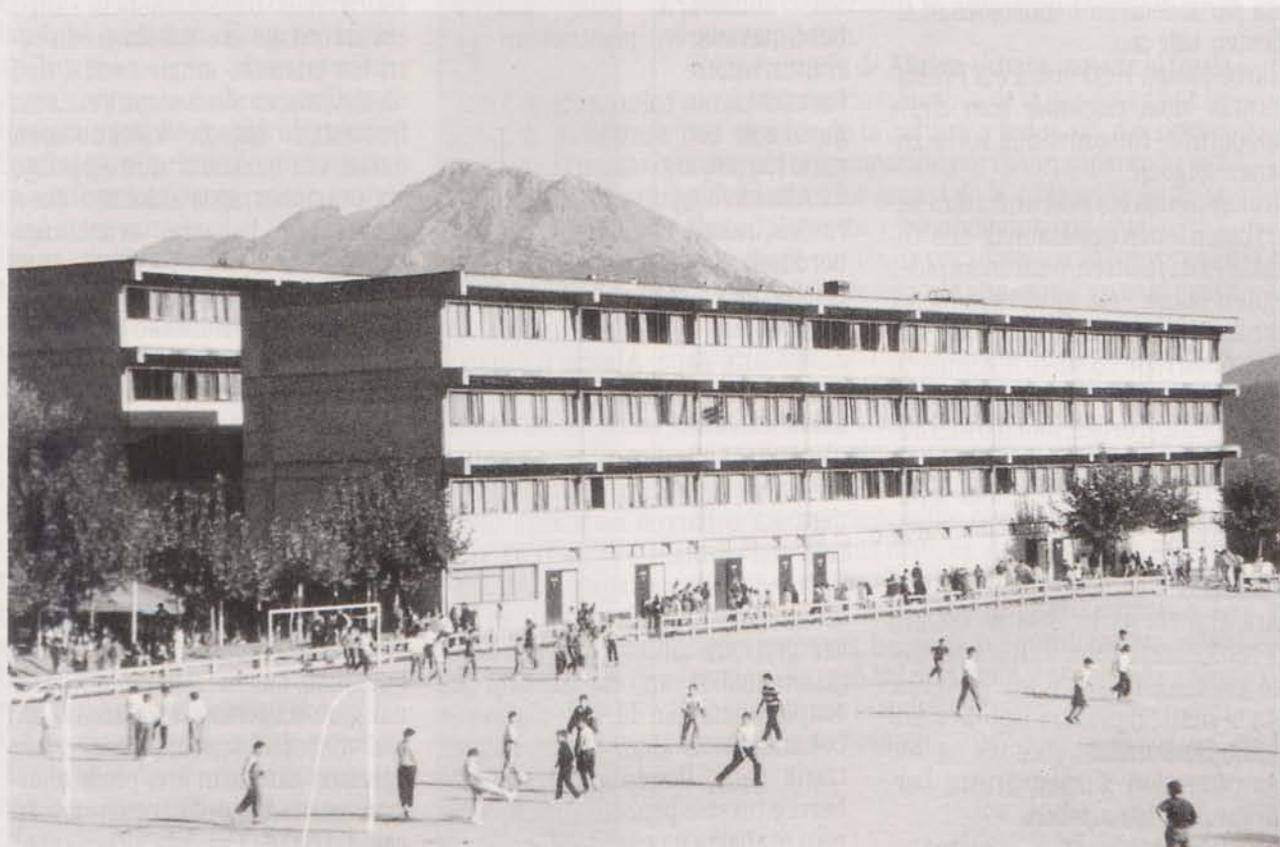
GOGOAN

Txaro Iraeta*

25 urte hauetan ilusio handiak, uste sendoak, etsipenak, gauza ongi eginak eta, noski, hutsegiteak ere izan dira.

Sarritan, hurbilenekoak behartuta, eguneroko eginkizunetan zeharo murgiltzen gara eta ez gara ohartzen ideien funtsezkotasunaz eta errealitateen muinaz; hauek hain ohizkoak bihurtzen zaizkigunez, duten balioa ahazteko arriskuan jartzen gara.

Honelako ospakizun bat iristen denean, beharrezkoa izaten da iraganaldian sakontzea eta errealitate hori zertu duten datuak eta baloreak bere historian zehar bilatzea.



Almen, vista general

Oinarri Ideologikoa

Almenen kasuan ez da zaila ekintza handi guztien azpian egon ohi diren motibazio eta euskarri ideologikoa aurkitzea.

Eta uste dut egia diodala esaten badut bilaketa-lan hau egin behar izan dugunok liluratu egin gaituela sortuzen gizarte-mugimenduaren edertasun eta balioak, asmatu egin baitzuen pertsona ezberdinen multzo zabala elkartu eta ikastetxe bat sortzeko jende hura konprometitzen; horrela, ikastetxearen eraketan parte hartuz, gizarte-konpromezurako gogoia asebetu zuten.

Egia da orain dela 25 urte gure eskualde osoa eraldaketa-prozesuan sartua zegoela, batez ere kooperatibismoaren postulatuetan oinarrituz, gizarte zuzenago, solidarioago eta partaidetasun handiagokoan sinesten baitzen.

Garbi dakigu Hezkuntza eta Prestakuntza ideia nagusiak izan zirela kooptiba- mugimendua sortu zutenen gogoan.

'Irakaskuntza eta hezkuntza dira herri baten lehen eginkizunak' edo 'Gizakia ez da jaiotzen, hezkuntza bidez egiten baizik', eta antzerako ideiak erruz aurkitzen dira mugimenduen oinarrian dauden dokumentu edo idazkietan.

Honek ez die, ordea, inolako meritorik kentzen, testuinguru hartan, **Almen** eratzeko behar hainbat sentiberatasun eta irudimen izan zuten gizon-emakumeei.

Almenen eraketan bi kezka nabari dira argi eta garbi: Batetik, inolako bereizkeriarik gabe, kultura pertsona guztiengana iristerazteko kezka; eta bestetik, indibidualismoak gaituz, hezkuntzako gastuak agente eta onuradun guztien artean berdintasunez banatzekoa.



25.URTEURRENA

Ez dezagun ahaztu **Almen** sortzeko lehen zergatia, gero guztiz gainditua, zera izan zela: eskualdeko ikasleei Batxilergoa egiteko aukera ematea, elitismorik gabe, aukeraberdintasunaren printzipioari jarraituz betiere.

Partaidetzaren balorea ere, gure ingurunean oso sustraitua zegoena garai hartan, argi eta garbi agertzen da **Almen**en egitura juridikoan, gurasoek, irakasleek eta laguntzaile ezberdinek parte hartzen dutelarik ikastetxearen gestioan eta gobernu-organoetan.

Zalantzarik gabe, **Almen**en oinarri guztian bazegoen ikuspegi bat, ez dakit berria zen, baina bai behintzat ohizkoa eta arrunta ez zena; hau da, herriaren zerbitzura, herriaren sentiera eta beharren zerbitzura ulertzen zen eskola.

Herri honen agente zuzenak **Almen**en egon direnez hasieratik, honi esker gero ere zintzo eutsi dio bere gizarte-helburuari, eta izaera ireki eta pluralista izan du, bere zerbitzibokazioa inoiz ahaztu gabe. Zalantzarik gabe, **ikastola** bihurtu eta berregituratze-prozesu luzeari ekiteko erabakia da esandakoaren frogarik garbiena.

25 urte geroago

Orain, 25 urte geroago, badago Euskal Herrian -baita hemendik kanpo eta urrutirago ere- eskola-eredu berri bat bilatzeko mugimendua, hau da, sistemaren akatsengatik etsia eta frustratua dagoen kolektiboaren nahie eta hezkuntz sare egokiago eta eraginkorragoa eskatzen duen gizartearen beharrei erantzungo dien eskola.

Gaur egun ikuspegi ezberdinak bat datoz partaidetasunezko eskola behar dela esatean, gizarte-indar ezberdinek eskolaren gestio eta gobernuaren agente zuzenak izan behar dutelarik.

Autonomia, partaidetasunezko gestioa, kogestioa, titularitate juridiko elkarbanatua eta Hezkuntz Proiektu bereziak izango dira, dirudienez, nahi eta beharrezko den eskola honen oinarriko printzipioak.

Postulatu hauen alde jartzen direnak gero eta gehiago direla ikustean, eta hainbat lekutan ideia hauen alde agertzen garenean ere, pozik oharitzen gara **Almen**ek orain artean egindako bidea ez dela alferrikakoa izan.



Patio de recreo

Aitorpena

Gure esperientzia benetan berritzailea eta aberatsa izan da bere nabardura guztietan. Esan behar da zenbait sektorearen gaitzespena ere jasan izan duela desbersintzailatzat hartzen zutelako, gaizki ulertutako berdintasun- printzipioaren arabera uniformizazioaren mitoa ezarri nahi zutenean.

Beraz, zintzo aitortu beharra dago bere garaian gogor ahalegindu eta saiatu ziren haien meritua, jakin zutelako beren usteak eta nahiak gauzatzuz **Almen** sortzen, gero beste batzuek, haien mezua jaso eta aberastu egin badute ere.

Etorkizuna guri dagokigu. Gaur ikastetxean gaudenoi, alegia.

Ondorengo 25 urteon erantzukizuna dugu eta, ezberdinak izango badira ere, erronka eta desafio interesgarriak ditugu bai hezkuntzaren baitan bai geure inguruko gizartearen, geroari dagokionean ere.

Behar diren berrikuntzak egiteko, izango ahal ditugu geure aurrekoenak bezalako irudimena eta ausartzia!

UN RECUERDO A LOS QUE NOS PRECEDIERON

Almen cumple este curso el 25 aniversario de su fundación. 25 años en los que han tenido cabida ilusiones, convicciones, desalientos, aciertos y, sin duda, también errores.

Cuando un acontecimiento de estas características te sorprende, te ves abocado a ahondar en el pasado y a buscar en el transcurso de los hechos los datos y valores que han dado contenido a esa realidad.

25 años atrás nuestra comarca estaba inmersa en un proceso de transformación social, llevada por los postulados del cooperativismo, que apostaban por una sociedad más justa, solidaria y participativa. Para ello la Formación y Educación fueron piezas claves y las personas que inspiraron el movimiento cooperativo le asignaron la importancia que requerían.

En la creación de **Almen** se hace patente el traslado al entramado educativo de la inquietud por llevar el valor de la cultura a todos sin discriminación, y la preocupación por diluir, superando individualismos, los gastos de la educación entre todos sus agentes y beneficiarios por igual.

Hoy, desde puntos de vista diversos se converge en la idea de la necesidad de una escuela participativa en la que entren en juego las distintas fuerzas sociales como agentes directos de su gestión y gobierno. La autonomía, gestión participativa, co-gestión, titularidad jurídica compartida, proyecto educativo propio se presumen como principios básicos de esa deseada y necesaria escuela.

Nuestra experiencia fue realmente innovadora y rica en todos sus matices. Ante todo ello, no cabe menos que una sincera y reconocida mención a cuantos, con dedicación y tesón, supieron en aquel entonces, hacer de sus convicciones y aspiraciones la realidad de **Almen**, enriquecida posteriormente por la aportación de quienes fueron receptivos a su mensaje.

Juan José Arrieta, nuevo Director General de Caja Laboral Popular

'EL SISTEMA COOPERATIVO COMPETIRA EFICAZMENTE EN EL MERCADO FUTURO'

Juan José Arrieta es desde el pasado 11 de setiembre, fecha en la que se celebró el Consejo Rector Extraordinario para su designación, el nuevo Director General de Caja Laboral Popular. Javier Irastorza, su antecesor en el cargo, ha pasado a ser Consejero Delegado de Bankoa tras estar 19 años ligado al Grupo Cooperativo.

Aprovechando el nombramiento tuvimos ocasión de cambiar algunas impresiones con él acerca del futuro de Caja Laboral Popular.

• ¿Qué supone para CLP el ingreso en la C.E.E.?

El ingreso en la C.E.E. va a suponer para Caja Laboral Popular convivir con una globalización de los mercados, derivada de la liberalización de los movimientos de capitales y la libre prestación de servicios financieros entre los Estados miembros, y con un proceso acelerado de desregulación y desintermediación, con aparición de nuevos intermediarios que se introducen en nuestro mercado tradicional.

Ello nos va a obligar a acomodarnos al cambio tecnológico que afectará al proceso de diferenciación comercial, e incidirá sobre la estructura de costes, reduciéndolos y afectando a la posición relativa de los distintos competidores.

Para responder a este mercado de clientes y servicios con crecientes innovaciones financieras, que en muchos casos ni siquiera incorporan financiación, tendremos que combinar un desarrollo interno y

eficaz de nuestros recursos, red de distribución y 'saber hacer', con una estrategia de cooperación mediante alianzas, coaliciones con instituciones de características complementarias para explotar las sinergias y compensar debilidades.

'Tendremos que combinar un desarrollo interno y eficaz de nuestros recursos, red de distribución y saber hacer, con una estrategia de cooperación mediante alianzas.'



Izena: JUAN JOSE ARRIETA SODUPE
Jaiotze data: 1955.eko Martxoaren 4an
Ikasketak: Ekonomiko-Zientzietan Lizentziatua Deustun

1979eko Maiatzaren 2an hasi zen lanean LKAN.

Orain arte izandako postuak:

- Produkzio-sailaren Teknikoa
- Plangintza-sailaren Zuzendaria
- Donostiako Zuzendari Erregionala
- Informatika arloaren Zuzendariorde Orokorra
- Zuzendari Orokorra

● **¿Es el sistema cooperativo adecuado para competir en el mercado del futuro?**

Entiendo que ha sido y será eficaz para competir en el mercado futuro. Con ello no quiero decir que ante mercados concretos o proyectos empresariales específicos haya que descartar otras fórmulas societarias.

La virtualidad del sistema hace que las propuestas y decisiones tengan un proceso de debate y participación mayor, con lo que, aún a riesgo de alargar la toma de decisiones, permite un grado de identificación y compromiso mayor con los mismos.

● **¿Cuáles deben ser, en tu opinión, los tres objetivos prioritarios de CLP en este momento?**

Uno de los objetivos prioritarios de CLP será participar de forma activa en el proceso de organización del Grupo Cooperativo Mondragón, garantizando sus necesidades de acuerdo con el compromiso fundacional de Caja Laboral Popular y su vocación de potenciar económicamente al País a través del Grupo Asociado.

Por otro lado optimizar los resultados actuales de la entidad para hacer frente al previsible incremento de la intensidad competitiva del futuro inmediato mediante el desarrollo de acciones de mejora de productividad y optimización de la gestión, que nos permita consolidar la base de negocio actual aumentando el nivel de vinculación de los clientes economías domésticas, y desarrollando una banca de PYMES selectiva y más completa.

‘Uno de los objetivos prioritarios de CLP será participar de forma activa en el proceso de organización del Grupo Cooperativo Mondragón.’

Por último vertebrar y armonizar adecuadamente las aspiraciones del colectivo de socios con los objetivos empresariales dentro del proceso actual de análisis, desarrollo y debate de los nuevos Estatutos Sociales, es otro de los objetivos prioritarios. ■

GURI DAGOKIGUNA

'El fenómeno del cooperativismo ha estado presente en el ámbito socioeconómico del pueblo vasco desde la antigüedad, manifestándose a través de múltiples actividades económicas (...). Sin embargo, lo que comúnmente se entiende por cooperativismo vasco se basa en la experiencia surgida en Mondragón. Esta iniciativa se ha desarrollado en nuestra Comunidad de forma cada vez más pujante, concluyendo en el momento actual con una importancia que supera cifras del quince por ciento del Producto Interior Bruto del País Vasco'.

Luis Irazabal, Presidente del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi en Expansión

'Es claro que el movimiento cooperativista de Euskadi no se centra únicamente en las sociedades de alimentación o trabajos asociados. Existe desde hace mucho tiempo un grupo que requiere una mención especial como es la Caja Laboral Popular, que bajo su apoyo y calor ha formado un Grupo Cooperativo de grandes magnitudes y que se conoce como Grupo Asociado a Caja Laboral Popular. Se trata de una experiencia que, como entorno, ha elegido el Municipio de Mondragón, la cuna del movimiento cooperativo del País Vasco y un claro exponente de este fenómeno a nivel mundial'.

Idoia Vallejo, Periodista en el Correo Español-El Pueblo Vasco

'Prestakuntzak ekoizpenerako edozein baltzu moententzat garrantzia badu ere, Gizarte Ekonomiarako enpresa, Kooperatiba eta Akziokako Lan Baltzuentzat bereizgarri nabarmen bat du, norbanakoen erantzunkizun maila altu batean adierazten dena, hau da, konpromezu handiago hartu behar dute epe erdira eta epe luzerako etorkizunari aurre egin behar diote.

(...) Hildo horretatik, ez dugu ahaztu behar OCDEren uztez Europak prestakuntza egokiarik ez dela eta bete gabe geldituko diren milaka lanpostu behar izango dituela hurrengo urteotan'.

Jardun aldizkariaren editorialean.



MASTER EN PRODUCCION Y SISTEMAS DE AUTOMATIZACION INDUSTRIAL

Iraunkor, Centro de Formación Permanente piensa impartir el próximo año en Eskola Politeknikoa de Mondragón un Master en Dirección de Producción y otro en Sistemas de Automatización Industrial. El objetivo del primero será capacitar a profesionales que desempeñan o van a desempeñar cargos de responsabilidad en el ámbito de la empresa industrial, para planificar Sistemas Productivos cuya eficiencia se soporte en criterios de calidad, flexibilidad y productividad. Por su parte el objetivo del segundo será capacitar a técnicos para planificar y dirigir la progresiva automatización de los procesos productivos de su empresa y su posterior mantenimiento.

Para poder acceder a cualquiera de ambos se requiere la titulación mínima de Ingeniería Técnica. El Master en Dirección de Producción se iniciará el día 16 de enero y tendrá una duración de 508 horas, mientras que el Master en Sistemas de Automatización Industrial se iniciará el 14 de enero y tendrá 516 horas de duración. Los dos Masters están limitados a un máximo de 20 plazas.

Para más detalles ponerse en contacto con Eskola Politeknikoa de Mondragón a través del teléfono (943) 79 47 00.



ACTUALIDAD DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Del 16 al 23 de setiembre se celebró en Madrid, en el Palacio de Exposiciones y Congresos la reunión anual de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), máximo órgano de representación del movimiento cooperativo mundial.

Asimismo, los días 24 al 26 de setiembre Vitoria fue sede del I Congreso Internacional de Economía Social.

Los dos eventos han sido densos de contenido y fructíferos en resultados como no podía menos que suceder al reunirse 500 personas de todos los países del mundo cada cual con su propia vivencia y experiencia.

Para que el lector tenga una referencia cuantitativa de lo que significa la economía social en Europa recogemos algunos datos facilitados por la ACI.

« 60 millones de los 320 millones de europeos son socios de cooperativas y 65 millones más miembros de sociedades mutualistas.

« La C.E. cuenta con 2.211 sociedades de consumidores, 60.750 bancos cooperativos, 28.800 cooperativas en el ramo hostelero, 2.337 cooperativas farmacéuticas, 33.433 cooperativas de producción, etc..

« En lo que a trabajadores cooperativos se refiere (socios de trabajo asociado) hay 1.200.000 entre los 12 países que componen la C.E.



Congresistas de la ACI en el salón de actos de Lankide 3.

« El cooperativismo más desarrollado se encuentra básicamente en dos áreas económicas: la agrícola con una participación en el mercado del 60%, y la de los servicios donde, por ejemplo, uno de cada seis europeos confía sus ahorros a un banco cooperativo ó 40 millones de familias están aseguradas en mutuas cooperativas. Es asimismo destacable la aportación del cooperativismo de consumo con una larga tradición en países como Gran Bretaña o Suecia donde participan mayoritariamente en el sector.

A pesar de todo en ambos Congresos quedó patente que la economía social es visto por muchos, únicamente como una posibilidad para paliar crisis empresariales y como tal tiene el horizonte cerrado a cualquier evolución de mayor alcance y proyección.

Se insistió en la necesidad de crear conciencia en la sociedad en general hacia las enormes posibilidades que, para el progreso comunitario, tiene la fórmula cooperativa. La

mejor redistribución de la riqueza, la participación de los propios trabajadores en la gestión empresarial y la democratización del mundo laboral son aspectos que en Europa se valoran como imprescindibles para superar problemas estructurales como el desequilibrio regional, el desempleo o la falta de oportunidades de los jóvenes en el cada vez más competitivo mundo laboral.

El Grupo Cooperativo Mondragón tuvo una destacada participación en ponencias, conferencias y grupos de trabajo, sobre todo en Gasteiz.

Asimismo, los congresistas giraron una visita a Mondragón donde pudimos apreciar el grado de conocimiento que se tiene de nuestra realidad fuera de nuestras fronteras.

Hay que destacar la nutrida presencia de socios de las Cooperativas de Mondragón en las sesiones de trabajo que se llevarán a cabo en el Palacio de Congresos.





BOLETIN OFICIAL
DE LAS CORTES GENERALES

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS

IV LEGISLATURA

Serie A.
PROYECTOS DE LEY

Núm. 18-1

PROYECTO DE LEY

121/000018 Régimen Fiscal de las Cooperativas.

... de hoy, ha | PROYECTO DE LEY SOBRE RÉGIMEN FISCAL DE LAS COOPERATIVAS

Aprobado en el Congreso de los Diputados el Proyecto de Ley sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas

El pasado 27 de setiembre se aprobó la **Ley del Régimen Fiscal de Cooperativas** en el Congreso de los Diputados. Queda pendiente el trámite por el Senado que no introducirá, probablemente, modificaciones.

Por fin se ha culminado un proceso aprobatorio que se inició mediante su redacción por el Gobierno hace aproximadamente 3 años.

La Ley establece dos regímenes de consideración fiscal. Uno a favor de las cooperativas especialmente protegidas:

trabajo asociado, de consumidores y usuarios y agrarias; el resto de cooperativas son solamente protegidas.

Pese a las aparentes ventajas que la redacción de la Ley pretende proporcionar a las cooperativas, es evidente que dada la naturaleza de estas sociedades ha quedado eliminada toda capacidad para la aplicación de plusvalías a los socios, circunstancia que hace que estas sociedades no tengan parangón posible con el resto de sociedades mercantiles, al relacionarlas fiscalmente.

FAGOR AUTOMATION EN LA IMTS DE CHICAGO

Entre los días 5 y 14 de setiembre se celebró en Chicago, USA, la feria más importante del mercado americano de Máquina Herramienta y la segunda en importancia del mundo.

En este evento, una de las pocas empresas españolas presentes fue Fagor Automation, representada por su filial en USA, Fagor Automation Corporation.

Con un espacio de exposición de 180 m². Fagor Automation presentó un bonito stand con importantes novedades en las que se ponía de manifiesto la gran capacidad de innovación tecnológica representativa de la forma de hacer de una em-

presa que se codea, sin ningún complejo, con los mejores y más grandes fabricantes del mundo en los productos de Control Numérico y Visualizadores de Cotas.

Así, en este stand se pudieron observar los nuevos CNC, 8.050 con multiprocesadores de 32 bits, los nuevos CNC's 8.025 de nueva estética y prestaciones y la nueva y ergonómica gama de Visualizadores de Cotas.

Por otra parte hay que destacar también la firma de varios e importantes contratos de venta con distintos fabricantes de máquinas americanas.

Ha sido, por tanto, una muestra de la consolidación y gran futuro que se avecina para los negocios de Fagor Automation en un mercado tan importante y competitivo como el americano.



NOS HAN VISITADO...

Matjaz Sinkovec, Vicepresidente del Partido Social Demócrata de Eslovenia (Yugoslavia) y Presidente de la Comisión de Relaciones Internacionales en el Parlamento Esloveno, interesado por las posibilidades que para su país tienen las relaciones comerciales empresariales y culturales con Euskadi.

Eslovenia tiene grandes similitudes con nosotros. Su extensión de 20.251 Km² y su población de 2.000.000 de ciudadanos en un entorno montañoso y verde se asemejan a nuestra realidad orográfica y poblacional.

Expresó el deseo de profundizar con el Gobierno Vasco en la posibilidad de intercambios entre ambas autonomías y sobre todo con el Grupo Cooperativo Mondragón cuyas realidades sociales y económicas se ajustan al planteamiento que ellos mismos quieren impulsar en Eslovenia.



También nos visitaron **Inga Britt Johanson**, diputada socialista del Parlamento Sueco y **Bengt Borgström**, director del Ministerio del Interior de Suecia. Ambos forman parte de la Comisión Parlamentaria sobre el Cooperativismo en Suecia, la señora Britt como Presidenta y el señor Borgström como secretario.

Quedaron gratamente sorprendidos por el funcionamiento del Grupo y se llevaron una gran impresión acerca de la organización del mismo cara al futuro. También hicieron especial hincapié en la relevancia que en el Grupo Cooperativo tiene la idea de conseguir eficacia económica sin menoscabo de la eficacia social.



De izquierda a derecha, José Mª Larrañaga, Inga Britt Johanson, Bengt Borgström y la intérprete.



SEMINARIO DE ECONOMIA SOCIAL EN COLOMBIA

Alejandro Goiricelesia acudió como ponente al Seminario sobre Economía Social y Desarrollo celebrado en Manizales, Colombia. También se desplazó con él Dionisio Aranzadi de la Universidad de Deusto, gran conocedor del cooperativismo y autor de varias publicaciones en el área de la Economía Social. Ambos tuvieron una destacada participación en las ponencias que se desarrollaron en el Seminario y lograron interesar al auditorio en la actual situación económica y social que Euskadi vive en vísperas de la ampliación del Mercado Unico Europeo y la respuesta que desde nuestras propias posiciones se quiere dar al reto que ese hecho supone.



Mesa presidencial del Seminario en el Acto de Clausura.

LA CALIDAD NO ES UNA MODA, ES UN MODO

Francisco Oskoz, socio de Ederlan, S.Coop. e Inspector de Calidad de dicha cooperativa, ha obtenido recientemente el décimo premio en el Concurso de Frases sobre la CALIDAD organizado por la Asociación Española para la Calidad (AECC). El objetivo de dicho concurso fue el de promocionar la **Calidad** y a él concurrieron 4.671 participantes.

La frase por la que ha sido premiado este cooperativista que lleva 26 años trabajando en Ederlan es 'La calidad no es una moda, es un modo'.

La ceremonia de entrega de premios 'a la que por supuesto tendré que asistir', se realizará el próximo 7 de noviembre coincidiendo con la celebración del Día Mundial de la CALIDAD. ¡Enhorabuena Paco!



Francisco Oskoz

BUENA IMAGEN: EVENTUALES Y PLUS POR ACTIVIDAD

De un tiempo a esta parte, vemos como periódicamente y con motivo de diferentes e importantes eventos, el Grupo Fagor se ha propuesto al parecer, dar un impulso definitivo a ese empeño que nos ocupa, que consiste en dar una 'imagen corporativa', de Grupo Unico, de fuerza, al fin y al cabo.

Para lograrlo vemos como se remiten 'comunicados a la prensa', con datos, noticias y comentarios, a veces no sin un tono de cierto triunfalismo propagandístico, propio de quien se siente importante y aspira a serios liderazgos y vende por ello la imagen, la 'buena imagen', que a toda entidad seria y fuerte se le supone. Sobra el decir que no hay nada de reprochable en ello, dado el mundo en que nos movemos, siempre que se haga con rigor y seriedad, sin jugar frívolamente con la verdad, situación que se ha rozado en alguna ocasión.

Pero no es este -que podría serlo- el objeto de estas líneas y sí uno con el que guarda relación. Porque hablando de 'buena imagen', de hacerse notar, de comunicar con el entorno, no está de más señalar que debe empezarse de cerca, desde dentro, para alcanzar luego otras dimensiones.

El que primero capta esa imagen que se da y muy directamente, es el propio socio, pero ahora también esa 'nuestra experiencia' o realidad, aunque no sea tan 'suya', ese es el trabajador eventual, nuestro asalariado.

Pues bien, ese es un factor de propaganda o imagen muy directo y que conviene cuidar, de forma que esa 'buena imagen' que se pretende dar, corresponda a una 'buena realidad',

en todos sus sentidos y eso lo perciba así ese colaborador temporal, que luego transmitirá esa imagen al exterior. Y el asunto que quiero tratar les afecta directamente y no es precisamente una fuente de 'buena imagen', teniendo en cuenta ese aspecto tan aclamado de 'nuestra experiencia' como es el de la preferencia o primacía de la persona sobre los demás factores de la empresa. Me refiero al asunto del pago del denominado 'Plus por Actividad' a los trabajadores eventuales.

Ignoro si hay algún criterio claro sobre su aplicación, pero me parece un concepto simple y entiendo que ese 'plus' se debe pagar a todo aquél que realice la 'actividad' estipulada para un puesto de trabajo, previo aprendizaje del mismo y lógicamente ese pago debe hacerse desde el momento en que se consigue ese ritmo o 'actividad'.

Pues bien, salvo alguna excepción, eso no se hace así y, sin embargo, la exigencia de hacer la tarea es bien rápida y hasta agobiante, con un plazo de aprendizaje que nos pasa de 5 ó 10 días. Se les dice que el pago corresponde hacerlo a los tres meses, y eso sólo es válido si en todo ese tiempo no se exige el 100% de actividad, pero exigirla desde los primeros días, realizarla, aún con gran esfuerzo y no pagarlo, sólo puede calificarse como tacañería y falta de consideración y eso casa muy mal con las pretendidas excelencias de trato a la persona que se proclaman.

Hay otras maniobras similares, pero esta me parece especialmente descarada, pues no pagándolo, la empresa se lo ahorra y nos quedamos así con unos dineros ajenos, que son una miseria para la empresa, pero para los afectados pesan más.

Y uno considera que estos ya tienen suficiente con el carácter eventual de sus contratos y demás condicio-

nes, como para que además no reciban lo que es estrictamente suyo. Pienso que es necesario fijar unos criterios serios al respecto de esta y otras cuestiones y el Grupo debe reflexionar sobre ellas, pues por muy grandiosos que sean los retos que nos esperan, no debemos afrontarlos precisamente a costa de mezquindades como la citada.

Opino que si aún queremos conservar algo de ese sello cooperativo, debemos cuidar mínimamente esos aspectos sociales, ya que si acudimos a estos trabajadores eventuales para ayudarnos a conseguir nuestros objetivos económicos, lo menos que debemos ofrecerles es algo de ese 'cooperativismo', para que puedan irse al menos con la impresión, la 'buena imagen', de que han recibido 'algo más', aunque sea poco, de lo que otros puedan darles.

Moisés Olalde
FAGOR INDUSTRIAL

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.



GE z dadukanak ongi ohi daki eukitzea zein den ona, bere premiak bete nahian beti bizi da gizona. Gu ere zerbait bagera eta gauden tokitik hemendik bertan saia gaitezen ikusten: amets eroak baztertuz bertan sasi zikinak behingoz erreta bide on bat aukeratzen.

Gu sortu ginen enbor beretik sortuko dira besteak burruka hortan iraungo duten zuhaitz-ardaska gazteak. Beren aukeren jabe eraikiz ta erortzean berriro jaikiz ibiltzen joanen direnak: gertakizunen indar ta argiz gure ametsa arrazoi garbiz egiztatuko dutenak.

XABIER LETE