

TRABAJO Y UNION

Lankide

Nº 361 Zb - Septiembre 1992 Iraila - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

Ser diferentes

Sería fácil ser cooperativista si todo cuanto nos rodea se organizase según las normas y principios que son la base de ese modelo social.

La mera convivencia con las pautas al uso y su asimilación rutinaria nos ayudarían a pensar, a actuar y a ser cooperativistas. Nada habría que inventar porque las leyes, la organización de los actos cotidianos, las instituciones y el comportamiento cívico se inscribirían con docilidad en la vida democrática, equitativa y personalista que son la esencia del cooperativismo.

Pero el modelo de organización económica y social que hemos elegido no tiene parangón en el mundo que habitamos. Existen grandes experiencias cooperativas en Europa, donde países como Dinamarca, uno de los más ricos del planeta, organiza su riqueza agraria fundamentalmente a través de sistemas de organización cooperativa; y en Italia, donde el sector de la construcción y artesanal muestran realidades empresariales muy bien implantadas con efectos sociales espléndidos en Emilia Romagna.

Pero el cooperativismo de Mondragón no es íntimamente igual a estos dos ejemplos europeos. Los daneses no han cooperativizado el trabajo, sino la gestión de cabecera y cuando llevan a cabo la elaboración primaria de sus productos agrarios, quienes trabajan no son socios.

En Italia han cooperativizado el trabajo en un sector difícilmente competitivo a escala mundial: la construcción de viviendas sobre todo, cuya demanda local es difícilmente vulnerable por las amenazas del mercado internacional.

Nuestro cooperativismo en su actual emplazamiento práctico se halla aislado, sin capacidad de franquear la distancia que separa a dos concepciones distintas para ejercer la soberanía en la empresa: la de capitales -decide más quien más capital tiene- y la personalista, en la que

cada persona que trabaja tiene un voto, y en la suma de estos sufragios descansa el poder de decisión.

Es por tanto necesario crear un espacio propicio para el cooperativismo que practicamos. Y es posible y urgente obtener de sus indiscutibles virtualidades las ventajas consiguientes a una organización para el trabajo donde todos sus efectivos humanos se hallan comprometidos en una tarea que la han de considerar propia. Sumada a otras tareas de otros surge, al cooperar, la riqueza del trabajo en solidaridad, del que se nutren los excedentes cuyas economías nos distribuimos con equidad.

Pero no nos engañemos. Los cooperativistas no son arquetipos humanos diferentes a otros hombres y a otras mujeres, y los instintos mediocres se dan en nuestros socios con la misma profusión estadística que en otros colectivos.

La educación cooperativa para que los que trabajemos seamos diferentes no va a consistir en crear microsistemas ideológicos, porque serían rehusados por una sociedad que se halla atravesada por un pragmatismo audaz y posibilista. Las formas internas de organización al crear modelos de planificación concordantes con el trabajo cooperativizado; las apelaciones a la responsabilidad desde los vértices de una dirección ejemplar; la transparencia de la información dada en plenitud; el éxito imprescindible en la confrontación con otras empresas y la orientación clarividente hacia el futuro, son algunos cauces invisibles que robustecen la práctica cooperativa.

La materialización del modelo cooperativo en hechas concretas es lo que le da identidad y no una educación periférica, académica que puede flotar esperanzada lejos del suelo y del apoyo de las inexcusables exigencias empresariales. ■

5 Potenciar la imaginación



19 OTALORA y la Educación Cooperativa



35 MCC Korporazioa, Lehen finantz industri taldea



EDITORIAL
Ser diferentes **2**

Potenciar la imaginación
JOSE MARIA ORMAECHEA **5**

La Cooperativa y la espiral de progreso
JOSE MARIA SARASUA **9**

La formación cooperativa y la formación reglada
FELIX ORMAECHEA **13**

La falta de cooperación
JOSE RAMON ELORZA **15**

OTALORA y la Educación Cooperativa
JOSE MARIA LARRAÑAGA/
JOSE ANTONIO MENDICUTE **19**

Cooperativas y cooperativistas
JESUS GOIENETXE **22**

Propuestas para una Educación Cooperativa
JOSE MARIA MENDIZABAL **24**

“Botijeruak”
JOSE MARIA IZAGA/
CARMELO URDANGARIN **27**

Euskal Kultura:
Antonio Campos **31**

Gure Kooperatibak:
MCC Korporazioa, lehen finantz-industri taldea
JAVIER MARCOS **35**

Kooperatibeetako Berriak **39**

Cartas al Director **51**

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

CONSEJO DE REDACCION

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

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

Educación Cooperativa

T.U. Lankide retorna a sus socios una vez concluidas las vacaciones del mes de agosto. Y, en esta vuelta de los cooperativistas a sus "aulas", lo hace, pretendiendo analizar el estado de salud de la política educativa que nuestras cooperativas dirigen a sus socios.

Hemos contemplado el tema, recurriendo una vez más a los expertos del grupo en la materia, desde diversos puntos de vista. ¿Existen nuevas fórmulas de pedagogía cooperativa? ¿Es posible un nuevo modelo organizativo de la educación cooperativa en nuestros centros de estudio? ¿Cómo se debe organizar la educación cooperativa en los centros de trabajo? ¿Qué papel juega la educación cooperativa para crear un ambiente cooperativo? ¿Cuáles son las dificultades para poner en práctica los cursos de educación cooperativa?

T.U. Lankide trata de dar respuesta en este número a todas estas interrogantes.

Ya en la segunda parte de la revista, la sección Aintzinakoak trata en esta ocasión sobre los "botijeruak", vendedores ambulantes de botijos procedentes generalmente de la provincia de Badajoz y que durante una época fueron parte del paisaje de las calles de Euskadi.

El protagonista de la sección "Euskal Kultura" de este mes no es otro que Antonio Campos, presidente de la Federación de Ikastolas, con quien tuvimos ocasión de conversar sobre el futuro de la escuela pública vasca.

También damos cuenta en este número de T.U. Lankide del pasado ejercicio económico en la Corporación MCC, que con un activo superior a los 700.000 millones de pesetas se consolida como el primer grupo financiero industrial del País Vasco.

Y ya para concluir, las noticias puntuales ocurridas en las diferentes cooperativas de la Corporación ponen punto final a la revista de este mes.

Kooperatiba Hezkuntza

T.U. Lankide, abuztuko oporrak amaitu ondoren, berriz ere bazkidegoari hurbiltzen zaio. Eta kooperatibistak beren 'geletara' itzultze honetan, gure kooperatibek beren bazkideei zuzentzen dieten hezkuntz politikaren osasuna aztertzen ahaleginduko da. Gaia hainbat ikuspuntutatik aztertu dugu, horretarako gaien adituak direnengana jo dugularik berriz ere. Kooperatiba-pedagogi formula berriak ba al daude? Gure estudio -zentruetan kooperatiba-hezkuntzaren antolaketa-eredu berria posible al da? Lantokietan nola eratu behar da kooperatiba-hezkuntza? Kooperatiba-hezkuntzako ikastaroak martxan jartzeko dau den zailtasunak zeintzuk dira?

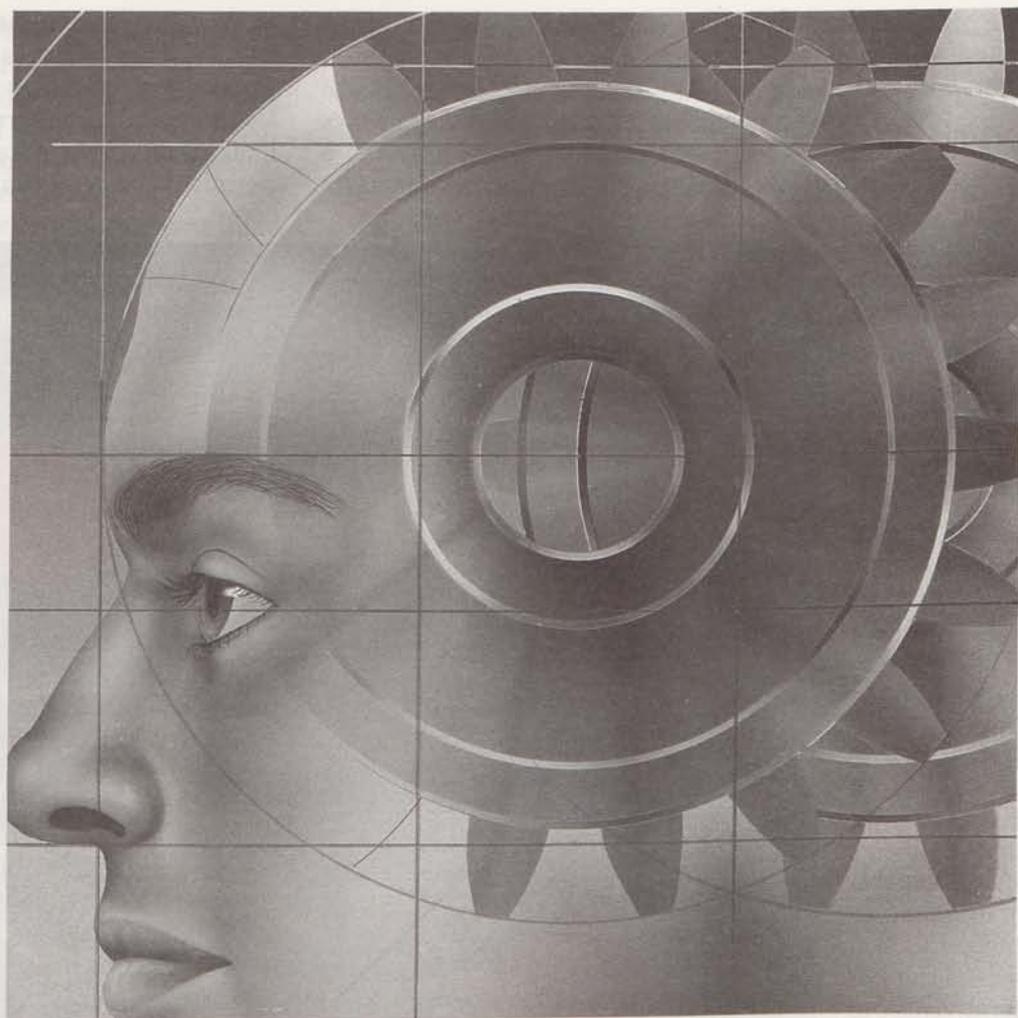
T.U. Lankide, galdera guzti horie erantzuna ematen ahalegintzen da ale honetan.

Aldizkariaren bigarren atalean, 'Aintzinakoak' sailean, 'botijeruak' gaiak hitzegiten da; botijerusak, potin -edo botijo- saltzaile ibiltariak dira, orokorrean Badajoz aldekoak, eta garai batean Euskal Herriko kaleetako paisaiaren atal bat izan ziren.

Hilabete honetako 'Euskal Kultura' saileko protagonista, Antonio Campos Ikastolen Federazioaren Lehendakaria da, eta euskal eskola publikoari buruz hitz egiteko aukera eman zigun.

T. U. Lankide honetan, MCC Korporazioaren aurreko ekitaldi ekonomikoaren berri ere ematen dugu; MCC, 700.000 milioi pezetatik gorako aktiboa izan duelarik, Euskal Herriko lehen finantz industri talde gisa finkatzen da.

Eta bukatzeko, Korporazioko kooperatib etan gertaturiko berriek amaiera emango diote hila-bete honetako aldizkariari. ■



Potenciar la imaginación

* José María Ormaechea

José M^a Ormaetxearen ustetan imaginazioa landu beharko dugu gure kooperatibetan gizarte "berri" honetan konpetitibok izateko Zuzendariek zeresan handirik edukiko dute horretan, azken batean eurek sor dezakete entrepesaren izakera.

A estas alturas de la prolongada vida de nuestras empresas, la educación cooperativa no puede limitarse a tener un conocimiento más o menos académico o jurídico de los preceptos que regulan el cooperativismo.

Desde 1955 se han sucedido cuatro leyes del Estado y, ahora enseguida, se promulgará la segunda Ley del País Vasco.

Pero la puesta en vigor de seis leyes y tres reglamentos sobre cooperativas no ha hecho modificar apenas el primer conjunto de normas que hace más de treinta años nos comprometimos a respetar: organización democrática interna, distribución equitativa de las rentas, intervalo retributivo de solidaridad y tratamiento comprometido en las relaciones de la cooperativa con sus socios.

Por eso cualquiera que pretenda que por modificar las leyes y por conocerlas bien se halla en poder de las claves del cooperativismo, se equivoca.

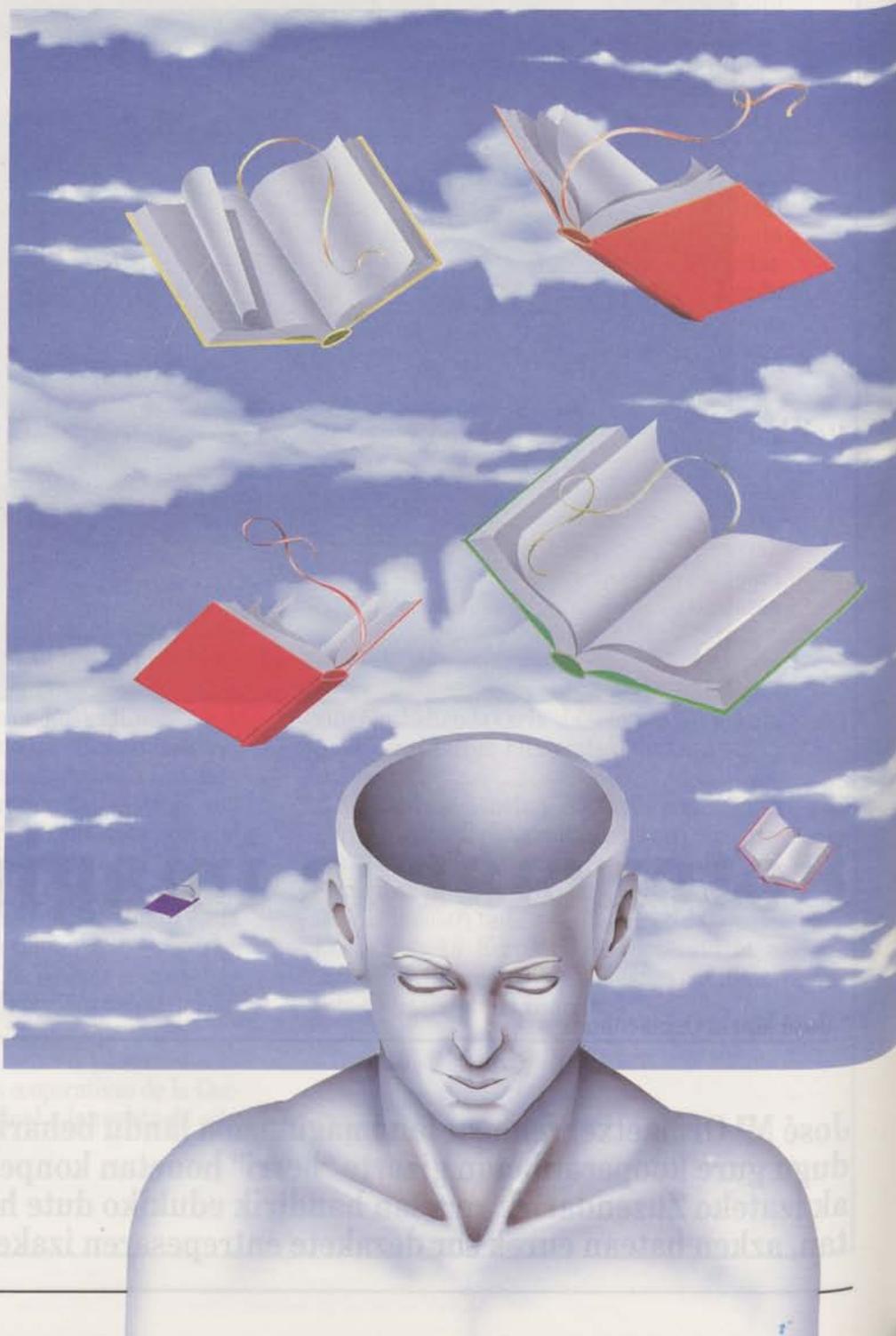
La sociedad, la economía, los escenarios de competitividad, son cada vez más complejos y más arduos y de nada nos sirve tener un conocimiento fiel, pero libresco, del articulado de tanta literatura legal.

La práctica cooperativa experimentada por nuestro Grupo rompió siempre los esquemas demasiado rigurosos, estrechos y limitados de las leyes, y se abrió con audacia por esos márgenes que siempre quedan inexplorados por ser zonas que

precisamente el legislador no practica ni conoce.

Es así como se accedió a un hábito de organización social y económica que tendía en último término a construir unas empresas con pujanza,

para lo que hubo que salvar los encorsetamientos típicos de las cooperativas: las carencias tradicionales de capital, la separación de la línea social -Consejo Rector- de la ejecutiva -Gerencia- y la remuneración,



ción en parangón con los salarios de la zona, para dedicar el resto de rentas en pro del robustecimiento de la comunidad social como garantía de su capacidad de renacer y adaptarse a los acontecimientos.

No fue ajena a esta mentalidad práctica la creación de Lagun-Aro. La Seguridad Social era considerada entonces y ahora una carga importante y propensa al despilfarrero de los gastos de personal. Y en consecuencia había que crear un modelo que, siendo tan generoso y eficiente como el implantado a escala general, tuviese ciertas barreras con las que limitar sus excesos dispendiosos, recurriendo a la responsabilidad individual y a la práctica de que cada mutualista afiliado corriera con parte del coste de las prestaciones en las que incurriera él y los beneficiarios que amparase.

El plan de gestión y los planes estratégicos a largo plazo, las normas laborales anuales, el manual de valoración, los consejos sociales y los consejos técnicos -como organización encadenada al Consejo de Dirección-, ahora mismo, realidades que han conformado, entre otros, una práctica cooperativa vivaz, que es respetuosa con las leyes, pero que aguijoneada por la competencia aprovecha, dentro de la cooperativa, aquellos valores básicos que ésta tiene.

No puede negarse -he ahí los hechos que aún perviven- que el cooperativismo de Mondragón ha ido más allá de las leyes, a las que se les ha dado el respeto merecido, pero se ha jugado con imaginación reconduciendo el hecho cooperativo hacia los espacios más vitales de la empresa: eficiencia competitiva, expansión innovadora y rentabilidad al fin.

Guiados por la riquísima experiencia desarrollada, posteriormente las leyes han ido incorporando facetas claves de nuestro modelo de organi-

Cualquiera que pretenda que por modificar las leyes y por conocerlas bien se halla en poder de las claves del cooperativismo, se equivoca.

zación aunque, justo es reconocerlo, no son las leyes buenas las indispensables, sino su empleo honesto e inteligente lo imprescindible.

Las empresas -también las cooperativas que sustantivamente son empresas- no deben sorprenderse de que cada año se hallen ante nuevos retos. Responde el hecho a leyes de supervivencia que juegan en la defensa de las especies naturales y que es de aplicación a los fenómenos internos de la organización humana.

A nuevos tiempos, nuevas soluciones

Ante esta realidad, hoy puesta en evidencia con mayor énfasis por las alteraciones geopolíticas que se vienen produciendo, hay que seguir escudriñando las soluciones al futuro que se nos avecina. Seguramente en el caudal de oportunidades que

ofrece una sociedad de personas existen vetas, aún inexploradas, para que siendo imaginativos podamos formular variantes de organización o modelos de desarrollo que nos han de permitir superar y renacer a otras situaciones de privilegio, como las que hemos tenido.

La verdad es que no podemos contentarnos con decir y admitir que actualmente las circunstancias negativas que se ensoñean del escenario económico son malas para todos y que inevitablemente la situación, lejos de nuestro control, es irrefrenable y anula nuestra capacidad de maniobra.

Hay que hacer algo más. Es además cierto que las sensibilidades generacionales se van alterando y que el romanticismo original, pero puesto en vigor con gran sentido práctico, va dejando paso a nuevas mentalidades en las que el razonamiento tangible es el que marca el camino de la decisión.

A la vez el liderazgo es más difícil de ejercer porque a mayor racionalidad las dosis del 'condottiero' carismático ejercen menos influencias y son los resultados los que convencen y el éxito el que nutre esas convicciones. Ahora es el momento de hacer un cooperativismo racionalizado, encajado extrañamente en un sistema de organización construido para que puedan vivir las empresas de capitales.

La sociedad occidental -y ya el universo- se ha constituido en una gran lonja en la que se hace justicia a favor del producto más competitivo: prestaciones, calidad, precio, servicio. Esto siempre ha sido así, pero no con tanta agresividad y grado de aperturas como ahora. Pero simultáneamente en el Grupo se ha aumentado en capacidad, en dimensión, en tecnología, y se han acrecentado los soportes financieros, al paso de que la incorporación de nue-

vos socios cargados de títulos universitarios aportan signos para poder creer que el arquetipo de socio goza de mayores conocimientos y tiene las herramientas precisas para arrostrar nuevos retos en la confrontación con éxito de nuestras empresas.

La educación cooperativa, entendida como la aplicación asidua del cooperativismo en la empresa, es aquí donde tiene que renovar su estilo de comportamiento. Es indispensable recuperar la imaginación emplazándola ahora en otro contexto para lograr en último término que las cooperativas sean competitivas y rentables.

Y la imaginación es un patrimonio de pocos cuando se espera de ella que sea asimilable, de normal aplicación y se halle poseída de la lógica interna de cualquier iniciativa que ancle sus raíces en la tierra.

Descansa en la imaginación de los directivos, porque para eso han sido elegidos. Esa energía, que es la que tiene su manantial en la mente, se distribuye hacia los demás generando un modelo de comportamiento: crear una escuela directiva con connotaciones específicas distintivas.

Ha sido así en las grandes empresas, y hoy todo el mundo distingue la escuela japonesa, como se conoce la americana o la suiza.

Y aún más cerca de nosotros se conocían las culturas de Alfa y Patricio Echevarría de otros tiempos que, la verdad, no han sabido renovar después.

De la teoría a la acción

Cuando hablemos de educación cooperativa en el caso de la creada y aplicada en Mondragón no hagamos referencia a la letra escrita sino a la

Es indispensable recuperar la imaginación emplazándola ahora en otro contexto para lograr en último término que las cooperativas sean competitivas y rentables.

experiencia practicada, llena de originalidades nacidas -en la vida- de la racionalidad y del sentido ético que primó sobre cualquier otra referencia.

El cooperativismo practicado en Mondragón tiene su propia escuela en la organización y conducción de la gestión en las empresas. Ahí se hallan los éxitos logrados en un período de siete lustros, y ahí la avidez con la que son recolocados en otras empresas, órganos de la Administración o centros de servicio, los gerentes o técnicos que lo han deseado y han dejado el cooperativismo. Hay que proseguir alimentando esa escuela. Y esto no se va a hacer en Otalora, que es un laboratorio para la puesta al día de conocimientos teóricos que luego hay que poner en práctica mediante el correspondiente 'interface' cargado de sentido común, trabajo y praxis.

A Dn. José María Arizmendiarieta le solía gustar la glosa de aquella frase de Lennin que vino a decir lo

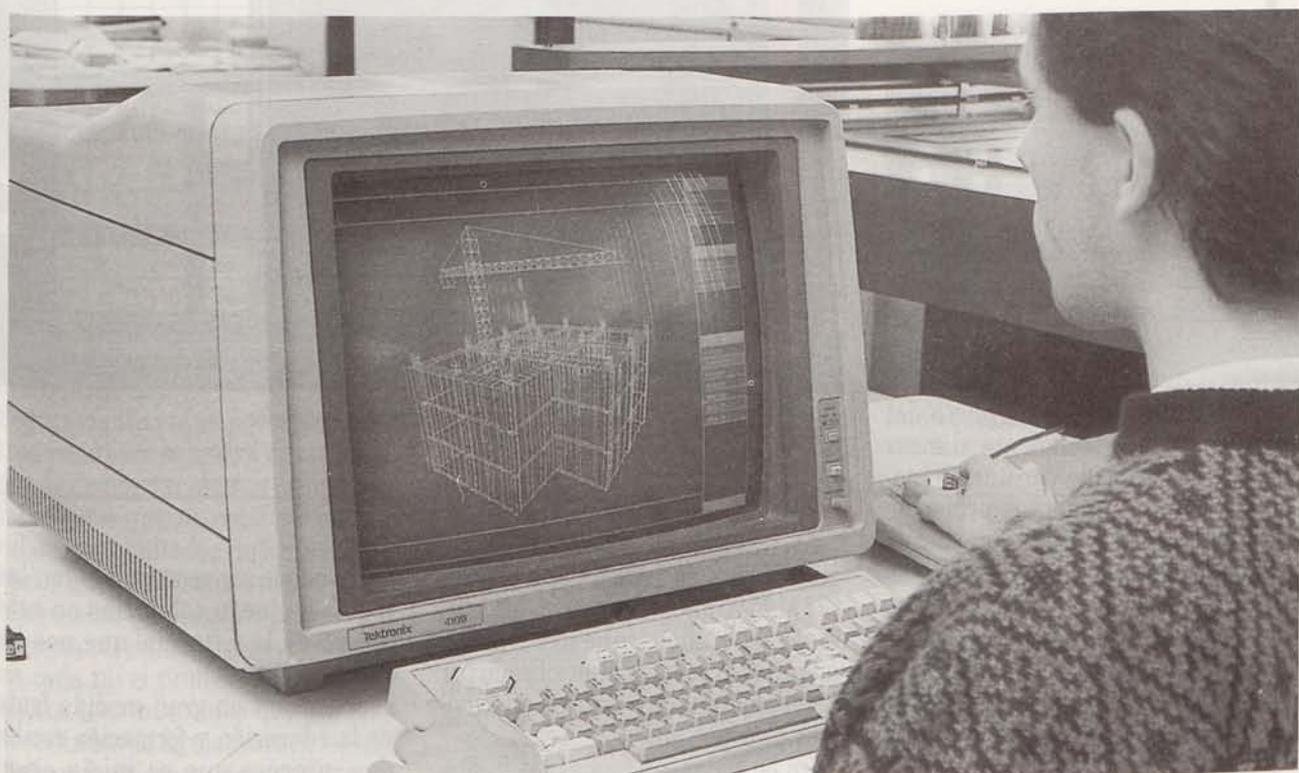
siguiente: 'Bueno ya hemos triunfado en nuestra revolución, vayamos ahora a electrificar las zonas rurales de Rusia'.

Quería decir que no nos podíamos quedar con la teoría de las cosas escritas o deseadas, sino que era necesario pasar a la acción con realizaciones concretas y prácticas, aunque aparentemente modestas descargadas de oropel demagógico y evanescente.

El análisis de la situación nos lleva a conclusiones muy claras: el cooperativismo industrial en el que se agrupa el trabajo para llevar a cabo una actividad productiva, debe desarrollar claves organizativas que coadyuven al aumento de la eficiencia y la competitividad. Si no se logran estas ventajas, como fruto esencial de los principios cooperativos, estaríamos incurriendo en un error de planteamiento al desarrollar una estructura jurídica personalista.

Y sin embargo no parece que éste debiera ser el caso, salvo que la imaginación -en el poder del espíritu- no nos diera para más.

En este caso la heterogeneidad de las naturalezas sociales, la de capitales y la de personas, nos estaría acomplejando y limitando soluciones en un universo en el que la flexibilidad es la norma, la suma de capacidades la meta perseguida, y la avidez por la innovación y el desarrollo el ingrediente cualitativo indispensable para generar riqueza y compartirla equitativamente con los demás. ■



La Cooperativa y la espiral de progreso

* José María Sarasúa

En opinión del autor, la formación es la piedra angular del desarrollo cooperativo. Asegura además, que sólo a través de la formación personalizada se puede garantizar este reciclaje permanente de cada socio.

La organización del trabajo en forma cooperativa en el fondo nace de la innegable dimensión social que todas las personas tenemos. El ser humano es ante todo un ser comunitario que tiende por naturaleza a asociarse con sus semejantes para lograr objetivos comunes, compartir los logros, apoyar a los desvalidos, defenderse de los poderosos... Pero desde que conocemos la historia humana constatamos también que la dimensión egoísta del hombre ha sido fácilmente alimentada y desarrollada por unas minorías que perseguían sus propios e inconfesables intereses. Para dar fe de ello podríamos citar miles de guerras, matanzas, destierros, robos, explotación de pueblos y naciones enteras e incontables injusticias que los hombres han llevado a cabo, generalmente en contra de la voluntad de los ejecutores directos.

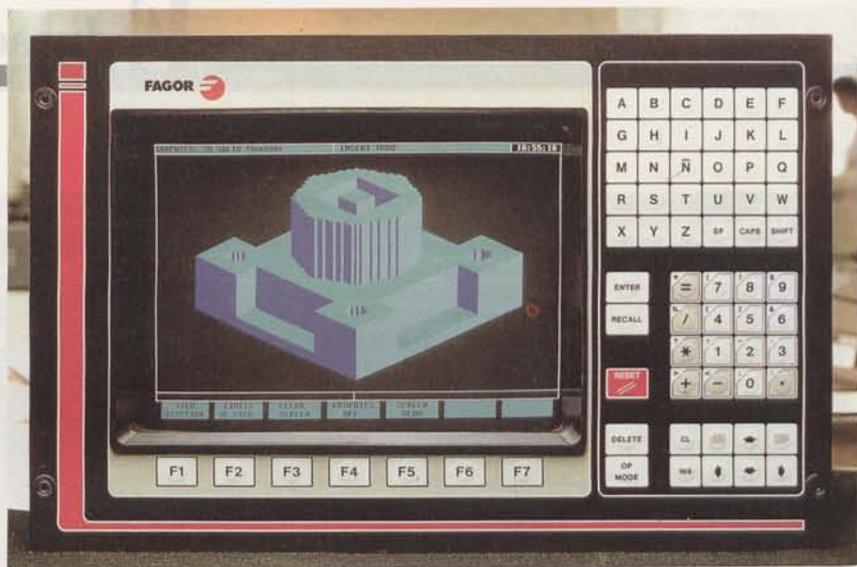
Hoy aparentemente somos más civilizados y correctos, pero es fácil demostrar lo contrario citando unas pocas realidades como estas:

- Los 2/3 de población mundial está subalimentada cuando la capacidad de suelo cultivable (no bosques) del planeta alcanzaría a abastecer a 3 veces la población actual. Mientras los países ricos tenemos mucho más de lo necesario, más de 40 millones mueren de hambre todos los años.

- Valiéndose del sistema de mercado imperante el Norte explota al Sur, haciendo que los países más desvalidos sean cada vez más pobres.

- Por la avaricia de los poderosos y la desesperación de los necesitados, estamos destruyendo los sistemas ecológicos y reservas naturales totalmente necesarias para la vida del planeta.

- El mundo rico en el que vivimos del norte tampoco nos satisface. Arrastrados por el sistema consumista, orientado por una minoría, estamos la mayoría atrapados en la



El mercado exige cada vez más productos de mayor sofisticación.

guerra personal del tener y disfrutar al máximo, y aunque en los últimos 30 años nuestro poder adquisitivo se haya multiplicado por 3, tenemos la convicción de que vivimos peor que antes.

Pero en todas las épocas los humanos hemos buscado incesantemente formas para vivir realmente mejor, de autorrealizarse, de ser más persona, de alcanzar una paz y serenidad verdaderas, de ser más felices. Para eso nuestros maestros han mirado siempre hacia el interior de sí mismos y han descubierto una y otra vez que el hombre no puede realizarse por sí mismo sino en solidaridad con otros, que produce más satisfacción el compartir que la apropiación.

El planteamiento cooperativo tiene en cuenta estas realidades y pretende participar en el desarrollo de los pueblos mediante formas de hacer solidarias, tanto en los esfuerzos como en los resultados.

En las presentes líneas afloran unas reflexiones sobre dos interrogantes: - ¿Cómo deben desarrollarse unas reglas de juego auténticamente solidarias en un medio impregnado por la gran corriente consumista-capitalista?

- ¿Se puede ser competitivo con las reglas de juego solidarias en este 'Reino de la Eficacia' que nos ha tocado vivir?

Todos somos en gran medida fruto de la educación y formación recibidas, proceso que se inicia en el momento de nacer y cuyo soporte principal es la familia (o como algunos quieran llamar al conjunto de pareja más hijos), seguido por los centros de enseñanza, la sociedad en general y el centro de trabajo.

Algunos se sorprenderán con el último concepto de educarse y formarse en el centro de trabajo, pero todo el que vive conscientemente la andadura laboral conoce las enormes posibilidades que brinda esta etapa de la vida. De hecho es aquí donde deberá llevarse a cabo el encauzamiento y la maduración definitiva de lo iniciado en la juventud.

La empresa moderna se desarrollará si el conjunto de su actividad camina en una espiral de progreso y para esto será imprescindible que todas las personas que participan en la misma progresen efectivamente. ¿Creemos que estamos creando un entorno cooperativo válido en nuestras empresas? ¿que los socios somos cada vez más participativos, mejor formados e informados profe-

sionalmente, más solidarios dentro y fuera de la empresa?

¿Vemos que estamos desarrollando realmente una espiral de progreso en todos los socios, capaz de estar presente en el mercado sin constantes sobresaltos ni reorganizaciones periódicas 'a lo bestia'?

El quinto principio básico de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) es el de la formación permanente de todos los socios.

Seguramente en no pocas de nuestras empresas se estará en condiciones de demostrar el gran esfuerzo de formación que se está llevando a cabo y los abultados importes destinados a los diferentes cursos. Sería interesante publicar las pesetas por persona invertidas por este concepto en cada nivel profesional. Seguramente constataremos que los más necesitados de formación son los que menos participan de este presupuesto.

Estoy cada vez más convencido de que la formación es la piedra angular del desarrollo cooperativo. Pero reflexionemos un poco sobre cómo debería de ser la formación permanente del socio de una empresa comunitaria. Para ello podemos preguntarnos primeramente: ¿Qué queremos lograr con ello? ¿Qué perseguimos realmente cuando nos organizamos de forma cooperativa? Yo voy a exponer mi personal opinión sobre el 'perfil' del socio que debería impulsar y desarrollar nuestras empresas y su entorno, al mismo tiempo que camina hacia su realización personal. Soy consciente de que el planteamiento puede tener bastante de utópico, pero creo que la única forma de avanzar es trazándose metas de progreso aunque nunca lleguemos a lograrlas plenamente.

RASGOS BASICOS DEL TRABAJADOR COOPERATIVISTA

– *Consciente de su dignidad como persona y de la relación de igualdad con el resto de los socios.*

– *Consciente de su condición societaria, conocedor de la información que se debe a todo socio, participativo en las grandes decisiones y en las que conciernen a su puesto de trabajo.*

– *Capacitado en su puesto, dominando su profesión y los instrumentos de desarrollo que lo proyecten en una línea de promoción continua: mayor autonomía, mayor calidad y rendimiento, mejor servicio, reducción del gasto...*

– *Con interés dinámico en las aportaciones de ideas que impulsen el progreso permanente en su entorno.*

– *Solidario con sus compañeros de trabajo y la sociedad exterior.*

La gran cuestión es de qué forma se puede realizar una formación continuada a lo largo de la vida laboral de un socio, con la meta puesta en el 'perfil' señalado dentro de la 'espiral de progreso' de la empresa.

Creo que sólo a través de la formación personalizada se puede garantizar este reciclaje permanente de cada persona y llevando a efecto su impartición por el propio mando de la sección o departamento.

La formación típica a través de cursos organizados tiene graves inconvenientes. Voy a citar algunos:

– Profesorado caro

– Grandes costes por la inactividad de grupos enteros

– Generalmente tardíos por la dificultad que supone pasar a inactividad a un grupo de personas.

– Por las causas anteriores se llevan a término menos cursos que los necesarios, siendo continuos los desfases de conocimientos.



Nuestras cooperativas se hallan en disposición de ofrecer productos de alta tecnología.

– Generalmente la efectividad de los cursos no llega a su 10%, por no ceñirse a la realidad operativa (cursos teóricos) y por utilizar lenguajes no inteligibles por todos.

Por el contrario la formación impartida por el mando tendría las siguientes ventajas:

– *Conoce a cada persona, sus conocimientos reales, sus carencias, su personalidad.*

– *Utiliza el lenguaje y las formas apropiadas a cada persona.*

– *Es el que debe acoger y pone al día a cada nueva persona incorporada a la sección o departamento.*

– *Puede compaginar perfectamente la teoría y la práctica.*

– *Aprovecha las oportunidades que brindan los programas de fabricación o de otras actividades laborales, para dedicarse a la formación personalizada sin detrimento de la actividad planificada.*

– *Puede informar y formar a tiempo real de la adopción de una nueva organización, tecnología, medio de producción, utillajes, herramientas... a cada uno de los utilizadores directos.*

Para esto se hace necesario que cambiemos la imagen actual del mando organizador del trabajo, perseguidor de programas, que normalmente funciona descuidando sus

propias tareas y usurpando las de sus propios colaboradores y de otros servicios por la del mando 'maestro' cuya principal misión será la de formar a sus colaboradores y lograr que éstos cumplan su cometido con total autonomía, en un proceso de enriquecimiento permanente.

¿Estamos creando un adecuado equipo de mandos? ¿Vamos en busca de mandos 'maestros' o mandos 'capataces'? Pero lo que es más importante, ¿cómo estamos formando a nuestros mandos?

Quiero dejar claro que no se refiere únicamente a los mandos del taller, sino a todas las personas que tienen como misión dirigir un equipo humano.

Es chocante constatar que muchas empresas cuya razón de ser es la rentabilidad del capital, están gestionando estos aspectos mucho mejor que nosotros. En efecto, en Japón hemos constatado que un candidato a

mando transcurre unos 15 años en el conocimiento y experimentación de los puestos que más adelante deberá dirigir. Además, cuando se ha decidido su definitivo nombramiento, se dedica un año entero, a media jornada, a la formación específica de mando. Naturalmente después de este curriculum es comprensible que sea un mando 'maestro'.

La tarea del mando como maestro no se ceñirá únicamente al aspecto profesional u organizativo sino que deberá tener una dimensión social que le faculte para:

- motivar a su equipo

- crear un ambiente de compañerismo y apoyo mutuo dentro del grupo
- impulsar una dinámica de autoexigencia y aportación de ideas de progreso,

-y especialmente lograr que sus colaboradores 'vivan' con entusiasmo su 'pequeña empresa' (la sección) como una obra propia. Aspecto cada vez más necesario debido al traspaso de decisiones a la superestructura.



La investigación, factor imprescindible en la espiral del progreso.

¿Estoy hablando de mirlos blancos? Creo firmemente que no. Afortunadamente en nuestra sociedad están aflorando gran cantidad de jóvenes suficientemente preparados y dotados para asumir tareas semejantes. La cuestión está en que cada empresa tome la decisión clara de organizarse con mandos 'maestros' y trace objetivos bien planificados para disponer de ellos en un plazo adecuado. Pero quiero enumerar dos aspectos claves para el éxito de esta iniciativa:

1) Crear curvas de carrera y planes de formación bien estudiados para los futuros mandos.

2) Revisar las valoraciones estructurales actuales, pasando a una remuneración objetiva de la misión que se pretende asumir.

Quedan mil detalles para atar si se quiere encauzar debidamente esta iniciativa. Este pequeño escrito trata solamente de aflorar unas ideas básicas en la dirección planteada.

Pero queda una gran cuestión para desarrollar. Si el hombre progresa solamente en el lado material tiene el peligro de prostituirse en su dimensión humana, de ahí que se hace necesario cultivar simultáneamente esta faceta, que es la que en definitiva va a determinar su auténtica realización.

¿No nos está sucediendo algo de esto? ¿No escuchamos una y otra vez que se está perdiendo el espíritu cooperativo, que estamos preocupados sólo por nuestra seguridad? y tantos otros pensamientos que denotan la progresiva

pérdida de un entorno de unión y apoyo mutuo.

Creo firmemente que el juego solidario lejos de restar efectividad a la gestión empresarial, potencia la eficiencia del grupo humano, siendo un recurso más de nuestro desarrollo. He aquí un tema para un nuevo artículo que podría ser desarrollado por un especialista: ¿cómo vamos a desarrollar el espíritu cooperativo-solidaridad a través de nuestro trabajo? ¿Cómo hacer que también esto entre en una espiral de progreso? ■

La formación cooperativa dentro de la formación reglada



Euskal Herriko hizkuntz sistema ez da justua izan Arrasateko Esperientzi kooperatiboarekin, bertako errelitatea ezezaguna bait da ikasle gehienentzat. Artikuluegilearen ustetan hasi beharko ginateke balore kooperatiboeten ikasleak formatzen.

* Félix Ormaechea, Director General de HEZIBIDE

No resulta fácil responder al planteamiento que se me ha formulado en la invitación a colaborar en el presente número del T.U. A pesar de ello, asumo el desafío sin otra pretensión que la de poner al servicio del Grupo la posición de HEZIBIDE sobre este tema de tanto calado y susceptible de ser considerado desde muy diversos puntos de vista.

Es probable que lo que se va a exponer resulte insuficiente, decepcionante para unos, utópico para otros. En cualquier caso, entiendo que es una buena posición para nosotros y, analizada en su justa dimensión, referencia válida para quienes puedan situarse en un contexto similar al nuestro.

Nuestra pretensión no va más allá de exponer lo que a este respecto se

halla contemplado en nuestro proyecto.

Los diversos puntos de vista

La Formación Cooperativa, para quienes comulgamos con los principios cooperativos e, incluso, con la plasmación que de los mismos se ha realizado en el entorno del MCC, Mondragón Corporación Cooperativa, la primera tentación al plantear los objetivos o resultados de la acción formativa, puede ser la de formar cooperativistas. En definitiva, el movimiento ha demostrado ser bueno, más justo y más acorde con el valor-trabajo que con el valor-capital. Es más, ha evidenciado ser una fórmula empresarial válida que

ha desarrollado empleo, riqueza, bienestar y valores socio-culturales añadidos.

Consecuentemente, piensan algunos, se precisa formar continuadores de esta magnífica experiencia.

La Formación-información sobre la Experiencia Cooperativa.

No cabe duda que el Fenómeno Mondragón es en sí, objetivamente hablando, digno de atención desde una mera posición de curiosidad intelectual. De hecho, se acercan al mismo intelectuales, investigadores de todo el mundo, por su alto interés como fenómeno socio-empresarial. Si es cierto, y lo es, que la escuela, sin perder la visión universal de la cultura, debe de extraer de los ejemplos y vivencias cercanas de su entorno, conclusiones más amplias, no cabe duda que el cono-

cimiento de algo tan singular y nuestro debe ser objeto de conocimiento por parte de quienes nos hallamos situados en este contexto. Igualmente, la estructura cooperativa debe mostrar interés y establecer mecanismos pedagógicamente informadores de su realidad y valores intrínsecos.

Para muchos, la Formación Cooperativa debería centrarse y circunscribirse a la explicación de este fenómeno.

La Formación en los valores que sustentan la Experiencia Cooperativa. No cabe duda que la Experiencia Cooperativa ha tenido éxito porque se ha sustentado en unos valores. Es algo que va más allá de la simple constitución y desarrollo de empresa. Ante las dificultades del nuevo escenario, la necesidad de una rápida adaptación al mismo está obligando a centrarse en aspectos tales como la competencia, la atención al cliente, la formación de gestores, etc. con el peligro de mimetismo que ello comporta de perder nuestra singularidad, nuestros propios valores.

Avanzando caminos

Es innegable que el Sistema Educativo de Euskal Herria no ha sido justo con el singular fenómeno de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Esta es desconocida para la inmensa mayoría de los alumnos euskaldunes, impulsados a saturarse de conocimientos muchas veces más alejados de su centro natural de interés, como puede ser nuestro fenómeno social.

Debiera producirse una reivindicación de esta carencia, empezando por dar ejemplo nosotros mismos.

Entre la formación cooperativista o la formación en los valores que sustentan la experiencia cooperativa, nosotros nos inclinamos por esta segunda vía. Esta posición no se sustenta en la pusilanimidad, sino en la eficacia y en el respeto a la libertad. Sin este respeto se torna estéril cualquier intento de penetrar la voluntad humana. El intentar violentarla produce el efecto bumerang. La concreción jurídico-empresarial, la fórmula, no va a generar justicia si no está arraigada en unos profundos valores.

De ahí que se acepta el cultivo, la penetración de tales valores porque se sustentan en vivencias arraigadas en la propia comunidad social. Esto sí debe recoger un proyecto educativo. No la concreción determinada de los mismos, que hasta puede estar viciada, sino su base y sustento, de modo que favorezca la materialización de realidades aún más ambiciosas y emuladoras que las anteriores.

Así ha plasmado HEZIBIDE su compromiso en el desarrollo de los valores de su proyecto educativo:

– ‘Asumir el compromiso de trabajar con los otros en la mejora y transformación de la realidad que nos rodea’.

– ‘Asumir el compromiso de promover una relación de solidaridad entre sus miembros, rechazando la estéril competitividad y fragmentación que empobrece nuestro servicio’.

– ‘Asumir el compromiso del trabajo en común dando cabida en el mismo a los diversos agentes sociales como responsables del Proyecto Educativo’.

Ahora bien, la intención no es mantenerlo en formulación lapidaria. Se trata de aplicarlo y así se está haciendo en el desarrollo curricular del proyecto, a través de los programas, actividades y metodología, con

la voluntad de llegar hasta su vivencia.

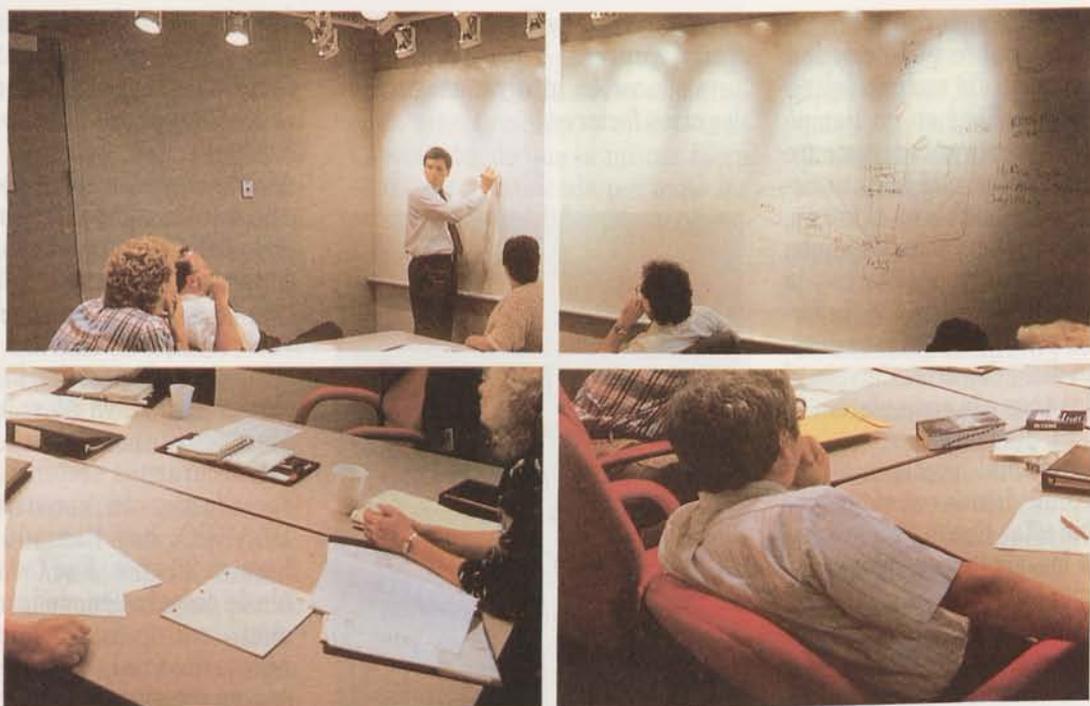
No hay que olvidar, no obstante, que no es la Escuela la única educadora, sino la sociedad toda y que ésta debe hallarse abierta, asimismo, a colaborar en la formación de tales valores mediante su propio ejemplo y explicitación constantes.

La inspiración de Don José M^a

He tratado de encontrar alguna referencia al tema por parte de Don José M^a. No la he encontrado. Pero sí he hallado un mensaje que tratamos de hacerlo presente en forma permanente en nuestro proyecto, y que por su actualidad lo recojo:

‘Todo lo que sea iniciativa, responsabilidad, creatividad, superación, solidaridad, etc., conlleva una dinámica organizativa y promotora o de adaptación cuyos requisitos no puede dejar sin respuesta la pedagogía acreedora a la calificación de humana y actual’.

Quizás a Don José M^a no le preocupó excesivamente la formación cooperativa, porque creyó firmemente en esa clase de pedagogía y de valores que vivió y transmitió permanentemente y que dio como fruto nuestra gran Experiencia. El resultado concreto pudo haber sido otro muy distinto pero, en cualquier caso, supondría, como de hecho ha supuesto la Experiencia Cooperativa de Mondragón, un paso adelante en el caminar humano en búsqueda de una mayor justicia. ■



La falta de Cooperación

Artikulugilearen eritziz Kooperatiba hezkuntzari dagokionez ez gabilta bat ere txukun.

Asko falta zaigu oraindik egiteko, batez ere kooperatibistak formatzeko orduan. "Teoriak ez dizkigu Kooperatibistarik ematen, eguneroko praktikak bihurtzen gaitu Kooperatibistak".

* José Ramón Elorza, Director de Recursos Humanos de IKERLAN

El encargo de escribir acerca de la educación cooperativa me pilló ciertamente desanimado, desilusionado, casi diría off-side dentro del juego cooperativista. Desilusionado porque creo que estamos en época de vacas flacas. Momentos de crisis, no sólo económica sino también ideológica dentro

de nuestro grupo de cooperativas. Pero, al igual que el pitido del árbitro viene a cortar el desarrollo de la jugada incorrecta, este encargo ha supuesto para mí una ocasión para la revisión de lo andado últimamente. Abstraído y sumergido en cavilaciones sobre el porqué de la situación que atravesamos y de si merece seguir dándole vueltas a lo

que me preocupa últimamente, el trabajo me obliga a una tranquila reflexión. Pero he de reconocer que el desánimo, sería mejor llamarlo resignación a lo que pueda venir, no ha desaparecido tras los primeros momentos de esfuerzo para centrar las ideas sobre las que me propongo realizar algunas consideraciones.

Tuve ilusiones en su día sobre un futuro mejor, sobre una sociedad más justa y cada día veo más lejana tal posibilidad. Soñé en un tiempo con una empresa verdaderamente cooperativa, pensé que la autogestión debería ser posible en el futuro, y ahora lo veo imposible. Esperaba que en nuestras cooperativas la democracia, la participación, la formación, la solidaridad, etc. se desarrollarían día a día, crecerían con el paso de los años y la acumulación de experiencia, pero no es así.

No, no es un mal momento el que me pilla coincidiendo con el encargo de escribir estas líneas. Son muchos meses ya los que llevo dándole vueltas al tema.

Empresa competitiva

Nos preocupa, y nos debe preocupar, la competitividad de nuestra empresa cooperativa. La productividad, rentabilidad, resultados, tecnología, calidad, etc. son elementos que han de estar presentes en nuestras preocupaciones. Si queremos subsistir, nuestra empresa ha de ser forzosamente competitiva, económicamente viable. Nadie lo pone en duda.

Pero, ¿cómo conseguir esa competitividad? He ahí el quid. Estamos asistiendo en nuestro entorno al cierre de muchas empresas, presenciamos a diario colectivos en paro, estadísticas de desempleo. ¿Cómo evitar toda esta lacra?

Apretando el cinturón. El cinturón de la reconversión, de la regulación salarial, de la mayor exigencia en la producción, del ahorro y la inversión en nuevas tecnologías, de la formación y preparación técnicas, ... Todo es necesario si se quiere hacer frente a la crisis, a los períodos difíciles y cada vez más frecuentes. Educación, trabajo, ahorro e inversión

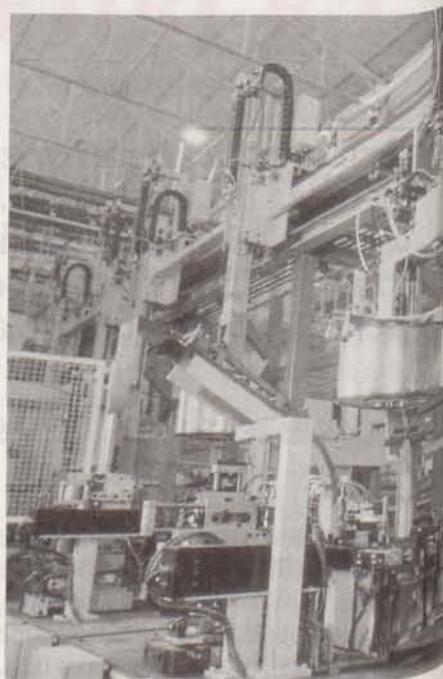
constituyen la solución para cualquier empresa. Y previsión. Pero una educación integral aseguraría los otros factores.

Afrontar la crisis, seguir flotando en este diluvio competitivo, continuar en la lista de empresas en activo no es tarea fácil.

Actuamos con retraso, con prisas, a destiempo, con urgencia. Y muchas veces sin tiempo a la explicación necesaria. Y mucho menos con la preparación, mentalización y asimilación por parte de los que más frecuentemente sufrirán el apretón del cinturón. Calendarios móviles, mayores rendimientos, traslados, desempleo, prejubilaciones, cierre de algunas actividades y de más de una cooperativa. Y surge la incompreensión, el enfado, la crítica, la desconfianza por parte de aquellos que más sufren la crisis, de los que han de trasladarse, o van al paro, o se directizan, ... "No hay otra posibilidad, es imprescindible la medida tomada ...", será la respuesta acertada para explicar el porqué de la medida tomada, pero aquella no será comprendida, ni por tanto asumida. Divorcio entre dirigentes y

dirigidos, entre los de arriba y los de abajo. Y llegarán las críticas, las censuras a la gestión, la distancia, el desánimo, ... la falta de COOPERACION.

Afrontar la crisis, seguir flotando en este diluvio competitivo, continuar en la lista de empresas en activo no es tarea fácil. Y exige además otro tipo de medidas. Hay que dar una vuelta completa a nuestra organización, ya que la anterior, la organización comarcal, ya no vale hoy día. Mercado y tecnología aconsejan estructurarnos sectorialmente. Y recordamos la constitución de ULARCO, hoy llamado FAGOR, hace ya 28 años. Fue todo un ejemplo de cooperación, de intercooperación, un paso trascendental, necesario, vital. Empresas de una misma comarca, hombres y mujeres de cinco empresas del Valle de



La mayor complejidad de las organizaciones e instalaciones de la empresa actual no son un factor favorable para la relación entre los socios.

Léniz, gente que se conoce, deciden unir lazos cara al futuro. Y da resultado. Pero su ejemplo tarda en dar frutos en otras zonas; son necesarios 13 años para que otros emulen lo que los primeros ya experimentaron durante esos años. Pero la cohesión que logran es menor porque la confianza, el mutuo conocimiento y la unidad de objetivos e ideales no existen. Cuando se trata de unir empresas cooperativas es necesario aunar y mezclar voluntades, contagiar entusiasmos, discutir diferentes pareceres.

Y todo ello constituye una gran lección de educación cooperativa, fundamental para el futuro. Costará convencer, tiempo y esfuerzo, pero lo asumido será ya definitivo y estable. Y me preocupa que no hayamos actuado así en el necesario cambio organizacional efectuado con oca-

sión del III Congreso constituyendo la M.C.C. No se trataba tan sólo de poner en marcha la nueva organización, sino también, y mucho más importante, de que la misma fuera estudiada y ratificada por todos los colectivos de las diferentes cooperativas. Una pena.

Las dificultades inherentes a nuestra propia constitución cooperativa son notorias y obvias: menor capacidad financiera, toma de decisiones más lenta, necesidad de consenso

Empresa cooperativa

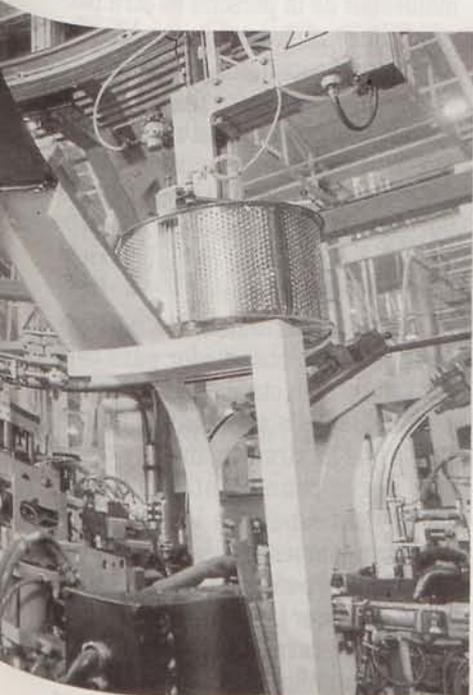
La cooperativa es empresa. Pero yo diría que se trata de una empresa singular. Además de los presupuestos económicos, tecnológicos o financieros comunes a cualquier empresa, la cooperativa añade otros presupuestos de tipo humano y social. Su base, su fundamento, es la Persona. Aspiraciones como la propia justicia social, la promoción individual y colectiva, la solidaridad, la intercooperación, la participación, la democracia, constituyen principios que encuadran nuestra Experiencia. Y el trabajo y el capital son los medios

necesarios empleados para servir mejor a los intereses humanos, como dijera D. José María, allá por 1955, cuando en su cabeza y en la de los fundadores de nuestro movimiento comenzaba ya a concretarse la idea de lanzarse en busca de una empresa diferente, un nuevo modelo, algo que supusiera alguna superación de la lucha de clases.

Y comenzó la aventura y se acertó, y de esa forma asistimos a su desarrollo. Circunstancias de diferente tipo ayudaron y facilitaron este desarrollo. Hoy, en las postrimerías del siglo XX, asistimos a una caída del mundo socialista en favor del capitalismo lo que a uno le provoca cantidad de interrogantes. ¿Será el capitalismo el mar donde vayan a desembocar no sólo los grandes ríos capitalistas, sino también esos riachuelos llamados cooperativas y sus parientes integrados en la llamada Economía Social? ¿Qué esperanzas de progreso social, de mejora de relaciones de trabajo, de democracia empresarial podemos abrigar cara al futuro?

Añadamos a nuestra situación las cada día mayores dificultades que encontramos en el mercado, la internacionalización de la empresa, la concentración de capitales y empresas, la mayor exigencia en calidad y precio, etc. Y por si fuera poco todo lo anterior, veamos qué ocurre en el interior de nuestra propia cooperativa. Las dificultades inherentes a nuestra propia constitución cooperativa son notorias y obvias: menor capacidad financiera, toma de decisiones más lenta, necesidad de consenso, ...

Pero todo ello lo sabemos y lo asumimos. Lo que procede es arbitrar los medios que hagan frente a tales condicionantes. No cabe funcionar dentro de la empresa cooperativa sin tener en cuenta esta inferior condición. Necesitamos cooperativistas.



Es decir, trabajadores empresarios. Dispuestos al máximo esfuerzo y sacrificio cuando haga falta. Necesitamos unos dirigentes honestos, desprendidos, solidarios. Necesitamos líderes.

Y esto no se consigue por la sola lectura de estas líneas o la escucha de unas clases de formación cooperativa. La cooperativa es diferente. El trabajador cooperativista necesita una lubricación permanente para que aporte un diferencial claro en su trabajo. Y me refiero al cooperativista de cualquier nivel, no sólo al de la cadena. Estamos necesitados de un permanente ejercicio en labores de comunicación, información, animación, crítica, participación, ...



El tecnicismo frío de la empresa moderna puede convertirse en un elemento distorsionador de la cooperativa.

Educación para la cooperación

No, no estamos a la altura de las necesidades de formación o educación cooperativa. No se trata de conocer las reglas de juego, llámense estatutos sociales, reglamento, normativas, etc. Eso debiera ser el carnet de conocimientos necesario para poder ingresar en la cooperativa. No. Se trata de poner los medios suficientes para conseguir la identificación con la empresa, la cooperación con los compañeros, la participación en la gestión, la crítica valiente y honesta, la entrega en la labor diaria, etc. Se trata de animar, fomentar, educar, dialogar, contrastar, consultar, pedir opinión, exigir, razonar, ... Tenemos cooperativas, aunque no sé por cuántos años más. Pero no tenemos cooperativistas. Y estos no nacen, sino se hacen. Se hacen por la observación de lo que ocurre alrededor, por el ejemplo recibido de los más cercanos, de los superiores especialmente. El cooperativista se hace por la práctica y no por la simple teoría recibida. Y no

estamos poniendo la atención debida a esta necesidad. Atenderemos otros aspectos, otros problemas, pero no parece que esto nos preocupe, o al menos no se nos nota.

Me viene a la memoria aquel "Plan de Desarrollo Económico ... y Social" de mediados de los años 60, al que añadieron la coletilla "y social" casi publicado ya en imprenta el libro. Ojalá que nuestros Planes de Gestión y Estratégicos no adolezcan del mismo defecto, porque estaríamos atentando contra nuestros propios principios y razón de ser cooperativos. Es verdad que atendiendo lo económico se atiende también lo social; pero mayor verdad es que, preocupándose de lo social, se pueden conseguir mejores rendimientos, productividades, entrega, identificación,...

No se trata de hacer ahora un esquema de lo que pudiéramos entender por educación cooperativa, pero veo conveniente incidir en dos aspectos. En primer lugar, atendamos a la persona y al grupo a través del educador ejercicio de la direc-

ción, para lo que la elección de encargados, mandos, jefes es vital. No sé quién dijo que el verdadero moldeador de la persona es otra persona. Pero atendamos igualmente los órganos sociales de la cooperativa, bastante apagados últimamente, cuando debieran constituir la sal de nuestros colectivos. La constitución de grandes supraestructuras ha dejado a tales órganos con la impresión, si no realidad, de haber visto limitadas sus funciones.

Horas bajas, horas difíciles. No hace falta ser buen observador para captar también en otros ese desencanto del que hablaba al principio. Mucha gente que ha tirado la toalla y desea que llegue cuanto antes la jubilación, y sin esperar a los 65. Otras manifestaciones similares podemos recogerlas a poco que tengamos interés en conocer la opinión de la base. Y esto es grave porque es síntoma de cuerpo enfermo. Una comunidad sin ilusión, sin ánimos termina por desaparecer dando paso a la masa. ■



OTALORA y la educación cooperativa

Artikulu honetan Otalora Hezkuntzetxeak Korporazioen bazkidegoaren formazioan jokatzeko duen papera azaltzen da. Bertan iraganaldian eta gaurkoan egiten den formazioaren berri ematen da.

* José María Larrañaga/José Antonio Mendicute

Desde su constitución, Otalora ha mantenido el objetivo de educar a los socios de las empresas integrantes de la experiencia de Mondragón en materia cooperativa, pero no siempre lo ha hecho de la misma forma. En un primer momento se procedía a la formación de socios, generalmente

en las propias instalaciones de las cooperativas, por medio de charlas en las que básicamente se trataban los aspectos jurídicos y normativas, los principios básicos y la historia del movimiento cooperativo en el mundo, con especial énfasis en nuestra propia historia. Las peticiones procedían fundamentalmente de las

cooperativas pequeñas y los alumnos pertenecían a órganos sociales o rectores.

En un intento de acercamiento a estos participantes, se complementó el índice de materias con la inclusión de aspectos financieros y de control de gestión para hacer posible una formación que les permitie-

ra cumplir mejor con las tareas que sus compromisos sociales les demandaban. Este complemento del curso lo impartían profesores de ETEO.

Las peticiones no proliferaron en esta época y el número de cursos y de alumnos se mantenían estables de un año a otro. La sensación era que se hacía de misionero en un medio que recibía el mensaje cooperativo más en un plano moral que empresarial y práctico para los problemas cotidianos del socio trabajador. (Véase el gráfico).

-Está bien saber lo que es cooperativismo, pero es muy teórico. La realidad es otra y en nuestro taller no se aplican estas ideas- era el comentario más frecuente.

Era preciso cambiar de método, porque una educación cooperativa que no estuviera enraizada no servía de nada. Incluso podía ser hasta negativo, porque restaba credibilidad a su operatividad práctica.

La decisión adoptada para superar esta falta de realismo pretende dar respuesta a las necesidades de formación que el socio en su doble condición de trabajador y cooperativista tiene. No podemos dividir al educarlo, lo que es uno en su realidad individual.

Educar cooperativamente

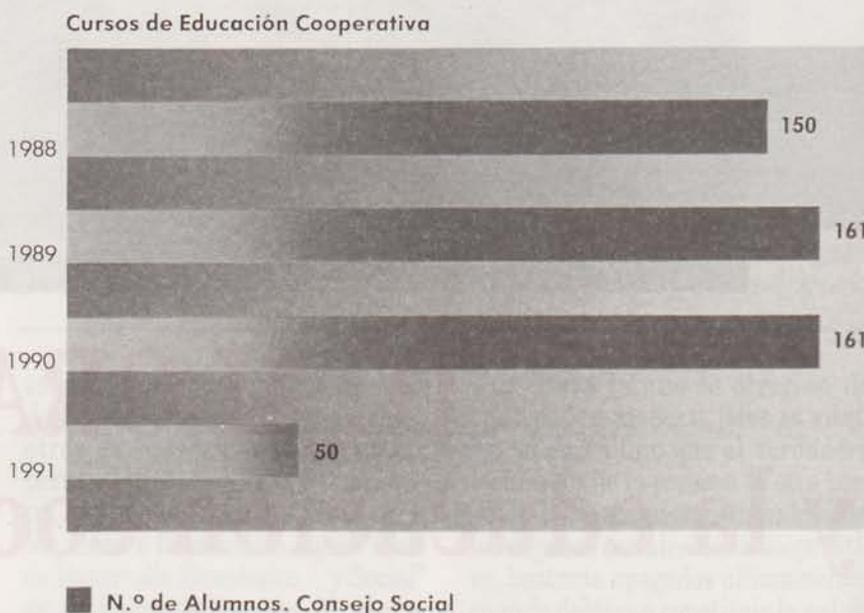
Hemos podido constatar durante estos dos últimos años que es posible educar cooperativamente hablando sobre temas empresariales. Sólo que de la empresa que nosotros hablamos es una que cumple determinados requisitos que la hacen peculiar; la hacen cooperativa.

En esencia se trata de enseñar a gestionar una actividad contando con la aportación de todos los impli-

cados en ella. No se trata de hacerlo con brillantez y con corrección técnica solamente, sino cumpliendo con los compromisos que se derivan de nuestra condición de cooperadores. Creemos que es preciso plantearse la gestión empresarial con un enfoque acorde a los principios cooperativos. No educamos en clave

que mueva la voluntad del socio hacia un mayor grado de compromiso.

En estos momentos podemos asegurar que los programas de educación cooperativa, a los que internamente denominamos C + D (Cooperativismo + Dirección), permiten a los asistentes contar con ciertos conoci-



autoritaria, sino en democracia, tal y como corresponde a nuestras convicciones, pero para realizar el trabajo con la eficacia que la realidad impone hoy día.

Educar desde posiciones moralistas es poco convincente cuando en el quehacer diario hay problemas que requieren de mecanismos y técnicas más que ideas abstractas. También en educación es preciso 'mojarse'. Se trata de modificar conductas, no sólo impartir conocimientos.

Dicho de otra forma, creemos que en la educación cooperativa, más que de "enseñar", se trata de conducir un proceso de reflexión centrado en nuestra Experiencia Cooperativa,

mientos prácticos de gestión estratégica y operativa, prestando particular atención a las políticas de recursos humanos, totalmente identificadas con las líneas esenciales del cooperativismo.

El curso

Se utilizan preferentemente métodos pedagógicos activos, con el apoyo de medios audiovisuales. Así, a través del método del caso se plantean a los participantes problemas empresariales reales, que se han de afrontar en grupos de trabajo. Cada

grupo ofrecerá su propia solución, que será contrastada y debatida por todos. Es un sistema en el que se aunan el tratamiento del fondo (problema real) y de la forma (modo de resolverlo), precisamente porque ambos están íntimamente unidos en la realidad empresarial. Y donde

más puede ejercitarse es en la forma de resolver el problema, ya que la cuestión de fondo nos viene dada por las circunstancias.

El cooperativismo no trata de inventar el trabajo, pero sí de transformarlo. Y la educación cooperativa, correctamente entendida, debe inci-

dir en el talante con que los gestores afrontan los problemas empresariales. La solidaridad, la democracia y la formación permanente ayudan a hacer a una organización empresarial más eficaz humana y económicamente ■.

FORMACION DE CONSEJOS RECTORES

Módulo 1

Bases de la Gestión estratégica

La Misión
Análisis externo e interno
Formulación de estrategias
Implantación y Control Estratégico
Simulación: presentación

Módulo 4

Cultura empresarial cooperativa

La empresa cooperativa
Principios y valores cooperativos
Los recursos humanos en una empresa cooperativa
Integración de trabajador y empresario
Simulación: decisión tercera

Módulo 2

Finanzas

El sistema contable
Análisis de costes
Análisis de Estados Financieros
Simulación: decisión primera

Módulo 5

Fundamentos de marketing

Conceptos básicos
Conocimiento del negocio: demanda y competencia
El plan de marketing
Simulación: decisión cuarta

Módulo 3

Organización y Recursos Humanos

La función organizativa
La cultura empresarial. Calidad Total
Dirección de reuniones
Técnicas de comunicación
Simulación: decisión segunda

Módulo 6

El Plan de Gestión

Análisis y control de inversiones
Elaboración del Plan de Gestión
Control del Plan
Simulación: análisis final y conclusiones

Cooperativas y Cooperativistas



**Enpresaren barruan bi erre-
alitate ezberdin daude arti-
kulugilearen ustez,
enpresaren antolakuntza-
koa eta pertsona bakoitze-
koa.**

**Garapen enpresariala ez da
gauzatuko bi errealtate
horiek ez da ditugu behar
bezala elkar-lotzen.**

La Cooperativa, exponente máximo de una filosofía.

* Jesús Goienetxe, Director del Area de Gestión Social de la MCC

Muchas veces se ha dicho y se escucha que no hay cooperativas sin cooperativistas, pero pocas veces se ha planteado de verdad el crear las condiciones organizativas más idóneas para la práctica de un cooperativismo real y eficiente en nuestras empresas.

Esto se debe a que no todas las estructuras son igualmente idóneas para la actuación o promoción de uno u otro comportamiento humano. Es por ello necesario plantear la organización con un modelo que propicie la 'cooperación' para generar un adecuado caldo de cultivo que permita la integración de la persona en el proyecto de empresa y consiga ser partícipe de una mejora continua.

Generalmente se ha trasladado de forma mimética el sistema de organización de las empresas de economía liberal sin incorporar elementos específicos para una mejor adecuación a nuestra peculiar forma de entenderla. No somos los inventores del trabajo en el taller y en la oficina pero, desde nuestra posición de creadores de una nueva forma de entender la realidad orgánica de la empresa, sí deberíamos ser renovadores, ya que contamos con todos los ingredientes necesarios para desarrollar algo específicamente nuestro. Los propios japoneses nos han demostrado que es posible hacer esto.

No basta, no debe bastarnos, plantear unos principios cooperativos que son todo un monumento a la renovación del mundo del trabajo y

que sólo sirvan para grabar en el frontispicio de nuestros documentos y edificios la letra sin que su espíritu rebase la entrada.

Las nuevas formas nacen, en general, de una manera vacilante, tienen comienzos frecuentemente balbucientes, pasan por fases de organización y búsqueda de su figura adecuada, hasta que hay un momento en que alguna personalidad destacada o algún equipo comprometido y vocacionado las asume dándole una figura más madura, más perfecta; es entonces cuando toman posesión de su campo, de sus métodos y se constituye verdaderamente. Por eso se puede hablar de una especie de prehistoria en las formas organizativas de las cooperativas hasta ahora, porque ha prevalecido más la copia de otras for-

mas de estructuración que la creación de una cultura propia, operativamente hablando.

En la trayectoria de las cooperativas ha habido intentos de diferenciarse, cuajando dichos intentos de forma distinta según las realidades; sin embargo, la mayoría de las veces se ha impuesto el entorno imperante.

Mayor compromiso

Hay que decir que en ese entorno imperante está cuajando la cultura, la necesidad diaria de buscar un mayor compromiso, una mayor implicación de las personas para lograr la Calidad Total, la mejora continua, etc. No cabe duda de que el objetivo que se pretende es una mejora de la productividad, pero no es ése el único objetivo. Cada vez los temas se van haciendo más complejos y resaltar ese aspecto como única finalidad sería hacer una valoración parcial. Se pretende igualmente la motivación de la gente, su satisfacción, etc. En definitiva, hay que lograr la compenetración entre el interés de la organización y el de la persona.

Es en este marco donde hay que desarrollar el verdadero espíritu cooperativista, aportando lo mejor de cada uno en beneficio de la realidad global que es la empresa, desarrollando este compromiso en el entorno del puesto de trabajo.

Al mismo tiempo la empresa procurará dar respuesta a las inquietudes que cada persona o grupo aporte o requiera en el ámbito de su entorno de trabajo.

Es necesario generar un ambiente natural en la organización de nuestro trabajo logrando una fluidez en las relaciones directivo-mando-colectivo en general.

Generar este ambiente resulta harto difícil por el esfuerzo que supone normalmente a cada una de las partes. A veces se piensa que es una complicación indebida, que es algo teórica. Esta actitud resulta inquietante y es preciso superarla.

La organización, la gestión de una empresa, es una disciplina compleja, tanto o más que otras disciplinas que se aplican en el ámbito empresarial. No se pueden plantear las relaciones humanas como algo poco elaborable, reduciéndolo a algo simple. Tanto la organización de una empresa como de cada una de las personas que la componen tiene en sí misma un importante nivel de complejidad.

La persona que trabaja en una cooperativa, como cualquier otra persona en distintas organizaciones de cualquier tipo, mantiene una curiosa situación de inquietud y zozobra frente a lo que le rodea y sobre todo a lo que le resulta desconocido. Todo lo plantea desde su propia realidad vital, anhela lo que le favorece y evita lo que le perjudica. Esta es una primera realidad.

Pero, a su vez, la organización necesita dar respuesta a una realidad económico-técnica satisfactoria para poder subsistir como tal organización.

El equilibrio conjuntado de estas dos realidades es el tema a lograr en un marco de colaboración y de claridad de atribuciones desarrollando eficazmente la función en beneficio común. Es necesario situar a la persona, al enfocar sus inquietudes, en el contexto de la organización, pero igualmente en cualquier análisis organizativo que se plantee debe estar presente de forma imprescindible la persona, porque la organización desarrollará mejor o peor su función si la misma se adecua a las personas integradas en la misma.

Realidad organizativa e individual

No avanzaremos en el desarrollo empresarial, ni cooperativo, mientras no logremos integrar las necesidades de la organización y de la persona individual, puesto que entre las mismas existe una interdependencia, una necesidad de conjunción que requiere esfuerzos por parte de ambos componentes.

Hay, por tanto, una doble realidad: la organizativa y la individual. Ambas influyen decisivamente en el quehacer empresarial.

Comprender a las personas conociéndolas en su complejidad individual y dirigir su tarea hacia la superación de los condicionantes del entorno es la gestión pedagógica que actualmente tienen los mandos y directivos.

Como decía Ghandi: Planificar globalmente y actuar localmente.

El cooperativismo se ha adelantado en el enfoque a las actuales tendencias en el mundo empresarial que sugieren contar con todos sus participantes, compartiendo los objetivos, los retos y los beneficios. Es necesario reactivar este elemento como 'ventaja competitiva' haciendo que su sentido sea mucho más amplio que el mero provecho económico que es lo que guía, en gran medida, a los 'gurus' del estilo de dirigir empresas en el momento actual.

Tenemos que demostrar que 'en solidaridad' no sólo se reparte riqueza para todos sino que se crea a su vez más riqueza. Sólo nos queda operativizar nuestras ideas. ■



Presupuestos para una educación cooperativa

El autor del artículo analiza los presupuestos intencionales que deben darse para una educación cooperativa.

En su opinión son cuatro: que se de una buena educación, que se relacione, que sea crítica con el sistema y que se fundamente en la dignidad de la persona humana.

* José María Mendizabal

Educación Calificada

El término educación debe ser adjetivado, la palabra educación se debe calificar, pues salta a la vista que puede haber buena educación y puede haber una mala educación.

¿Quién es bien educado? Quizás recurriendo al término contrapuesto, maleducado, podremos llegar a una aproximación de lo que puede ser una buena educación.

Solemos decir que un niño bien educado es un niño obediente y un perro bien educado es aquel que obedece a su dueño. Cuando hablamos de personas adultas el criterio fundamental no es la obediencia.

Bien educado sería aquél ser vivo que obra conforme a su naturaleza, el que actúa y hace lo que de él se espera. Un perro bien educado no muerde a su dueño; guarda si es guardián; acompaña si es acompañante; guía, si es lazarillo; caza si esa es su naturaleza.

Tratándose de personas no bastaría el criterio de naturaleza para definir a la persona bien educada, porque los elementos culturales son determinantes en educación. La familia, la escuela, la sociedad aportan una serie de elementos que modelan a las personas, a las naturalezas puras y las educan bien o mal. Un hombre absolutamente mal educado es ignorante, estúpido y grosero. Absolutamente mal educado podría darse alguno pero no es lo normal. Lo normal es que tengamos alguna deficiencia en nuestra buena educación. Podríamos haber aprendido más cosas, podríamos ser mejores, podríamos ser más corteses. La absoluta mala educación es muy difícil. La absolutamente buena educación también es difícil. Además de esa primera calificación de buena o mala, la educación suele

admitir otros adjetivos. Educación superior, educación física, educación moral, educación cívica, educación artística, educación cooperativa, etc. etc.

Según esto se podría dar una buena educación cooperativa y/o mala educación cooperativa. Nótese que en muchas ocasiones a la mala educación se le llama falta de educación, que es lo que puede ocurrir. La mala educación cooperativa puede ser la ausencia de educación coope-

no necesitaba ser educado, no tenía que dar los buenos días, ni ceder el asiento a un anciano, ni ser cortés con nadie porque estaba solo. No habría para él posibilidad de respetividad.

Es curioso que la educación está hecha a la medida de las personas. Si no hubiera ser humano ni los perros, ni los caballos serían educados. Los animales resuelven sus relaciones con ritos que se ventilan a cornadas, cabezadas o a mordis-



Hacer grupo, crear riqueza social. Dos buenos presupuestos para una educación cooperativa.

rativa. Cuando no se educa para la cooperación resulta una mala educación cooperativa.

Relación

La educación es un concepto social. Se es educado respecto a otras personas. Robinson Crusoe en su isla

cos. Así resuelven sus amoríos o se erigen en jefes de manada. Cuando se trata de seres humanos entra el ingrediente del respeto al otro. Educación es tener un miramiento para con los demás; me importan los demás, los otros y porque me importan no hago mínimamente aquello que les pueda molestar.

Espíritu crítico

El peligro de la educación es que, siendo educados, no hagamos lo que íntimamente debamos y queramos hacer y actuemos de la forma que los demás esperan que actuemos. Para algunos la docilidad sería la máxima muestra de educación, lo cual es francamente discutible, dudoso y rechazable. El servilismo y la acomodación constante no son virtudes de personas bien educadas. Uno de los primeros ingredientes de una buena educación es ser uno mismo, tener criterios propios, manteniendo la apertura mental necesaria hacia las opiniones de los demás. No quedarse sin expresar ese íntimo sentir que es la verdad personal. Eso significa que hay que saber resistir el embate de las ideologías dominantes. Un hombre o una mujer bien educados poseen la independencia de criterio necesaria para resistir la avalancha de ideas, pensamientos, sentimientos expresados en distintos medios de difusión.

Contra las ideologías dominantes

La ideología dominante en el mundo que nos rodea es Tecnocrática, Economicista y Hedonista. Estamos inmersos en una doble cultura que se muerden la una a la otra.

Por una parte se ha perdido la cultura del trabajo. La cultura del trabajo dicen que es una cultura cristiana, impulsada y derivada del Calvinismo y que ha hecho la riqueza de Europa y América del Norte. Para esa cultura lo más importante era trabajar y ahorrar. Calvino era Ginebrino. Algo tendrá que ver el espíritu del calvinismo con la banca suiza, que es para ahorrar y para negociar. El catolicismo no ha tenido

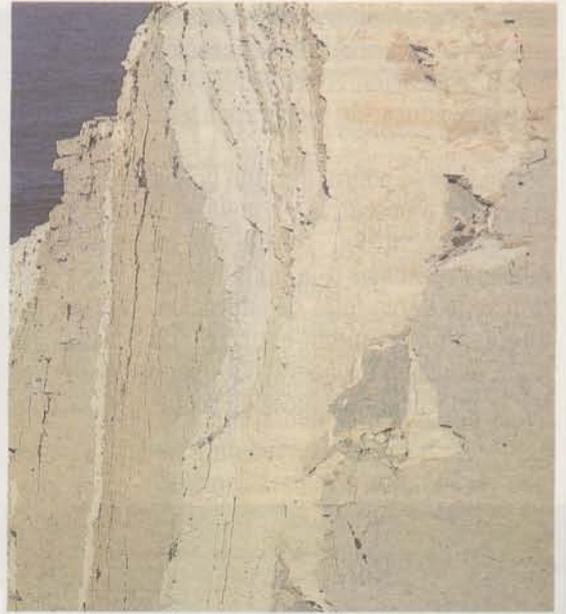
tan fuertes connotaciones de laboriosidad y ahorro. Cuando entre católicos se nos ha inculcado y hemos practicado la cultura del trabajo nos hemos hecho ricos. Ejemplo, Arizmendiarieta y nosotros mismos.

El calvinismo trabajador y ahorrador nos ha llevado a hacernos ricos, y el dinero abre paso al deseo de vida un tanto lujosa o tan lujosa como pueden permitirnos nuestros caudales: casa y confort, coche, trajes y vestidos, cultura física, viajes, salud, y, el dinero abre paso también a creer que podemos mantener ese nivel de bienestar sin esfuerzo y sin trabajo. Nos lleva a repudiar la cultura del trabajo acusándola de los vicios que ciertamente conlleva, vicios que criticamos y de los que no podemos ni queremos salir.

Para la cultura del trabajo estar bien educado es ser un buen trabajador y un buen ahorrador. Esa cultura sin duda comporta consigo austeridad, que es lo contrario de lo que hoy se quiere llevar.

Estamos, por otra parte, pues, en la cultura del goce y del Hedonismo, la cultura de la noche festiva. Muchísima gente trabaja de noche: industrias, hospitales, camiones, hoteles, pero, trabajar no es divertirse. La gente que se divierte de noche no puede trabajar de día. En Europa a las siete de la tarde no se ve ni alma en la calle. Habrá que pensar un poco más en ser europeos.

Tanto en la cultura del trabajo como en la cultura del goce lo que priva es la valoración excesiva del dinero. Los pilares sobre los que se asienta nuestra civilización son el dinero, la técnica y la organización. Al plantear una buena educación cooperativa mis más íntimas convicciones me impulsan a resistir los excesos derivados de la cultura del trabajo: competitividad, carrera tecnológica desenfrenada, desprecio de la natu-



La unidad cooperativa, base de su fortaleza.

raleza, creación de bolsas de pobreza, insolidaridad, y, a resistir a la cultura ciertamente más débil del goce que son: despilfarro, ostentación, hedonismo, consumo innecesario.

Educación personalista

No quisiera hacer una educación cooperativa al servicio de la Ideología dominante, ni al servicio del progreso, ni al servicio de la producción, ni al servicio del dinero, ni al servicio del placer.

Quisiera hacer una educación cooperativa al servicio de las mujeres y de los hombres, al servicio de la libertad; al servicio de la verdad, al servicio de otras personas.

No cabe duda que los elementos culturales educativos que tenemos en la cultura cooperativa que vivimos todos los días son valiosos. La cultura del trabajo que nos presenta Arizmendiarieta tiene primacías sobre la Economía y sobre el trabajo

y la primacía es la Persona humana, que es donde hay que fundamentar y enganchar todo el problema o asunto de la Educación Cooperativa. Se educa para crear personas. Es muy posible que la persona requiera para su realización que termine siendo un buen profesional de la industria o de la banca o de la enseñanza o de otros mil servicios. Lo que hay que tener claro son las finalidades y las prioridades.

El problema seguramente radica en cómo hacer una educación para la cooperación, pero también en saber qué es eso, o si realmente se puede dar una educación para la cooperación. Al fin, quienes han llegado a ser cooperativistas han llegado a eso en la vida, se han hecho cooperativistas cooperando, viviendo la cooperativa en la cooperativa. No nos hemos hecho cooperativistas por los libros o por charlas. Pero esto podría ser objeto de algún otro artículo porque el espacio de hoy se cumplió. ■



Los turistas han sido clientes importantes de los 'botijeruak', durante décadas.

Urte asko eman zituzten 'botijeruek' potinak saltzen. Famatuena Badajozeko Salvatierra de los Barros izeneko herriko botijeruak ziren, esaten den bezalako bertako bustinek zeukaten kalitatea zela eta. Gaur egun, gehien bat apaingarri bezala erabiltzen dira.

Botijeruak

* José María Izaga/Carmelo Urdangarín



Grupo de botijeros frente a los almacenes "El Aguila" de Bilbao hacia 1915.

La venta ambulante de productos y servicios sigue teniendo una notable importancia aunque mucho menor que en el pasado. Lo que ha cambiado y de manera fundamental son las características de los que la ejercen y las condiciones en que tienen que desenvolverse. Al analizar los oficios destaca la notable concentración geográfica que se da, como en el caso de los afiladores (Nogueira de Ramuin, Orense), los mieleros (Peñalver, Guadalajara) o los botijeros (Salvatierra de los Barros, Badajoz) entre otros.

La actividad de estos últimos, conocidos entre nosotros como 'botijeruak', se realizó, durante muchos años, en condiciones especialmente difíciles, lo que requería hombres capaces de enfrentarse a las más diversas dificultades y, además, extraordinariamente sufridos, sin más instrucción que la habitual de los trabajadores del sudoeste español de principios de siglo. En compañía de su burro y en grupo, realizaban a pie caminatas de cientos de kilómetros hasta los lugares de venta, donde permanecían largas temporadas, corriendo también, en muchos casos, con los riesgos económicos del negocio.

Tres semanas hasta Bilbao

La calidad de los botijos de Salvatierra de los Barros es muy antigua y se atribuye a las características de las arcillas del lugar, situado a 60 km. al Sur de Almendralejo. Como es conocido, las paredes de este recipiente deben ser porosas para permitir el paso de una pequeña cantidad de agua, de forma que la superficie exterior permanezca humedecida y que, al evaporarse y tomar calor del botijo, baja su temperatura y la del líquido que contiene.

Puede decirse que las actividades de los arrieros, 'botijeruak', han tenido tres épocas distintas. La primera hasta principios de siglo, en que ofrecían los productos alfareros y, sobre todo, botijos en la región aunque, al parecer, llegaban hasta Jerez de la Frontera, volviendo a su origen al vender la mercancía. La segunda, a la que nos vamos a referir, fue consecuencia de la llegada del ferrocarril a Zafra y la tercera, lo que podíamos llamar arrierismo moderno, en que el transporte se hace por carretera.

Como en cualquier otra actividad económica, el trabajo de los arrieros -la venta- era fundamental para el conjunto de las empresas que, con la llegada del ferrocarril, vieron posibilidades de ampliar sus mercados. Para ello transportaban los botijos en burros hasta Zafra, donde los cargaban en vagones completos (nueve angarillas, es decir, nueve cargas de burro), facturándolas a los principales lugares de consumo, como Madrid, Barcelona, Zaragoza, Valladolid o Bilbao.

Realizado el envío, los arrieros, acompañados de su burro y, algunas veces, montados en el mismo -'los mejores son los de 4 ó 5 años'- y formando grupos de hasta 50 ó 60, iniciaban la gran caminata, recorriendo la distancia a Madrid en 7 días o a Barcelona o Bilbao en 21. Pernoctaban, habitualmente, en el campo, alguna vez en posadas, haciendo recorridos diarios de 30 ó 40 km., a 'paso de arriero'. La alimentación, que ellos mismos preparaban -la sartén siempre colgaba del burro del arriero- se basaba en migas (pan seco, pimiento, ajo y tocino), aceitunas seras (secas), morcón (salchichón), chorizo y queso añejo, hecho con leche de cabra.

Hay que imaginarse la dureza del viaje, los largos recorridos a pie, durmiendo al aire libre, la parque-

dad de la alimentación y los peligros de todo orden -enfermedades, asaltos, etc.- con que se enfrentaban los arrieros. Salían de Salvatierra en Semana Santa y regresaban 'para la fiesta del Cristo', el 14 de setiembre. Si no habían conseguido vender lo previsto, volvían a salir 'hasta Nochebuena'.

Los botijos tenían una gran demanda en los años veinte, lo que explica que hubiera más de 1.000 arrieros de Salvatierra de los Barros recorriendo el país durante 5 ó 6 meses al año.

Del botijo a la fresquera y al frigorífico

El botijo ha sido fundamental para conservar el agua fresca, sobre todo en los lugares de trabajo pues, durante décadas, no hubo otra alternativa, siendo todavía frecuente su utilización. En las viviendas particulares su gran competidor fue la fresquera, una caja de madera y red metálica, en cuyo interior se depositaban los alimentos, en menor medi-

da líquidos, que se colgaban, generalmente, en los patios, a la sombra, al abrigo de toda clase de visitas indeseadas, como cucarachas y moscas, entre otras. La llegada del frigorífico supuso el fin de la mayoría de las fresqueras.

Los botijos tenían una gran demanda en los años veinte, lo que explica que hubiera más de 1000 arrieros de Salvatierra de los Barros recorriendo el país durante 5 ó 6 meses al año, bajando su número a unos 200 hacia 1950. Además asumían riesgos económicos importantes pues calculaban sus posibilidades de venta y encargaban en firme su producción a los alfareros -un número determinado de cada modelo: 'mico', 'pistolo', 'colegial', 'chingue chico', 'chingue grande' y 'embeleco'-cuyo pago se difería hasta el regreso de los botijeros. El precio lo fijaban los fabricantes, que históricamente han tratado de unirse con esta y otras finalidades pero sin demasiado éxito. Cuando un arriero no pagaba su deuda, no se le suministraba mercancía hasta que la cancelara. Pero los botijeros no se limitaban a su país, sino que, siempre acompañados de su burro y de los botijos embalados en cajas, llegaron a algunos sudamericanos como Perú o Argentina. Al parecer, su presencia en Europa se inició en 1918 y en 1930 eran más de 100 los que ofrecían productos alfareros en París. No faltaban los problemas, como los que tuvo que superar el 'tío Valentín' (Valentín Pérez Sánchez, de 87 años), que, por las 'exigencias sanitarias' de holandeses y suecos, 'en Malmoe' se vió retenido y sólo 'la intervención del embajador permitió resolver la situación' aunque no pudo seguir vendiendo y tuvo que dejar los burros.



Con frecuencia conviven tecnologías de distinta época, sin que las más recientes desplacen a las tradicionales.

El burro vende mucho

Cuando los botijeros llegaban a Bilbao, recogían sus mercancías de la estación y las trasladaban a un local alquilado, donde las depositaban. En la venta ambulante, el burro desempeñaba un papel fundamental. Cargado con una especie de cesta, 'angarilla', hecha con ramas de encina y en la que se depositaban los botijos, cazuelas, etc., separándolas con materiales blandos para impedir su rotura, recorrían los pue-

blos ofreciendo su mercancía. A veces facturaban, 'en el Vascongado', vagones enteros hasta Eibar o Zarauz y, desde allí, recorrían los pueblos cercanos.

La preparación del burro, 'el enjaezado', era muy importante pues se le 'vestía' con bozal, orejeras, bordones, pecho, petral, mandil, ataharre, etc., de vivos colores y verdaderas obras de artesanía. Es muy destacable la riqueza de estos atavíos que, en opinión de los botijeros, eran una gran ayuda a la hora de vender.

Los botijos fueron perdiendo utilidad pero no fue eso sólo lo que ha hecho casi desaparecer a los arrieros -todavía quedan algunos- sino los problemas que originaban a la circulación en las grandes ciudades donde se concentraba el consumo, primero para mantener el agua fresca y luego como recuerdo, sobre todo para turistas. Hoy siguen vendiéndose, principalmente, como elemento decorativo ■

ANTONIO CAMPOS



Antonio Campos, Ikastolak empresa bihurtu nahiean

Gaur egun ikastolen mugimenduz hitzegiterakoan derrigorrezkoa egiten da Antonio Campos aipatzea. 15 urte pasatxo egin ditu seminariotik pasatutako gizon honek ikastolen alde lanean. Ikastolak aztergai edukita T.U. Lankidek berarekin egoteko parada eduki zuen.

* J. M. F.

Ikastoletan sartu aurretik beste zaletasun bat eduki zuen Antonio Camposek, arraunketa olinpikoa alegia. Oriotarra izanda ez da harritzeko moduko gauza, batez ere kontutan hartuta Orion ikaragarriko tradizioa egon dela betidanik arraun kontuetan.

"Tradizioa galdu gabe olinpismo-runtz bide bat abiatu nahi izan genuen eta horretarako Club Remo Olímpico izeneko kluba osatu genuen. Nahiko emaitz onak lortu genituela uste dut".

12 urte arraunketa olinpikoaren munduan ibili eta gero atsedenditxoa hartzea erabaki zuen. Sei hilabete sabatiko eman ondoren Orioko ikastolan hasi zen lanean.

T.U. Lankide: Zer dela eta arrauna utzi eta ikastolen munduan sartzen zarela?

Antonio Campos: Arrauna utzi eta gero arratsaldeak libre xamar neuzkan. Kutxan lan egiten nuenez goizetan joaten nintzen lanera, arratsaldeak luze egiten zitzaizkidan eta gauza berrietan sartu beharra ikusi nuen orduan. Ikastolak betidanik nahiko hurbiletik jarraitu izan dudan fenomeno bat zenez bertan murgiltzea okurritu zitzaidan. Hasiera batean Orioko ikastolan, geroxeago ikastolen federazioko kostako arduradun izendatu ninduten eta gaur egun federazioko presidenten te naiz.

T.U. Lankide: Nola gogoratzen dituzu ikastolen hasierako urratsak?

A. Campos: Presidente egin nindutenetik urtero tokatu izan zait urteko asanbladetan gauza bera esatea, urte historiko baten aurrean gaude-la alegia. Aurten ere etorkizuneko desafio berriak ikusita urte historiko baten aurrean gaudela uste dut. Ezin ahaztu hala ere orain arte egin duguna. Ikastolena mugimendu harrigarria izan da. Irakaskuntza euskaldun integrala hain urte gutxitan ziurtatzea ikaragarritzko lorpena izan da.

Ikastolen mugimendua zabaltzen joaten den neurrian arazoak ere handitzen hasten dira eta arazo horiek sarritan ekonomikoak bihurtzen dira

Euskal eskola publikoa

T.U. Lankide: Aurten, euskal eskola publikoa dela eta ez dela, ikastolek erronka berria daukate. Nola dago momentu honetan egoera?

A. Campos: Euskal Herri honetan sarritan gertatzen zaigu borroketan sartzen garelako konturatu gabe kontzeptuzko borroka izaten direla. Ikastolak hasiera batean ez zuen izan publikotasuna helburutzat. Ez da burutik pasa ere ez! Baina ez gure filosofiatik kanpo gelditzen zelako, are gehiago, ikastola betidanik izan da pu-

blikoa: herritarra, herritik sortua, herritarreei zuzendua eta herritarren partizipazioaz gestionatuta. Alde horretatik betidanik izan da publikoa.

Gaur egun berriz, publikotasunaren kontzeptua ez da horrela ulertzen. Publikotasuna gaur egun jabetasunean oinarritzen da, jabetasun erakunde publiko batena bada publikoa zara eta bestela ez zara publikoa. Gainera ikastolen mugimendua zabaltzen joaten den neurrian arazoak ere handitzen hasten dira eta arazo horiek sarritan ekonomikoak bihurtzen dira. Ikastoletan, mundu honetako beste esparru askotan bezala, ez dago zereginik diru kopuru bat hartzen ez baldin bada. Dagoeneko gurasoen laguntzak ez dira nahikoak ikastolak aurrera ateratzeko eta laguntza ofizialak behar izaten ditugu. Orduan hasten dira kontuak! Pribatuak garelako, publikoak egiten ez garen bitartean ez dugula dirulaguntzarik edukiko, etabar., Guk diskurtso horretan sartu beharra daukagu, publikoak garelako esanez eta azkenengo bolada honetan "publiko" kontzeptu horren modifikatze horretan aritu gara lanean.

T.U. Lankide: Zer deritzozu ikastolak administrazioaren eskutan uzteari?

A. Campos: Guk oso garbi ikusten dugu gaur egun astakeri handi bat izango litzatekeela ikastolak administrazioaren eskutan uztea. Alde horretatik kontzeptu berri bat sortu da, titularitate konpartituarena, nolabait publikotasunaren kontzeptua gaurkotzeko. Irakaskuntzaz gehien dakigunok gu gara, irakaskuntzan gabiltzanok: ikastolak, pribatuak, publikoetako jendea... Hala izanik, zergaitik egon behar beti beste baten menpe? Azken batean

gaur administrazioan pertsona batzuk daude baina hemendik lau urtetara beste batzuk egongo dira. Inork ez du irautzen generalki lau urte baino gehiago eta gainera aldaketa bat dagoenean nahaste borras-te ikaragarriak antolatzen dira.

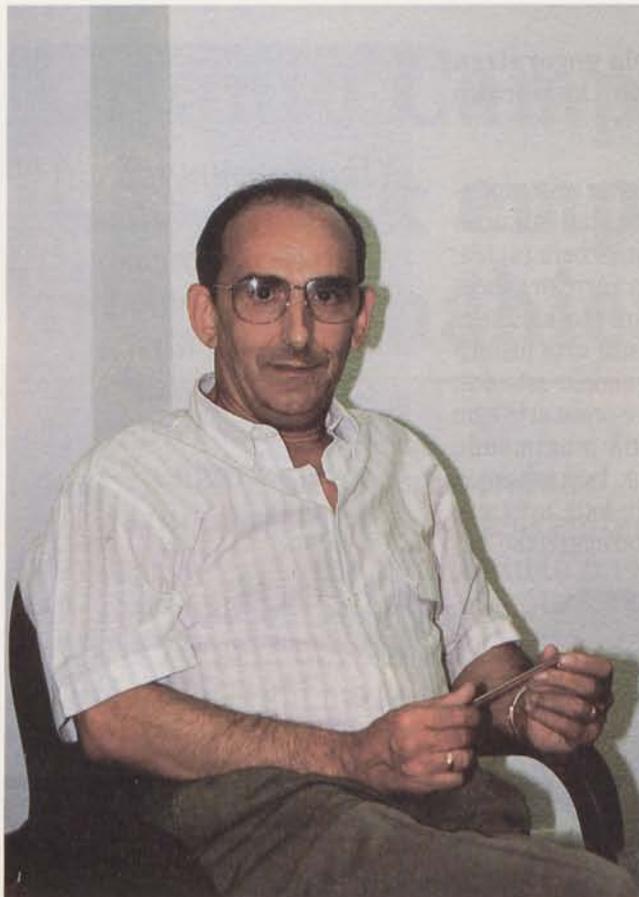
T.U. Lankide: Konponbidea beraz gizartearen parte hartzean datza.

A. Campos: Horixe baietz, baina zuzeneko parte hartzea bultzatuz, hau da erabakiak hartzeko partizipazioa edukita. Azken batean edadeko gizarte batean gaude, prestatuta gaude parte hartzeko eta gainera gustatu egiten zaigu parte hartzea. Zergaitik orduan oztupoak jarri gizartearen partizipazio horri? Mila adibide daude gizartearen partizipazioak eragindako proiektuaz. Garbientarikoa Arrasate Kooperatiba Taldekoa izan daiteke.

Ikastolen gorpuztea

T.U. Lankide: Ikastolen gorpuztea zen orain arte ikastolen federazioak zeukan erronkarrik gogorrenetarikoa. Lortu al da gorpuzte hori?

A. Campos: Lan dexente egin behar dugu oraindik alde horretatik. Irakaskuntza ere enpresa bezala antolatu behar da, ikastola bakoitza eta era berean federazioan dagoen ikastola taldea sendotuz. Ikastola bakoitzaren sendotze horrek exijitzen du zuzendaritza on bat, behar bezalako administrazioa, helburu finko batzuk, planifikazio on bat... Guzti hori lortuta eta gainera ikastola guztiak batuta izugarriko indarra hartuko luke



ikastolen mugimenduak. Ikastola bakoitzak burutzerik ez dituen gauzak danok batuta aurrera aterako genituzke. Ikastolen gorpuztea gure indarrak guretzako aprobetxatzean datza.

T.U. Lankide: Nola ikusten duzu ikastolen etorkizuna?

A. Campos: Orain dela lau-pabost urte ematen zuen ikastolen historia idatzita zegoela, kome-nio bereziak lortu genituen, arazo ekonomi-

koak gainditu genituen, nahiko etorkizun finkatuta geneukala zirudien. Orain berriz ikusten da gure historian oraindik ere kapitulu asko falta direla idazteko, eta hori nahitanahiez ona da. Gizartea oso mugikorra denez irakaskuntza tentsioan egon behar du beti. Nere ustez egoera berri honek jendea esnatu du eta berriz ere piztu da lehengo indar hura. Irakaskuntza bide egokia izan daiteke herri honen ilusioa berpizteko. Nik ikastolen munduari etorkizun ona ikusten diot, ez dut uste inolaz ere ikastolen mugimendua desagertuko denik, txarra izango litzateke bai ikastolentzat eta baita herrientzat ere. Ni behintzat itxaropentsua naiz. ■

Guk oso garbi ikusten dugu gaur egun astakeri handi bat izango litzatekeela ikastolak administrazioaren eskutan uztea.



MCC KORPORAZIOA, lehen euskal finantz-industri taldea

Oporrak hartu aurretik MCC Korporazioak prentsaurrekoa eskeini zuen iazko ekitaldiaren berri emateko. 27.613 milioi pezeta irabazi genituen eta 752.841 milioi pezetako aktiboaz bukatu genuen ekitaldia. Arrasateko korporazio kooperatiboa Euskal Herriko finantz eta industri talde nagusia da eta Espainiako lehenengo hiruren artean dago, automobilgintza eta energia alorretakoak baztertuz gero.

* Javier Marcos

Pasa den ekainean eman ziren jakitera Arrasaten MCC Korporazioko 1.991 ekitaldiaren xehetasunak horretarako antolatutako prentsurreko batean. Bertan Javier Mongelos, MCC Korporazioko Kontseilu Orokorreko presidentek esan zuenez Arrasateko esperientzi kooperatiboa Euskadiko lehen finantz-industri taldea bilakatu da, automobilgintza eta energia alorretakoak alde batera utzita. Izan ere MCC Korporazioak 752.841 milioi pezetako aktiboa zeukan ekitaldiaren amaieran eta 27.000 milioi inguruko irabaziak.

Pasa den ekitaldian industri eta banakuntza taldeak 370.000 milioi pezetako salmentak eduki zituztela azpimarkatu zuen Mongelosek. Aurtengo ekitaldian 430.000 milioietara iritziko dira salmenta horiek, Eroskik edukiko duen hedatze prozesuak eraginda.

Taldeen bilakaera

Oso diferente izan ziren hiru taldeetako emaitzak iazko ekitaldian, izan ere ekonomiaren ahultasuna ez zien modu berean eragin. Ardi beltza, gehienetan bezala, talde industria izan zen. Estatu zein nazioarteko ekonomiaren ahultasuna izan zen emaitz eskas hauen eragile garrantzitsuenetarikoa. Hala ere talde industrialak 218.616 milioi pezetako salmentak eduki zituen.

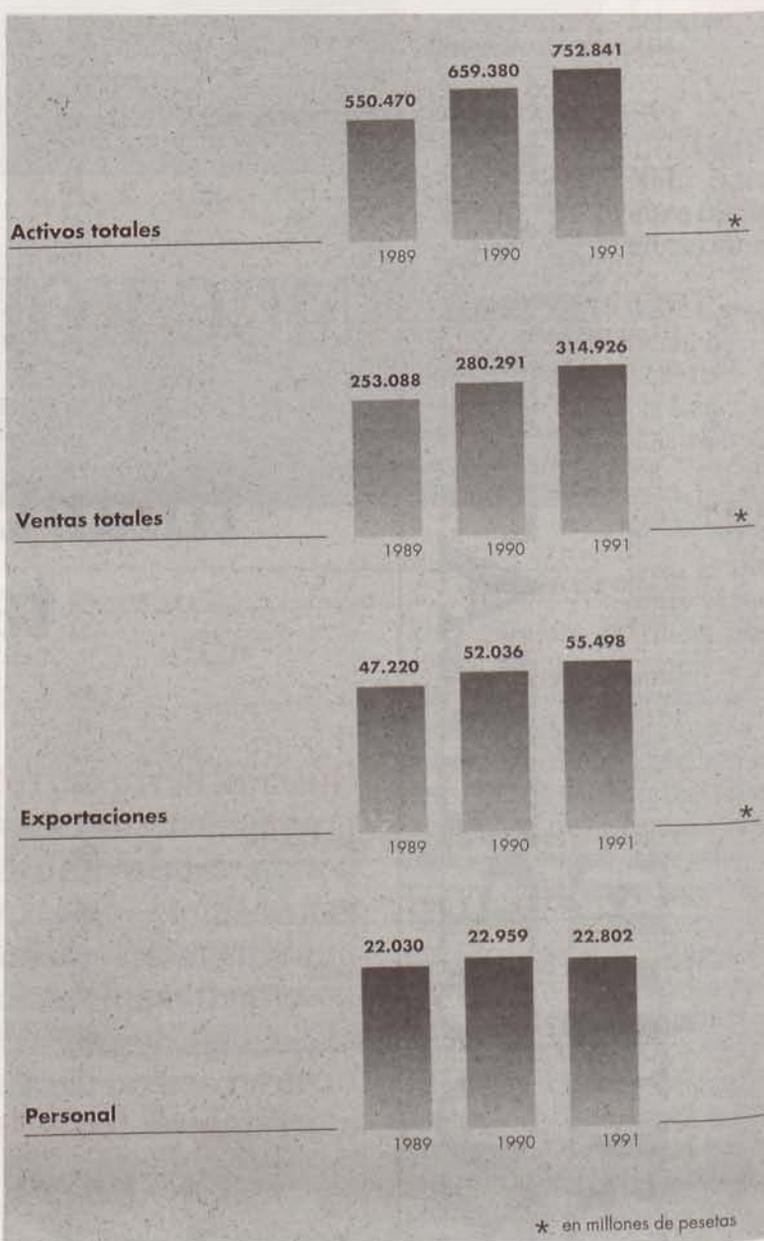
Lan Kide Aurrezkiak zuzentzen duen finantz taldeari dagokionez ekitaldi bikaina burutu zuela aipatu behar. Dagoeneko 600.000 mila pezetatik gora daude talde honen aktiboak. Errentagarritasun bideari jarraitu zion finantz taldeak, finantz produktu berrien bidez merkatu kuota gehituz.

Banakuntza taldearentzat ere 1.991 ekitaldia ona izan zen.

150.302 milioitako salmentak eduki zituen talde honek aurrera jarraitu zuen Estatu espainiarrean eta Frantzia hegoaldean zehar egiten ari den hedatze prozesuarekin.

EL GRUPO FINANCIERO

El Grupo Financiero, que incluye el negocio bancario de Caja Laboral Popular y la actividad de Lagun-Aro, finalizó el ejercicio 1.991 con unos activos totales de 600.000



millones de pesetas y con unos excedentes netos cercanos a los 12.000 millones. Fue un ejercicio muy positivo, en el que prosiguió su trayectoria de creciente rentabilidad, incrementando asimismo la cuota de penetración en el País Vasco, su mercado natural, con la implantación gradual de nuevos productos financieros.



Caja Laboral Popular

Caja Laboral Popular obtuvo unos beneficios netos de 8.042 millones de pesetas el pasado ejercicio. Además incremento su cuenta de depósitos de clientes en 43.605 millones de pesetas, un 14 %, lo que coloca el total de la partida en 354.717 millones de pesetas. A este importante incremento de los depósitos de clientes contribuyó notablemente el lanzamiento de la superlibreta.

Los recursos propios de la Cooperativa de crédito se elevaron a 43.082 millones de pesetas, con un crecimiento relativo del 29 %.

Caja Laboral Popular, en relación al ratio de solvencia, se situó entre las 8 primeras entidades financieras del Estado Español.

Lagun-Aro

Nuestra entidad de previsión social voluntaria obtuvo el pasado ejercicio un resultado total de 10.503 millones de pesetas, de los que 6.443, un 61 %, se destinaron a reservas. El beneficio neto ascendió a 4.060 millones de pesetas, un 10,7 % más que el año anterior.

Los gastos en prestaciones de reparto, financiadas con las cuotas de las Cooperativas, se elevaron a 5.042 millones de pesetas, para sufragar gastos de asistencia sanitaria y de baja laboral por enfermedad. En relación con otras entidades de previsión, Lagun-Aro es la primera por patrimonio y cuotas a nivel de todo el estado.

EL GRUPO INDUSTRIAL

El Grupo Industrial fue el más afectado por la debilidad de la coyuntura económica, con una baja demanda, una sobrevaloración de la peseta, unos tipos de interés muy elevados, una mayor competitividad de productos del exterior y un incremento importante de algunos factores de coste.

A pesar de todo las ventas totales del Grupo Industrial fueron de 218.616 millones de pesetas, de los que más del 25 % correspondieron a exportaciones. Los beneficios superaron los 5.000 millones de beneficios.

Dentro del total de la facturación de la Corporación el mayor volumen de negocio correspondió a la División de Hogar con una facturación superior a 70.000 millones de pesetas, seguida de la División de Componentes de Automoción con 36.506 millones y de la de Construcción con 30.500 millones de pesetas.

Varias empresas de la Corporación participaron en las grandes obras del '92 celebradas en Sevilla y Barcelona.

En términos generales, pese a incrementar las ventas un 7,2 % en relación al ejercicio anterior, el año ha sido complejo para el Grupo Industrial. El futuro no es muy esperanzador ya que todos los sectores están a



ciación, y la facturación de los centros comerciales participados por Eroski. Los beneficios obtenidos por el Grupo rondan los 3.000 millones de pesetas mientras que las inversiones realizadas durante 1.991 rondaron los 23.000 millones de pesetas, de los que 15.600 corresponden a Eroski.

Actualmente, la red comercial del Grupo Distribución está integrada por 9 grandes hipermercados, 12 pequeños hiper o medianas superficies, 146 supermercados y 330 tiendas en franquicia.

El Grupo de distribución tiene ideado un plan de expansión que contempla hasta 1.995 unas inversiones superiores a los 200.000 millones de pesetas, y prevé la construcción de 48 nuevos centros comerciales grandes y medianos en España, entre los que cabe citar los de Alcobendas, Vallecas, Alcoy, Cullera, Lorca, Cornellá, Camargo, Santander, Valladolid y Guadalajara, además de los ya abiertos recientemente en Ciudad Real y Orihuela. ■

la baja excepto el de bienes de consumo duradero. El año 92 será también un mal año para el grupo industrial y el 93 no será mejor a no ser que el mercado internacional se reactive.

EL GRUPO DE DISTRIBUCION

El grupo de distribución continuó en 1.991 con su proceso de expansión por España y sur de Francia, constituyéndose de esta manera en un elemento tractor cada vez más importante de la Corporación. Su facturación total alcanzó los 150.302 millones de pesetas y en ella se incluyen la obtenida por la Cooperativa valenciana Consum, recientemente incorporada a la Corpora-



KOOPERATIBETAKO BERRIAK



Karmelo Eriz, LKA-ko bazkidea erretiroa hartu

Lan Kide Aurrezkiak Arrasateko Iturriotz kalean duen bulegoan ia 20 urte lanean eman eta gero, pasa den uztaileak 31an jubilatu zen Karmelo Eriz mondrautarra.

Bere lankideek antolatuta Gorlan egin zuten pasa den uztailean ere agurafaria bere omezez. Karmelo oso gizon ezaguna da Arrasaten, batez ere musikarekiko duen zaletasunagaitik.

Soinujotzailea izateaz gain oso kantore bikaina dugu Karmelo Eriz, hala nola Arrasateko Parrokiako koruan kantatzen du eta Donostia zein Iruñeako orfeoien errefortzua ere bada. Jaso ezazu bada Karmelo, zure lankideen partetik agurrik maitakorrena.



Argazki lehiaketa Lan Kide Aurrezkian

Lankide Klubak antolatutako lehiaketa honetan Lan Kide Arrezkiko bazkide zein behin behinoko langileek har dezakete parte. Gai librea izango da eta argazkiak urriak 15 eta 30 bitartean entregatu beharko dira, epaia azaroaren lehenengo astean egingo delarik. Kopuruari dagokionez bi aukera dagoela aipatu behar, gai berdineko 4 argazki bilduma edo argazki diferenteak, azken modalidade honetan gehien jota 4 argazki aurkeztu ahal izango direla.

Argazkiek atzekaldean jabearen izen eta helbidea eraman beharko dituzte eta bilduma izatekotan ordena zerbakia adierazi beharko da.

5.000 eta 20.000 peseta bitarteko sariak egongo dira eta posible balitz aurkeztutako argazki guztien erakusketa egiteko asmoa daukate Lankide Klubekoek zentralako leku publiko batean.

Lehiaketa honetan parte hartu nahi duzuen guztiak bidal itzazue zuen argazkiak LKAko zentralan dagoen Lankide Klubera. Zorte on.

ANECDOTARIO



LA RECEPCION

La recepción, por el cliente, de las máquinas-herramienta que se han construido por encargo, suele ser muy importante pues supone una de las últimas fases de la venta -todavía queda el montaje en la empresa compradora y, sobre todo, el compromiso de pago del comprador.

Pero la situación se vuelve dramática cuando de una recepción -y la consiguiente aceptación de letras de cambio por el comprador- depende el poder pagar, o no, la nómina, al haberse agotado todas las demás posibilidades. Y en esta circunstancia se encontraba, precisamente, la empresa en cuestión, todavía no hace muchos meses.

Por esto resultó muy satisfactorio que Mr. Smith, a quien no conocía, anunciara su visita los últimos días del mes para recepcionar aquél torno frontal que tantos quebraderos de cabeza había dado el último año. Los de fabricación siempre sostuvieron que nunca debía haberse aceptado aquél pedido pero, como su escasez era notoria, el

Gerente acabó por asumir el compromiso.

Todo se preparó para el éxito de la recepción. Se adecentó el taller, se hicieron todas las pruebas y hasta se preparó una excelente comida en el cercano restaurante habitual.

Mr. Smith, a quien se recibió en Sondica, resultó ser un inglés alto, muy serio y, por lo que dijo, con gran experiencia en estas tareas. A última hora de la mañana empezaron las pruebas de recepción ante cierta indiferencia del comprador. Todo iba muy bien hasta que empezó a oírse, primero tímidamente y luego de forma insultante, un desagradable chirrido, propio del mal funcionamiento del mecanizado. Sin recuperarse de la sorpresa, 'Atxiki', el encargado, revisó el proceso, cambió las herramientas, etc. pero, aunque parecía que los sonidos desaparecían, poco después volvían a aparecer.

Menos mal que se llevaron a Mr. Smith a comer, en lo que estaba muy interesado, lo que permitió la revisión a fondo del proceso de

mecanización, si bien es cierto que no se encontró nada anormal.

Pero, a media tarde, cuando volvieron el Gerente y el inglés, tras un comienzo esperanzador, volvieron los problemas y, con ellos, la pérdida de cualquier posibilidad de cobrar la nómina.

Pero todo cambió cuando llegaba la hora de que Mr. Smith tenía que salir para Sondica y, tras pedir disculpas, aclaró que era ventrílocuo y que les había gastado una broma. Cuando aceptó los efectos y se despidió muy serio, dejó el convencimiento de que no era la primera vez que había utilizado sus habilidades en las recepciones.

K. U.

On José María Arizmendiarieta, Markinako seme kuttuna

Amediados del mes de julio pasado se celebró en el Ayuntamiento de Markina un pleno extraordinario para proceder al nombramiento de Don José María Arizmendiarieta "Hijo Predilecto" del municipio. Con motivo de dicho acto se descubrió en el salón de sesiones del ayuntamiento una placa conmemorativa y se inauguró en el barrio de Barinaga una fuente y un busto en su recuerdo.

urtean eta dakizuenez, bera izan zen Arrasateko Kooperatiba Taldearen sortzaile eta animatzaile.

Ekitaldian, On Jose Mariaren senitartekoen gain, Arrasate kooperatiba taldeko jende ugari bildu zen, batez ere bere garaian kolaboratzaile eta lagun izandakoak.

Puntu bakarreko plenoan eta oroitzapen grafiko gisa, plaka bat bistaratu zen Markinako Batzar Aretoan, ondoren bertaratutako guztiak Barinaga auzoko parrokira abiatu ziren bertan Arrasate Koope-

hain konforme egongo zen zuek eskeini diozuen omenaldi honekin, bera ez zen omenaldi pertsonalen lagun handia, gizonak elkartuta egiten duen lan zuzenen kolaboratzailea baizik" esan zuen Alfonsok.

"Bizitza eta lanbideak gizon emakume inportante ezagutzeko aukera eman dit gizartearen esparru ezberdinetan, baina sekula ez dut ezagutu On Jose Maria bezalako gizonik, berak zeukan handitasun pertsonal eta izpirutuala ez da edonon aurkitzen eta" aitortu zuen On Jose Mariaren kolaboratzaileak.



Uztailak 14an Markinako udaletxean egindako pleno berezi batean On Jose Maria Arizmendiarieta Markinako seme kuttuna izendatu zuten. Jose Maria Arizmendiarieta jauna, Markinako Barinaga Auzoko Iturbe baserrian jaio zen 1.915.

ratiba Taldea fundatzailearen oromenez eraikitako iturri eta irudia inauguratzera.

Iturria inauguratu eta gero, oraingo honetan ere Alfonso Gorroñoitziari tokatu zitzaion hitz batzuk esatea. "Ez dakit ba On Jose Maria

Un puente de 700 metros de largo construido sobre el suelo e izado con gatos hidráulicos es la nueva obra de URSSA

5600 toneladas de estructuras de URSSA S. Coop. unirán Vizcaya con Cantabria



La Cooperativa URSSA está participando en la construcción del Viaducto La Arena, obra encuadrada dentro del Proyecto Ugaldebieta, que establecerá la conexión definitiva de Vizcaya con Cantabria. La obra, de características muy singulares, tiene un presupuesto cercano a los 3.500 millones de pesetas.



La participación de URSSA en la obra alcanza aproximadamente el 50 % del presupuesto y consiste básicamente en la realización del proyecto constructivo de detalle, acopio de materiales, fabricación y tratamiento superficial de todas las partes metálicas, transporte, armado definitivo, montaje e izado de los tableros y montaje final.

Montaje revolucionario

El peso total de la estructura metálica del puente será de 5600 toneladas, que unidas a las 1200 utilizadas como material auxiliar, soportes y torres de elevación hacen un total de 6800 toneladas de armadura para un puente que ronda los 700 metros de longitud y que tiene, para mayor dificultad, un trazado en S.

Sin lugar a dudas el proceso de montaje del puente ha sido lo más espectacular de esta obra sin parangón en el mundo de la construcción.

El proceso consiste en el armado de grandes tramos de 105 metros para, una vez hormigonados en el suelo, proceder al izado posterior de cada uno de los tramos de aproximadamente 3000 toneladas de peso. El izado se realiza mediante 16 gatos hidráulicos, doce de ellos especialmente contruidos para esta obra, que están situados en lo alto de los pilares del viaducto. Cada elevador está preparado para asumir una carga de 600 a 1000 toneladas y las tareas de elevación de cada uno de los tramos suponen 6 días de trabajo y 25 días para tensarlos y ajustarlos en los apoyos.

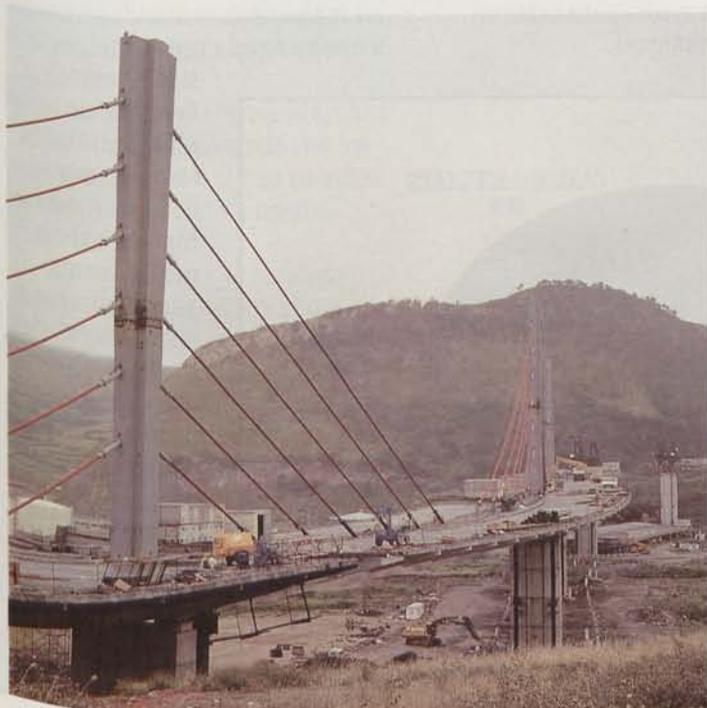
Precisamente la urgencia e importancia de esta estructura viaria fue el determinante para realizar la obra a través de un proceso de montaje diferente al habitual. Si bien los plazos de adjudicación oficial de la obra preveían un plazo de finalización cercano a mayo del 93, la fórmula de montaje elegida permite preveer que la inauguración se realice a principios de año.

CONSTRUYENDO FUTURO

La intervención de URSSA en el proyecto de Ugaldebieta viene precedida de una serie de obras de infraestructura en la Barcelona Olímpica, que han acabado de consolidar la proyección de la Cooperativa en el mercado nacional e internacional.

Además, otras obras importantes siguen en curso o están a punto de finalizar. Entre ellas destaca la planta Dupont en Asturias, el proyecto de SEAT de Pamplona, las naves de Inespal en Amorebieta, los centros comerciales Pryca de Cartagena y Valencia, las naves para las rotativas de "El Correo Español, El pueblo Vasco" y la ampliación de Mercedes Benz en Vitoria.

URSSA está presente, desde hace años, en todos los mercados y cuenta con la colaboración de las primeras firmas de ingeniería internacional. Esta proyección en el mercado exterior forma parte de los objetivos estratégicos de la empresa y alcanza su consolidación en contratos como el recientemente firmado con una ingeniería del grupo alemán Linde.



OSASUNA SALUD

* Eukeni Olabarrieta

Cáncer, Corazón y Carretera, son las tres causas más frecuentes de mortalidad entre la población adulta. Durante el período 1980-1990, 333 cooperativistas fallecieron antes de la jubilación. La primera causa de muerte ha sido el cáncer, que ha supuesto el 37% de los fallecimientos; las enfermedades cardiovasculares (infarto, muerte súbita, trombosis cerebral) han supuesto el 32% de las muertes, y los accidentes de tráfico el 11%.

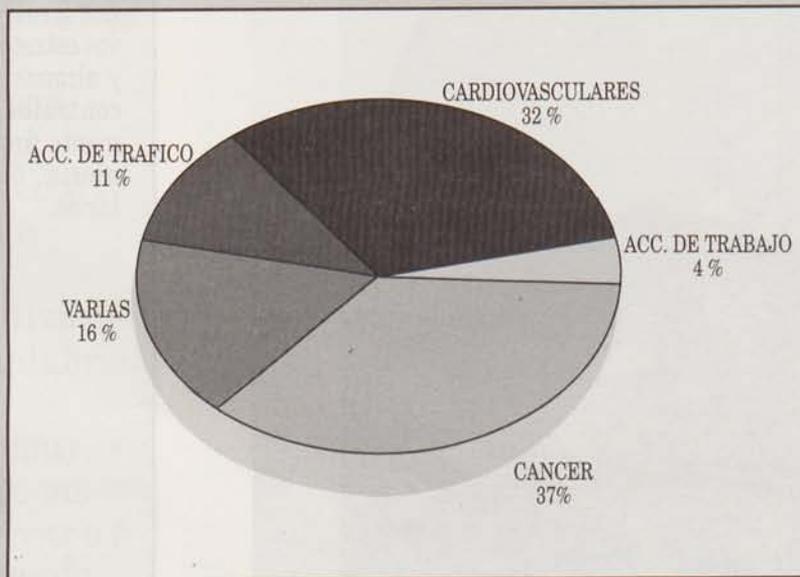
Hábitos y estilos de vida, contaminación ambiental y laboral, y otras lindezas y ventajas que nos ofrece la sociedad de consumo, desarrollada y civilizada, nos ayuda a morir de forma tan poco romántica.

Frente a estas tres 'C' de muerte, hay otras tres 'C' de vida. Cafelito, caliente y humeante, granizado o con hielo, nos da un toque de alegría, de estímulo, nos prepara para la acción. Nadie ha conseguido demostrar que sea malo para la salud y son muchos los que alaban sus cualidades. Corrida por la tarde: el ejercicio practicándolo con regularidad y sin pasarse, es una fuente de salud y un medio para estar en forma. Practíquelo.

Los cool y las ca

Corridita por la noche: no hace muchos días la prensa se hacía eco de un estudio en el cual se afirma que hacer el amor era tan saludable como el jogging u otra actividad deportiva practicada regularmente. No dispongo del estudio, de la metodología utilizada en él y de cómo han llegado a estas conclusiones, pero los resultados no son sorprendentes. Para los que pensamos que muchos de los males de este mundo se deben a que se copula poco y mal, este

tipo de estudios debieran de tener más difusión. Si las personas se dedicasen más a copular habría menos tiempo para dedicarse a otras actividades innobles. Nos preocuparíamos menos de lo que hace o deja de hacer el vecino, de cómo fastidiar-le, de si se ha comprado éste o aquél coche, o ha ido a veranear a



OSASUNA
SALUD

erativistas sas de mortalidad

tal o cual sitio de moda, de que si vive mejor que yo ganando menos, etc.

Los políticos, administradores, funcionarios y adláteres si viviesen más pendientes de la cópula que de la corrupción, nos evitarían los bochornosos escándalos a los que nos tienen habituados.

Según datos de la OMS cada día se realizan en el mundo 100 millones de actos sexuales, parece una enfermedad pero es bien poca cosa dado los habitantes que tiene el planeta.

Ya lo dijo Gabriel García Márquez: 'Todos venimos al mundo con los polvos contados, y el que no echas hoy lo perdiste para siempre'.

Filosofía pura.

Ya era hora de que se hiciesen estudios de este corte, y ahora es de esperar que la cópula forme parte de las terapias utilizadas por el médico, que históricamente y en sospechosa coincidencia con el clero, se ha dedicado más a prohibir y a hacer la vida imposible al prójimo, por eso se le llama paciente, que a dar consejos realmente saludables y que le hiciesen la vida más alegre y llevadera.

Buenos hábitos, un poco de ejercicio y vida sexual sana, son las claves de una existencia alegre y saludable. Volveremos sobre el asunto.



(*) Publicado en la revista "JANO"

Otalora Berriak

Seminario de dirección financiera

Los próximos días 19, 20, 26 y 27 de octubre tendrá lugar en OTALORA un seminario sobre Dirección Financiera. Este seminario complementará los temas de Diagnóstico y Planificación Financiera, que se abordaron en las sesiones impartidas del 23 de setiembre al 8 de octubre del pasado año. Estará dirigido a directivos y responsables del área de Dirección Administrativa y Financiera de las Cooperativas y los encargados de impartirlo serán Carlos García Cabañas, Interventor General de ALCATEL y Gloria Montes, Subdirectora General de ABRENTE. En el seminario se abordarán dos temas: Gestión de Costes por Actividades, orientado a introducir este nuevo tratamiento de costes, y Análisis de Inversiones, en el que se desarrollarán de modo práctico los criterios de selección más rigurosos de proyectos de inversión.

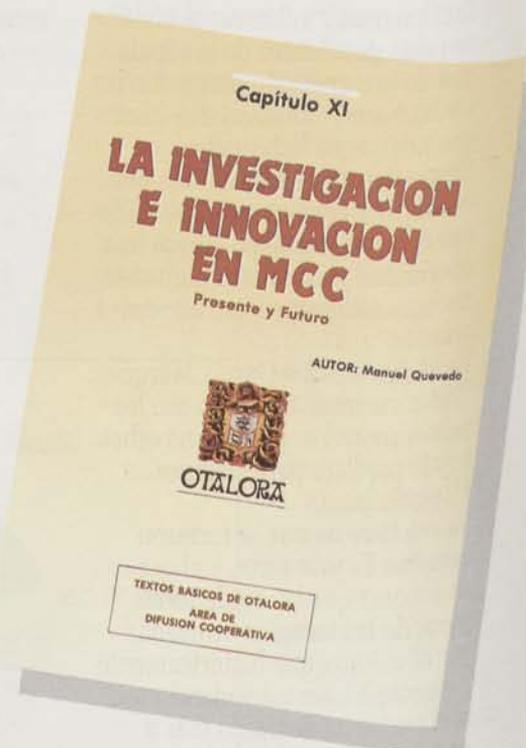
Para más información podéis poneros directamente en contacto con OTALORA a través del teléfono 79 79 99.



Uno de los cursos impartidos en Otalora

"La investigación e innovación en MCC"

Recientemente ha sido publicado por OTALORA un nuevo libro correspondiente a la colección Textos Básicos de OTALORA, que lleva por título "La investigación e innovación en MCC. Presente y Futuro" y cuyo autor es Manuel Quevedo. El libro hace referencia a una serie de realizaciones concretas en ese campo, a las que se suman las reflexiones del autor en relación al enfoque tecnológico de la Corporación.



Además de dedicar un capítulo a Ikerlan, Ideko y a otros soportes tecnológicos del Grupo, el autor del libro también diserta sobre "La internacionalización de la empresa", "El papel de la tecnología", "La calidad, un reen-

cuentro con el trabajo bien hecho" y "La I+D en la Corporación".

En definitiva, 96 páginas que desglosan perfectamente aspectos de la tecnología y de la innovación en la Corporación MCC.

"Hay hoy un objetivo claro de vivir en solidario y no en solitario el desafío que representa ser competitivos en esta Europa en expansión. De todos es responsabilidad. Y de encarnar juntos una realidad más viva, este texto sobre tecnología e innovación tendrá una configuración muy diferente en su próxima edición, pues responderá más a un concepto tecnológico del mundo cooperativo que a retazos sueltos que no configuran un tejido de la coherencia que se podía esperar de una realidad cooperativa que ha sabido en otras materias poner en juego sus talentos para realizar una suma más potente que la simple aritmética" afirma Manuel Quevedo en la última página de su libro.

Si estáis interesados en haceros con el libro podeis poneros en contacto con OTALORA.

una, incluso trabajando en subgrupos separados en la misma estancia. Además se cuenta con cuatro clases más reducidas con capacidad para 15 alumnos. Todas estas aulas han sido dotadas de pantalla de proyección, tablero y posibilidad para conectar ordenadores en todas ellas.

La luminosidad, la comodidad y un entorno agradable han sido especialmente cuidados para hacer posible una rentable dedicación del tiempo al estudio y la reflexión.

Los servicios de comedor, cafetería y atención a visitas quedan ubicados en el primer edificio que será utilizado preferentemente para reuniones charlas, presentaciones, etc. En resumen, Otalora amplía su capacidad educativa y su oferta de lugar para reuniones de debate con los alicientes de su privilegiado entorno que permite el adecuado aislamiento para estudiar y pensar con comodidad y eficacia.

Desde el día 21 ya están siendo utilizadas las nuevas instalaciones.



Ampliación de OTALORA

Otalora ha incrementado su dotación de aulas con la puesta en marcha de un nuevo edificio, construido a pocos metros del anterior, con una estructura y un estilo que conserva la línea de los caseríos vascos del entorno.

Esta edificación venía siendo una necesidad perentoria en los últimos años por dos motivos: la creciente demanda de cursos y reuniones que se recibían desde las cooperativas y porque los planes de evolución de Otalora requerían de más espacio si se quería responder adecuadamente a las exigencias que de ellas derivaban.

Las dos plantas del nuevo edificio dedicadas a aulas permiten disponer de dos grandes clases con capacidad para 30 alumnos cada



Se celebró la VI subida ciclista a Olandixo

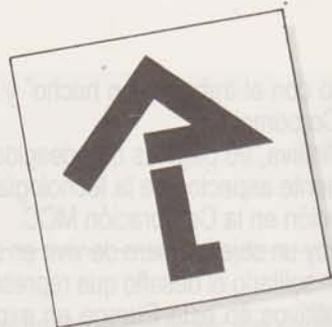


Con gran concurrencia de participantes se celebró el pasado mes de julio la "VI Subida Ciclista a Olandixo" organizada por el Club Lankide de Caja Laboral. La subida, que se organizó este año por sexta vez consecutiva y que lleva camino de convertirse en una "clásica", consistió en la celebración de dos pruebas simultáneas, una para ciclistas con bicicleta de carretera y otra para los de bicicleta de monte.

En la primera el vencedor fue el socio de Caja Laboral Agustín Hernández mientras que en la modalidad de bici de monte el vencedor fue el socio de ORBEA Oscar Fariñas. Tras la conclusión de la prueba todos los participantes de la misma tuvieron ocasión de asistir a una excelente reparadora merienda que con motivo de la subida ciclista se prepara anualmente en el caserío Olandixo.

El club Lankide agradece desde estas páginas la colaboración que año tras año vienen ofreciendo ORBEA, LAGUN-ARO y el Departamento de Publicidad de CLP para la realización de la prueba.

En las fotografías aparecen algunos ciclistas en la fase previa a la competición y los que a la postre serían los vencedores de la prueba en sus dos modalidades.



Incremento del colectivo de Lagun-Aro

El colectivo de mutualistas de Lagun-Aro sigue creciendo. Durante el primer semestre de este ejercicio, el número de mutualistas de Lagun-Aro ha pasado de ser 19.208 a finales del año 1991 a ser 19.377 personas a finales del pasado mes de Junio.

Esto ha sido producto de 560 altas y 391 bajas durante los primeros seis meses, destacándose la importancia de las altas llevadas a cabo por Eroski, S.Coop., que están compensando con creces las bajas producidas en otras Cooperativas. Como consecuencia de esto, se está produciendo un desplazamiento de nuestro colectivo hacia el Sector de Distribución y Servicios, si bien todavía minoritario.

Por otra parte, los cotizantes a Lagun-Aro después de haber sido mutualistas durante más de diez años son, a 30 de Junio, 189 personas, frente a las 220 que existían a finales del pasado año. Esto es debido, casi en su totalidad, a que ha optado por acogerse desde ya a la figura de mutualista en suspenso.

Por último, en lo que a los pensionistas se refiere, a mediados de este año eran 534 pensionistas de Viudedad, 1.188 de Jubilación y 246 de Invalidez.

FAGOR



FAGOR SISTEMAS distribuye el Software de gestión de mantenimiento "ACTIVITY"

FAGOR SISTEMAS y la empresa alemana Insta GmbH firmaron a últimos de julio pasado un acuerdo de colaboración a través del cual FAGOR SISTEMAS distribuirá e implantará en el estado español el Software de gestión de Mantenimiento "activity". "Activity" es una solución informática que se ha situado como líder en

el mercado alemán en el que cuenta con más de 400 referencias en implantación, tanta en pequeñas y medianas como en grandes empresas, entre las que merecen destacar Bosch, Mercedes, BMW, G.M., así como la flota de trenes alemanes de alta velocidad.

Nos han visitado...

METEOR, Cooperativa catalana de mensajeros



Los socios de la Cooperativa catalana de mensajería METEOR pasaron dos días en Mondragón al objeto de conocer "in situ" la experiencia cooperativa. Otro de los objetivos principales de la visita fue el de buscar nuevas fórmulas que fuesen aplicables a la gestión de una Cooperativa que viene desempeñando su actividad en un sector tan peculiar como es el de la mensajería. La gran parte de los motoristas se toman su trabajo como algo transitorio, lo que hace que METEOR tenga que gastar anualmente importantes sumas de dinero en ofertar empleo en los periódicos. Durante la visita, estos jóvenes cooperativistas tuvieron ocasión de visitar varias cooperativas y asistir a charlas y debates sobre la actualidad del movimiento cooperativo de Mondragón. En la foto los seis socios de Meteor en las inmediateces de Otalora.

Alumnos de un curso internacional sobre gerencia y liderazgo

Con el patrocinio de la Comunidad Económica Europea y organizado por la Fundación CODESPA de España, el Instituto FES de liderazgo de Colombia y la Universidad Complutense de Madrid el pasado mes de julio se llevó a cabo un curso en Madrid sobre "Gerencia y Liderazgo de las Organizaciones no Gubernamentales en Iberoamérica". El fin principal del curso fue capacitar a los profesionales del desarrollo en el área gerencial, "así como brindarles la oportunidad de conocer el modo de operar y organizarse de las organizaciones más excelentes españolas".

La visita a Mondragón se encuadró en el área de actividades complementarias del programa y fue, junto con Barcelona y Sevilla, cita obligada para los aproximadamente 30 participantes en el curso.

El curso tuvo la virtud de reunir a directivos de empresas públicas y privadas de 15 nacionalidades diferentes que se fueron impresionados por los logros sociales y empresariales de la experiencia cooperativa.

GURI DAGOZKIGUNAK

"Saiolanen inkubatutako ekimen bat da hori, hiru andereñoek zuzendua, bi sendagilek (Marisa Bonzas eta Lorea Garayk) eta ekonomista batek (Ana Bujandak), pertsona helduak integratu eta mugiarazteko abenturari ekin bait diote, bizitzaren azken zatia-ri aurre egiteko era berriak irekiz. Deba Garaiko Komunitatea, lorpen ekonomiko eta sozialengatik hain entzutetsua dena, arrakasta materialengatik bakarrik ez, pertsona nagusienganako sentsibilitatearengatik era ezagun izatea espero du hirukote sustatzaileak, pertsona nagusiak izan bait dira komunitate aurreratu bat eraikitzen euren bizitzako onena eman dutenak."

Jesús Larrañagak Arrasate Press-en

Estamos comprometidos todos en ganar una batalla que proyecte hacia la sociedad nuevos valores y nuevas formas de calidad de vida, y en este empeño la empresa cooperativa tiene un particular protagonismo, al confluir en ella la persona como trabajador, empresario y propietario, ofreciendo servicio y productos para la persona en su condición de cliente.

**Javier Mongelos,
Informe Anual MCC 1991**

"Las empresas con mentalidad de futuro deben tener una constante y prudente capacidad de expansión. El mercado local es insuficiente y debe buscar mercados más amplios en los que poder desarrollar su actividad. Los avances tecnológicos son fruto de la investigación y desarrollo. Esta investigación difícilmente se puede llevar a cabo cuando los recursos económicos son escasos. Cabe por tanto comprar la nueva tecnología o "juntarse" con otras empresas para, entre varios, poder hacer lo que a uno solo le resulte imposible.

Las redes comerciales son costosas y más si se quiere abordar un mercado europeo en el que sólo las distancias suponen una desventaja importante para las empresas vascas.

Cuadernos de LKS

Cartas a

El absentismo laboral y su tratamiento

Cuando uno lee algunos artículos firmados por altos directivos de Lagun-Aro, no puede menos que dar la razón a los que definen al T.U. Lankide como indigerible por la terminología que usan (alejada de las entendederas de la mayoría de nosotros) y, lo que es más grave, por su contenido (alejado de lo que realmente preocupa a ese mismo colectivo al que sirven).

De momento, me voy a referir a un tema que a mí me preocupa por dos razones:

1- El alto absentismo 'caradura' que se da en nuestras cooperativas.

2- La desidia de Lagun Aro en atajar este problema.

Que existe absentismo 'caradura' es algo tan obvio que será difícil que algún cooperativista no conozca al listo/a (casi siempre el mismo/a) que coge una baja para pintar su casa, ante una huelga o, simplemente, porque le da la gana. Con el agravante de que, encima, te lo dicen. En cuanto a la desidia de Lagun Aro, se conforma con decir en su Asamblea General: 'Chicos, os habéis pasado y os toca pagar tanto más a cada uno'. Y ¡ya está!; la culpa, los otros.

Como yo no me creo que toda la culpa esté en nosotros, me voy a permitir indicar dos vías de solución a este problema.

Director



Acotando

Mi buen amigo Jose M^a Larrañaga, sale en el TU Lankide N^o 359 arreando estopa contra mi afirmación de que 'el capital es el único poder inalámbrico que se reproduce igual en todo el orbe por su aceptación jurídica'.

Y sin embargo, pienso que Jose M^a se equivoca, por cuanto que conceptual y prácticamente, el poder legal es el que es, aunque a él le guste y se quede con el sistema cooperativo. Nada hay definido sobre los gustos personales, pero no hay que confundir deseos con realidades, y no es que yo descubra nada nuevo, es la esencia del expansionismo capitalista y el corazón del sistema de mercado. Este carácter de poder no político, es lo que le permite perforar fronteras y gestionar el control y gobierno de las empresas a distancia.

El poder político y el cooperativo, es personal y local, en tanto que el poder económico se hace abstracto y universal a través del artificio de un concepto elevado a rango de poder universal, que además adquiere más protagonismo en la misma medida que el mercado se globaliza. Estoy de acuerdo contigo, de que el capitalismo no tiene la misma cara en Colombia que en Japón, como tampoco son iguales en las cooperativas, por mucho voto personalizado.

La verdadera participación no es la jurídica sino la vivencial, en términos de creatividad, información y proximidad con el trabajador, y quizás alguno de los que citas nos dé más de una lección participativa a pesar de que son empresas capitalistas.

Y por si no te valen mis argumentos, mira el mundo, y sin ir tan lejos, observa a tus cooperativas, qué fórmula de poder aplican cuando inician la carrera expansionista, instalándose lejos de su marco local, si es la que tú deseas, o la otra, con la que no estás de acuerdo.

Jesús Larrañaga

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

b) Las opiniones vertidas en Cartas al Director no son aceptadas necesariamente por la Redacción de T. U. Lankide.

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

1- Por la vía de lo que yo llamo Discriminación Positiva, que consiste en incentivar la 'no baja'. Emplazo a Lagun Aro a que se entere de lo que hacen muy cerca de aquí, en Altos Hornos de Bergara, desde hace algún tiempo y con buenos resultados.

2- Por la vía coactiva (parece duro, pero dura es la cara de algunos también). Recuerdo que en tiempos del HETRUC, aparecía por mi pueblo de vez en cuando un inspector a visitar a la gente de baja y a alguno pillaron ordeñando vacas cuando, en teoría, estaba muy enfermo desde dos semanas antes.

Ya sé que alguien dirá que falta una tercera vía, la de las campañas de concienciación en la solidaridad. Seguro que es la que más gusta a quienes teniendo responsabilidades no se quieren 'mojar' y así vivir tan ricamente. Pero ya me dirán ustedes lo que les importa la solidaridad a los egoístas que saben perfectamente que a quien perjudican con su insolidaridad es a sus propios compañeros de trabajo.

Por tanto yo pediría más vigilancia, no sólo a los 'enfermos' sino también a algunos médicos que no tienen escrúpulo en dar las bajas hasta por teléfono.

Lo que está claro es que hay que poner coto a este estado de cosas y que el primer responsable de que se haga es Lagun Aro como administrador y garante de nuestras aportaciones. Y sin echar balones fuera.

Socio N^o 86 de Fagor Automation

10 preguntas a...

Antonio Canelo

Vicepresidente del Grupo de Distribución de la Corporación MCC
Presidente del Grupo EROSKI-CONSUM

“La fe mueve montañas”

Era practicante de Eibar cuando su vocación de cooperativista le sorprendió allá por los años sesenta. Después de empaparse de contabilidad, finanzas, economía... comenzó dirigiendo una pequeña tienda. Hoy es el Presidente del Grupo Eroski-Consum. Y es que, como dice él, le fe mueve montañas.

J. M. F.

• ¿Por qué razón un ATS como Vd. comenzó allá por los 60 a dirigir una Cooperativa de consumo?

Fue un intento de llevar a la práctica unos valores en los que creía profundamente.

• ¿Qué recuerda de aquellos inicios?

Que la fe mueve montañas

• ¿Son muy diferentes el cooperativismo de Valencia y el de Mondragón?

No difieren demasiado. Los amigos de Valencia han seguido en gran medida el modelo de Mondragón.



• ¿Qué tiene contra el consumismo el Presidente del Grupo de distribución más grande de Euskadi?

El consumo desaforado está reñido, aunque parezca lo contrario, con la búsqueda de la felicidad.

• ¿Su mayor vicio es...?

No tener conciencia de mis limitaciones

• “Poderoso caballero es don dinero”. ¿Se equivocó el poeta?

No del todo, pero también hay mucho altruismo en esta vida.

• ¿Cómo le cabe tanto en la cabeza?

Porque cabe mucho más en la de mis colaboradores.

• ¿Hay algo más emotivo que despedirse en una asamblea después de muchos años de trabajo intenso?

Fue un momento de gran intensidad emocional, compartida además con muchísimos compañeros.

• Año 2002. ¿Qué será EROSKI?

Una Cooperativa que liderará uno de los primeros grupos de distribución del país, con ramificaciones en el exterior y que mantendrá lo esencial de sus principios.

• Saber que pasará a la historia de EROSKI, ¿lo toma en serio?

Lo único cierto es que EROSKI ha sido parte fundamental de mi vida y va a continuar siéndolo.