

TU

L A N K I D E



evolucion de MCC
**1995, SE CONFIRMAN
LAS PREVISIONES**

elkarrizketa
JUANJO GABIÑA

antzinakoak
**ALEROS
O GALLUPEROS**

**MONDRAGON ESKOLA
POLITEKNIKOAK KALITATE
ZIURTAGIRIA ERDIETSI**

MCC: 40 ANOS DE COOPERATIVISMO

TU

LANKIDE



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),
revista fundada por el padre José M.º
Arizmendiarieta en setiembre de 1960

EDITA:

OTALORA

(Consejo General MCC)

Azatzta. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Teléfono: (943) 79 79 99

Fax: (943) 77 07 88

DIRECTOR:

Javier Marcos.

CONSEJO DE REDACCIÓN:

Presidente:

José M.º Ormaechea.

Consejeros:

José M.º Larrañaga.

Jesús Goienetxe.

Rafael Amozarrain.

José M.º Aldekoa.

Carmelo Urdangarin.

José Luis Rubio.

Juan Leibar.

José Ramón Elorza.

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

José Antonio Martínez Esquíroz.

IMPRIME:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

© AZATZTA, S.A. Prohibida la reproducción total o parcial salvo que se cite su procedencia y, en su caso, el autor.

bitz gutxitan

40 urteko bidea



Dagoeneko 40 urte igaro dira gure Esperientzia Kooperatiboa martxan jarri zenetik. Une egokia dela iruditu zaigu eginikoari buruz hausnarketa egiteko. Gure kooperatibistek lehengo eta gaurko kooperatibismo aztergai izan dute.

Evolución de MCC

1995: se cumplirán las previsiones

E incluso las superará. En un clima de favorable evolución del sector industrial a lo largo del año, nuestro grupo industrial superará las previsiones fijadas en un 3 %.



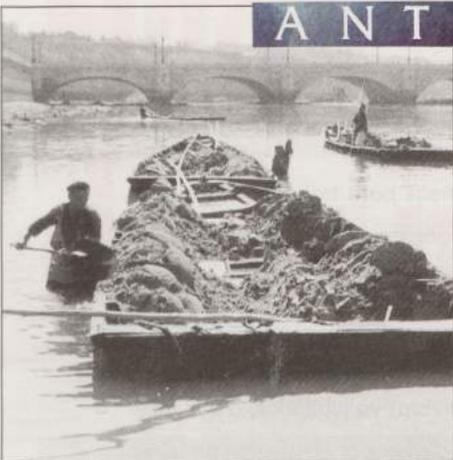
Berriz ere ikastera

18 langile ari da parte hartzen euren batzbesteko heziketa teknikoko maila igoarazteko. Egun erdi ikasten ematen dute MEPEko ikasgeletan eta beste egun erdi lan egiten dute euren kooperatibetan.

ANTZINAKOAK

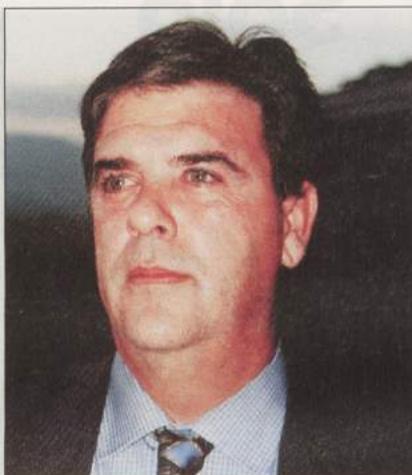
ALEROS

El tráfico comercial entre las costas y los pueblos del interior en nuestro país fue moneda de uso corriente entre los siglos XIV y XVIII. Los aleros se encargaban, entre otras cosas, de la conducción de las embarcaciones en su tránsito fluvial.



Juanjo Gabiña

Gure ekonomia berrindartzeko eta langabetuen tasak jeisteko joku araven aldaketa proposatzen du ingeniari honek. Gakoa zein ote? Antzipazioa, innobazioa eta arintasuna.



URSSA, pionera en el Estado

También le ha sido entregado a URSSA el Certificado de empresa. Es la primera empresa del sector que obtiene una certificación que abarca todo el proceso del servicio que ofrece.



MEP, calidad total

58

Mondragón Eskola Politeknikoa ha sido el primer centro universitario a nivel estatal en conseguir el Certificado de Calidad ISO 9001 que otorga AENOR y que ha sido entregado a su actividad de Formación Continua Iraunkor.



editorial 4

Sólo han pasado 40 años

en portada 5

Hijos de la necesidad5

El ayer
y el hoy cooperativo.....10

Otros tiempos14

Recuerdos y nostalgia17

Valoraciones20

evolución de MCC 24

lagun-aro 30

3ª edad 33

estrategias de empresa 34

aula cooperativa 36

antzinakoak 37

begi belarri 42

elkarrizketa 46

Juanjo Gabiña

colaboraciones 48

kooperatibetako berriak 52

Pese a que la historia es única, no es la misma la que cuenta cada intérprete. Y es que a cada uno le ha tocado vivir una parte de esta "experiencia" que hemos recorrido entre todos. Además, existen diferentes sensibilidades y éstas hacen que en la memoria queden ciertos recuerdos con distintas huellas que cada actor aún conserva con mayor o menor intensidad. Por esta razón, la Dirección de TU-LANKIDE ha recorrido una nómina extensa de antiguos cooperativistas para que ofrecieran su propia visión en la que el contraste entre lo que hoy ocurre y el clima que se vivía hace 30 ó 40 años sea explicado desde diferentes percepciones de forma que su conjunto sirva al lector como clave capaz de explicar la pequeña historia de nuestras empresas cooperativas.

Lo cierto es que la dimensión de la "experiencia", hoy convertida en Mondragón Corporación Cooperativa, nunca se creyó que alcanzaría las dimensiones actuales. Tampoco era cuestión de ponerse a pensar en ello en los comienzos en los que el inconformismo y la ruptura con el modelo de relaciones

en la empresa eran en aquellos momentos las tareas más apremiantes y, claro, para que se confirmara que existían otras alternativas y eran idóneas para trabajar, había que poner el acento en tener éxito, en ensanchar y desarrollar las nuevas formas de convivencia mediante el trabajo cooperativizado.

Hay que hacer un homenaje por lo que va de vida de MCC, a esos 4.000 cooperativistas ya jubilados, o que falle-

cieron, por el esfuerzo anónimo que realizaron. Seguramente los primeros años sumaron las plantillas de socios que con más emoción y esperanza se acercaron al cooperativismo que todavía era esbozo, idea y confianza en otras personas. Y pese a la precariedad de la propuesta, en ese momento arraigó algo que hoy disfruta-

mos tantos, en la confianza de que cada día sean más. La rotundidad del número -¡40 años!- tiene el propósito decidido de reforzar las claves del trabajo participativo y solidario, probablemente el pilar más sólido de su robusta salud y al que le augura una larga vida.

Sólo han pasado 40 años

Zorionak!

Ahara mismo llegan unos días en los que se produce cierta evasión. El trabajo, la responsabilidad y las contrariedades, dejan paso, aunque sólo sea por poco tiempo, a unos estados de ánimo más humanizados, más tolerantes y más afectuosos en los que la cordialidad sustituye a la parquedad.

Viene, como siempre, el tiempo de la fiesta que actúa con su misión relajante y lúdica, sensible y entrañable, olvidadiza y hasta osada. Nos llevan a un nuevo estado de ánimo en el que nos sumergimos para recibir un baño refrescante y depurador, que filtra o relaja los sinsabores y nos deja pasar hacia el júbilo y al reposo. En esos

momentos adquiere más relieve la vida de familia y se perciben rasgos en los que antes no nos habíamos detenido a mirar, pero que allí estaban ocultos por las prisas y esa vocación tan arraigada hacia el cumplimiento de deberes al fin y al cabo rutinarios.

La NAVIDAD de la última semana del año y que enlaza con la del AÑO NUEVO, evoca una especie de apoteosis que se escribe en un lienzo trenzado con emociones que se van a recordar toda la vida. Cada uno las siente según su estado de ánimo, su tradición y su propia fe, con los acompañantes que ha elegido, en todo caso amigos, y son como tránsitos que nos acercan luminosamente a

todos hacia un encuentro que lo hemos preparado con ritual y emoción.

En el Consejo de Redacción del TU-LANKIDE se percibe ya ese estado de ánimo en un ejercicio en el que se ha realizado un esfuerzo de acercamiento de la revista al lector, ya definido en el contexto de MCC.

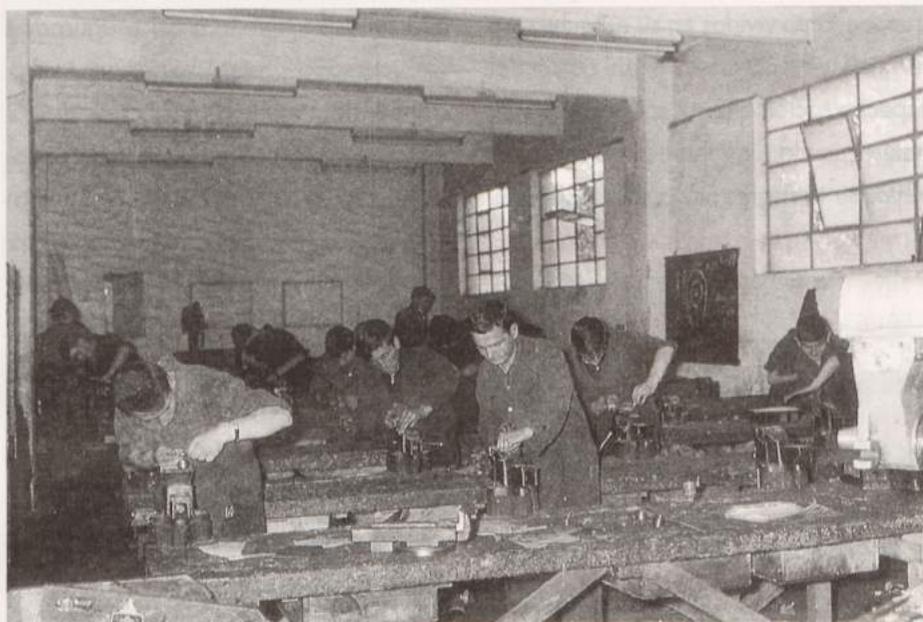
Amigo cooperativista y lector: no sabes con cuánta ilusión trabaja todo el equipo para que te llegue el palpito de lo que ocurre y sirve al cooperativismo. Como todos los años te prometemos que lo haremos todo mejor el próximo 1996.

BETIKO ZORION AGURRA HAR EZAZU;

Hijos de la necesidad

José María Ormaechea

José M^a Ormaechea describe en este artículo el escenario en el que se desarrolló la Experiencia Cooperativa y apela a las responsabilidades sociales de nuestras empresas frente a lo que nos rodea. Propone medidas para intensificar las acciones de compromiso social con nuestro entorno y asegura que la solidaridad y la preocupación por los demás son valores que hay que salvaguardar a toda costa.



La tarea de mirarse al espejo después de 40 años de haber envejecido, corre el riesgo de llevarse sorpresas de identificación del personaje y de caer en la nostalgia estéril de un recuerdo "proustiano", cálido de sentimientos y rico en aconteceres, pero poco práctico para las generaciones que ahora mismo pueblan y trabajan en las empresas cooperativas.

Todos sabemos ya que el personaje clave de cuanto se quiere recordar fue Arizmendiarieta. Y aun en el caso de que conviniéramos en que él no lo hizo todo, sí sería responsable del mérito de haber convencido a quienes no tenían

ni la más remota idea de que en aquellas circunstancias se podían impulsar iniciativas empresariales en las que la forma de gobierno, la distribución de la riqueza generada y las relaciones humanas estuviesen, por la propia estructura de sus postulados jurídicos, en manos de los trabajadores, en lugar de hacer residenciarlo todo, como era y es habitual, en quien aportaba su capital.

El hecho cierto es que cuando en el primer quinquenio de la década de los '50 se había dado un paso de prudente proyección de la idea de hacer algo nuevo para conciliar trabajo y propiedad en la empresa, el marco social que habilitó el paisaje en el que se tejieron las ilusiones

era muy distinto al de ahora. Todo se hallaba impregnado de un sentimiento de necesidad, porque las carencias materiales y el desasosiego espiritual ocupaban espacios de la vida, los más íntimos y los más impulsivos. No todo era producto de un Estado del Bienestar encogido a las dimensiones de una "renta per capita" que apenas superaba en 1950 a la que se disfrutaba en 1936, antes de la guerra civil. Eran también las limitadas perspectivas para poder ensanchar los ámbitos de libertad que, de tanto vivirlos en su estrechez, se terminó por creer en gran parte del espectro social, que su vigencia era conatural con la dimensión humana y, por tanto, su transgresión, o sólo las formu-

"El desajuste en la distribución equitativa del bienestar que proporciona el trabajo es una necesidad que en el escenario de aquella época se hubiese convertido en el primer problema que Arizmendiarieta trataría de resolver".

laciones críticas sobre ella, constituían un delito real.

La capacidad de gasto apenas era un 25% de la actual; es decir, los ingresos en la familia se reducían a la cuarta parte, en términos reales, de lo que actualmente dispone para vivir. Pero entretanto los costes de los productos que se fabricaban y se vendían cómodamente en el mercado español tenían una incidencia del 8 al 10% del precio de venta: ahora se mueven entre el 20 y el 35% en las mismas industrias. Los beneficios se hallaban así asegurados y el mercado protegido de eventuales competidores extranjeros, creando un escenario donde el protagonismo absoluto lo tenían el poder político y el económico: no era posible que surgiera desde la base social un impulso que pudiera mejorar esta concienzuda trabazón institucional.

La enseñanza universitaria, ya en 1950-1955, se hallaba reservada al 1% de la población, contenida a esa exigua cuota, no sólo porque resultaba inviable que un trabajador de cualquier estamento -que no fuese el de propietario adinerado- no pudiera afrontar sus costes, sino porque el esquema de referencia imperante establecía implícitamente que el "hijo de peón tenía que ser peón" y el "hijo de ingeniero, ingeniero". Era cuestión de proteger la especie y no dar opciones de igualdad en la educación y menos a la dura selección darwiniana. Hoy pasan a la Universidad, Escuelas Técnicas y Superiores más del 10% de la población, habiéndose multiplicado por cien el acervo intelectual y profesional de nuestros censos en la educación.

Pero la necesidad era general y generalizada: afectaba a cualquier función vital y se ahondaba en el 90% de

la población. Era el diseño, labrado a pulso, de una sociedad clasista establecida al amparo de una dictadura que sólo creía en el paternalismo como fórmula de justicia social estamentada y apoltronada, sin ninguna brisa que moviera las bambalinas de aquel escenario.

Había en Mondragón, lugar al que



me puedo referir con conocimiento de causa, 5 ó 6 vehículos automóviles. Tres pertenecían a otros tantos taxistas; el resto apenas servían para trasladar a los directivos de las principales empresas. En 1975, a mitad de camino entre el primer estertor cooperativo y este noviembre de 1995, ya en Mondragón, con 16.000 habitantes, había tantos coches como habitantes en 1955 al comienzo del cooperativismo. Y ahora se cuenta con 60 coches por cada 100 habitantes. Y lo que ocurre en Mondragón prácticamente se reproduce en todo Euskadi.

Alguno se sorprenderá de esta descripción censal, mitad extracción de la memoria, mitad pedagógica, para situarnos en la proyección histórica que

deseo transmitir para enjuiciar la actualidad de un panorama asaz distinto. Y es que, siguiendo con el análisis diédrico, distanciados los dos planos en 40 años, se podría añadir que no existía un sólo ascensor en viviendas -sóla- mente uno en una empresa- y que tampoco apenas nadie tenía calefacción central, con lo que las estufas de



petróleo "Aladdin", que se vendieron de forma espectacular, hicieron para Ulgor un agosto pleno en un invierno de frío intenso, allí por 1957 y 1958.

La juventud, sumida en la necesidad que se vivía en las familias, encontraba en la práctica religiosa una opción accesible y bien vista, y no debe extrañarnos que en el origen, y durante mucho tiempo, el cooperativismo se considerara, como lo fue, una prolongación convertida en hechos desde la militancia cristiana en las filas de la Acción Católica.

Los cooperativistas cercanos a las parroquias y a los Consiliarios de Acción Católica se esparcieron por el Alto Deba, con Arizmendiarieta y otros sacerdotes impulsando la aplica-

ción práctica de la Doctrina de la Iglesia, pero también se produjeron iniciativas del mismo signo, en San Sebastián, Goierri y Txoriherri, y en otras latitudes de Euskadi. Era, la Iglesia, una especie de coto salvaguardado por las jerarquías, en ese equilibrio de fuerzas en el que se permitían ciertas discrepancias desde los púlpitos, y una acción, sino contraria, sí paralela al Estado, lo que no era poco para unos jóvenes impregnados de una educación levítica en ese paisaje que ahora se recobra con destellos luminosos, pero nublados por la zozobra y la limitación de las libertades.

No tiene nada de particular que, por tanto, hace 40 años cuando se comenzó a trabajar en Ulgor, la comida que mediaba la jornada de trabajo se prologara con el rezo de un "Padre Nuestro" y que durante casi 16 años en el Consejo Rector de Caja Laboral, previamente a la lectura del acta de la sesión anterior, se rezara primero, y se diera una plática de carácter religioso después -que fue derivando a otra más laica por la racionalidad de Arizmendiarieta- para propiciar el consenso y el buen empleo del tiempo en las confrontaciones que se acometían. Que eran largas, juiciosas, abarcadoras y comprometidas, en esa especie de convicción de que desde Caja Laboral y el cooperativismo de trabajo asociado se quería alcanzar un mundo utópico "renovando estructuras".

Poco a poco se produjo un desplazamiento de sensibilidades como resultado de la permeabilidad de cualquier organización democrática, y accedieron al Consejo Rector militantes cooperativistas que también lo eran en la lucha por las libertades de Euskadi, y ahí se inició un proceso de identifica-

"Los "hijos de la necesidad" que encuadraban las cooperativas de 1955 han dado paso a los "hijos de la prosperidad" ... para los que se hallan dentro del sistema plenamente residenciados en las empresas cooperativas".

ción del cooperativismo, emanado desde el compromiso de la "cuestión social" del magisterio de los papas, con la idea de hacer país y de luchar por la identidad euskaldún, al convertir el impulso de la "experiencia" social emprendida en parte de las fuerzas discrepantes y activas. Desde ese estado de cosas las circunstancias han ido cambiando por la caducidad de las formas. Internamente se han producido hechos inevitables. Falleció hace 19 años Arizmendiarieta y los colaboradores cercanos a él dejaron los puestos de mayor relevancia hace casi un quinquenio.

La solidaridad en la retribución interna, urgida por la competitividad a cuya

quintaesencia se accede a través de líderes eficientes, ya no se concreta en el intervalo 1 a 3 ó 1 a 4,5, para remunerar el trabajo a todo el elenco de cooperativistas, sino que se extiende de 1 a 7; y la cercanía a los problemas inmediatos y habituales en nuestros pueblos que se trataba de remediar mediante acciones específicas -empleo cooperativo, vivienda, enseñanza- ahora se han convertido en menos urgentes. Las tensiones de una gestión férrea ante la apertura de fronteras para dar entrada a aquello que producimos y vendemos, nos restan margen para pensar en la utopía, en algo más que no sea organizar una defensa contumaz para rehacer nuestros modelos de estrategia de nuestras empresas.

Este escenario lo han puesto las fuerzas externas, esas que afectan a los comportamientos por las grandes mutaciones geopolíticas que también, evidentemente, han trascendido hacia los sentimientos individuales. El espíritu cálido y adolescente del cooperativismo de los diez primeros años, 1955-1965, tenía aún frescos los resquemores de una sociedad que aspiraba urgentemente al cambio y al resultado de los primeros asentamientos de las comunidades de trabajo en forma cooperativa por si eran capaces de colmar los augurios más aventurados. El retorno cooperativo que se incorporaba al capital fue durante muchos años el 75% de los anticipos laborales y el empleo, a ritmos del 10% y más de crecimiento anual hacía pensar -lo ha hecho a muchos- que el solo hecho de proyectar una empresa bajo las siglas cooperativistas representaba garantizar el empleo y conjurar el paro.

Ha cambiado el escenario ¡y cómo!. De no tener opción, ni en Bilbao, para

estudiar Ingeniería Técnica excepcionando la asistencia a clase a los primeros cooperativistas, se ha pasado a erigir la "Eskola" Arizmendiarieta en Mondragón, con promociones de 200 ingenieros al año y proyectándose firmemente la idea de acceder a la impartición de Ingeniería Superior. De no tener recursos económicos y proceder al toque a rebato para reunir 12 millones de pesetas de 120 confiados precooperativistas para construir la primera cooperativa en terrenos de "Laxarte" en Mondragón, se ha pasado a tener dos entidades financieras propias que en 1997 tendrán más de un billón de pesetas para invertir. De trabajar 2.700 horas anuales ahora se ha reducido a 1.780 el calendario -al 66%- incrementándose en el 400% los ingresos reales para los mismos niveles profesionales. Se ha ganado en libertad y en democracia; se ha potenciado la capacidad individual para elegir opciones vitales, y se ha desmitificado y diluido la estamentación de clases sociales, configurando un mosaico de ciudadanos sin apenas capas en las que sedimentarse por su cultura o capacidad económica.

Con esta retahíla incompleta de imágenes transportadas de un escenario a otro, a cualquiera le parecería que al cooperativismo de Mondragón no le queda ya nada por hacer. El desplazamiento efectuado es como un itinerario por el que hubiese sido posible acceder a la utopía que, por definición, es inaccesible. Por eso habría que examinar si estos éxitos no son en sí mismos algo anestésicos. Lo que se puede afirmar, de momento, es que quienes trabajan se hallan en las mejores condiciones para optar al bienestar que proporciona un empleo. Esta situa-



ción era la normal hace cuarenta años, cuando el paro no formaba parte de la indigencia social, y es ahora cuando una por cada cuatro personas en edad y con deseo de trabajar no encuentran un empleo. El desajuste en la distribución equitativa del bienestar que proporciona el trabajo no es una materia que concierna a las cooperativas de modo exclusivo, ni excepcional: es sin embargo una necesidad que en el escenario de aquella época se hubiese convertido en el primer problema que Arizmendiarieta trataría de resolver; no sólo por el desequilibrio que en sí mismo produce no tener opciones de trabajo, sino porque para él la actividad como resultado del trabajo añadía factores de equilibrio personal y satisfacciones morales. En esa búsqueda errática de horizontes para proyectar la "experiencia", convertida por efectos de comunicación y actualización emblemática en MCC, a veces hacemos afirmaciones obvias al asegurar que Arizmendiarieta hoy no hubiese hecho lo que hizo entonces y que los



problemas que le hubiesen afectado los hubiera resuelto de otra manera. Pero esto no es decir casi nada. La duda reside en dar con la fórmula que él hubiese utilizado para aliviar los males derivados de la actual situación. En esta búsqueda de ideas un primer pronunciamiento, para efectuar después sucesivas aproximaciones, nos recordaría su espíritu inconformista. Y al mirar alrededor nos mostraría un terreno para labrar de la dimensión de un latifundio. Porque siempre que sigamos pensando desde él en base a su expresión de: "todos somos deudores de los demás más de lo que creemos", encontraremos lugares desabrigados a los que dedicar nuestra atención.

No es este, sin embargo, el modelo de reflexión que actualmente se hace. Los "hijos de la necesidad" que encuadraban las cooperativas de 1955 han dado paso a los "hijos de la prosperidad" ... para los que se hallan dentro del sistema plenamente residenciados en las empresas cooperativas. De ellas, ni el 50% había nacido en 1955 y el

85% no tenía hace 40 años uso de razón. De modo que la tensión por salir de la necesidad es una conducta que no florece ni impulsa a una interrogación comprometida sobre los comportamientos colectivos.

Hay algo, sin embargo, que sin llegar a ser un aurispice aventajado se puede afirmar hoy: las preocupaciones que entonces existían, seguramente guiadas subliminalmente por Arizmendiarieta, tenían relación con "los demás". Esa constante se concreta en medidas prácticas: dotaciones al fondo de reserva con cargo a excedentes en mucha mayor proporción que la destinada a adjudicación individual, que no se podía monetarizar en ningún caso para así propiciar el desarrollo interno y la creación de más oportunidades de trabajo; la aplicación del fondo de obras sociales hacia la comunidad sin que ni de un sólo céntimo se beneficiaran los socios de forma individual; la solidaridad en el consumo haciendo que los anticipos laborales no sobrepasaran a los salarios de los trabajadores de las empresas de la zona; la erección de la Eskola y el Centro Asistencial (hoy Hospital Comarcal) como instituciones abiertas a cualquier ciudadano y, sobre todo, las matizaciones sociológicas para hacer trascender la "experiencia" hacia la responsabilidad frente a lo que nos rodeaba, de modo que no fuéramos presas del apoltronamiento estéril y del conformismo claudicante, una vez logrados nuestros objetivos individuales.

Y esta es la senda que a mí me parece que habría que recuperar intensificando las acciones y, más todavía, el compromiso social con lo que nos rodea. Haría falta que los Consejos Sociales -no sólo los Consejos Recto-

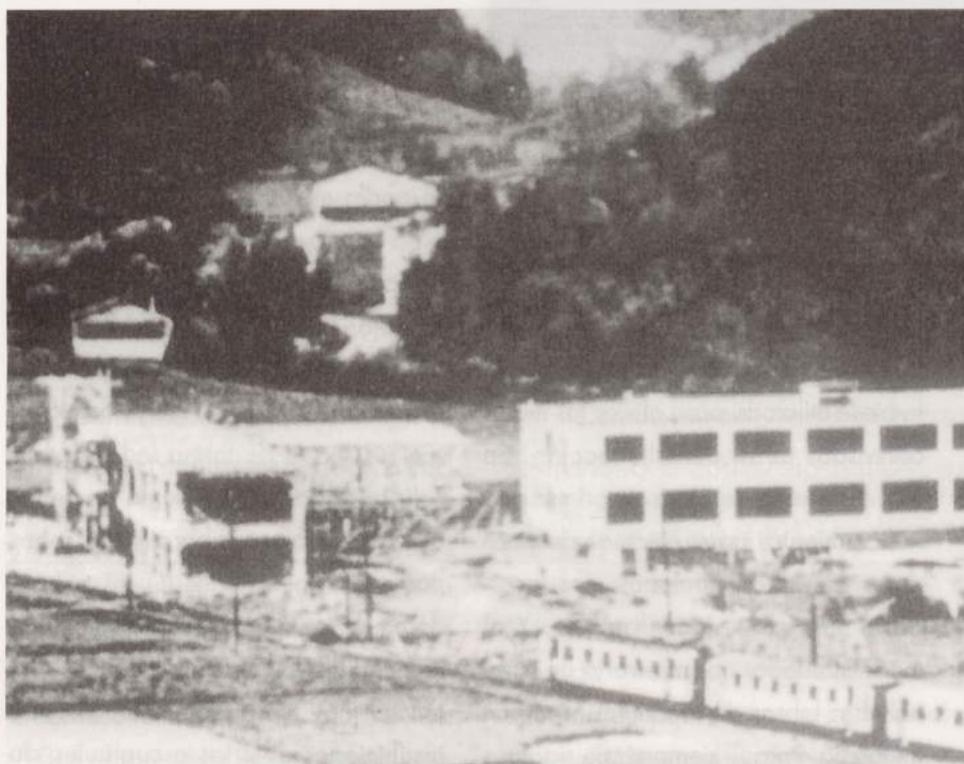
res o los de Dirección- se sintieran estimulados por las carencias que rodean a tantos trabajadores; por el estado de inquietud que otros tienen ante la inseguridad de sus empleos; los desequilibrios ciudadanos que se dan por los brotes de violencia que reducen posibilidades y las garantías para la consolidación de las estructuras empresariales que se necesitan. El panorama externo, igualmente susceptible de mejora, aunque con otras connotaciones allá en 1955, se trató de aliviar por los cooperativistas que se sentían "hijos de la necesidad" -que es algo más que ser "hijos de la necesidad" como diría Miguel de Unamuno- y que por tanto no buscaron su medro personal -al menos sólo- porque ese no era su objetivo y porque se aspiraba a mejorar el nivel de vida propia en la misma medida que el resto de la comunidad también lo hiciera: "mejorar la promoción individual a través de la promoción de la comunidad", no haciéndolo sólo, sino con los demás.

Han pasado 40 años y en la mitad del camino nos dejó Arizmendiarieta. No fue siempre explícito su mensaje para quienes le escuchábamos, pero al "recobrar el tiempo" nos damos cuenta que supo aprovechar las fuerzas que nacen de sentirse necesitados como si de un brote biológico deseoso de subsistir se tratara. Recordando una vez más a Vaclav Havel, poeta y Presidente de la República Checa, podríamos decir que: la democracia y solidaridad cooperativa son plantas de difícil cultivo; por eso hay que tratarlas intensamente y con mimo, regándolas bien todos los días y facilitándoles nutrientes adecuados para que crezcan. Si esto no se hace, esas plantas se mueren. □

El ayer y el hoy cooperativo

Jesús Larrañaga

Jesús Larrañaga entremezcla en este artículo el pasado, presente y futuro de nuestra Experiencia Cooperativa. Recuerda con cierta añoranza el ayer y afirma que nuestra Experiencia se enfrenta al reto de encajar los principios ideológicos en un nuevo contexto internacional y mantener la rentabilidad de nuestros negocios.



Ayer

Aunque la referencia histórica señala al año 1956 como la fecha del arranque cooperativo de Ulgor, no es cierto en lo formal y jurídico, si bien cabe afirmar que el espíritu fundacional se cimentaba en la idea motriz de llevar al trabajo al poder de la empresa. De hecho, los primeros dos años son de tanteo en torno a la idoneidad del modelo de Sociedad Anónima reformada, que permitiera la cogestión al estilo del modelo alemán, aunque éste

estaba en sus comienzos y no se conocía ni el valor de lo experimentado y menos la profundidad y extensión en el campo empresarial.

D. José María Arizmendiarieta redacta los estatutos de Ulgor, S.A., en un intento de entrar bajo la ley de sociedades anónimas, pero con todos sus trabajadores como socios, de forma que se garantizara la gestión democrática del poder de la empresa.

La idea de la reforma de la Sociedad Anónima se correspondía con la doc-

trina de la Iglesia Católica que propugnaba en abstracto la participación obrera. Arizmendiarieta se sentía plenamente identificado con el problema y como hombre de acción abandona la vía especulativa y se decide a reformular la solución.

Visto que era una utopía modificar la ley de sociedades anónimas, se apuesta definitivamente por la alternativa cooperativa, como modelo radical de control de la empresa sólo por los trabajadores, garantizando la primacía, en este caso total, del trabajo sobre el capital. El capital se transforma en instrumental, más próximo a la función del crédito que de capital. Decisión estratégica que determina el modelo de gestión democrática de la empresa. Se desconocía en los comienzos las derivadas de un modelo de empresa que participa de la naturaleza de lo político en lo tocante al voto y poder personalizado, pero difiere, no obstante, en las consecuencias: se maneja la materia económica, que es más lábil que los pronunciamientos políticos, y sólo se acierta si se tiene éxito.

Lo político opera con presupuestos que se cumplen o dejan de cumplir, pero la empresa actúa con la explotación, y ésta admite pocas veleidades porque de la buena o mala explotación dependen los puestos de trabajo y afecta a los bolsillos y estos deciden y presionan de inmediato sobre la gestión directiva.

La opción por el modelo de empresa democrática es ideológicamente avanzada, socialmente pregonada, pero difícil de llevarla a cabo.

Un desafío para las nuevas generaciones

Se constata que las cooperativas tienen flexibilidad laboral y económica de adaptación que no tienen otros, pero, con todo, lo importante es disponer de elencos humanos muy capacitados, que son los que trazan y ejecutan la estrategia y las acciones necesarias para cada situación en continua evolución.

Son muchas las variables que simultáneamente intervienen en la ecuación de la competitividad, pero, puestos a jerarquizar, me inclinaría por enfatizar la novedad con calidad a costes decrecientes, la capacidad de proyectarse en el mercado sin fronteras, las competencias y habilidades del núcleo directivo y altos técnicos, los llamados a ser los mejores movilizados de la totalidad del personal de la empresa.

Es un buen desafío para las nuevas generaciones, las que deberán autopreguntarse si merece sostener y potenciar el modelo de democracia económica en valores de utilidad social o si se apuesta por los modelos convencionales, más a tono con los valores culturales dominantes. El tiempo lo aclarará.

En el año 1959 inicia Ulgor (Fagor) la rodadura bajo ropaje cooperativo, tras un paréntesis dubitativo (1956-1959). Este relator no tenía en aquel entonces la finura intelectual suficiente para discernir el diferenciado metabolismo de la empresa cooperativa y la empresa de capital. Se estrenaba un modelo nuevo, se aseguraba el control del trabajo y "ancha es Castilla".

La prioridad por excelencia era triunfar en el mercado, tener capacidad para crear, producir, vender y ganar. Las sutilezas jurídicas ocupaban un espacio menor y la conducción humana en una comunidad pequeña era fácil y gratificante. Y además, todos los trabajadores provenían de otras empresas y el nuevo estilo y forma de

Se constata que las cooperativas tienen flexibilidad laboral y económica de adaptación que no tienen otros, pero, con todo, lo importante es disponer de elencos humanos muy capacitados, que son los que trazan y ejecutan la estrategia y las acciones necesarias para cada situación en continua evolución.

“Era alta la ilusión de los primeros, había gran sentido de pertenencia, de espontánea entrega, no había horas, las que se necesitaban. Se era consciente de que para ser algo significativo en lo social había que triunfar en lo económico”.

gestión gustaba, era más próximo y entre iguales se convivía en atmósfera de fraternidad. El choque era brutal con las etapas anteriores de su vida laboral y se sentía el frescor de los nuevos aires sociales.

Era alta la ilusión de los primeros, había gran sentido de pertenencia, de espontánea entrega, no había horas, las que se necesitaban. Se era cons-

ciente de que para ser algo significativo en lo social había que triunfar en lo económico.

Y se triunfó. Nuestra razón de ser social descansaba en el mercado y se logró posicionarse cuasi instintivamente, sin apenas sapiencia libresca o de escuela. Ganar al cliente ¿cómo?. Montándose en la novedad. La estufa de petróleo "Aladdin" y la cocina con horno panorámico "Nuevo Sueño" - copiada la primera y con licencia italiana el segundo- son los mascarones de proa de un Ulgor (Fagor) que se asomaba tímidamente al mercado.

Época autárquica, mercado feliz e idílico para el que manejaba con mínima sagacidad, novedad y calidad, idónea para una época que tragaba lo que se le echara. Como siempre, la novedad ocupa un lugar preferente en la mente del consumidor. Y cambiar del carbón o del petróleo al gas fue un salto enorme, y si además se le sirve el capricho de un horno visual lo era más. Y Fagor se lo dio y venció.

Hoy

El escenario ha mudado dramáticamente: el mercado de autárquico ha pasado a desfronterizado y global. El salto es mortal de necesidad. Y sin embargo, está de rabiosa actualidad la noción del cliente, más virrey que nunca, más exigente, más riguroso y mudable, que estima el confort y la novedad en la seguridad de una intachable calidad a costes decrecientes.

En el hoy como en el ayer mandan los mismos elementos, los diferencia la sofisticación y el tiempo de acceso al mercado. Sin tiempo para el tiempo, el paradigma de la modernidad es la novedad convertida en moda, en apatencia colectiva y masificada. Transito-

riedad y caducidad del producto es el signo del hoy.

El tamaño del mercado y la aceleración tecnológica y comunicacional incorporan ritmos e intensidad de aplicación de las mismas variables en valo-



res tales que la empresa de nuestros días se parece poco a la del pasado.

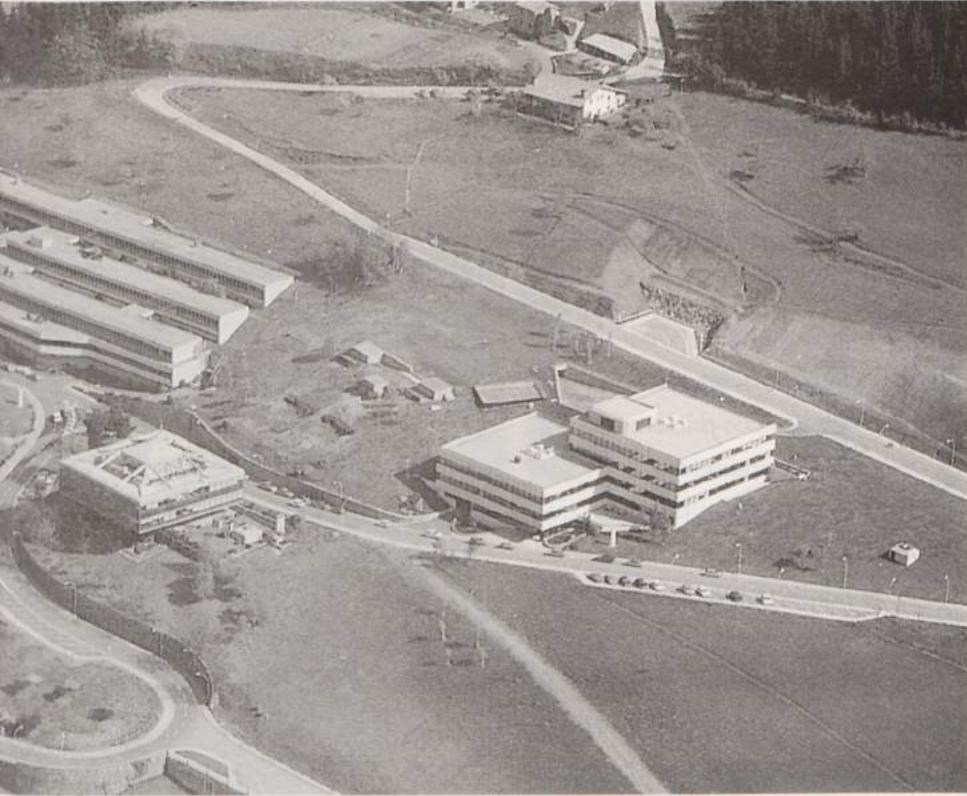
Ha cambiado sustancialmente el desempeño directivo, se torna en crucial la valía y profesionalidad de las personas, condicionadas a acertar en la gestión, en medio del tifón que amenaza al mercado planetario. Es vital elevar la cualificación del personal, integrarlo y vincularlo en alta intensidad y generar el sentido de identidad y pertenencia a la empresa como algo suyo, de apasionarse por algo más que la fría tenencia de una participación en el capital.

Las cooperativas, en su evolución, han normativizado no poco de sus relaciones, se han deslizado quizá por la pendiente del detalle contractual del

“Lo político opera con presupuestos que se cumplen o dejan de cumplir, pero la empresa actúa con la explotación, y ésta admite pocas veleidades porque de la buena o mala explotación dependen los puestos de trabajo”.

trabajador con exigencias tales que pueden rigidizar las supuestas virtualidades de la condición de socio. Avanzados en finuras jurídicas, quizá pobres en creatividad, discretos en la mejora continua y algo amarrados a

expandido a ritmo menor, que es igual que decir a más bajo nivel tecnológico e implantacional que otras corporaciones surgidas en la misma época y ha creado menos puestos de trabajo. Se ha hecho mucho comparativamente a



límites y seguridades. Una empresa que no es capaz de provocar ilusión y pertenencia, a través del trabajo eficaz y competitivo está perdida a medio plazo. Bien por la exagerada confianza en la bondad de participación jurídica o por otras razones no se ha utilizado el potencial latente de la condición de socio. Y es grave por sus consecuencias. Hoy la empresa que crea más puestos de trabajo es la más social, prima la creatividad sobre la forma, así lo exige la urgencia y el drama del empleo y la supervivencia de las empresas.

Las cooperativas, o la Corporación MCC, es una realidad más bien pequeña en comparación con otras corporaciones. Ha crecido y se ha

escala nacional, pero le ha faltado la gimnasia que exige la vivencia en el espacio internacional. ¿Por qué?. En buena parte por comodidad de luchar en mercado interior protegido. Y lo cómodo se pega. Y quizá por la naturaleza de la empresa, sujeta a complejos procesos decisionales y falta de sensibilidad estratégica por el largo plazo.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón tiene sobre sus espaldas la enorme tarea de encajar principios ideológicos con expansión internacional y rentabilidad sostenida, tan natural esta última en la autarquía y tan difícil en turbulencia competitiva.

Esta experiencia es objeto de atenta observación. Al invento de Mondragón

“Nuestra razón de ser social descansaba en el mercado y se logró posicionarse casi instintivamente, sin apenas sapiencia libresca o de escuela”.

se le creía enterrado, pero sigue vivo en la marea de los cambios. Está por ver si en la Nueva Economía Global es viable esta singularidad relativamente importante y deshomogénea con el sistema dominante. ¿Serán bastantes los artificios financieros para dar cobertura a la expansión?. ¿Podrá mantener un núcleo cooperativo con una órbita de sociedad de capitales?. Son interrogantes al aire.

Decía D. José María Arizmendiarríta que si con tan pocos capitalistas ha transformado la sociedad, qué no podrán hacer las muchas voluntades conjuntadas. Pero lo conjuntado necesita directriz ideológica, decantada cultura de empresa democrática y comunidades implicadas en la defensa de un modelo eficiente, a la vez que socialmente avanzado. □

Otros tiempos

Rafael Amorrain

El autor del artículo rememora con cierta nostalgia

los primeros tiempos de la

Experiencia Cooperativa,

“tiempos de auténtica solidaridad y espíritu coope-

rativo”. Asimismo,

expresa sus dudas acerca

del mantenimiento del

espíritu cooperativo en el

cooperativismo actual y en

el futuro.

Uno siente nostalgia. Ahora emocionado los tiempos primeros de las Cooperativas de Mondragón, tiempos de auténtica solidaridad y espíritu cooperativo, y ve con temor la posible pérdida del mismo en su desarrollo posterior. ¿Será porque al paso de los años se idealiza el pasado? ¿Que al echar la vista atrás perdamos objetividad? Pero aún admitiendo la posibilidad de reflejar una imagen un tanto desenfocada, que no lo creo, paso a exponer mis opiniones sobre el Cooperativismo de entonces y del actual.

Entorno

Para entender adecuadamente nuestra realidad inicial es necesario situarse en el entorno del que surgió: la libertad no existía, tampoco el paro, las comodidades eran muy inferiores a las actuales, las gentes entrañaban sencillez, los siquiátras tenían menos trabajo, la vida se asentaba en la austeridad, el paternalismo en todas las órdenes de la vida resultaba agobiante. Las personas que abordaron el proceso de promocionar las Cooperativas querían ser más persona, ser más due-

ños de su destino, poder votar y decidir.

Y en ese ambiente, en ese caldo de cultivo se fue gestando y nació nuestro movimiento, con cierto simplismo pero con mucha ilusión, como resultado, en gran medida, de la siembra de ideas realizada previamente por Dn. José María y por el continuo impulso y exigencia que su presencia suponía.

No impulsaba a la gente conseguir



un puesto de trabajo, no tenía objeto dada la situación de ocupación total y, sin embargo, los que se embarcaron en el proyecto, en una gran mayoría, tuvieron que sacrificarse económicamente para realizar su aportación a capital, pues la suma de los conceptos de capital retenido y capital cedido - como entonces se denominaban - ascendía a 55.000 pesetas, importe con el que se podía adquirir una vivienda. El estimulante era hacer Cooperativismo, romper en alguna medida con la situación vigente, hacer un mundo mejor en la medida de nuestras posibilidades.

Se deseaba hacer Cooperativismo pero con ideas básicas novedosas. Para la aprobación de Estatutos por parte de las autoridades competentes fue dura la lucha que se sostuvo. Nuestras propuestas colisionaban con la legislación y doctrina vigente entonces. Vencimos finalmente en algunos puntos pero en otros hubo que esperar a mejores tiempos. Quedó así acuñado un Cooperativismo más progresista y efi-

aquella época se obtenían, hubieran permitido asignar a los socios importantes retribuciones en concepto de retornos y, sin embargo, prevaleció el compromiso de limitarlos a proporciones modestas, aplicándose el grueso de dichos remanentes a los Fondos de Reserva y al Fondo de Obras Sociales, atendiendo al compromiso moral asumido de vigorizar las empresas para desarrollar el Cooperativismo.

Igual proceder austero se aplicó a los anticipos laborales (salarios) que pudiendo ser muy superiores a los vigentes en la zona en la que estábamos ubicados se decidió que no los superarían. Se creó una cultura que aún subsiste.

El criterio de fortalecer las empresas, considerado prioritario ante las economías personales, fue el primer acierto pleno del estamento directivo que lo impulsó, pero también supuso para los socios un sacrificio en pro de la comunidad no cooperativa.

La dirección demostró ser sumamente eficaz. La marcha de las empresas lo certificaban. La dedicación, tensión e ilusión empleadas para la consecución de los objetivos preestablecidos resultaba ejemplar.

Caja Laboral y Ularco

La creación de Caja Laboral Popular y Ularco fueron también hitos básicos en nuestro camino.

Aquella como soporte financiero indispensable para sus Cooperativas asociadas y como motor para el aglutinamiento intercooperativo. No es necesario glosar sus bondades y necesidad, pues son harto conocidas y valo-

“El entorno económico-social actual y la masificación de sus empresas originan que en esta puesta al día se vayan perdiendo en el camino importantes dosis de espíritu genuinamente cooperativo”.

radas. La garantía que supuso y supone esta entidad para las Cooperativas asociadas es impagable. Sin su presencia no se hubiera alcanzado por el Grupo la potencialidad actual. Pero constatamos que nos llama la atención el bajo grado de financiación relativa que esta Entidad dedica hoy a sus Cooperativas, que va reduciéndose día a día, y que éstas tengan que recurrir al mercado de capitales.

Ularco fue en su día novedoso en su concepto y organización y esencial para sus asociadas. La intersolidaridad total alcanzada confería mayor fuerza y poder para obrar, tanto a cada asociada como al Grupo. Rápidamente se alcanzó la reconversión al 100%, lo que suponía ayuda económica vital



caz que el existente hasta entonces en nuestro País.

Claves del desarrollo

Atendiendo a la marcha de las empresas en sus primeras andaduras, las bases sobre las que se asentó su desarrollo fueron, a mi entender: el clima de austeridad económica implantado y la eficaz gestión empresarial y social desarrollada.

Para comprender lo afirmado en cuanto a la austeridad hay que tener presente que los remanentes (beneficios) fabulosamente elevados, que en

“Nos embarga la duda de si el auténtico Cooperativismo existe hoy y, en caso afirmativo, si será posible en el futuro”.

que las empresas que obtenían mejores resultados prestaban a las demás. Se implantó la Dirección General que regía el Grupo, como complemento incuestionable de la organización puesta en marcha.

Después ha servido de modelo para instituciones semejantes que surgieron en otros ámbitos geográficos y, finalmente, para la vertebración de MCC, aunque en cada caso se hayan tenido que adaptar a los nuevos tiempos.

Renovación

Las nuevas corrientes también obligan a las Cooperativas, haciendo necesaria su puesta a punto, su renovación. El entorno económico-social

El paro

El paro es un tema que merece mención especial. Por nuestros orígenes y nuestra historia estamos obligados a ser adelantados en la lucha contra esta lacar. Debemos liderar soluciones nuevas, pues estoy convencido que con los modelos utilizados el problema no tiene solución. Hay que romper moldes, aplicar métodos nuevos. No sé cuáles, pero algo hay que hacer. Hay que llegara introducir, a poner en marcha el llamado reparto del trabajo, no sólo en el ámbito cooperativo, sino en todo el mundo laboral, pero lo que debemos dar es ejemplo, es nuestra obligación.

actual y la masificación de sus empresas originan que en esta puesta al día se vayan perdiendo en el camino importantes dosis de espíritu genuinamente cooperativo. Pero es el precio, parece, que hay que pagar para mantenerse con vida en la creciente lucha por el mercado y ante la presión creciente que el individualismo supone, individualismo que es lo opuesto a Cooperativismo.

una sociedad de cartera, etc.. Parece que se tiene que producir un equilibrio inestable entre el espíritu y lo material, que finalmente irá inclinándose hacia soluciones egoístas.

MCC constituye otro avance fundamental en la andadura de nuestro sistema. La imperiosa necesidad del soporte interempresas para poder enfrentarse con éxito a la realidad económica actual y futura obligaba a ello. Se me



No gusta al cooperativista viejo, por ejemplo, la idea de que son necesarias Sociedades Anónimas de nuestra propiedad como soporte de las Cooperativas; la contratación de personal eventual en gran escala; la creación de

antoja, sin embargo, que ha surgido una organización compleja que no hará fácil su camino, aunque contemplo la cantidad de intereses no coincidentes que habrá sido necesario templar para alcanzar un acuerdo entre sus empresas y gentes integrantes. Pero me imagino que el rumbo apuntará hacia superiores tasas de solidaridad y simplicidad de funcionamiento.

Cúidese, por favor, el espíritu originario, pues nos tememos que el creciente eclecticismo lo desdibuje. Nos embarga la duda de si el auténtico Cooperativismo existe hoy y, en caso afirmativo, si será posible en el futuro. □

Recuerdos y nostalgia

Alfonso Gorroñoitia



Cuando se me pregunta cuál es el tipo de cooperativismo que quisimos hacer allá a mediados de los 50, no puedo evitar una reacción de sorpresa. Porque lo que nosotros pretendíamos hacer era "una empresa conforme a la doctrina social de la Iglesia", o dicho con lenguaje más laico, "crear un nuevo tipo de empresa más en consonancia con las justas aspiraciones del mundo del trabajo", no una cooperativa, ya que incluso esta for-

mulación jurídica fue accidental, en razón de su coherencia formal con nuestra idea esencial.

El cooperativismo de Mondragón se hizo después, en la confrontación con la realidad, mediante la puesta en marcha de las sucesivas invenciones sociales idóneas para abordarla, encajadas en nuestro compromiso personal y en el exigente código moral y social en que creíamos.

Pero detrás de ello, o empujando a todo ello, una vocación y un espíritu sembrados por Arizmendiarieta. D.

José María solía definir sintéticamente la vocación con dos palabras: voluntad y aptitud. Voluntad para direccionar el esfuerzo hacia un determinado fin ideal y aptitud como capacidad para desarrollar las acciones necesarias para alcanzarlo. En cuanto al espíritu, a veces se suele preguntar un tanto excépticamente, qué es eso del espíritu cooperativo. Pues bien, el espíritu, según el diccionario, es "el principio generador, esencia o substancia de una cosa", pero también, y hablando en lenguaje más familiar, es para mí esa llama interna que alimenta unas convicciones y alienta unas actuaciones. Y naturalmente el espíritu cooperativo aquél que es conforme con sus postulados y valores.

Porque el cooperativismo, quiérase o no, tiene sus valores específicos. "Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social" (ACI, Setiembre 1995), y los principios -esos famosos principios que pretenden caracterizar la identidad cooperativa- no son más que pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

Pero los valores y principios necesitan una plasmación operativa que sólo puede instrumentarse a través de un código normativo: es lo que acuñan los Estatutos Sociales, lo que constituye el derecho cooperativo. Derecho cooperativo que tiene que estar inspirado en aquellos valores, pero no sóloamente ins-

“No cabe duda de que existen diferencias entre el cooperativismo de hace 40 años y el de ahora, pero no me atrevería a decir que afecten a sus esencialidades últimas”.

pirado, sino que articulado de forma tal que propicie la práctica de los mismos en la vida ordinaria de la cooperativa.

Me suele apenar esa especie de difuso menosprecio del derecho interno, presente en algunos sectores, por el supuesto “encadenamiento” a que somete a la gestión. Si el derecho está inspirado en unos valores superiores y está adecuadamente proclamado debe preceder a la ejecución, pero también estimularla, máxime si está en nuestras manos la capacidad para modificarlo, tanto en su contenido como en sus formas de aplicación, si éstas devienen en esterilmente reglamentistas.

Nuestros Estatutos Sociales antaños estaban repletos de criterios conceptuales que enmarcaban los preceptos dispositivos que les seguían.

Permítaseme citar, a guisa de ejemplo, sólo una referencia relacionada, nada menos, que con el escabroso tema del Régimen Disciplinar. Su artí-

culo de cabecera decía así:

“Para asegurar un adecuado clima social y de trabajo debe haber una disciplina seria, y a fin de que bajo ningún aspecto se entorpezca la convivencia fraterna entre los socios, determinadas faltas implicarán una aplicación automática de sanciones”.

Posteriormente han desaparecido estas apelaciones de nuestros documentos jurídicos. Seguramente hemos ganado en pragmatismo utilitario, en técnica y en seguridad jurídicas, pero nos hemos empobrecido en referentes éticos del comportamiento.

Diferencias

No cabe duda de que existen diferencias entre el cooperativismo de hace 40 años y el de ahora, pero no me atrevería a decir que afecten a sus esencialidades últimas sino más bien a la cultura dominante, a sus formas de expresión y ejercicio. A mí me gustaba más aquél: más sobrio, más generoso, más comprometido, más soñador,... en fin, menos calculador y mercantilizado. Pero éste es otro tema, desde luego discutible.

Lo cierto es que entonces se destinaron hasta el 75% u 80% de los resultados a Fondos de Reserva Irrepartibles, se adjudicaba sin pestañear su 10-15% al Fondo de Obras Sociales para invertirlo íntegramente allende los muros de la cooperativa, o se ayudaba a la financiación de las obras de la nueva Escuela Profesional mediante aportaciones personales de todos los socios. La aplicación de tales conceptos resulta impensable en la actualidad, por razón de la inusitada evolución experimentada por la sociedad.

Entre los componentes de este cambio hay que citar dos esenciales a mi

juicio: el cambio del escenario y el cambio del protagonista. El cambio del escenario, en el sentido de que la jerarquía de valores de la sociedad ha sufrido una transformación importante; y no digamos nada el relacionado con el mundo de la empresa, cuya mutación ha sido extrema: desde una gratifican-



te máquina de generar resultados generosos, a una singladura tormentosa y tortuosa para esquivar pérdidas o, cuando más, para obtener parcos excedentes. Y en cuanto a los protagonistas conformados por esta sociedad, socios más sensibles de sus derechos y de la “utilidad” de la cooperativa que proclives a compromisos ideales.

Lo cierto es que, como consecuencia de estas mutaciones, aquel principio de la primacía de los “derechos de la comunidad” sobre los “derechos individuales”, base del poderoso desarrollo inicial de nuestras cooperativas, ha experimentado un quebranto notorio.

Alguna vez he especulado sobre quién es el agente principal del desarrollo cooperativo: si los dirigentes que

hacen de locomotora o si la conciencia colectiva que impulsa a los dirigentes. Cualquiera que sea la respuesta teóricamente exacta, ni el estamento directivo ni el colectivo social pueden eludir la responsabilidad de las malandanzas como tampoco monopolizar la satisfacción de los éxitos, más allá o



más acá de la personalización convencional que se realice al respecto.

Entonces se hablaba de conceptos tales como "emancipación de la clase trabajadora", de conseguir la "igualdad de oportunidades de trabajo, de educación y de salud" y se apelaba a divisas como "crear y no, poseer; actuar y no, ganar; progresar y no, dominar". Tengo la leve sensación, seguramente equivocada, de que hoy por hoy esta música suena un tanto esotérica en los oídos de nuestro cuerpo social, quizá porque nos sentimos clase trabajadora ya emancipada o porque pensamos que no queda ningún trabajador que emancipar o que la igualdad de oportunidades ya está alcanzada a niveles razonables.

Eficiencia empresarial

Deliberadamente me he movido en los aledaños de nuestros valores éticos, por cierto inalterados en nuestros códigos escritos, porque los mensajes del pragmatismo empresarial y las exigencias de la "mercantilidad" de la cooperativa suenan mucho más.

Pero, para no equivocarnos, quiero resaltar sin ambages que el principio de eficiencia empresarial es, ha sido y debe ser el primero en el orden de prioridades del Grupo. Y ello por una razón bien sencilla: porque la eficiencia empresarial es el factor que posibilita la consecución de todo el resto de aspiraciones socioeconómicas. Estoy absolutamente convencido de que el futuro, al igual que el pasado, depende casi exclusivamente de la profesionalidad que consigamos alcanzar en el gerenciamiento de nuestras cooperativas y del rigor con que colectivamente asumamos la "función

empresario". De lo que se trata, pues, es de hacerlo desde el impulso de los valores cooperativos.

De momento, esta Institución tiene un reto histórico pendiente: cumplir más plenamente la "igualdad de oportunidades de trabajo", cuya radical vigencia es patente a la vista del sangrante problema del desempleo que azota a nuestro pueblo. Nuestra vocación social y sentido de la solidaridad tienen que movilizarse sin reservas para abordar este problema, con las colaboraciones que fueren precisas, poniendo en juego los recursos económicos disponibles -que son muchos-, pero sobre todo aportando los recursos humanos de gestión necesarios. Para crear empleo industrial y en Euskadi,

"Nuestra vocación social y sentido de la solidaridad tienen que movilizarse sin reservas para abordar el problema del desempleo".

tendríamos que preguntarnos seriamente con qué o con quién está hoy comprometida la Institución, e invalidar aquella sentencia, más bien cínica, que me espetó un profesor: "Las Instituciones supuestamente nacidas para servir al hombre terminan sirviéndose a sí mismas".

Las reflexiones anteriores no empañan mi evaluación de la realidad social y económica que representa este cooperativismo hoy, aquí y ahora. Seguramente más admirado por los foráneos que por los indígenas, es claro, para todo aquel que no sea ciego, que MCC es una realidad importante, respetada y respetable, en la que se han creado empresas de distinto signo, promovido tecnologías, expandido empleos y, en definitiva, creado un formidable núcleo de riqueza, trabajo y bienestar con el único protagonismo de fuerzas de estrato popular. En resumen, el resultado de mucho sacrificio, trabajo y talento acumulados, en apenas dos generaciones de hombres y mujeres que le han dedicado su esfuerzo ilusionado. Con semejante estirpe no es soñar augurarle que celebrará su 80 aniversario. □

La creación de empleo, nuestro reto principal

El reto que supone la creación de una empresa Cooperativa es distinto si se vive desde la experiencia de participar en el proyecto de implantación de una planta productiva para a través de distintos pasos, convertirla en una Cooperativa independiente o, bien haberlo hecho partiendo desde cero, desde un proyecto, una idea o un producto, en el cual los riesgos y sacrificios son inmensamente mayores. Nuestra experiencia en la creación de ORKLI, aunque con algunos de los esfuerzos que la creación de una Cooperativa requiere, fueron un camino de rosas gracias al apoyo y soporte moral, de gestión, económico y de todo tipo que COPRECI nos aportó desde un principio.

Aclarado este punto de partida y conocidas las realidades que actualmente hemos alcanzado, se puede señalar que uno de los retos, la consolidación de puestos de trabajo, aunque algo alejado de las voluntaristas cifras que en su día nos planteamos, alcanzan una realidad y un grado de consolidación del que podemos sentirnos satisfechos. Quizás este apartado podríamos relacionarlo con aquella capacidad de asumir riesgos de los pioneros; hoy en día existen recursos eco-



Juando Gaztañaga

ORKLI

nómicos y aunque las dificultades para nuevos proyectos son mucho mayores que las de hace 30 ó 40 años, alguna duda me cabe de hasta donde hacemos apuestas serias en este sentido.

Nuestra proyección con el entorno social tiene la expresión más clara en la creación de puestos de trabajo, tanto directos como indirectos, y mirado desde el punto de vista de nuestra comarca no cabe duda que la aportación es realmente importante. Nunca nuestras Cooperativas han generado tantos puestos de trabajo en nuestra zona, pero en esos otros ámbitos donde también nuestra participación debería dejar sentirse, instancias socio-económicas y/o culturales, quizás nuestra participación como socios debería ser mayor.

En resumen, la realidad de nuestras Cooperativas hoy es en gran medida es como para sentirnos satisfechos, pero hay que seguir siendo inconformistas y avanzar más en todos los ámbitos, principalmente en la creación de puestos de trabajo, que ayuda, aunque sea un poco, a mitigar ese problema del paro que a todos tanto nos debería pesar.

La gestión del cambio

He vivido la Experiencia en forma de proceso, con una característica predominante: la del cambio y la adaptación a las nuevas circunstancias. Una de las ideas de Dn. José M^º era que el signo de vitalidad es "renovar y adaptarse". De hecho, el Grupo Fagor se ha ido adaptando continuamente en busca de mejores respuestas organizativas a un entorno cambiante.

La necesidad del cambio viene dada por factores externos e internos. Entre los factores externos está la exigencia de ser empresa competitiva adaptada a la nueva situación. Entre los factores internos está la exigencia social de que las prioridades de la eficacia empresarial no hagan perder los valores y formas de actuación básicas del hecho cooperativo.

¿Cuáles son los elementos que hacen posible la compaginación de los cambios organizativos con la fidelidad a los valores cooperativos básicos? Hay quien dice que para analizar los valores de una organización no son tan importantes los objetivos sino los procesos de toma de decisiones. En nuestro caso, la bondad o no de los procesos puede medirse por su nivel de comunicación de los proyectos, la capacidad de debate, y finalmente, el consenso o negociación de las mismas entre los órganos de gobierno, eje-



Tomasa Zabaleta

FAGOR

cutivo y social. Un aspecto importante en los procesos de cambio es la actitud de acercamiento, no táctico sino auténtico, de los órganos de gobierno y ejecutivo hacia la búsqueda de participación y contraste de los proyectos, con los órganos sociales y colectivo, lo cual da credibilidad, evita actitudes defensivas y motiva la corresponsabilidad. Se puede decir que de las crisis institucionales más importantes vividas en los años 1974 y 1992, la institución ha salido reforzada creando vías de diálogo renovado y revitalizado. Por otra parte, en la medida que se resuelven bien los conflictos la institución acumula una experiencia que le sitúa en mejores condiciones para afrontar los siguientes embates. Esta es una forma de cultura que trasciende a las personas y queda en los valores de la organización.

La gestión del cambio tiene dificultades exigentes, pero la experiencia de los 40 años de las Cooperativas del Grupo Mondragón es una constatación de cambios sucesorios que han creado un conglomerado empresarial y de riqueza para el país impensable en sus comienzos. Pero que además, ha generado una cultura organizativa que trata de hacer compatible la adaptación a los cambios del entorno económico sin perder su ser cooperativo.

40 urteko kontuak



Lourdes Idoiaga

LAGUN-ARO

Horretan Gizarte Aurrikuspenerako sistema "diseinatu" zen, oraindik orain, 40 urte igaro ondoren begiratuta, inguruan "desiragarri" den eta etorkizunerako balio duen eredua. Irakurri bestela Europako sistemak, beren etorkizunerako jarraibideak eta Estatu Espainiarrekoak.

Kronologikoki, bigarren gertakaririk garrantzitsuen 1967ko urtarilekoa da, "kartila" sistematik gaur egungo Gizarte Aurrikuspenerako Entitatera pasatzea, hain zuzen. Iguala-kotizazioekin hasi zen eta, denborarekin, ordaintza indibidualen araberako prestazio-garantziara jo zen aurrekinnaren ordezkotzat hartzen diren prestazioetan eta iguala-sistema laguntzazkoetan. Horrez gain, kooperatibarteko elkartasunerako tresnak ere sartu ziren mutualismoaren ikuspegitik.

Ezin dut ahaztu, halaber, eskaintzen duen segurtasunagatik. Kapitalizazioaren sistema aukeratu zela gure Pentsioetarako finantzatzeko. Eta honetan ere, kooperatibismoak aurrakusteko gaitasun bikaina erakutsi zuen. Horixe da, beraz, hirugarren gertakaria.

Laugarrena desenpleguaren aurkako borroka da, batez ere 1983tik aurrera hasi zena eta enpleguari laguntzeko prestazioaren bidez burutu dena. Hau ere Kooperatiben munduan sortu zen eta ildo honetatik birkokapena delakoa azpimarratu beharra dago, elkartasunezko elementu positiboa baita.

Eta horiez gain, erabaki garrantzitsu asko, labor-labor esanda: erretiroaren egokitzapena (segurtasun-elementu gehiago erantsiz), amatasuna eta prestazio berrien sorrera, hala nola, etenaldiko mutualista eta erabateko ezintasun iraunkor kualifikatua.

Azken konklusio gisa, azpimarratu beharra dago kooperatibistek gestionaturiko gizarte segurantzako sistema dugula eta, gure finantzaketa-dinamika eta gaitasunaren arabera, etorkizunean beste gertakari garrantzitsu batzuek hitz egiteko aukera emango digula.

40 urteko historia aztertzera, lana antolatzeke era hau aukeratu zutenek benetan asmatu zutela esanez eta esperientzia honek irautea eta etorkizunean proiektatzea lortu dutenen gaitasuna azpimarratuz hasiko nintzateke.

Kooperatibisten Gizarte Segurantzaren eta dere bidea kooperatibismoarekin batera egin duen Lagun-Aro buruz, azpimarratuko nukeen lehen gertakaria 1959an kokatzen da. Urte

La teoría y la práctica cooperativa



José Mª Ortubay

FAGOR

Para responder a la pregunta "qué opinión te merece el cooperativismo actual" yo distinguiría entre "las Cooperativas", lo que se ve, el armazón, el cuerpo, y "los cooperativistas", lo que anima, el espíritu, el alma.

Para mi "las Cooperativas" nos hemos convertido en una realidad económica-social muy importante a nivel de Euskadi, importante a nivel estatal y menos importante a nivel global, si nos comparamos con los grandes grupos mundiales. En cualquier caso, inmensamente mayor de lo que yo hubiera imaginado.

Creo que, en los últimos años, la constitución de MCC ha sido un acierto que dará sus frutos a medio-largo plazo. Pero nuestras reacciones son lentas y la misma integración en el proyecto MCC es más lenta, a mi juicio, de lo que la teórica aceptación del proyecto pudiera representar.

En cuanto a "los cooperativistas" lo que más me admira mirando hacia atrás es nuestra capacidad de adaptación, de cambiar (aunque sea tarde) de tomar decisiones incluso dolorosas (aunque sea más por atricción que por contricción) que nos permiten sobrevivir, luchar, avanzar.

Albergo dudas entre la teoría que predicamos y la práctica que ejercitamos. Seguimos manteniendo nuestros grandes principios de democracia, solidaridad, etc., pero no veo que calen. No veo cuáles son las fuerzas motrices, las causas sociales que hoy animan a las generaciones más jóvenes y mejor preparadas que nosotros y les impulsan a vivir el cooperativismo. Yo creo que estamos siendo contaminados por el ambiente individualista-consumerista, sin capacidad de generar anticuerpos de defensa y menos de ataque.

Seguro que las motivaciones han cambiado, pero yo no termino de ver lo que hoy nos anima. Acaso terminemos funcionando inmersos en el "aparato", pero sin horizontes de utopía.

En cualquier caso, me alegra y estoy contento de pertenecer a un movimiento que considero sano y que siempre está en "fase experimental".

Bada oraindik zereginik



Jose Ramon Elorza

IKERLAN

gure kooperatibek izandako aldea. 1975 urterako lortutako langileen kopurua mantentzea, sufritutako krisia pasa eta gero, ez da txantxetako gauza. Mantentzea edo gehitzea, kontutan hartzen badugu Euskal Herriak kanpo Eroskik izandako gehikuntza. Produktibitatean ikusitako hobekuntzak, egin ahal izan ditugun inbertsioak, esportazioetan lortutako portzentaiak, ... dira besteen artean arrakasta horren adibide eta indize batzuk.

Baina badago oraindik zer egin eta zer berreskuratu. Benetako komunitate bat izateko sortu zen gure esperientzi hau, eta asko falta zaigula deritzot. Lehen baina talde sendoago gara, ez dago zalantzarik. Baina batek esaten zidan bezala, "taldea egin gaituzte, hau ez da denon artean eginiko gauza bat, banaka batzuk baizik".

Hainbat erabaki garrantzitsu, adibidez, kolektiboek hartu ordez, Kongresuaren eskutan daude. Ezin jakin zer pentsatuko ote duten kooperatiba ezberdinetako kolektiboek. Erabaki

Ez da batere erraza, ez, oraingo kooperatibismoari buruzko balorazio bat ondo egitea lau lerrotan. Gaurko egoera bati ebaluaketa bat egitean, derrigorrezkoa izaten da atzera begirakada bat ematea aurrerantzean zer egin beharko genukeen jakin ahal izateko.

Gauza asko dira ondo eginikoak eta gauza asko egiteke daudenak. Ekonomia aldetik gure Euskal Herriarentzat hain gogorak izan diren azkenengo 20 urte hauek nahiko ondo gainditu ditugula esan behar. Beste enpresekin konparatuz, garbi dago

garrantzitsuenak talde mugatu baten hartzen badira eta garrantzi txikikoak arau edo normatibean bitartez, zer gelditzen da bazkideen eskutan protagonista sentitu daitezene? Batzar Nagusiei kasu gehiagoo egin eta bizitza eman beharko genieke gauzak aurrera joan daitezene. Efizientzia garrantzitsua da, baina efizientzia, berez, ez da humanismoaren sinonimoa, zion D. Jose Mariak. Kooperatibismoaren aurrerapena ere ez, gehituko nuke nik. Estructura berri honek urruntze nabarmen bat ekarri digu. Gai eta behekoen artekoa.

Geure arteko konfidantza berreskuratu behar dugu. Lehengo garaiak habeak ziren, Jorge Manriquek esan zuenez. Behekoek ez dute zuzendaritzakoengan konfidantzarik. Eta goi goikoek ez dute sinisten, ezta ere, bere etorkizuna eraikitzeak kolektiboak duen ahalmen eta gaitasunean.

Kooperatiba batzuk gure Taldetik alde egin dute. Hau izan da niretzat gure Esperientzian izandako puntu beltzarena ebaluazioa egitean: famili batetik seme -alaben alde agitearen erudunak denok gara. Behin betiko urratsa izango al da duela denbora gutxi emandakoa?

Erreflexio asko datozkit burura. Hor non dauden gure jubilatuek, kooperatiba ateratzeko hainbat sakrifizio egin ondoren une honetan kanpotar sentitzen direlarik... Edota humanismo arruntarako gaitasun eza; zenbat hitzegiten dugu gure artean? Ez al da egia gehiago hitzegiten dela pasioetan mahaioetan baino? Ez al da egia, soldatak direla eta, tabu bihurtu dela ordain sistemari buruz hitzegitea edota informatzea?

Badago bai zer egin. Hor dezagun zezena adarretatik. Gaur, partehartzea da benetako iraultza, esaten zigen baita ere D. Jose Mariak duela 20 urte baino gehiago. Eta ez dugu ezer aurreratu. Alderantziz.

Bukatzeko, oso polita gelditzen da, inudía ez galtzeko batez ere, artikulatzaileen bat euskaraz jartzea gure aldirian, baina ez dezagun ahaztu euskararekin daukagun eginbeharrak. Ikastoletan, etxean, kalean, baina kooperatiban ere bai.

Una nueva oportunidad histórica



Koldo Saratzaga

IRIZAR

A veces podemos cometer locuras cuando actuamos movidos por resortes internos que no conocemos en toda su profundidad y posible incidencia. Hace once años y después de permanecer quince en una S.A. se me presentó la oportunidad de crear una nueva cooperativa. (...)

A lo largo de estos once años de trabajo en el mundo cooperativo siempre he actuado convencido de que estaba en un entorno privilegiado porque nos movía algo más que buscar un salario, una posición en la vida, un status privilegiado.

Sin embargo, y en la práctica esto no es así.

Existe un convencimiento, y comentario casi general, de que actuamos como funcionarios y de forma burocrática en muchas cooperativas y centros de Mondragón Corporación Cooperativa.

Parece que hemos olvidado que nuestra misión debe ser algo más que subsistir independientemente de las crisis económicas generales y particulares y de los entornos competitivos y turbulentos.

Nuestra misión fundamental debe ser crear riqueza y cultura, crear bienestar social y un clima de confianza en todos aquellos entornos en que las

cooperativas y personas de M.C.C. nos posicionamos.

Hoy con un 50% de paro en la juventud, difícilmente podemos crear nada mejor para nuestro país que no sea trabajo. En los próximos años debemos de aplicar el término de crear riqueza igual a crear puestos de trabajo.

Para crear puestos de trabajo, debemos de hacer que nuestras cooperativas tengan objetivos y estrategias definidas, tengan la cultura al respecto necesaria, estén bien dirigidas, tengan concepto de equipo, sean globales, es decir, sean competitivas.

La cara y la cruz de nuestra "tecnología" cooperativista



Manuel Quevedo

MCC Servicios

haber sabido aprovechar con toda eficiencia la suma de las capacidades de las personas que componen una organización.

El cambio que están intentando llevar a cabo las empresas es como hacer sentirse propietarios de sus puestos de trabajo a todos los miembros de la empresa. Todas las empresas que pretenden sobrevivir están haciendo esfuerzos para motivar y transmitir el espíritu de cooperación de todos, ya que si no hay participación colectiva la supervivencia empresarial no podrá aguantar la competencia feroz que la globalización ha desatado.

Nosotros, los cooperativistas, hemos tenido desde nuestro origen esta riqueza de la cooperación como un principio constitutivo de nuestra empresa, pero quizás adelantada en el tiempo.

Hemos tenido la solución antes de plantear el problema. Cuando teníamos la ambición de la creatividad, cuando éramos capaces de crear empresas y crecer, al estilo de lo que era habitual en nues-

Es cierto que estamos viviendo en un mercado global. Encontramos actualmente a nuestro alcance productos elaborados en los puntos más recónditos de nuestro planeta, y esto desde el ámbito empresarial quiere decir que la competencia se ha globalizado.

Esta nueva era de la competencia ha provocado un estilo de organizarse para sobrevivir. Uno de los principios que más está haciendo cambiar el estilo de organización es el de la lucha por eliminar todo "desperdicio" y en esta búsqueda del despilfarro para su eliminación se ha descubierto que el mayor derroche es no

entorno, nuestros métodos de gestión no apreciaban la participación en la misma. El estilo era piramidal, dividido en estamentos por bloques. Hoy, que se pregona la ruptura de los niveles jerárquicos y se proclama que la mayor riqueza está en las personas, nos pilla con un peso histórico de cuarenta años de convivencia que ha dejado, como toda vida en común, muchos sabores y, sin pretender ser pesimista, un cierto desencanto sobre el proyecto común.

Es realmente sorprendente cuántos de nuestros hábitos, que por efecto del tiempo no damos importancia, están siendo planteados como experiencia a iniciar en el mundo llamado capitalista. Uno de ellos es la idea de "propietario" y, como tal, de gestor de iniciativas para la mejora de cada persona en su entorno de trabajo. Otro, que empieza a insinuarse, es el concepto de "anticipo" en contraposición al salario.

El concepto es que si todos participamos de un objetivo global y todos luchamos por la empresa, ésta podrá sobrevivir y podrá mantener los puestos de trabajo y, en consecuencia, todos podremos participar del "pastel generado" y en función del tamaño será el reparto. Estos y otros métodos de innovación que pretenden satisfacer a las personas como condición de búsqueda de la eficiencia empresarial.

Nosotros, que hemos convivido tanto tiempo con el sistema, hemos acumulado "demasiadas arrugas" y necesitamos un "lifting" que nos rejuvenezca, para recobrar el vigor del entusiasmo adormilado. Nuestra primera reflexión colectiva es damos cuenta de que somos vulnerables, que podemos desaparecer si no estamos a la altura de las circunstancias. Estar despiertos es luchar cada uno por mejorar este esfuerzo. Nuestro posicionamiento, que tendrá que ser colectivo, no admitirá excusas. Si entre todos no remamos en la misma dirección el barco no tendrá un buen rumbo y se malgastarán los esfuerzos necesarios para ganar la carrera.

No hay que tener miedo a la competencia que viene de fuera. Hay que temer a la incompetencia que viene de dentro.

gestión, hemos decidido que para asegurar nuestra actividad, debemos actuar fuera. Esto está bien, ahora debemos pasar a la acción.

Hay algo que no hemos aprobado en ningún congreso, que seguro que no consta en ningún documento de las dos o tres primeras décadas de nuestro fenómeno cooperativo pero que sí que llevaban dentro nuestros predecesores. Pasión, ilusión, orgullo de pertenecer a una unidad de personas que las diferencia de otras muchas que pertenecen a sociedades, corporaciones, asociaciones, grupos multinacionales, en muchos casos de gran nombre y prestigio, de saber que hemos sido observados por muchos entes de diferentes países

y han visto en nosotros un ejemplo difícil de igualar.

Creo que hemos parado en nuestra misión fundamental, nos cuesta tomar decisiones, estamos perdiendo capacidad de riesgo, no queremos problemas unos con otros, nos estamos acomodando a mantener lo que tenemos, quizá pensamos más en los que estamos que en los que podían estar.

Necesitamos líderes que transmitan credibilidad, necesitamos ver personas y acciones coherentes, necesitamos poner todos pasión e ilusión así como creatividad para que nuestras cooperativas encierran los negocios más rentables y como consecuencia seamos generadores de riqueza, generadores de puestos de trabajo.

Debemos de conseguir que todos estemos orgullosos de nuestra pertenencia a una corporación cooperativa y cuyos objetivos sean un motivo de unión, debemos mirar algo más que nuestro ombligo y pensar que nuestros hijos también se merecen oportunidades.

Muchos creemos que en un equipo humano, motivado, que camina en la misma dirección es fácil ser competitivo y hacer rentable la actividad, por mediocre que parezca.

Tenemos, de nuevo, una oportunidad histórica de hacer algo por nuestro país.

(*) Síntesis de un artículo publicado en "El Diario Vasco"

En un clima de favorable evolución del sector industrial a lo largo de 1995, nuestro grupo industrial superará a fin de ejercicio las previsiones fijadas en los planes de gestión en un 3 %.

Asimismo, la evolución de Caja Laboral es positiva mientras que el ejercicio en Lagun-Aro transcurre con alguna dificultad en la rentabilidad.



Evolución de MCC al finalizar el mes de octubre

1995, un ejercicio en el que se cumplirán las previsiones programadas

El Boletín Económico del mes de setiembre, que ha editado el Banco de España, al describir la evolución de las **empresas no financieras** en el segundo trimestre de 1995, hace ciertas afirmaciones que parecen subrayables:

- El **valor añadido bruto**, en términos nominales, del primer semestre de 1995 ha crecido un 8,5% respecto a idéntico período de 1994. Sin embargo, añade, la reducción del coste del factor trabajo en las cuentas de las empresas, iniciado en 1989, parece estar llegando a su fin.
- No obstante, continúa, **los márgenes empresariales** presentan ritmos de expansión similares en los primeros semestres de 1994 y 1995, situándose en 13,9% y 13,8% respectivamente. Mientras, la mejora del excedente del primer semestre de 1994 se basó en la contención salarial a través de la reducción de plantillas, en 1995 se explica por el

aumento de la actividad.

- En el segundo trimestre de 1995 se ha producido un **crecimiento nominal de los gastos de personal** del 3%, que surge de la combinación de una subida del 4,7% en las remuneraciones medias y de una reducción de las plantillas del 1,6%.



- Los **gastos financieros** se han reducido en el 4,3%: ha bajado en el 5,4% por el menor endeudamiento de las empresas al aumentar los beneficios, pero los mayores tipos de interés influenciados por el tipo de interés básico del Banco de España, han dejado la mejora en ese 4,3%.

Estas referencias habría que tenerlas en cuenta al enjuiciar el comportamiento de las cooperativas de MCC comparándolas con el contexto de los balances agregados que obtiene el Banco de España a través de la información que periódicamente recibe de gran parte de las empresas del Estado.

Por lo que a otras variables que evalúan el escenario en el que se desenvuelven las cooperativas, igual que el resto de empresas, puede afirmarse lo que sigue:

- Se está produciendo cierta

desaceleración en la economía española y, según el análisis que también realiza el Banco de España, es posible que el crecimiento del PIB (Producto Interior Bruto) que se esperaba llegase al 3,1% se quede, al final, en el 3%. Sin embargo, y gracias a la favorable evolución del sector industrial a lo largo de 1995, y aunque se advierten en el último trimestre ciertos signos de debilitamiento en la demanda, en Euskadi el crecimiento del PIB será mayor.

- A la vista de los últimos datos, los precios se elevarán en 1995 dentro de la horquilla del 4,2 al 4,4% en los mismos términos que en 1994, año en el que la inflación quedó en el 4,3%; si fuese inferior constituirá un dato que no se ha mejorado durante toda la etapa socialista desde 1983, y aun habría que irse hasta 1969, año en el que el IPC fue el 3,4%, para encontrar un deslizamiento de los precios que sea menor.

- La reducción progresiva del coste del dinero en Europa -del Bundesbank y del Banco de Bélgica- ha conseguido que la peseta se consolide quedando más cercana que nunca al cambio central del Sistema Monetario Europeo (SME) en relación al marco con

el que se cambiaba por 85,66 pesetas el 23 de noviembre. Bajó el coste de la deuda a diez años al 10,3% y los tipos a corto al 9,25%, configurando la inflación, el coste del dinero en Europa por su diferencial con España -que se redujo a 410 unidades básicas en relación al marco- y las paridades centrales de nuestra moneda en el SME, un escenario propicio para que el Banco de España redujera, a su vez, el tipo básico desde 9,25% al 8,75%. Pero el Sr. Rojo insiste en que en el **gasto público**

“Gracias a la favorable evolución del sector industrial a lo largo de 1995, y aunque se advierten en el último trimestre ciertos signos de debilitamiento en la demanda, en Euskadi el crecimiento del PIB será mayor al 3%”.

deben realizarse recortes en partidas "sagradas" - seguramente se viene refiriendo al coste de las pensiones, los servicios médicos y el empleo- y habría que temer que la decisión positiva que esperan las empresas en la reducción del coste del dinero aún se aplace hasta conocer la inflación de fines de noviembre o a fines de año; pero ha de llegar pronto porque el coste de la financiación es un factor de competitividad importante para las empresas que a veces llega a superar la cifra de beneficios.

Ya en un análisis más sectorial sigue confirmándose la tendencia a ser más acusado el incremento de actividad en los bienes de capital -construcciones, equipos, maquinaria- frente al consumo que sólo ha crecido el 1,8% muy por debajo de lo que lo hace la economía, lo que afecta al sector del automóvil y a los electrodomésticos, por ejemplo.

Las aun fuertes tasas de desempleo, la inestabilidad política y, en el caso de las ventas de automóviles, la eliminación del "plan Renove" que adelantó compras que ahora no se hacen, están definiendo un marco que infunde a las empresas la suficiente serenidad para afrontar 1996 con idea de prolongar un ciclo expansivo, pero nunca tan optimista como lo fue desde 1987 a 1989, años en los que el consumo privado aumentó a tasas del 6%, más que triplicando el crecimiento que en 1995 venimos experimentado.

Grupo Industrial

La evolución a lo largo de 1995 está siendo positiva, superará a las previsiones fijadas en los Planes de Gestión en un 3% y conformará un conjunto agregado que habrá superado el ejercicio satisfactoriamente en sus principales hitos de referencia:

"El Grupo Industrial superará el ejercicio satisfactoriamente en sus principales hitos de referencia: ventas, exportaciones, puestos de trabajo, resultados e inversiones".

ventas, exportaciones, puestos de trabajo, resultados e inversiones.

De momento volvemos a examinar como de costumbre cada una de estas variables.

Ventas

El cuadro que a fines de octubre definía la situación era el siguiente:

VENTAS		
-En millones de pesetas-	Ventas (*)	% Δ s/1994
Bienes Equipo I	10.067	+59,7
Bienes Equipo II	19.316	+41,9
Componentes Automoción	45.685	+30,3
C. Electrodomésticos y Electrónicos	26.230	+12,2
Comp. y Servicios Industriales	26.408	+21,6
Construcción	15.970	+21,6
Hogar	75.033	+9,7
Investigación	954	+8,3
Total Ventas	219.663	+20,4

(*) Acumuladas de enero a octubre

El crecimiento agregado del 20,4% viene siendo una constante a lo largo de este año. De la misma manera la intensidad del avance es distinta según sean bienes de capital -bienes de equipo sobre todo- que aumentan sus ventas, en sólo un año, más del 50%, que el sector "hogar" que sólo crece el 9,7%. Y al representar un tercio de las ventas totales, hace retroceder el crecimiento global a ese, pese a todo, satisfactorio +20,4%. En medio, las Divisiones de componentes con tasas de avance cercanas al crecimiento medio, y la

"construcción" cuya cifra de ventas ha aumentado en los diez primeros meses el 21,6%, en un ejercicio en el que la formación bruta de capital en este sector está siendo superior al 10% en términos reales.

Descontado el efecto inflacionario al 20,4% de crecimiento nominal, el aumento real de la producción se halla en casi un 14%, cuando el valor añadido bruto de las empresas no financieras sometidas a control en la Central de Balances del Banco de España, vienen aumentando en el 8,5% durante los dos primeros trimestres de 1995 sobre los mismos de 1994.

Exportación

Mientras en el mercado interior el crecimiento de las ventas es el 13,9%, y en este avance el sector "hogar" dedicado al consumo, sólo es del 6,8%, las ventas al exterior han crecido el 32,4%; la combinación de ambas tasas -del mercado interior, 13,9%, y del exterior, 32,4%- sintetiza el 20,4% de aumento global.

Los 84.152 millones exportados en diez meses representan el 38,3% de la totalidad de la producción, tasa ya importante que se prevé llevar por encima del 40% en 1996.

De momento, el cuadro habitual sitúa la gestión exportadora en las siguientes cifras:

EXPORTACIONES		
-En millones de pesetas-	Export. (*)	% Δ s/1994
Bienes Equipo I	6.102	+118,9
Bienes Equipo II	11.028	+42,9
Componentes Automoción	25.730	+42,1
C. Electrodomésticos y Electrónicos	15.535	+8,2
Comp. y Servicios Industriales	8.403	+30,6
Construcción	1.856	+24,0
Hogar	15.499	+22,7
Total Exportación	84.153	+32,4

(*) Acumuladas de enero a octubre

La proporción exportada varía de unos productos a otros en función de factores de competitividad de distinta naturaleza y de la propensión que históricamente haya manifestado cada sector en función de sus respectivas estrategias.

Veamos cuál es la fracción exportada en cada División.

VENTAS EXPORTADAS

-En millones de pesetas-	Export. (*)
Bienes Equipo I	60,6%
Bienes Equipo II	57,1%
Componentes Automoción	56,3%
C. Electrodomésticos y Electrónicos	59,2%
Comp. y Servicios Industriales	31,8%
Construcción	11,6%
Hogar	20,7%
Total Exportación	38,3%

Se puede observar que existe más resistencia a exportar en el sector "hogar", pese a que no aumenta el consumo interior, y a que las empresas de la "construcción" de MCC con ese 11,6% son las más bajas del conjunto del grupo que por lo demás exporta casi el 60% en bienes de equipo y componentes configurando unas expectativas optimistas.

Coyuntura

Sigue siendo positiva, aunque no con tanta claridad como el trimestre anterior. De hecho la comparación objetivada por los datos suministrados mensualmente es la siguiente:

	octubre	julio-setiem.
Tenían cartera BUENA	29,4%	33,2%
Tenían cartera NORMAL	60,3%	61,6%
Tenían cartera DEBIL	10,4%	5,2%

Como se ve, las diferencias son poco apreciables y en esta evolución, tendente a "bajar hacia la normali-

dad" que se advierte, es la División de componentes de automoción, por efecto de la reducción de venta de automóviles en Europa y que en España viene afectándonos especialmente, la que más se resiente, al punto de que en octubre ha caído el 17% el número de vehículos vendidos.

Personal

El impulso de las ventas en MCC en el año 1995, que va transcurriendo con crecimientos de la producción del 14% aproximadamente en términos reales y con una carga de trabajo que permite mirar con cierto optimismo el próximo 1996 ante las expectativas de un crecimiento del 3,1% al 3,5% de la economía en general, ha permitido aumentar 832 puestos, en diez meses, el empleo en su sector industrial. En Euskadi responde a una tónica generalizada donde el dato más reciente del INEM ha mostrado que, aun aumentando el desempleo en el Estado en 32.240 parados en el tercer trimestre del año sobre el segundo, en Euskadi el número de parados se ha reducido en 11.000, aunque se mantiene, según esta misma encuesta, en el casi 23% el paro total sobre la población activa.

El gráfico habitual es, a fin de octubre, el siguiente:



Realmente, la comparación del **personal medio anual**, nos dice que a fines de octubre las plantillas

del grupo industrial de MCC habían crecido un 4,81% sobre el mismo mes de 1994, es decir, unos 750 empleos. Lo que ocurre es que, por razones de estacionalidad, el punto más bajo del registro de empleo industrial se produce al finalizar el año.

Grupo Financiero

1995 viene siendo un ejercicio que, sin grandes éxitos en la rentabilidad de la Banca, aunque sí en las Cajas de Ahorro, se están cubriendo, con fidelidad a las normas, las dotaciones de los riesgos asumidos por la intermediación financiera en los anteriores años de menor crecimiento económico y, consiguientemente, más pobres de resultados en las empresas.

Caja Laboral

La evolución de nuestra entidad financiera, como viene siendo ya habitual, sigue siendo positiva: el Pasivo Acreedor ha crecido en diez meses el 18,01%, los Recursos Totales lo han hecho en el 15,20%, los Excedentes Brutos son el 24,30% superiores a los de hace un año y los Excedentes Netos rebasan el 38,44% a los que aparecían al finalizar octubre hace un año. Se caracteriza este favorable comportamiento especialmente por haberse reducido la insolvencia que permite que haya sido nula la dotación al fondo o reserva normativa.

Un balance sintético nos muestra la siguiente situación de los principales epígrafes en la página siguiente.

Al final de setiembre las Cajas habían mejorado, a su vez, los beneficios en el 22,91% -cuando la gran banca sólo lo hacía en un 1% escaso-. El mayor crecimiento relativo de las Cajas y los mejores resultados, está haciendo que se haya removido el campo de la reflexión, los análisis y los comentarios según los cuales las Cajas ven a su favor "no haber costado nada a la sociedad" y la Banca 700.000 millones de pesetas a través del Fondo de Garantía de Depósitos. Mientras, los bancos ven que tienen que ofrecer y extraer rentabilidad para sus accionistas pero las Cajas no, lo que reduce la maniobrabilidad de aquéllos. Entretanto, Caja Laboral, con ese 24,30% de aumento de los Exce-

ACTIVO	31-12-1994	31-10-1995	Δ%	PASIVO	31-12-1994	31-10-1995	Δ%
Tesorería	114.732	176.218	53,6	Capital y Reservas	56.951	65.338	14,7
Cartera de Valores	135.394	144.362	6,6	Fondos Especiales	18.179	18.617	2,4
Cartera de Efectos	27.990	27.013	-3,5	Bancos y otras Ent.	49.372	48.090	-2,6
Créditos	284.404	307.914	8,3	Acreedores	453.330	538.495	18,0
Inmovilizado	30.177	28.985	-4,0	Cuentas Diversas	14.280	18.049	26,4
Aplicaciones FOS	1.381	1.397	1,2	Excedentes Brutos (*)	10.703	9.285	-13,2
Cuentas Diversas	11.737	11.985	2,1				
Total Activo	605.815	697.874	15,2	Total Pasivo	605.815	697.874	15,2

(*) Obsérvese que el incremento del 24,3% es interanual-octubre 1995 sobre octubre 1994- y este cuadro sólo examina la evolución en los 10 primeros meses de 1995.

dentes Brutos, se halla muy cercana a la evolución de las Cajas; en realidad algo mejor.

En relación a MCC, al finalizar el mes de octubre Caja Laboral le destinaba sólo el 4,4% de la totalidad de sus recursos, habiendo disminuido en términos relativos al 78% la financiación que le prestaba un año antes.

Lagun-Aro

Los recursos totales de nuestra Mutua de Previsión Voluntaria se elevaban al finalizar el mes de octubre a 194.036 millones de pesetas y, de ellos, el Fondo Patrimonial absorbía 172.103 millones de pesetas. El año 1995 está transcurriendo con ciertas dificultades para obtener la rentabilidad esperada en inversiones de renta variable de cotización bursátil. Existe una insuficiencia para cubrir el interés técnico que alcanza los 1.256 millones de pesetas. Debido precisamente a esta circunstancia, que deberá compensarse en sí misma, y sobre todo gracias a la favorable evolución de otras partidas del Activo. Destaca la inversión en títulos de renta fija que proporciona una renta-

bilidad que es el 17,6% superior a la presupuestada.

Por lo que atañe a la evolución de las **Prestaciones de Reparto** la situación es francamente positiva. En conjunto el ahorro, por menores gastos en relación a las cuotas, se eleva a 440 millones de pesetas, y este saldo es 391 millones de pesetas superior a las previsiones presupuestarias de Lagun-Aro para el final del mes de octubre. En este gratificante cumplimiento la **Ayuda al Empleo** aporta 302 millones de pesetas confirmando la feliz coyuntura de la actividad económica que produce menos desempleo.

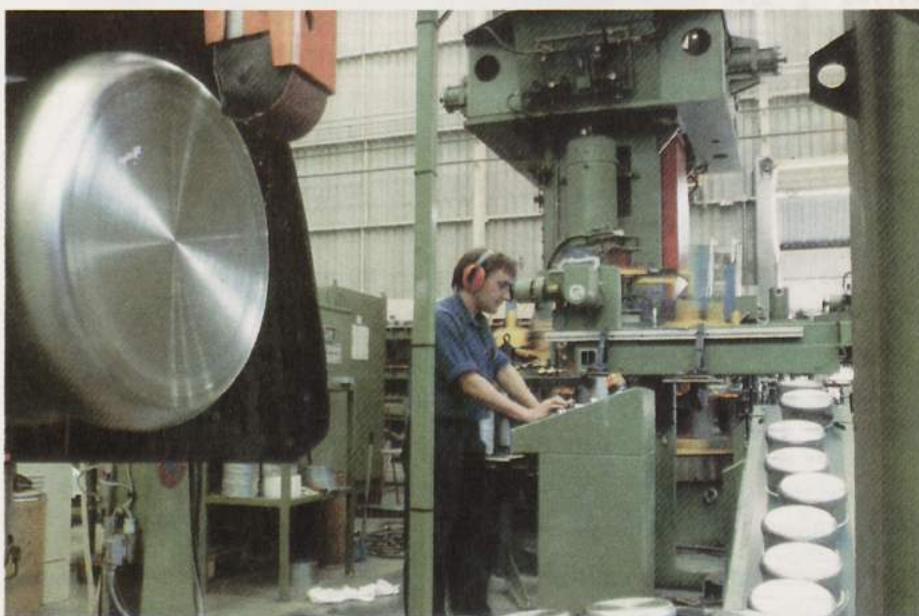
Esta **Ayuda al Empleo** ha consumido 1.397 millones de pesetas, cuando se había previsto destinar 1.793; ha atendido a 651 situaciones distintas en el tratamiento de esta prestación, y entre ellas destaca la Prejubilación que afectaba a 341 mutualistas al 31 de octubre.

Por tanto, en Lagun-Aro, 1995 va transcurriendo con alguna dificultad en la rentabilidad, mientras mejora sustancialmente el gravamen solidario sobre el empleo en MCC por una buena coyuntura de la actividad industrial. □

“El impulso de las ventas en MCC en el año 1995 ha permitido aumentar 832 puestos, en diez meses, el empleo en su sector industrial”.

Por fin, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales

Eukeni Olabarrieta



Por fin, después de tres años de espera, ha sido aprobada la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Varios años de negociaciones, la ley ha sido como un plato de lentejas entre empresarios, sindicatos y gobierno, han sido necesarios para parir una ley que si no es la mejor ni todo lo buena que a muchos nos gustaría, es buena a secas y desde luego mucho mejor que lo que hasta ahora teníamos, una colección de decretos, acuerdos, preceptos, convenios, normas, etc.. que originaban una dispersión normativa y reglamentaria, y una pluridependencia que conducían indefectiblemente a la inoperancia y a la ineficacia.

Claro que una cosa es la ley, lo escri-

to, y otra muy distinta, su aplicación en la práctica. Todo puede quedarse en agua de borrajas si después no hay voluntad política de exigir su aplicación y vigilar su cumplimiento, aunque si tenemos en cuenta que el gobierno y la administración tienen una necesidad apremiante de recaudar dinero y se contemplan multas multimillonarias, es posible que se ponga en marcha la máquina sancionadora. La administración española, que suele presumir de tener unas legislaciones muy avanzadas en muchos temas, luego es pionera en eso de hacer caso omiso de ellas y de velar por su cumplimiento. La práctica cotidiana lo evidencia.

Falta además el reglamento, y una ley

sin reglamento, es como un coche sin motor. Sirve para poco. Ya lo dijo Romanones, "que ellos hagan las leyes, dejadme a mi los regamentos", y es que los reglamentos son la clave para aplicar una ley.

Novedades

La ley tiene aspectos muy novedosos y en este primer artículo sobre ella voy a hacer referencia a los más importantes para nosotros. Más adelante comentaré otros.

Para empezar, el ámbito de aplicación de esta ley incluye a las cooperativas, hasta ahora exentas. A efectos de esta ley una cooperativa y una empresa al estilo tradicional con dueños, patrones y asalariados, son exactamente iguales, tienen las mismas obligaciones y los mismos derechos. Y es lógico, el riesgo es igual para todos, no hace distinción entre socios y asalariados, fijos o eventuales. También la Ley Osalan, que crea el Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales, y que va a regular todo lo referente a la Salud Laboral en la Comunidad Autónoma Vasca juntamente con esta nueva ley, contempla la obligatoriedad de las cooperativas en todo lo referente a salud laboral.

Los empresarios, y en el caso de las cooperativas, sus órganos rectores, deberán designar uno o varios trabajadores para la actividad de prevención si la empresa tiene más de 6 trabajadores, y constituirá un Servicio de Prevención o concertará dicho servicio con una entidad especializada. Estos servicios de prevención serán en el futuro el equivalente a lo que hasta ahora son los servicios médicos de empresa, pero no contemplan específicamente el que tengan que tener médico o ATS. Pero de este peculiar aspecto me ocuparé en otra ocasión.

Se entiende por Servicio de Prevención el conjunto de medios, humanos y materiales, necesarios para garantizar la adecuada protección de la seguridad y salud de los trabajadores.

Pero además de los servicios de prevención, la ley contempla también la figura de los Delegados de Prevención, que serán representantes de los trabajadores con funciones específicas en materia de prevención de riesgos en el trabajo.

Estos delegados de prevención serán elegidos, designados, por y entre los representantes del personal, y su número estará en función de la plantilla. Para empresas de hasta 50 trabajadores se contempla 1 delegado, pudiendo llegar hasta 8 en las empresas con más de 400 trabajadores.

Cooperativas y Delegados

Las cooperativas que no tengan asalariados habrán de prever un procedimiento de designación de los delegados de prevención, en sus estatutos, o ser objeto de acuerdo en la Asamblea General.

Cuando existan asalariados, fijos o eventuales, las designaciones de los delegados de prevención se realizarán conjuntamente entre los socios y asalariados.

Por fin alguien reconoce algún derecho, por lo menos sobre el papel, a los eventuales, estos Kunta-Kinte de la postmodernidad, trabajadores de quita y pon, víctimas propiciatorias para los sacrificios humanos a las nuevas divinidades, Competitividad, Desarrollo, Progreso, Productividad, Coste, Cash-flow, etc.. que adornan nuestros altares y que son objeto de veneración. Los humanos no podemos vivir sin dioses, eliminamos a unos y ponemos a otros.



“La ley contempla la figura de los Delegados de Prevención, que serán representantes de los trabajadores con funciones específicas en materia de prevención de riesgos en el trabajo”.

Y es que como he dicho antes, el riesgo no hace distinciones entre socio y asalariado, eventual o fijo, aunque en la realidad cotidiana la diferencia existe: la accidentabilidad entre los eventuales es dramáticamente más alta que entre los socios, y en las empresas sociedades anónimas supera también a la de los fijos.

Sin apenas formarles en la actividad que van a desarrollar, sin informarles de los riesgos que van a correr y las medidas preventivas para evitarlos, se les pone a trabajar, ocupando por lo general los peores puestos, donde además se esfuerzan todo lo que pueden para agradar y dar buena imagen por si algún día se amplía plantilla y tienen la suerte de que les hagan socios o fijos, que para muchos es como si les tocara la primitiva. Todas las circunstancias que rodean a la “eventualidad” conducen a una mayor siniestralidad. Y en esta siniestralidad laboral somos líderes, me refiero al estado español y a la Comunidad Autónoma Vasca, en Europa. En esto si que somos líderes de verdad. Y no es que por ahí puedan presumir mucho. La siniestralidad laboral en Europa es una lacra vergonzosa para una comunidad a la que se le llena la boca hablando de progreso, calidad, seguridad. Por ello sea bienvenida esta ley que no por esperada, tenía que haber entrado en vigor el 1 de enero de 1993, ha causado cierta sorpresa su aprobación en un momento en el que ya se espera poco de esta legislatura sobre la que se abaten olas tormentosas y el barco del gobierno está a punto de naufragar, oficialmente, porque hace tiempo que navega a la deriva. Aunque es posible que este acelerón se deba a que ante lo que se puede acercar se hallan decidido a sacar una ley que, si las previsiones políticas reflejadas en las encuestas se cumplen, vaya ud. a saber que suerte hubiese corrido.

La distribución de colectivos en Lagun-Aro

PASIVOS			
	Mujeres	Hombres	Total
Jubilación	165	2.412	2.577
Viudedad	676	21	697
Orfandad	1	6	7
Total	842	2.439	3.281

3200 pasivos, 18700 activos

Esta es la "foto" que ofrece nuestra mutua al 31 de octubre de 1995. Como podéis ver el total de pasivos (que nadie se ofenda, es el término que se emplea en estos casos) asciende a 3.281, mientras que los mutualistas en activo se acercan a los 18.700.

Del total de pasivos, el 74 % son

hombres y el 26 % restante son mujeres.

En cambio, entre los activos el 32 % son mujeres y el 68 % son hombres, lo que confirma, si lo contrastamos con el porcentaje de pasivos, el incremento

en la incorporación de las mujeres al trabajo.

Por otro lado también hay que significar que las jubilaciones en los últimos meses están creciendo a un ritmo de aproximadamente 30 por mes, de las cuales la gran mayoría son jubilaciones anticipadas, cuando hace tan sólo 8 años eran del orden de 10

por mes a lo sumo. Esto ha sido debido principalmente a la situación que atraviesa nuestra economía, que si bien en este momento está creciendo, las decisiones de jubilaciones anticipadas se tomaron en el ciclo bajo de la evolución económica, y es ahora cuando están entrando en vigor. Ya en el año 1991 se dio un incremento importante de este tipo de jubilaciones, que se está manteniendo durante los últimos años.

También hay que destacar que la población de mujeres activas en Lagun-Aro está creciendo de manera paulatina, debido principalmente a la incorporación de mujeres jóvenes al trabajo. En la franja de edades comprendida entre los 20 y los 30 años el número de mujeres en activo es superior, de manera notable, al de los hombres debido al incremento de personal de Eroski y Caja Laboral. □



COTIZANTES DE JUBILACION Y VIUEDAD			
	Mujeres	Hombres	Total
Más de 65	2	3	5
De 60 a 65	42	582	624
De 55 a 60	131	1.505	1.636
De 50 a 55	219	1.840	2.059
De 45 a 50	641	2.406	3.047
De 40 a 45	1.280	2.112	3.392
De 35 a 40	1.292	2.064	3.356
De 30 a 35	1.098	1.410	2.508
De 25 a 30	1.012	786	1.798
De 20 a 25	196	73	269
Menores de 20	0	0	0
Total	5.913	12.781	18.694

3ª 3- edad

I.C.T.E. Instituto Comunitario
de la Tercera Edad.
Estibalitz Andrio

Los consumidores de mayor edad

Las personas mayores son en el momento actual el grupo de población que más va a crecer durante los próximos años. Y por esta razón es por la que están adquiriendo una importancia desde el punto de vista económico que hasta ahora no habían tenido. Son un "mercado emergente" sobre el cual han puesto ya su mirada numerosas empresas y entidades financieras.

Hasta el momento la mayor oferta se concentra en el sector turístico, -viajes para la tercera edad, programas de termalismo, descuentos hoteleros, etc.- y en el bancario -libretas senior,

planes de pensiones,...-; pero en poco tiempo se irán ampliando a otros ámbitos de consumo y las empresas comenzarán a elaborar estrategias específicas para atender la demanda de este segmento de mercado.

Por este motivo comienzan a realizarse las primeras investigaciones sobre el comportamiento de los consumidores de mayor edad, con el fin de orientar a los empresarios a la hora de crear productos y servicios dirigidos a las personas mayores. El profesor Ildefonso Grande y la Asociación SECOT han publicado dos estudios (*) en los que aborda este tema y se definen, en líneas generales, cuál es el comportamiento de las personas mayores cuando realizan sus compras.

A continuación os desglosamos algunas de las conclusiones de estos estudios.

- Las personas mayores y de modo especial aquellas con edades comprendidas entre los 60 y 75 años, son "consumidores muy activos", porque disponen de abundante tiempo libre para realizar compras y, lo que es más importante, poseen un considerable poder adquisitivo gracias a su pensión, los ahorros y los bienes que han acumulado a lo largo de los años.

- Son "compradores muy experimentados", que conocen bien lo que

quieren comprar; no compran lo primero que ven y no se dejan convencer fácilmente.

- Son fieles a las tiendas "de toda la vida" y prefieren las tiendas pequeñas a las medians y grandes superficies, porque en ellas reciben un trato más personalizado y los dependientes conocen sus gustos e intereses.

- Son menos sensibles a la publicidad. A diferencia de la población juvenil, a las personas mayores les importa menos lo que cuentan del producto que las propias características del mismo.

Y además rechazan la publicidad dirigida de forma específica a las personas mayores como: "Ahora que ha cumplido los 60...", "Si usted es mayor, estará pensando en...", o imágenes con las cuales

no se identifican (por ejemplo un abuelo con chamarra vaquera).

En fin, esto es lo que dicen los expertos, así que sólo nos queda reflexionar un poco sobre qué tipo de consumidores somos o son las personas mayores, y recordar que también en materia de compras "la experiencia es un grado". □

(*) Marketing Estratégico para la Tercera Edad. Ildefonso Grande.

Actividades Económicas de las Personas Mayores. SECOT



Posiblemente en el año 2020 las técnicas de producción y de gestión de las empresas habrán variado sustancialmente. Es posible también, al menos al ritmo que vamos, que nuestras empresas requieran personal más polivalente, más flexible y mejor preparado del que tenemos actualmente. Y es que según los expertos, la preparación técnica del personal será una variable competitiva a tener muy en cuenta en la empresa del futuro.

La realidad

Pues bien, lo cierto es que en el grupo industrial de la Corporación el 49 % del personal no tiene estudios o sólo ha realizado estudios primarios.

Asimismo durante 1994 los 1000 millones de pesetas destinados a la formación directa en las cooperativas de MCC, en la mayoría de los casos ha sido invertido en formación para el personal técnico y directivo.

Y según revela un estudio realizado entre 19 empresas industriales de MCC, -curiosamente las que mejor marchan-, salvo contadas excepciones, son aquellas que también han invertido importantes sumas de dinero en la formación y recicla-

18 personas participan en un plan de formación continua cuya finalidad es la de actualizar y adaptar los conocimientos de los operarios al proceso de automatización en el que están inmersas nuestras empresas.

Javier Marcos

Vuelta a las aulas

je de sus operarios.

En fin, son datos que vienen a confirmar que al personal que realiza trabajos de mano de obra directa le ha llegado la hora de la formación. La vuelta a las aulas está cantada.

Técnico medio en Máquina-Herramienta

Conscientes de los desafíos del futuro, y del trabajo que nos queda por hacer en el terreno de la formación de los operarios, desde MCC se ha capitaneado la puesta en marcha de una serie de cursos de reciclaje o formación continua dirigi-

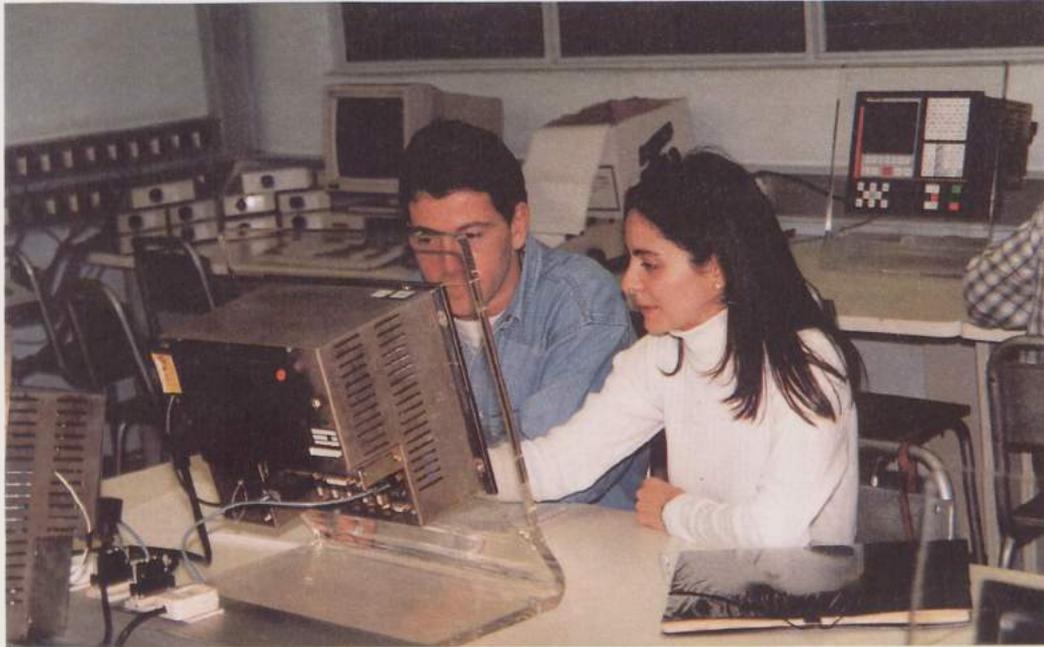


Iniziatiba berri bat

MCCK, Eusko Jaurlaritzaren eta Gipuzkoako Diputazioaren laguntzari esker antolatu duen langileen berreziketarako plana aurrekarik gabeko iniziatiba da. Egia da enpresen orain arteko formazioan ikastaro

dos a personas a las que todavía les quedan más de 20 años de vida laboral.

Se trata de cursos que pretenden actualizar el nivel de conocimientos de los operarios con el fin de poder dar respuesta al vigoroso ritmo



de automatización que están realizando las empresas.

Experiencia pionera

Precisamente el pasado mes de octubre comenzó a impartirse en Mondragón Eskola Politeknikoa un curso de Técnico Medio en Máquina -Herramienta. Se trata de una experiencia pionera en nuestro país en la que participan 18 alumnos -16 de Fagor Ederlan, 1 de Urola y otro de Orkli- que tendrán que superar 900 horas lectivas para obtener la certificación oficial reglada correspondiente.

Estas 18 personas, de

konkretuak antolatu izan direla, baina gure kooperatibetan behintzat inoiz ez da burutu mota honetako epe luzeko trebakuntzarik. Formazio iraunkorra den honek duen berezitasuna zera da, lortzen den titulua akreditazio ofiziala izango duela.

Helburuak orain arte egin den formazioarekin ez du zerikusi handirik, izan ere langileen batzbesteko heziketa teknikoko maila igoaraztea da. Orain arte, formazioan gastatu den diruaren zatirik handiena zuzendarien heziketarako izan da.

Hiru motatako kurtsoak aurrikusten dira datozen urteotarako: mekanizatuetan erdi mailako teknikaria, goimailako teknikaria, eta bata edo besterako prestakuntzazko ikastaroak.

Ikastaro hauek Mondragón, Goierri eta Markinako Eskola Politeknikoetan emango dira eta datozen lau urteetan kooperatibetako 800 langilek parte hartuko dute mota honetako ikastarotan.

edades comprendidas entre 25 y 43 años han tenido que reencontrarse con los libros, algunos años después de haber concluido sus estudios. Asisten a clases de lunes a viernes, de 7,45 de la mañana a 13.00 de la tarde, y la titulación oficial a la que aspiran es la de Técnico Medio en Máquina -Herramienta, impartándose materias como mecánica, dibujo técnico, neumática, hidráulica, matemática y física y un módulo específico sobre temas de organización laboral.

Por supuesto, otra de las características de este programa es que combina la formación teórica con la práctica, lo que contribuye a hacerlo más ameno y útil.

Aunque este primer curso plantea como exigencia para participar en él un nivel mínimo de estudios, está previsto que para próximas ediciones a impartir en 1996 y 1997 se organicen cursos para personas sin titulación, con el fin de incorporarles a posteriores planes de formación que les acrediten competencias.

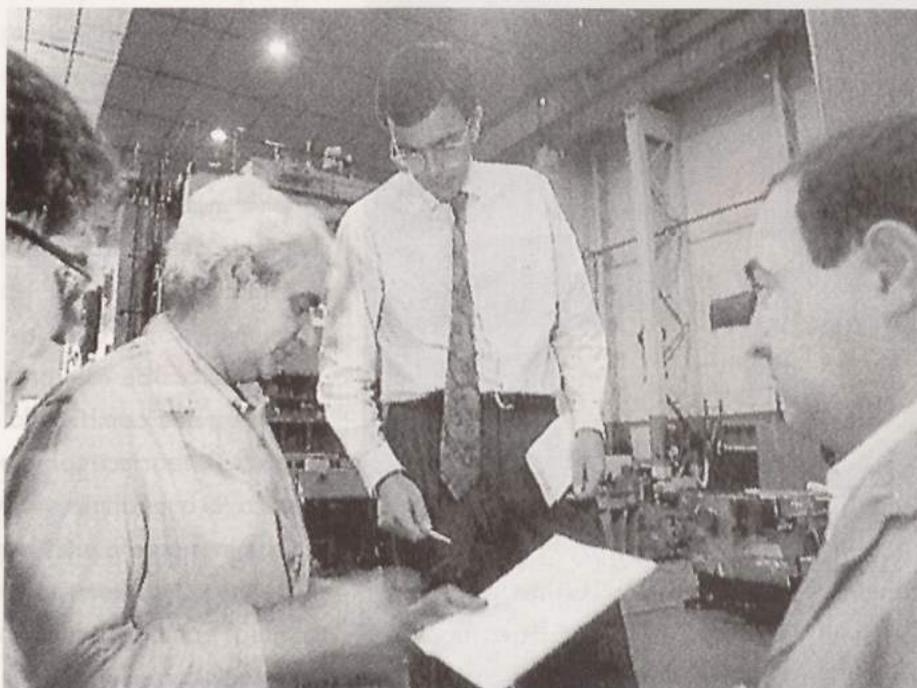
De momento sólomente son 18 personas las que participan en este primer programa piloto, pero de aquí a 1999 cerca de 800 personas se habrán "licenciado" en este tipo de cursos. □

Aula Cooperativa

José M^a Larrañaga

Artículo 11.

Causas y consecuencias de la baja



Uno. Son causas de pérdida de la condición de socio de la Cooperativa: la voluntad propia, el traslado definitivo a otra cooperativa del Grupo Asociado, la expulsión, la pérdida de derechos civiles en sentencia firme condenatoria por delitos comunes y el fallecimiento.

Dos. La pérdida de la condición de socio trabajador determina como consecuencia el cese de la prestación de trabajo en la Cooperativa.

En este artículo se asegura el cumplimiento del código ético que debe comprometer por igual al socio como al conjunto de la cooperativa.

Contiene la declaración de intenciones que asegure la confianza que debe presidir entre los miembros de la cooperativa entre sí y de estos para con terceros. Es decir que la ética no sólo importa a los de "casa" en sus relaciones internas sino que son extensibles sus efectos para los de "fuera", que en justa correspondencia esperan que los socios cooperativos sean honestos con la sociedad en general cuidando ofrecer unos comportamientos y unas exigencias internas que garanticen la confianza que depositan en la institución.

Es importante referirse, en primer lugar, a la voluntad propia como causa de la pérdida de la condición de socio. Esto significa que no hay impedimentos que obliguen a una persona a per-

manecer en una cooperativa contra su voluntad: es la expresión normativa del Principio de Libre Adhesión.

Como ejemplo podemos tomar la situación de un ingreso con pactos de vinculación previamente establecidos. Quiere decirse que, si bien una persona puede haberse comprometido a trabajar algún tiempo determinado en la cooperativa como contrapartida a ayudas a su formación básica en forma de beca o similar, no se la podrá reclamar dicha cláusula contra su voluntad. Sí será admisible el retorno de todo o parte de dicha ayuda en términos económicos, pero nunca en términos de vinculación social.

En cuanto a la posibilidad del traslado a otra cooperativa de forma definitiva consagra el criterio de asegurar un puesto de trabajo en virtud del contrato de sociedad, pero que no obliga a la cooperativa a que sea en lugar determinado o en determinada empresa. Esta flexibilización en el traslado de puestos de trabajo (según una específica regulación) ha permitido al conjunto de cooperativas sortear con éxito dificultades, por demás importantes, de ajustes de plantillas por motivos diversos (mejoras tecnológicas, reducción de la demanda, competencia agresiva, etc.)

Finalmente el admitir los delitos, cometidos en el ámbito civil ajenos a la empresa como constitutivos de la falta de confianza de la cooperativa, que puede derivar en la expulsión tiene una polémica raíz "filosófica" (que debemos reconocer paladinamente) ¿Debemos aceptar al delincuente y tratar de reformarlo? O bien ¿Es una función de la sociedad, y concretamente de sus estamentos judiciales, dicha labor reeducadora?

La cooperativa zanja la cuestión aplicando un sentido restrictivo al ejercicio del perdón y de la recuperación social del delincuente en tanto en cuanto tenga cuentas pendientes con la sociedad. Cuando haya saldado sus deudas con la justicia queda en condiciones de solicitar, otra vez, su inclusión en la empresa sin que pueda alegar derecho alguno, ni la cooperativa pueda discriminarle por causa alguna ajena a sus propias necesidades para cubrir los puestos vacantes, si los hubiese. □

En el pasado nuestros ríos han tenido una gran importancia en la vida de las gentes que residían en sus proximidades, al permitirles satisfacer una parte de sus necesidades alimenticias mediante la pesca de anguilas, barbos, loinas y otras especies. Al propio tiempo sus aguas hacían posible el funcionamiento de ferrerías y molinos, y más recientemente centrales de energía eléctrica, y, asimismo, servían de cauce para el tráfico comercial entre la costa y las tierras del interior.

Esta última actividad ha sido especialmente importante en los tramos finales de los ríos de Gipuzkoa y Bizkaia, entre los Siglos XIV y XVIII debido a la difícil orografía de nues-



Areneros del Urumea en 1961. Pueden observarse el tipo de gabarras y las pértigas de madera (cedida por la fototeca Kutxa).

tra tierra con caminos que permitían únicamente el transporte de mercancías al lomo de caballerías y elevados costes para las más pesadas y voluminosas.

En el Deba las mercancías que llegaban por mar (sain o grasa de ballena, bacalao, quincallería y trigo, entre otros, pero sobre todo mineral de hierro vizcaíno destinado a las

Aleros o galluperos

José M^a Izaga

Koldo Lizarralde

Carmelo Urdangarín

A N T Z I N A K O A K

EL TRAFICO COMERCIAL ENTRE LAS COSTAS Y LOS PUEBLOS DEL INTERIOR EN NUESTRO PAIS FUE MONEDA DE USO CORRIENTE ENTRE LOS SIGLOS XIV Y XVIII. ESTA ACTIVIDAD, QUE TUVO MAYOR RELEVANCIA EN LOS TRAMOS FINALES DE LOS RIOS DE GIPUZKOA Y BIZKAIA, DIO ORIGEN AL OFICIO DE ALERO O GALLUPERO. LOS ALEROS SE ENCARGABAN, ENTRE OTRAS COSAS, DE LA CONDUCCION DE LAS EMBARCACIONES EN SU TRANSITO FLUVIAL.

TARIFAS QUE COBRABAN LOS ALEROS POR ACUERDO DEL 24 DE ENERO DE 1500

Deva-Alzola	100 quintales (qq). de vena = 250 maravedíes (mrs).
Iruroguen(1)-Alzola	100 qq. de vena = 150 mrs.
Iruroguen-Errecabarren(2)	1 quintal de hierro = 2 mrs.
Alzola-Aunzuriza(3)	1 quintal de hierro = 3 mrs. 1 galupada de hierro = 30 mrs. 1 quintal de acero = 3 mrs. 1 pipa de vino-aceite-sidra = 25 mrs. 1 caja para Andalucía = 33 mrs. 1 galupada entera = 40 mrs./caja 1 galupada entera = 40 mrs./qq.
Alzola-Deba 100 qq. De vena = 300 mrs.	1 pipa de vino-aceite-sidra = 25 1 fanega de trigo-cebada = 2,5 mrs. 1 fanega de sal = 3 mrs. 1 bota sardina-vino = 33 mrs.
Deba-Errecabarren 100 qq. de vena = 2 mrs.	1 fanega cebera = 2 mrs. 1 bota sardina-vino = 22 mrs. 1 pipa = al respecto
Errecabarren-Deba 1 quintal de hierro = 2 mrs.	1 fanega cebera = 2 mrs. 1 galupada de manzana = 36 mrs. 1 caja grande para Andalucía = 33 mrs. 2 cajas para Málaga-Valencia = 33 mrs.
Errecabarren-Aunzuriza	1 quintal de hierro = 1 mrs.
Punta del manzanal de Irarrazabal-Alzola	100 qq. de venta = 250 mrs.

(1)Iruroguen: Iruoin (2)Errecabarren: Mendaro (3)Aunzuritza: Antzuitza

Petit de Meurville entre 1857 y 1873, pintó lo que parece un ala o gabarra en el Urumea a su paso por Loyola (fundación Kutxa).





Embarcaciones derivadas de las alas como txanelas o gabarras se utilizaban para el transporte entre orillas como en Lasao cerca de la desembocadura del Deba (cedida por la familia Ulacia/Osa).

ferrerías) se descargaban en Iruroin (antes Iruroguen) situado a unos dos kilómetros de la bocana del puerto y hasta donde era navegable, para los veleros de la época. Desde este lugar y hasta el puerto fluvial de Alzola, unos 8 kilómetros, el transporte se hacía en pequeñas embarcaciones llamadas alas o gallupas. A su vez otros productos (lana, madera y sus transformados y los derivados de la industria del hierro como armas blancas y de fuego, herrajes, hachas, azadas, etc.) que se deseaban enviar por mar, realizaban el recorrido inverso.

Adaptados al río

La conducción de estas alas o gallupas dio origen al oficio de alero o gallupero, que ayudados por un mozo, eran los que hacían subir o guiaban en su descenso las embarcaciones.

El transporte entre el paraje hoy conocido como Iruroin y el puerto fluvial de Alzola, se llevaba a cabo, por medio de alas o gallupas, embarcaciones de fondo plano y sin remos. Larramendi ya dejó constancia de que en el Siglo XVIII “Navegase el Deva desde su entrada en el mar hasta Alzola y no más adelante por las presas que se encuentran en el camino, y se navega en alas muy largas y estrechas a causa de la corriente rápida del río en muchos parajes”. Según el “libro de caminos” (Archivo Municipal de Deva), las utilizadas en esta población en la época tenían una capacidad de carga de 15 quintales, unos 1.000 Kgs. (lo que transportaban 7 u 8 caballerías), una anchura media o manga de 1m y una longitud o eslora de unos 8m con un calado, cargadas, de unos 20 cm.

Estas embarcaciones con el transcurso de los años y la experiencia de los aleros o galluperos que las manejaban

se adaptaron a las características de los ríos y en sus diversas variantes (chanelas, gabarras, etc.) se han utilizado para la pesca, el transporte entre orillas de personas y mercancías y por quienes sacaban arena en la desembocadura del Urumea.

Una profesión dura

No es fácil imaginar cómo los aleros podían conducir río arriba las embarcaciones cargadas en las difíciles condiciones en que debían desempeñar su trabajo. Aunque en la documentación disponible no se expone explícitamente la forma de trabajo, es muy posible que acondicionaran el lecho del río eliminando gravas y piedras para tratar de reducir las zonas de corriente rápida y obtener una pendiente más uniforme. Asimismo todo parece indicar que cuan-

do era necesario las alas eran arrastradas desde tierra por bueyes o caballerías que avanzarían, posiblemente, por un camino que bordearía la orilla del río, pues el Fuero de Ferrerías del año 1.335 ordena “que les den camino por tierras secas, fuera de los vados y ríos, para que las alas puedan traer el hierro” (1).

Asimismo, los aleros empujaban las embarcaciones introducidos en el río. El citado libro de caminos señala que en 1781 “... la ría desde Alzola a Deva es inabordable, si no es en ciertas temporadas y entonces con una chanelas pequeñas que suben la corta cantidad de 15 quintales y se mueven a fuerza de brazos, caminando los hombres dentro del agua, desnudos de medio cuerpo abajo, con mucha indecencia y con peligro manifestó de mojarse las armas y mercaderías que se transportaban en ellas”.

En los tramos de corriente tranquila y más profundidad, debían utilizar una larga pértiga de madera con una protección puntiaguda en uno de los extremos que el alero situado en la parte delantera de la gallupa apoyaba el otro extremo de la pértiga en su hombro y sujetándolo fuertemente con sus manos lo clavaba en el lecho del río. En esta posición caminaba sobre la embarcación hacia el extremo posterior, y al estar la pértiga clavada en el fondo del río el trabajador se mantenía fijo, en la misma posición respecto a la orilla y era la gabarra la que se movía hacia delante. Este método de mover embarcaciones se utilizó hasta hace pocos años por los areneros del Urumea.

En estas condiciones el trabajo era

muy duro y sujeto al régimen variable del río, a pesar de lo cual el tráfico fue muy intenso y dio lugar a abundante documentación que ha sido estudiada intensamente por José Antonio Azpiazu y Luis Miguel Díez de Salazar (2).

Basta señalar que en 1564 Joan Martínez de Churruca, maestro arcabucero de Placencia se comprometió a entregar en Alzola, nada menos que 5.000 arcabuces que una vez empacados en cajas de madera, conteniendo 100 unidades cada una, debían ser trasladados por vía fluvial primero a Deba y luego a Lisboa. Por las mismas fechas en Alzola estaban preparados para ser embarcados en alas, 534 rejas grandes, 2.220 pequeñas, 1.070 azadones, 674 azadas y 8.500 Kgs. de hierro elaborado (3).

En muchos casos los aleros eran trabajadores autónomos, con embarcaciones propias o arrendadas, generalmente a algún propietario de lonjas o comerciantes.

Los contratos de trabajo eran frecuentes, señalando únicamente como ejemplo que en el año 1633 se firmó un “... contrato de trabajo entre un joven con 17 años de Mendaro y Domingo de Alzola, vicario foráneo del barrio de Alzola durante 3 años. Su compromiso se basa en el trabajo diario que hacían los mozos del servicio de aleros en el puerto fluvial. No podían faltar ni un día puesto que los que perdieran los tenía que cumplir doblemente a la finalización del contrato, contando además que los gastos de traerle los paga él



mismo. El salario era de 10 ducados anuales, además de el calzado, darle de comer y la cama” (4).

En la tradición oral también han quedado recuerdos del oficio de gallupero, así un vecino del caserío Torre de Astigarribia, contaba que “en cierta ocasión un alero que bajaba por el río con su gabarra cargada escuchó el grito de una mujer desde la orilla y acercándose a ella ésta le comentó haber si tenía la amabilidad de llevarse hasta Deva, a lo que el alero contestó afirmativamente. Una vez que la mujer se acomodó en la embarcación, el hombre comenzó a tirar de la misma con la pértiga y después de varias horas no se había movido del sitio y ante la extrañeza del alero por tal circunstancia le preguntó si era bruja contestando ésta con un alarido y lanzándose al agua desapareció y así pudo el pobre alero continuar su camino hasta Deva” (4).

Hacia finales del Siglo XVIII con la construcción de carreteras que permitían la circulación de carruajes transportando mercancías la actividad de los galluperos, que llegó a ocupar a un notable número de trabajadores, decayó rápidamente hasta desaparecer el oficio.✶

(1)Fuero de Ferrerías de los Valles de Mendaro. Ego y Lastur (1335)

(2)José Antonio Azpiazu Elorza. Sociedad y Vida Vasca en el Siglo XVI. Mercaderes Guipuzcoanos.

Luis M^o Díez de Salazar. Ferrerías de Guipúzcoa.
(3)José Antonio Azpiazu. Fabricación y Comercialización de Armas en el Valle del Deba (1550-1600).

(4)Koldo Lizarralde Elberdin. Apuntes Históricos de Elgoibar.

Actividad regulada

En 1335 el fuero de las ferrerías ya hace referencias a las alas que circulan por el río Deva transportando hierro y regulando su actividad.

Entre otras exposiciones se establecía que una vez cargada la embarcación en el río no podían concertar otro trabajo hasta no finalizar con el primer compromiso adquirido, estando autorizados a dejar parte de la carga en la orilla del río si era preciso por causas extraordinarias pero con la condición que en la misma jornada se recogiera y la llevara hasta su destino. En el Siglo XV los aleros ya estaban obligados a circular con “albalá” (albarán) de guía bajo pena de multa de 50 maravedíes.

Los contratos de transporte se concertaban frecuentemente por escrito. J.A. Azpiazu Elorza (Sociedad y Vida Social Vasca en el Siglo XVI. Mercaderes Guipuzcoanos) señala que en 1577 se reúnen por una parte Joan de Sarasua y Domingo de Berastegui, socios y dueños de una gallupa, los cuales se comprometen a servir exclusivamente durante un año a Martín de Mocerona, a menos que éste no tuviera carga en su lonja y les avisara con un día de antelación, en cuyo caso podrían tomar otras cargas. Si faltaban al contrato debían pagar 6 reales cada vez y por el trabajo se les pagaría “lo que se acostumbra a dar a semejantes haleros en el lujar y lonjas de Alçola y que dho martión perez de mocorona aya de asentar e asyente en su lybro todas las cargas que ansy acarren y llebren los dhos joan de sarasua e domingo de berastegui y al fin de cada semana durante el dho año quando asy acarreen e llevaren les pague por cada carga lo acostumbrado”.

Las (tarifas) precios que debían o podían cobrar por el transporte de la mercancía, también estaban regulados con mucha minuciosidad y se renovaban con frecuencia. Generalmente se establecían por una comisión formada por dos galluperos, dos ferrones, dos mercaderes y dos hombres buenos. Se dispone de varias tarifas reproduciendo como ejemplo la que se acordó el 24 de enero de 1500 “en el arrabal de Elgoibar” para el transporte por el río Deba (3).

La autopista Maltzaga-Urbina (Eibar -Vitoria) y MCC

El tema viene siendo recurrente desde hace casi 30 años. Allá por 1967 las Cajas Vascas -sobre todo las vizcainas y las guipuzcoanas, puesto que la actual A-8 enlaza Bilbao con San Sebastián- realizaron un gran esfuerzo para liderar, construir y financiar esta autopista en la que se preveía la adición de un enlace, en Maltzaga, para a través del Valle del Deba, unirlo hasta Vitoria.

rebieta el mes de mayo de 1968.

No se hizo el enlace, ahora sustituido por la salida/entrada de Azitain, y el 26 de junio de 1974 se otorgó la concesión de la Autopista Burgos-Maltzaga para su construcción, conservación y explotación durante 20 años (hasta 1994). Debían haberse concluido las obras en 1978, por Eurovías, empresa que resultó concesionaria, pero no cumplió con la construcción de la totalidad del proyecto que lo limitó al tramo Burgos-Armiñón, que era el más fácil.

El problema de la construcción

.....

BEGI

.....

BELARRI

.....

por Uribe



Pero la obra se adjudicó a Europistas, promovida por Ferrovial, Laing Ibérica, John Laing Construction Ltd. y la Compagnie d'Entreprises CFE (compañía de capital belga) y los Bancos Central y Santander. Estos dejarían pronto la agrupación y se dio entrada a las dos Cajas guipuzcoanas, a las dos vizcainas y a Caja Laboral, con las que ya con sus representantes en el Consejo, se comenzaron las obras en Amo-

quedó así latente y recuperado por la Administración Vasca al constituirse después de la aprobación del Estatuto de Gernika, aunque las autopistas del Estado no formen parte aún de las competencias transferidas. Luego se habló de conceder la construcción del tramo Maltzaga-Urbina, de 44 kms., a la concesionaria de la Autopista Bilbao-Behoibia que tienen prácticamente los mismos socios, los mismos consejos y

la misma dirección que la empresa Eurovías, para que, ampliando la concesión de la A-8, Bilbao/Behobia, que es de 35 años y que terminará el año 2003 (1968 a 2003), durante unos años más pudiera abordar la construcción del tramo que va desde Maltzaga a Urbina, que es uno de los que no construyó cuando el 26 de junio de 1974 asumió esa adjudicación y ese compromiso.

Ahora el problema se ha complicado. En 1974 la obra se proyectaba construir por 8.246 millones de pesetas, precio con el que hizo su oferta Eurovías, dedicando además 806 millones a expropiaciones, pero ahora los presupuestos pueden llegar a los 80.000 millones de pesetas, con un coste de casi 2.000 millones por kilómetro.

MCC, a primeros de 1994, realizó un informe que suscribieron otras empresas del Alto Deba, por el que se pedía la reestructuración de la carretera comarcal Maltzaga-Urbina y la construcción de la autopista de 44 kms. entre también ambas localidades por entender que ambas responden a concepciones distintas de transporte y resultar ambas necesarias: la primera para enlazar los diferentes puntos geográficos de Euskadi y la autopista para unir Vitoria-Alava y la comarca del Valle del Deba con las grandes rutas europeas, en ese nuevo marco geopolítico que es y va a ser la Unión Europea.

El problema es de financiación. Mientras la carretera comarcal reestructurada costaría 13.000 millones de pesetas y debería ser financiada por las instituciones vascas, el tramo de autopista Maltzaga-Urbina debería financiarse con fondos europeos y, en su caso, con los ingresos por peaje que se obtengan de su utilización, sobre

todo, si se cumplen las hipótesis, por el tráfico europeo. Y en eso estamos, pendientes de que se redacte el proyecto definitivo, que costará unos 500 millones de pesetas, cuando varias veces se ha hablado de iniciar las obras, y con el temor de que esa vía internacional una vez construida haya costado entre 80.000 y 100.000 millones de pesetas, cifras tan considerables que lamentablemente harán que, si han pasado 30 años desde que en 1966 se habló por primera vez de que iba a ser construida, la situación expectante se prolongue más allá del año 2000.

Sociedad de Garantía Recíproca para las "PYMES" de la Economía Social de Euskadi

El perfeccionamiento de los mecanismos para transferir recursos financieros desde el ahorro a la inversión es un proceso inacabado y en constante evolución y refinamiento para que, dentro de cierta disciplina cada vez más exigente, llegue el beneficio de su obtención a cualquier iniciativa humana de carácter económico y social.

“La intención de esta entidad es llegar a unas formas de colaboración más estrechas, más interconectadas y que propendan a la estabilidad individual y colectiva de sus socios partícipes”.

La Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado, la de las Cooperativas Agrarias y la Agrupación de Sociedades Anónimas Laborales, todas ellas de Euskadi, iniciaron hace un año un análisis de las figuras más típicas de intermediación financiera que actualmente existen en el mercado. Entre todas ellas, desechando otros seis modelos asociativos por más complejos y menos concordantes con la idea que se perseguía, se eligió la constitución de una Sociedad de Garantía Recíproca que tiene como objeto social el otorgamiento de garantías personales, por aval o por cualquier otro medio admitido en Derecho -excluido el seguro de caución- a favor de sus socios para las operaciones que éstos realicen dentro del giro o tráfico de empresas de las que sean titulares.

Se exige que la constituyan al menos 150 socios y tengan 300 millones de pesetas como cifra mínima de capital desembolsado y no pueden otorgar, directamente, ningún crédito o préstamo.

En España sólo existen en marcha 19 entidades de esta naturaleza que se agrupan en una Confederación y tienen además como cobertura adicional a la Compañía Española de Reafianzamiento (CERSA) que asume hasta el 50% de los riesgos fallidos que se produzcan a las "SGRs" y está financiada por el 45% a través del IMPI (Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa), el 35% el ICO (Instituto de Crédito Oficial) y el 20% que se reparte a mitades entre bancos oficiales como Argentaria y las propias "SGRs" que, como se ve, sólo soportan el 10% del capital de la Compañía reafianzadora.

No es un modelo muy extendido. Actualmente el riesgo asumido por las 19 SGRs del Estado llega aproximadamente a los 125.000 millones de pese-

tas. La SGR de Euskadi, ELKARGI, la más fuertemente financiada, también es la que más actividad ha desplegado, llegando a casi un 25% del total de riesgo vivo asumido estimado en unos 27.000 millones de pesetas, a la vez que la SGR de Valencia que también llega a avalar unos 30.000 millones de pesetas. Según datos del ICO, los recursos de estas instituciones de garantía recíproca, o mutualista como también las llaman los expertos, han recibido una fuente de apoyo de los socios protectores, que les han facilitado hasta el 50% de sus recursos de capital, y entre los que las instituciones públicas han sido la clave.

La intención con que se estudia la creación de una entidad de esta naturaleza por las empresas convencionalmente llamadas de la economía social, va más allá de la pura cobertura mediante garantías. Se desea por este medio -de la misma forma que fue Caja Laboral un método eficaz para crear y robustecer el grupo de cooperativas de MCC- llegar a unas formas de colaboración más estrechas, más interconectadas y que propendan a la estabilidad individual y colectiva de sus socios partícipes.

Si no se logran los efectos derivados de la coherencia institucional mediante acciones de cobertura para ciertas funciones, al menos financieras y administrativas, no tendría sentido suplir la prestigiosa y eficaz tarea que ya desarrolla ELKARGI. Pero la idea, más allá de crear una Sociedad de Garantía Recíproca, es avanzar hacia el fortalecimiento de la economía social de gran arraigo en Euskadi y que ocupa un 14% de su economía aproximadamente para, desde un conocimiento interno de todo el espectro de sociedades, gestionar con más eficacia sus empresas, casi todas ellas inscritas

en el marco de las "pymes".

En la primera fase de maduración llegaría a tener de 500 a 600 millones de capital para afianzar unos 4.000 millones de pesetas, y en una segunda fase, dentro de unos tres o cuatro años, aumentaría hasta a 1.000 millones de capital, lo que le permitiría acceder a unos 10.000 millones de límite aproximadamente en el otorgamiento de garantías. El nombre provisional otorgado a esta Entidad es el de OINARRI S.G.R., ahora en fase constitucional.

Retegui evoca a Arizmendiarieta

En ese recuerdo algo elegíaco que año tras año nos propone la Fundación Gizabidea, Javier Retegui, actual Consejero de Industria, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco, desarrolló el día 30 de noviembre "con la humildad de un discípulo" su particular visión de Arizmendiarieta al reflexionar sobre lo que llamó "su legado", evidentemente espiritual, pedagógico y ejemplar.

"En la exposición de Retegui se venía a recabar el mantenimiento de una cooperación solidaria, deseo inscrito con reiteración en los fundamentos del legado que dejó Arizmendiarieta".

Se llenó la mitad del hemiciclo del Colegio Mayor Viteri, con aproximadamente dos centenares de cooperativistas; unos veteranos dispuestos a hacer memoria sobre las ideas del fundador del cooperativismo mondragonés y otros alumnos jóvenes de varios centros educativos atraídos por el X Certamen José M^º Arizmendiarieta cuya calificación y premios se repartían al final del acto.

Retegui estructuró su conferencia en tres tramos enlazados entre sí con el objetivo final de proyectar una mirada hacia la actitud actual del cooperativismo que Arizmendiarieta dejó al morir ahora hace diecinueve años. Hizo una elegía, entre sentimental y emocionada, de la forma de pensar de "su maestro" capaz de reflexionar en libertad y compañía de los demás para, desde la realidad, elaborar un pensamiento, convertirlo en palabra y luego en acción, apostillando la idea de que "la palabra que no se concreta en acción de nada sirve". La selección de un copioso repertorio de citas como cosecha que Retegui fue recogiendo por su cercana relación, la expuso encadenándola a la idea de que la COOPERACIÓN "con mayúsculas" es algo más que el cooperativismo, al fin y al cabo una noción que asoció a la instrumentación jurídica, dejando a la COOPERACIÓN en ese rango de esencialidades y responsabilidades humanas al proclamar que "por encima de las batallas políticas se hallan las necesidades sociales", tal era a su juicio el marco de aplicación de la cooperación desde las instancias de Arizmendiarieta.

A partir de este presupuesto describió el actual "momento de necesidades básicas" de Euskadi identificándolo con el desequilibrio que se viene produciendo en la sociedad vasca en la



que entre el 23 y el 24% de la población activa no encuentra empleo, circunstancia que asimiló a una crisis cuya conjura exigía "un cambio revolucionario". Los avances en la capacitación profesional, técnica y científica de la población activa reposaron su análisis al describir los segmentos de población ocupada, que si en 1984 en su 75% la formaban trabajadores con sólo enseñanza primaria, ahora, en 1994 esta proporción se ha reducido al 30%, siendo el 70% clasificable

entre profesionales que han recibido educación media o superior. Evaluó la fuerte reducción de empleo en el sector industrial en la misma decena (1984 a 1994) ahora reducida al 28% de la población activa ocupada, el 70% de sólo hace una década que pese a todo por el aumento vigoroso de su competitividad aporta el 38% del PIB de Euskadi con una ligera reducción desde el 40% en el año 1984.

Este marco de referencia, escenario en el que tiene su actividad Mondra-

gón Corporación Cooperativa, lo puso ante los ojos del auditorio, en gran parte formado por directivos de las cooperativas, siempre cautivados por los "hechos" de Arizmendiarieta transformados en entidades de primer orden cuya "opulencia" actual disfrutamos. "El pensaba y conectaba con los problemas y se volcaba en la tarea común". Reflexionó sobre la idea de que MCC se halla afectada por una "interrelación decreciente" en la gestión global de los diferentes sectores o grupos, los que si bien perfeccionan su ámbito particular de actuación, cada vez se hallan más distantes de alentar un esfuerzo solidario. "Del encanto de la solidaridad se está pasando a defender cada uno su área de especialización. La cooperación de MCC tiene aún el impulso de Arizmendiarieta aunque tenga que discurrir por otros cauces como aliviar el desempleo que presenta una faz que interpela a este grupo empresarial". Y reconoció que aunque ahora las dificultades son mayores para crear nuevas empresas e invertir en ellas frente a otras alternativas de menos riesgo, siempre existen oportunidades si éstas se ponen como objetivo y se abordan con tesón e inteligencia al mantener una actitud proactiva.

En la exposición de Retegui infundida por las tareas de su Departamento y desde el conocimiento íntimo que tiene de MCC, venía a recabar el mantenimiento de una cooperación solidaria, deseo inscrito con reiteración en los fundamentos del legado que dejó Arizmendiarieta. Comedido, con gesto amable, Retegui reconvino así a los cooperativistas reunidos a practicar esa COOPERACIÓN de la que su fundador impregnó a las sociedades que él decidió crear y que nos dejó llenas de su mensaje rotundo e indeleble. □

JUANJO GABIÑA

“Txip mentalak aldatu beharrean gaude”

**ORAIN ARTE ANONIMATO-
AN EGON EZ BADA ERE,
AZKENOTAN ASKOZ ERE
EZAGUNAGOA BILAKATU
DA JUANJO GABIÑA
ETBKO FIRIN FARAN SAIO-
ARI ESKER. INGENIARIA
DA ETA PROSPEKTIKER
ENPRESAREN ZUZENDARI
NAGUSIA. EKONOMIAREN
INGURUKO HAINBAT GAL-
DERA BOTA DIZKIOGU.**



Zer nolako iritzia duzu lanaren banaketari buruz?

Ez da lanaren banaketa, lanaren denboraren banaketa baizik. Ez da berdina. Historian zehar ikusten da geroz eta ordu gutxiago lan egin dela, beraz honako hau ere prozesu logiko bat moduan hartu behar dugu, izan ere aurrerapen teknologikoen bidez gai izan gara lan gutxiago egiteko eta

askosaz gehiago produzitzeko.

Orain egoera batean bizi gara baina desiragarria beste bat litzateke, beste joku arau ezberdinekin. Eta gu aplikatzen ari gara orain 50 urte aplikatzen ziren joku arauak, eta horiek indarrean dauden bitartean krisia sakondu egingo da. Beraz, joku arau berriak asmatu beharrean gaude, “txip” mentalak aldatu eta kontuan

eduki aurrerapen teknologiko havek denbora libre gehiago izateko aukera ematen digula.

Eta beraz, diru gehiago gastatzeko aukera ere bai.

Bai ba, eta baita ere beste modu batera bizitzeko. Enplegua, lana eta aktibitatea aldatzen ari da. Horrek malgutasun edo flexibilitatea eskeintzen du. Euskaldunok oso kalbinistak izan gara, guretzako lana oso inportantea izan da, eta kodigo hori aldatu behar dugu. Gure ekonomiaren arau joku berriak planteatzeko orduan lanpostuak sortaraztea izan behar du ardatza.

Eta gaurko hazkunde ekonomikoak, eta beraz joku arauak, ez du enpleguak sortzen ala?

Ez. Estatu Batuetan, Japonian, Danimarkan, Suedian, Holandan... nahiz eta guk dugun hazkunde ekonomikoko tasak antzerakoak izan lanpostu gehiago sortzen ari dira. Gaur egun dugun hazkunde ekonomikoa Errioxako ardoarekin zerikusirik badu, alegia, botailaren prezio on bat lortzeko garrantzitsuena ez da zenbat ardo produzitzen den, zer kalitate duen urteko mahats horrek baizik.

Aizu Juanjo, kalitatearen asuntuan aurrerapauso galantak eman ditugu.

Bai, baina hala ere daukagun langabezia tasa jasan ezina dela uste dut. Nik uste dut bai sindikatu, bai patronala, eta baita gobernuaren jarrera aldatu behar dela zeren eta bakoitzak dauzkaten pribilegioak mantendu nahi ditu. Zenbat eta pribilegio gehiago

mantendu, langabetuek zailtasun gehiago izango dituzte lanpostu bat eskuratzeko.

% 23ko langabezi tasa eta soluziobide berririk ez. Zer dela eta?

Agente sozialen artean konpromezurik ez dago. Kontua ez da ea zeinek zenbat arrazoi daukan, kontua da konpromezu bateratu batera iristea. Garrantzitsuena ez da bakoitzak bere arrazoiak ematea, denon artean soluzioa bilatzea baiziki.

Lan orduak gutxituz, esabaterako?

Hori orokorki ezin da aplikatu, nahiz eta zenbait enpresetan aplikatu zitekeen. Zeinek ordainduko du lanaren murrizketa? Oso erraza: produktibitate gehiago lortzen bada, hortik aterako dira diruiturriak gastu horiek ordaintzeko. Baina bi arazo planteatzen dira: ugazabek ezingo dute produktibitatearen igoerak irabazietan bihurtu; eta langileek ezin izango dute eskatu urteko hainbateko soldata igoera orduak murrizten diren bitartean.

Honez gero sindikatuek esan dute IPC baino zerbait gehiago eskatu behar dutela.

Hori ez da posible, ez du logikarik.

Informazio eta komunikazio teknologia berriak eta enpresetako boterea duten pertsonen arteko harremana nola ikusten duzu?

Gutziz kontrakoak dira. Informazio eta komunikazioak teknika berriek berez transparentzia gehiago eskatzen dute, goitik behera, behetik gora eta horizontalki ere bai, eta horrek beste estilo bat eskatzen du, beste eredu bat.

Juanjo, euskaldunok gure ekonomia garatzeko alde ditugun faktoreak zeintzuk dira?

Oso zaila da horri erantzuna ematea, zeren eta gure indarrak eta gure

“Ekonomiaren bilakaera hiru faktoreen arabera dago: antizipazioa, innobazioa, eta arintasuna. Hiru faktore horiek dominatzen baditugu baikor izateko moduan izango gara”.

ahuldadeak zeintzuk diren jakiteko lehenik eta behin non gauden eta nora joatea nahi dugun jakin behar da. Non gauden badakigu baina nora joan nahi dugun ez dut uste oso argi dagoenik.

Hainbat txostenetan azaltzen dira zer motatako indarrak ditugun Euskal Herrian: kultura industrialak dugula, azpiegitura egokia, tradizioa... Nik nire zalantzak baditut. Abantailak? Iparrarik gabe ez dago abantailak sailkatzerik. Abantailak benetazkoak izango dira baldin eta gure buruaren jabe izateko gogoia indartzen badugu. Hori da aurrena. Nahiak, desirapenak zerikusi handia du horretan, guk nahi badugu herri askatu bat izan orduan ere lortuko dugu dauzkagun baliabideak ahalik eta ondoen erabiltzen. Gure amets guztiak ernaltzen dute gure bihar-ko errealitatea.

**Hitze-
gin
dezagun
bada ahul-
tasunei buruz.**

Porrot demografikoaren arazoa oso ahultasun gogorra da.

Ekonomia eta demografia batera doaz. Edozein modutan zehatz mehatz erantzuteko galdera honi lehenengo jakin behar dut nora joan nahi dugun, abantailak edo ahuldadeak horren arabera antolaturik baitaude. Eta horretarako derrigorrezkoa da iparra duen proiektu amankomun bat antolatzea.

Eta paper hori nori tokatzen zaio?

Politikoei nagusiki. Eurek esan behar digute gure iparra non dagoen. Senecak esaten zuen orain dela 2000 urte “nora joan ez dakitenek nekez bilatuko dutela aldeko izenik”. Eta egia da. Politikoei lideratu behar dute estrategia berri horiek.

Nola aurrizten duzu hirugarren milenioko ekonomia?

Baldintza batzuk badauzkagu etorkizuna marrazteko orduan. Nire ustez ekonomiaren bilakaera hiru faktoreen arabera dago: antizipazioa, innobazioa, eta arintasuna.

Hiru faktore horiek dominatzen baditugu baikor izateko moduan izango gara. □



Según Jesús Larrañaga

Chile es un país

que se debate entre la

opulencia y la pobreza.

Un país con crecimientos

espectaculares de la

economía pero con cuatro

millones de pobres; que

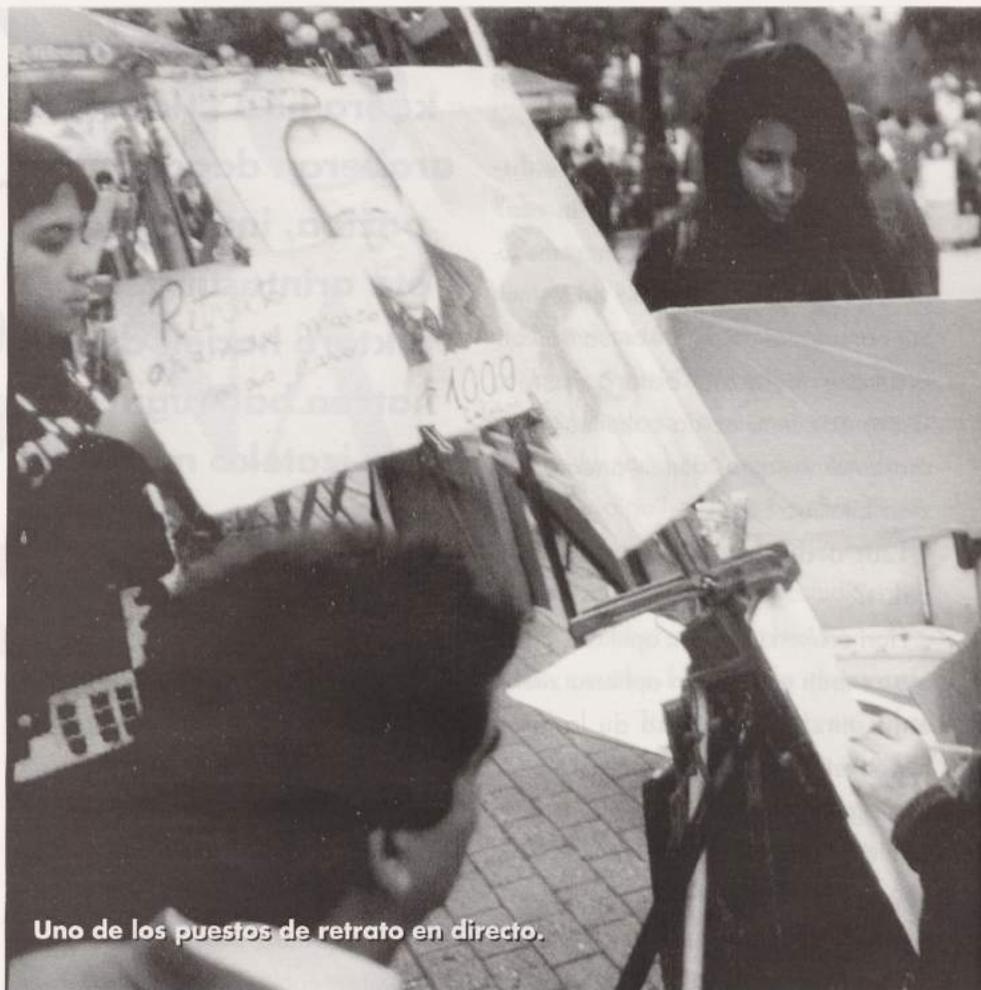
apunta con esperanza

hacia el futuro, pero que

vive con las sombras

del pasado.

Jesús Larrañaga



Uno de los puestos de retrato en directo.

Chile: entre el éxito

El Paradigma Chileno

Unas jornadas internacionales sobre Calidad Total nos llevan hasta Santiago de Chile en el mes de octubre. La ciudad, entornada de anillos de pobreza, advierte al visitante que, a pesar de los tirones de la economía con crecimientos espectaculares en torno al 6% y 7% del Producto Interior Bruto (PIB), amordazada la inflación al 8% y el

desempleo teórico al 6,5%, aún le queda un buen trecho que recorrer para alcanzar un nivel de desarrollo que le permita absorber las enormes desigualdades. De los 13,5 millones de habitantes se calculan 4 millones los pobres, estigma social que pesa como una losa sobre los poderes políticos y económicos. Es hoy modelo de referencia y espejo por el rápido crecimiento a lomos de una dura política ultraliberal.



te. Chile se debate entre la opulencia y la pobreza, entre el éxito y las sombras del pasado histórico, que le recuerdan una potencial involución.

Friedman, de la escuela de Chicago, ha sido el norte ideológico y Hernán Buchin, el que fuera Ministro de Hacienda, la prusiana batuta de la implantación de la economía neoliberal. Más tarde, sería el candidato a presidente por el sector del General Pinochet.

Privatización a tope es la terapia milagrosa, despido libre y gestión privada de la salud, y de las pensiones. Los fondos de pensiones se entregan a empresas privadas que los manejan bajo el solo criterio de rentabilidad en seguridad.

Es la nueva dimensión del capitalismo que individualiza el riesgo y la responsabilidad, e impulsa la

“Privatización a tope es la terapia milagrosa, despido libre y gestión privada de la salud, y de las pensiones. Los fondos de pensiones se entregan a empresas privadas que los manejan bajo el solo criterio de rentabilidad en seguridad”.

y las sombras del pasado

El comercio internacional es, sin duda, la clave de su éxito y es Europa el principal mercado con el 26%, seguido del área asiática que absorbe el 25,7%. A pesar de la que Unión Europea es su mayor cliente, le pisa los talones los asiáticos y mira con cuidado esta área en la que esperan asentar sus reales en el futuro. No obstante, de momento, la Unión Europea es el bloque económico que más compra y más invier-

movilidad y flexibilidad con gestión mutual de los fondos. De momento, se salvan de la quema de la movilidad-inseguridad los funcionarios, los de siempre, por su servicio a la patria. A la pregunta de cómo les va, contestan que bien. Los indicadores de crecimiento auguran un horizonte espectacular bajo la mirada vigilante de una figura que concentra a la vez iras y pasiones de afecto.

No me toquéis al General

Con estas palabras entra en la disputa conversacional en el restaurante Tabaco, de Santiago, Ligia Torelli, una mujer de armas tomar que, como gata en celo, dispara miradas de ataque al que se descuida poner en remojo a su invicto general, artífice sin paliativos, del cambio y del bienestar actual.

“¿Cómo cree que estaríamos hoy

en manos de los marxistas, de la izquierda chilena? En el foso", se autocontesta.

Instantánea, radical, siente a su general, lo adora en su intimidad y se rebela al menor atisbo de crítica del ¿por qué los muertos y los torturados por las ideas? ¿es que acaso esos no se contabilizan?. "No son tantos", responde, "como se dice. También otros presidentes hicieron lo suyo. El padre del actual presidente Frei fusiló a los mineros y otro fue más sangriento; en una redada se cargó a todos los maricas de Chile: los embarcó y arrojó al mar".

Aquí la historia no es limpia y tiene claroscuros. Pinochet intervino en una situación de extrema necesidad, de un país a la deriva y el desastre. Se envalentona aún más y nos dice: "Mire usted el mapa de la pobreza en Iberoamérica, fíjense bien y Chile la tiene, pero se encara a mejorarlo a pasos agigantados y, sin el general, hubiera sido imposible". Bien es cierto que el panorama iberoamericano es espeluznante y dramático. El diario El Mercurio

de Chile destaca en su edición del 7 de octubre: "Fuerte aumento de la indigencia en América Latina. La pobreza ha aumentado el 28% en los últimos 25 años". Los niveles totales de pobreza entre el 80 y el 90 han pasado del 41 al 48%. "La situación social de América Latina es de escándalo". La pobreza es descorazonadora, desconcertantemente deprimente. Hoy hay más pobres que a principios de los años 70, un total de 95 millones (1990), 76 más que en 1970. Y entre estos números, 96 millones de indigentes. Pero el colmo de esta tragedia es que no se sabe cómo resolverlo y el Doctor Kwan Kim, de la Universidad de Nôtre Dame, manifiesta la impotencia absoluta cuando señala "no hemos podido ni siquiera aislar teóricamente a los elementos que crean tal inequidad". Aquí en Chile vemos algo de luz, anota la enérgica Ligia.

El tiempo dirá si el crecimiento es la vía de la solución, pero, de momento, es la única que se conoce y lo llevan con éxito.

Reconciliación

Les obsesiona pasar de página, olvidar a través de mínimos simbólicos de condena, más formal que efectiva, a personajes siniestros, como el General Contreras. La sombra de la fuerza militar es una realidad que controla a una democracia a la que se le pide retirar el pasado para no interferir el éxito de un futuro que se ve esperanzador.

Nuestro interlocutor, hombre de la oposición de Pinochet, se resiste a hurgar en las heridas "no nos conviene escarbar en las entrañas del

recuerdo. ¿Qué ganamos con airear brutalidades?. Es tarea imposible y, nuevamente, podríamos entrar en el peligro de la guerra y cuando se empieza con ella no se sabe cuándo termina".

La mecánica de los odios es capaz de alimentar la espiral de las bestialidades. No se puede olvidar que las fuerzas militares tienen el apoyo de muchas personas y basta con el dato del plebiscito de 1988. A la pregunta de si debía o no seguir Pinochet al frente del gobierno, el 57% dijo no y el 43% sí. A pesar de tantos años de desgaste en el poder, conserva el magnetismo de hombre conservador, de gran salvador de la patria, para los suyos.

La lógica constitucional está ahí, pero el sentimiento social sugiere la desmemorización histórica para avanzar hacia el futuro.

Fugas trabajadas, enhebradas argucias jurídicas, contrarias al derecho y a la constitución, enfermedad real o imaginaria del General Contreras, son los datos preocupantes de un país que se mueve al filo de un equilibrio frágil y que requiere fuertes dosis de inteligencia y serenidad. Harto delicada ha sido la singladura hacia la democracia y el mercado. El mercado, paradigma existencial planetario, no admite tensiones internas, inseguridades que pongan en peligro el proceso de éxito. El mercado y el éxito macroeconómico son lenitivos que ayudan a cauterizar las heridas del pasado, y son el soporte de la reconciliación necesaria.

Los militares no tenían ideología económica, tan sólo rechazo instintivo al marxismo. Sometieron al país

"En Latinoamérica toda, y Chile no es una excepción a pesar de sus avances, hay grandes diferencias sociales".



Un predicador callejero en plena plaza.

a la hibernación política y sindical, con una paz bajo las espadas apuntalan la ideología neoliberal de Chicago. Fueron ellos los guardianes de esta nueva andadura, sometieron a dura dieta liberalizadora al país y, al menos, han acertado económicamente. En el triunfo se escuda la gente para no volver las páginas

hacia atrás y apostar por un futuro a lomos de la gloria económica.

En Latinoamérica toda, y Chile no es una excepción a pesar de sus avances, hay grandes diferencias sociales.

La calle es la expresión espontánea de la variedad de religiones o sectas que, llevadas de su fe cierta

“Los animadores religiosos han saltado de las silenciosas murallas de las iglesias, y cantan, bailan, gesticulan y sugieren al pacífico espectador el norte de la esperanza”.

en la biblia, venden en el bullicio del asfalto la buena nueva de la esperanza en su Dios bíblico, en el todo poderoso capaz de amortiguar la difícil crujía de la vida.

Los animadores religiosos han saltado de las silenciosas murallas de las iglesias, y cantan, bailan, gesticulan y sugieren al pacífico espectador el norte de la esperanza. Anatemizan a los incrédulos, excitan a los pasivos, condenan a los idólatras del poder satánico del dinero y del mundo. Incansables, se sienten henchidos de pasión y portadores del mensaje de salvación para los pobres y desheredados de este mundo, que son muchos. El mercado religioso no se achata, sino que se amplía y cambia de escenario: del recinto cerrado al aire libre del asfalto. □

Fagor Electrónica y Fagor Electrodomésticos participan en dos nuevos proyectos internacionales en colaboración con Ikerlan

La domótica ha recibido un nuevo impulso con la aprobación de los proyectos ELECLine y GAP dentro del programa de investigación europeo ESPRIT. Asimismo, confirma y refuerza la estrategia que Fagor Electrónica y Fagor Electrodomésticos emprendieron en el campo de la domótica en colaboración con Ikerlan.

El objeto del primer proyecto, ELECLine, es la realización de equipos eléctricos compatibles con el estándar europeo de comunicación EHS y como principal aplicación la gestión energética. Como nuevo desarrollo nuestras cooperativas abordarán el diseño de un sistema inteligente de calefacción y la optimización del controlador domótico. Este proyecto, cuenta además con la participación

de Iberdrola, otras cuatro empresas italianas y una austríaca.

Por su parte el proyecto GAP, cuya principal aplicación es la seguridad, aborda el desarrollo de sensores, actuadores y componentes de gas compatibles con el EHS. En el campo de



los sensores se trabajará en la detección de fugas de gas, fuego, agua e intrusión, añadiendo asimismo prestaciones al controlador domótico con el objetivo de reducir costes y garantizar una total compatibilidad.

Euskadiko Kutzako jubilatuei omenaldia

Euskadiko Kutzak, erakundeari eskainitako urteetako zerbitzua eskertu nahian, 1995eko azaroaren 8an hainbat jubilatutako bildu zituen beraien izenak bereziki pentsatutako jardunaldian. Otarora kooperatiba prestakuntzarako zentroan elkartzeko 11,00etan. Hamaiketako txiki bat egin ondoren, instalazioak ikusi zituzten eta Mikel Lezamiz kabinete soziologikoko arduradunak informazio-hitzaldi bat eman zien.

Ondoren, Euskadiko Kutzaren LK-3 edifizioara joan ziren MCC Korporazioari buruzko diaporama ikustera.

Omenaldia bukatzeko Oñatiko Etxe-Aundi jatetxean bazkaria eduki zuten

Euskadiko Kutzako Juan M. Otaegi lehendakariak, Juan Jose Arrieta zuzendari

nagusia eta Pello Gereño giza baliabideen areko zuzendariak lagundurik.



6211211, nuevo número de teléfono de Eroski en Elorrio

Hace escasamente dos semanas entró en funcionamiento la nueva centralita de la sede central de Elorrio. Por tanto en adelante el nuevo número de teléfono será el (94) 6211211, mientras que el nuevo fax será el (94) 6211222.

Esta decisión puede suscitar algún contratiempo en su fase inicial de puesta en marcha, y por esta razón desde Eroski nos han enviado una nota para que seamos comprensivos ante este cambio, que sin duda redundará en una mejora de la calidad y servicio de las comunicaciones telefónicas con Eroski.

779200, nuevo número de teléfono de la planta de Fagor Electrodomésticos en Garagarza

La planta de Garagarza de Fagor Electrodomésticos tiene un nuevo número de teléfono: 779200.

Desde Fagor nos han remitido una nota a través de la cual se recomienda a los Departamentos de Fagor Electrodomésticos que acostumbren a encargar impresos, papel de cartas, facturas, etc. en los que se indique el número de teléfono de Garagarza 792744, que sigan utilizando los impresos que tengan, pero que en los nuevos que encarguen, lo sustituyan por el nuevo número 779200.

AENOR certifica la calidad URSSA



El pasado mes de noviembre se celebró el acto de entrega del Certificado de Registro de Empresa que otorga AENOR y que acredita que el sistema de aseguramiento de la calidad adoptado por URSSA cumple las exi-

gencias de la Norma ISO 9001. Esta certificación es el resultado de un compromiso permanente de la cultura empresarial de URSSA con uno de sus principales objetivos: la calidad total. Y que además tiene un especial significado por el hecho de ser la primera empresa del sector que obtiene una certificación que abarca todo el proceso del servicio que la Cooperativa gasteiztarra ofrece, es decir, ingeniería de diseño, fabricación, tratamiento superficial, y montaje de construcciones metálicas.

En el acto, al que acudieron los socios de la Cooperativa, participaron el Presidente y el Director General de AENOR, Jesus Larrañaga y Ramón Naz respectivamente, que entregaron los correspondientes certificados a Mario Zubia, Gerente de URSSA y a Juan Carlos Ibañez, Jefe de Calidad.

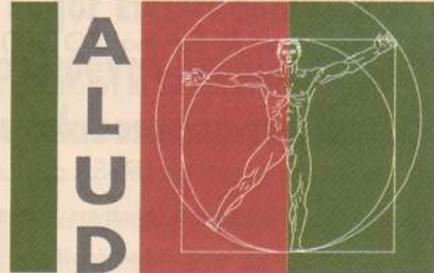
DIARA diseinua Europako 400.000 etxetan

Urrun-agindugailuaren babestaile unibertsala, Europako merkatuan Philips-ek banatua, DIARAK diseinatu du oso-osorik. Bere esku egon da hasierako sorrera eta zehastapena, produktuaren garapena, material eta prozesuen azterketa eta packing-aren diseinua, produktuaren fabrikatzaile den Maier kooperatibarekin harreman estuan.

Sormen, funtzionaltasun eta diseinu aldetik hain ondo asmatu izanak Europako merkatuan arrakasta handiz ezartzea ekarri du eta beste merkatu batzuetara zabaltzeko itxaropena ere badago; horrela bada, Europako 400.000 etxe DIARA diseinuaren erabiltzaile direla ziurta daiteke.



OSASUNA



La atracción blanca

Se acerca poco a poco el invierno. La temporada blanca se huele en el ambiente. El esquiador mira al cielo buscando cambios en las nubes, estudiando las informaciones meteorológicas e imaginándose en las blancas laderas de su estación favorita bien repletas de nieve. Casi sin darse cuenta empieza a desempolvar el equipo, a dar un repaso a las fijaciones de los esquís, cierres de las botas, afilar cantos, encontrar esos guantes que no recuerda en que armario los metió... Los días se acortan en espera de los fines de semana para abordar las carreteras de madrugada con el objetivo de llegar cuanto antes a la estación y disfrutar de las pistas lo máximo posible. En resumen, se inicia la temporada del deporte blanco.

Como podéis imaginar el tema de los siguientes artículos tratarán sobre la actividad deportiva del esquí. Por delante nos quedan unos cuantos meses para poder realizar "casi todos" los preparativos: revisión del equipo, elección de la estación, que medio de transporte utilizaremos, donde nos alojaremos...y un sin fin de detalles más.

Habréis observado la masificación



existente en este deporte de temporada. También asistimos a un aumento proporcional, o sea masificado, de lesiones en esta especialidad de ocio. Las preguntas planteables son; ¿Cuál es el motivo de estas lesiones?, ¿Está únicamente ligado al aumento de participantes?, ¿Dedicamos la suficiente atención a la preparación física?

Al margen de que en próximos números trataremos del acondicionamiento y preparación (pretemporada), haremos una pequeña referencia de los errores que comúnmente se suelen producir.

Consejos

- Realizar previamente ejercicios de calentamiento; sobre todo de flexibilidad.(T.U. Lankide Nº 393 - Julio 1995.)
- Comenzar con descensos de menor dificultad para ir acondicionando el cuerpo progresivamente.(Aparato cardio-vascular y muscular)
- Descansar ante el mínimo indicio de fatiga.

Noiz eta nola hasi zinen eskiatzen?

Orain dela 8 urte, lagunekin Pirineotako eskiko estazio bate-tara joan nintzen. Lehenengo egunetik monitore baten eskuetan jarri nintzen eskia-ren lehen urratsak ikasteko. Ordu-tik, urtero toki ezberdinetara

(Alpes...) eskiatzera joaten naiz.

Eskiko denboraldiari aurre egiteko pres-takuntza bereziren bat burutzen al duzu?

Urtean zehar astean bi egunetan eta bi ordu egun bakoitzean korrika egiten dut. Nahiz eta honek eskia-tzeko orduan iraupen edo erresis-tentzia gehiago eman, batzuetan indar muskularraren eza nabaritzen dut.

ITZIAR GABILONDO

Socia de Mondragón Eskola Politeknikoa



Egun bakoitzean, zenbat ordu eskia-tzen duzu?

Egun guztia, pistetan bazka-tzen dut. Hau da, eguna "a tope" aprobetxatzen dut.

Lesioren bat izan al duzu eskiatzen? Ba ahal dakizu zergatia?

Bai, nahiz eta segurtasun handiekin ibili, "esguince lateral

interno" delakoa, ezkerreko belau-nean izan nuen. Eguna hasi eta berehalako erorketa baten ondoren izan zen.

Behar bada ez berotzeagatik; estira-menduak...e.a.

Prebentzio mailan, zerbait egitea posible zela uste al duzu?

Bai, orokorrean pista samurretan (urdinak) hasten dut eguna; baina giharren prestakuntzari (estira-menduak) ez diot kasu handirik egiten.

Ze aholku emango zenitzkieke eskia-tzai-le berri eta ohiei?

Hasieran, teknika egokia eduki-tzeko profesionalen eskuetan jartzea (ikastaroak) . Beste aldetik, presta-kuntza fisiko egokia, bai eskiatzen den egun berean: beroketa, estira-menduak...e.a., bai urtean zehar: indarra, erresistentzia, flexibilita-tea...e.a. landuz.

Con objeto de definir las necesidades de información y de comunicación en las diversas funciones y servicios de la Cooperativa hernianiarra

FAGOR SISTEMAS colaborará con ORONA en la elaboración de su Plan de Actuación Telemático

Consciente de la importancia de las tele-comunicaciones como herramienta estraté-gica de cara al futuro, Orona ha encargado a Fagor Sistemas y a Enyca, -empresa de ingeniería de telecomunicaciones participa-da por Fagor Sistemas-, la elaboración de un Plan de Actuación Telemático.

El propósito del plan es identificar las necesidades de información y de comuni-cación en las diversas funciones y servicios de Orona, evidenciando las oportunidades de aplicación de las tecnologías y de infor-mación y comunicación susceptibles de con-vertirse en ventajas competitivas futuras.

Como resultado del referido Plan de Actua-ción Telemático, se pasarán en revista las estrategias tecnológicas y organizativas pre-cisas para estructurar la actividad productiva y comercial de Orona y de su amplia red de ventas y de asistencia técnica postventa a través de las posibilidades ofrecidas por sis-temas tales como las comunicaciones indus-triales, redes privadas, comunicaciones móviles, video-conferencia, intercambio elec-trónico de datos e INTERNET.

• **Moderar las "actividades post y pre esquí". Darnos el descanso adecuado tras el esfuerzo del día.**

Errores

- **No dar importancia al acondicionamiento físico.**
- **No dar ninguna importancia al material.**
- **Aprovechar "como sea" todas las horas de esquí.**
- **Asociar el esquí con marcha, alcohol...**

Ha concluido una obra de ampliación de 3000 m². Las actividades de la división de maquinaria se concentrarán en la planta de Legazpia.

UROLA concentra sus actividades de transformado en la planta de Ezkioga

La ampliación finalizada hace tan sólo unos meses ha implicado directamente a su división de transformado. Precisamente el objeto de esta ampliación era unificar todas las actividades de esta unidad de



negocio en una sola planta, la que la cooperativa tiene en el municipio guipuzcoano de Ezkioga.

Antes de la ampliación la planta de Ezkioga se dedicaba con exclusividad a la actividad de soplado, mientras que

ahora, una vez finalizada la obra, también acoge en su seno las actividades de inyección y extrusión, que antes se llevaban a cabo en otras instalaciones.

La ampliación supone una extensión de superficie cubierta de 3000 m² y la

inversión total realizada ha supuesto 180 millones de pesetas, incluyendo edificación e instalaciones.

Asimismo, en la división de maquinaria se ha iniciado un proceso similar cuyo objeto es unificar las actividades de maquinaria en la planta de Legazpia. Ya se ha procedido a derribar el edificio antiguo y se han iniciado las obras de construcción de la nueva nave. Las nuevas instalaciones tendrán una superficie

de 2000 m² de planta y 600 m² de oficinas y las obras está previsto que concluyan en abril del próximo año.

A través de este proceso se ha dado respuesta a un anhelo perseguido por los socios de Urola hace muchos años.

Las 10 empresas vascas que más venden

La revista Actualidad Económica ha publicado recientemente el ranking de las mayores empresas vascas por volumen de facturación en 1994. Estas son las 15 primeras.

Empresa	Sector	Ventas*	Empleo
Iberdrola (Grupo)	Energía Eléctrica, agua y gas	754.311	14.658
MCC	Otros	496.902	25.990
Altos Hornos (Grupo)	Siderurgia	107.943	5.656
Pepsico España	Alimentación, bebida y tabaco	79.503	1.81
Aristrain (Grupo)	Siderurgia	75.000	4.531
Bridgestone (Grupo)	Plástico y caucho	72.065	2.31
Marcial Ucín (Grupo)	Siderurgia	67.000	1.050
Babcock España (Grupo)	Maquinaria y equipo mecánico	55.185	2.310
Koipe (Grupo)	Alimentación, bebida y tabaco	49.639	1.379
CAF	Material de transporte	40.161	2.692

(*) En millones de pesetas

Nuevo pedido de Marcel Dassault para SEI FAGOR

Fruito de la colaboración acordada entre el departamento de ingeniería software de SEI Fagor y el conocido fabricante francés de aviones de combate Dassault Systemes (DS), el constructor aeronáutico francés ha solicitado a SEI Fagor asistencia técnica para la adaptación de su sistema de bases de datos ORACLE desde el gran ordenador central de la factoría de Biarritz hacia una nueva arquitectura distribuida de sistemas abiertos Unix.

La colaboración entre ambas empresas se inscribe en el marco de la estrategia de descentralización informática que abordará en el conjunto de las factorías francesas de DS y reviste una especial significación para SEI Fagor. Precisamente la empresa biarritzarra de DS constituye el mayor centro de trabajo del País Vasco Francés, contando con una alta

especialidad tecnológica en la preparación de componentes de aviación elaborados con materiales composites, permitiendo sumar esta referencia a la de nombres de importantes empresas clientes como pueden ser los de Electricidad de Francia, Pechiney, Phone Pulenc, Elf, Giat Industries, etc.

X Negocio en Francia

Asimismo, la empresa francesa Chapelet-Letorneux radicada en Lourdes ha contratado a SEI Fagor la instalación del software de gestión comercial X-Negocio para el control de sus redes de venta, convirtiéndose así en el usuario pionero de la versión 2.0 del referido producto.

X-Negocio es un software disponible en lengua francesa y castellana, que ha sido desarrollado conjuntamente entre SEI Fagor y la multinacional americana ORACLE y está destinada a la mejora de la productividad, calidad y servicio de los departamentos comerciales, ámbitos en los cuales el referido software hereda la experiencia de 12 proyectos realizados sobre la base de la versión previa.

IDEKO apuesta por la comunicación para mejorar su calidad de servicio

Dentro de la realidad de la industria actual, la empresa necesita estar comunicando sin cesar, tanto para definir sus funciones como para dar a conocer su actividad, integrar el personal y dirigirlos hacia un único objetivo. He aquí, y siguiendo esta línea, la herramienta puesta en marcha por IDEKO para mantener en contacto la alta dirección con el personal y con sus clientes: el boletín informativo "Tecnología de Vanguardia".

Conscientes de que la relación entre la empresa y sus clientes, tanto internos como externos, debe ser día a día

IDEKO responde a un nuevo reto con la puesta en marcha de la Oficina Técnica

IDEKOK Bulego Tekniko propioa izateko erabakiak hartzeren arrazoiak bi izen dira nagusiak: produktibitate gertakaria eta kudeatzearen eraginarekin, eta IDEKOn erabiltzen diren teknologia berriak, eta IDEKOn erabiltzen diren teknologia berriak, eta IDEKOn erabiltzen diren teknologia berriak...

SUMARIO

- 1. IDEKO erantzuten duen mundu berria eta iraultza, enpresa berria.
- 2. IDEKO lanaren eredu berria, enpresa berria.
- 3. Ideiak berria, enpresa berria.
- 4. Ideiak berria, enpresa berria.
- 5. Ideiak berria, enpresa berria.
- 6. Ideiak berria, enpresa berria.
- 7. Ideiak berria, enpresa berria.
- 8. Ideiak berria, enpresa berria.

mejorada y enriquecida, IDEKO Centro Tecnológico ha dado un paso adelante, mediante la publicación del boletín informativo "Tecnología de Vanguardia", para garantizar su acercamiento a un entorno en el que la exigencia es

una constante que sólo con el mutuo conocimiento y colaboración puede satisfacer un servicio de vanguardia y calidad.

Este boletín trimestral ha sido diseñado con el objetivo de perseguir el acercamiento y participación de todos aquellos que deseen recibir de IDEKO un servicio de calidad y enriquecido por las aportaciones de todos sus colaboradores y clientes.

"Tecnología de Vanguardia" es la herramienta que permite que los clientes conozcan mucho más en detalle los distintos departamentos de IDEKO Centro Tecnológico y la actividad desarrollada por los mismos, mes a mes. Es también un medio por el que el Centro transmite a través de sus artículos, comentarios y análisis, las novedades tecnológicas captadas en el mercado.

**Mondragón Eskola Politeknikoa, estatu mailan
ISO 9001 kalitate ziurtagiria erdietsi duen
lehenengo unibertstata ikastetxea**

Kalitate osorako bidean

1995eko azaroaren 17an egin zen ekitaldian, AENOR Normalkuntza eta Ziurtaginerako Espinier Elkarteak, Mondragón Eskola Politeknikoari (MEP) ISO 9001 araupean "Enpresa Erregistro" ziurtagiria eman zion, prestakuntza iraunkorreko ihardueran.

MEPen definituriko kalitate gestiorako ardatzetako bat, ISO 9001 arauak dituen eskakizunak kalitate ziurtaginerako sistema bat dela medio Iraunkorreko ihardueran ezarzen datza.

AENOREk, sistemaren dokumentazioaren azterketa sakon baten ostean, MEPi auditoria orokor bat egin zion eta sistema ezarritzat jo daitekeela, arautegia betetzen duela eta bezeroak eskatutako beharrak baduela ondorioztatu zuen.

ISO 9001 ziurtagiria emateko ekitaldian MEPeko zuzendari nagusia, Ignacio Lacunza jaunaren hitz batzuekin hasi zen, zeinek ziurtaketaren estrategian bideratu nahi izanaren helburua eta ezarpen eta jarraipen prozesuan aurkitutako oztopoak azaldu zituen. Azalpenari amaiera emateko kalitate ziurtaginerako sistema MEPeko gaineko iharduerei zabaltzeko ustezko asmo ez mintzatu zen.

Ondoren, Ramón Naz jaunak hartu zuen hitza, AENOREko zuzendari nagusiak; eta bukatzean, beronek eman zion ogizialki "Enpresa Erregist-



tro" ziurtagiria.

Ekitaldia bukatzeko, Jesus Larrañaga, AENOREko lehendakariak ere hitz batzuk esan zituen. Bere esanetan, MEPk berebiziko esfortzua egin behar izan du hezkuntza sailean helburua burutzeko, bera baita ISO 9001 araua ezarri duen Estatu mailako lehenengo ikastetxea.

Kalitate osoa

Ekitaldian ere MEPeko irakaslego eta ikaslegoaren ordezkariak, bazkide kolaboratzaileak eta Iraunkorreko bezeroak diren enpresak parte hartu zuten ekitaldian.

MEPEk kalitate ziurtaginerako sistema, kalitate osorako bidea dela uste du. Horregatik, bide batez, hobekuntza taldeak eratzeari eta funtsezkoak diren

prozesuak lantzeari ekin dio. Beraz, ISO 9001 araua ezarri izana ez da inongorako helmuga, bide berri baten abiapuntua baizik, kalitatearena; etengabeko hobekuntzarako tresna izango dena, hartutako hobekuntzak estandarizatuz eta iharduera guztiei zabalduz.

**La
experiencia
de un
humilde
vendedor**

La Cooperativa Talleres Ochandiano cambia su razón social por razones comerciales y pasa a denominarse Rochman S.Coop.

De Talleres Ochandiano a Rochman



la empresa, que desde su creación en 1958 ha sido Talleres de Ochandiano, por la nueva designación Rochman (Rodillos Ochandiano Manutención), que coincide con la marca comercial que viene promocionando durante los últimos años.

La decisión se tomó en la asamblea celebrada el pasado dos de octubre. En virtud de la misma se acordó cambiar la razón social de

El motivo del cambio se deriva de aspectos puramente comerciales. Precisamente el hecho de estar comprometidos en un ambicioso proceso de internacionalización ha influido para tomar esta decisión. La empresa era poco conocida como Talleres de Ochandiano en los mercados exteriores y los socios de la Cooperativa han entendido que debían dar a su empresa un nombre más comercial, facilitando su retención e identificación en base a unificar en la marca comercial la razón social.

La cooperativa ubicada en Otxandio continúa su evolución favorable y al final de este ejercicio su facturación rondará los 1400 millones de pesetas, de los cuales un 30 % se venderá en los mercados exteriores.

Por otro lado, también hay que significar que recientemente han concluido las obras de ampliación iniciadas el pasado mes de setiembre. Se ha construido una nueva nave de 1100 metros cuadrados, anexa a la Planta nº 2, en la que se está poniendo en marcha una nueva línea de producción.

A lo largo de sus dieciocho años como agente comercial, Byrd Bagget ha recopilado una serie de rasgos básicos para el éxito profesional:

- Haz preguntas y escucha: no aprendes nada mientras hablas.
- Apunta alto. Normalmente llegarás adonde te propones.
- Sonríe y sé amable. A todos nos gustan las personas positivas.
- Muéstrate tan crítico contigo mismo como con tus compañeros.
- Apóyate en los demás: individualmente nunca superarás a un equipo.
- No malgastes tus energías con sentimientos negativos.
- Promete poco y haz mucho.
- Haz que la gente con la que vives sepa el valor que tiene para ti.
- Sé insistente, pero nunca pesado.
- Invierte tiempo en aprender. Si eres novato, pregunta a los veteranos. Y si eres veterano, solicita ayuda a los novatos.
- No confíes en la memoria. Anota todo lo que quieras recordar.
- Preocúpate cuando fracases, pero nunca te sientas derrotado.
- Concédete tiempo para descansar. Y diviértete.
- El éxito a costa de tus convicciones y de tu familia es un fracaso.

LIBROS

Gary Hamel
y C.K. Prahalad

Compitiendo por el futuro

Estrategia crucial
para crear los mercados
del mañana

Prólogo de
Eduard Ballarín

Ariel Sociedad Económica

Este libro ofrece un modelo magistral de qué debe hacer hoy una empresa si desea ocupar un terreno competitivo en el futuro. Es tanto un manual para quienes pretendan grandes cambios en la industria como una guía para crear los mercados del mañana.

La aportación principal de sus dos autores, Gary Hamel y C.K. Prahalad, es que ofrecen un aire fresco y renovador en el campo de la estrategia empresarial, en el que existía un predominio de enfoques excesivamente analíticos y cuantitativos. Para ellos, la estrategia debe fundamentarse en objetivos que tengan capacidad de movilizar a todos los miembros de la organización para lograr unas metas tan ambiciosas que impidan planificar el camino para alcanzarlas.

Como se apunta en el prefacio "Compitiendo por el futuro es un manual para los que no se conforman con seguir a los demás, para los que creen que la mejor manera de ganar es reescribir las reglas, para los que no tienen miedo de poner en cuestión la ortodoxia, para los que se sienten más inclinados a construir que a recortar, para los que tienen más interés en aportar algo nuevo que en hacer una carrera y para los que están absolutamente comprometidos a ser los primeros en delimitar el futuro".

Los 7 hábitos de la gente eficaz

Casi todo el mundo intuye que su comportamiento, tanto en el trabajo como en la vida privada, podría mejorar en muchos aspectos, pero pocos saben cómo conseguirlo.

Stephen Covey, el llamado Socrates americano, no da consejos paternalistas ni se dedica a sermonear sin ton ni son. Su método es claro, certero y eficiente: casi un cursillo dividido en siete etapas que el lector deberá asimilar y poner en práctica por su propia cuenta, adaptándolas a su personalidad y aplicándolas libremente en todos los ámbitos de su vida cotidiana. Para ello, el autor se sirve de anécdotas penetrantes y significativas destinadas a hacernos reflexionar sobre cada uno de nuestros actos y sobre el modo de acceder al cambio, a la verdadera paz mental. El resultado es la construcción de una autoconfianza a prueba de bomba a través del desarrollo del propio carácter, de la integridad, de la honestidad y la dignidad humana necesarias para transformar nuestro universo laboral e íntimo en algo auténtico, único e intransferible.



On José Mariaren omenezko ekitaldi akademikoa

Ohikoa den bezela joan zen hilean ospatu zen Mondragón Eskola Politeknikoan (MEP) On José Maria Arizmendiarrietaren omenez antolaturiko ekintza akademikoa.

Betiko moduan ekitaldia bi zatitan izan zen banaturik: Lehenik eta behin hitzaldia eta jarraian Jose Maria Arizmendiarrieta X. lehiaketaren sari-banaketa.

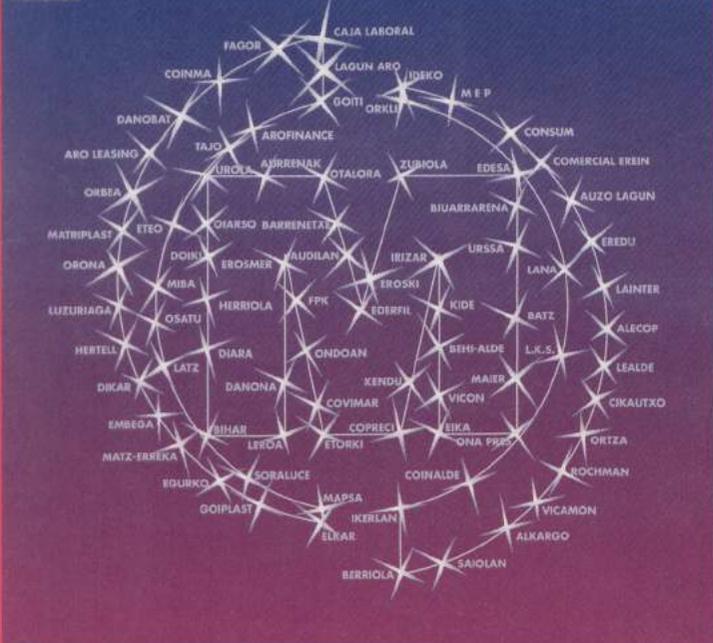
Lehen atalaren protagonista Javier Retegi izan zen, MEPko zuzendaria izandakoa eta gaur egun Eusko Jurlaritzako Industri, Arrantza eta Nekazaritza Sailburua, bera izan bait genuen hizlari "El legado de Don José María"

gaiaren inguruan (Hitzaldian esandakoen berri izan nahi ezker ale honetako Begi Belarri izeneko sailean aurkituko duzue).

Bigarren zatian berriz ikasleak izan ziren benetazko protagonistak. Gizabide Fundazioak aurtengo lehiaketarako aukeraturiko gaia "Tolerantzia Euskal Herrian" izan zen; eta bertan esan zigutenez aurkeztutako lanek maila ona izan zuten.

Zorionak

Felices Fiestas



TU Lankideko Erredakzio Kontseiluak gabon jai zoriontsuak eta Urte Berri on opa dizue.

El Consejo de Redacción de TU Lankide os desea unas felices fiestas y un próspero Año Nuevo.

CARTAS al

¡Marchando una de Nepotismo!

Parodiando a Clemenceau cuando decía que la guerra era algo demasiado serio para dejarlo sólo en manos de los militares, podemos afirmar, también, que el **nepotismo** es algo lo suficientemente serio, no sólo para que se recoja (que se recoge) en nuestros **"Principios Básicos"**, sino para que, igualmente, se proceda a un seguimiento constante y riguroso del mismo.

Hace un año, más o menos por estas fechas, todos los medios de comunicación del Estado dedicaban importantes espacios informativos a los presuntos "affaires" nepotistas de los presidentes del ejecutivo, Español y Vasco, con sus respectivos cuñados. Incluso el medio por excelencia, la televisión, tanto pública (estatal y autonómica), como privada (Antena 3, Canal Plus y Tele Cinco), se hacía amplio eco del tema, y los dos presidentes, empujados por la presión popular, se vieron obligados a explicar o tratar de explicar, (con poco entusiasmo por su parte, dicho sea de paso), los presuntos desaguizados.

Desconozco en qué acabaron estas historias de cuñados, e incluso desconozco si al final las acusaciones resultaron ciertas o no, pero tampoco importa demasiado para la intención de esta carta, cuyo objeto es resaltar el infinito rechazo que suscita en el ciudadano, (**cooperativistas incluidos**), la práctica ominosa del **nepotismo**. Rechazo, por otra parte, que viene de antiguo, como de antiguo viene el vocablo **"nepotismo"** y como de antiguo vienen las pruebas de selección laboral, ya que hay constancia de que en el reinado de Ramsés II, faraón de la XIX dinastía del Imperio Nuevo, los escribas reales eran sometidos a diferentes exámenes de capacitación profesional.

Pero volviendo al tiempo presente y a nuestro entorno concreto, es decir a las cooperativas de MCC, mucho más democráticas, ("I presume"), que el Egipto de los Faraones, la pregunta es: ¿Qué pasa con el **nepotismo** en la Cooperativa? Nada, afortunadamente no pasa nada; y no pasa nada porque siempre hemos sido muy conscientes de que la práctica del **nepotismo** sería una burla para la sociedad a la que decimos servir (tenemos más de 250.000 parados en Euskadi, muchísimos de ellos perfectamente cualificados⁽¹⁾) y sería una burla, también, para los demás socios de nuestra Cooperativa por lo que ello supone de agravio comparativo. A estas consideraciones hemos de añadir, además, el lógico descenso cualitativo de la plantilla aunque cuantitativamente, mira por donde, suele ocurrir precisamente lo contrario.

¿Y qué decir de la **"creación"** de puestos para la práctica específica del **nepotismo**? es decir del **nepotismo** en su máximo grado de desverguenza. Pues absolutamente nada ya que también esta amenaza se halla per-

fectamente recogida en nuestros **"Principios Básicos"**, con lo que podemos felicitarnos de que nuestros **"Principios"** lo prevean todo ¿todo? bueno, casi todo.

Y para concluir una última pregunta, (hipotética, ojo!), al hilo de la discusión de moda en las cooperativas, es decir al hilo de la discusión sobre el **Intervalo Retributivo**⁽²⁾: ¿Qué **"Intervalo"** se autoaplica, realmente, el alto cargo que "coloca" en su cooperativa a media docena⁽³⁾ de parientes camales y políticos? ¿del 1 al 3?, ¿del 1 al 6?, ¿del 1 al 66? ¡auskalo!

En definitiva, y aunque creo que ha quedado bien claro que en las cooperativas de MCC no nos cantan los alerones por este tipo de fétidas prácticas, (no conozco ningún caso oficial), nunca resulta ocioso recordar de vez en cuando estos temas, y recordar, asimismo, que el **nepotismo**, aunque menos espectacular que un robo con escalera, es y ha sido, (aquí, en Donosti y en Nepotismov⁽⁴⁾), una forma de **corrupción** manifiesta y carísima, tal como lo percibe la fina sensibilidad del hombre de la calle (**cooperativistas incluidos**), y los propios medios de comunicación.



Director

- ¿Marchando una de **nepotismo**?
- No por favor, mejor me pone un rioja con un pincho de **chorizo**.

- (1) Precisamente Caja Laboral, sensibilizada debo suponer con este tema, publicó hace unos años el libro "Desempleo en el País Vasco".
- (2) Neologismo para expresar lo que antes se denominaba Solidaridad Retributiva.
- (3) Es decir: 1,2,3,4,5 y ... ¡6!
- (4) Pequeña ciudad de la Siberia Oriental

Socio nº 478 de Caja Laboral

Santiago erromes

Maiz entunda nengoen erromesaldi horrek sortzen duen poza eta betetasuna. Hainbatek bere esperientzia ezinobea kontatu zidan. Hala ere egin arte ez nuen esango horrenbestekoa zenik. Bizipenak kontatzea ez da inoiz ere erraza izaten, hala ere ahaleginak egingo ditut nolabait argitaratzeko.

Harrituta utzi nauen bat erromesen arteko giroa izan da. Harreman errazak elkarren artean, aspaldiko lagunena bezalakoa izaten da askoren harrera. Daukatena eskani eta eman, sentipenak ezaldu, erromesaldiaren bere xedek adierazi, non zerk harrituta utzi duen esan. "Bakarrik bidean"? galdetzen du bata eta besteak. Ba bai, bakarrik joanda ere lagun artean bezala ikusten duzu zue burua. Hamar edo hogeitaz dakien atzerritararekin eten gabe hizketan, edozein taldetan sartzeko inolako ostoporik ez. Hau izango litzake lehen esperientzia.

Beste poz eta alaitasun iturria bideko biztanleengandik datorrena da. Zalapartaka, erlojuari bagira, erdi ainiketan bizitzen ohituta gauden giro batetik beste era bateko giroan zartzan zara, kalean agurtu eta patxadan hizketan, galderak eginez eta erantzunez, ikusgarriak non dauden esanez eta baita-

bertara lagunduz ere, esan zitekeen zu zinela eurentzat gauzarik garrantzikoena. Etxera gonbidatzea ere ez zen izaten gauza arraroa, "Al peregrino un vaso de vino", esanez eta ardoa baino zerbait gahiago eskainiz, patxadan, umore onez... Benetan bai neretzat, bai beste askorentzat harrigarri gertatzen zen.

Historian zehar egin diren bideko eraikuntzak izango dira beste esperientzia eder bat. S. Juan de la Pena, Orreaga, Eunate eta beste horrelako ikusgarrien berri denok daukagu. Bide ertzean agiri diren ermitatxoak, S. Juan de Ortega, Fromista, Sahagun, O Cebreiro eta beste horrelako hainbaten berriak ez neukan edo bat ere ez edo oso gutxi. Arte alderditik ederra, otoiz egiteko egokia. Ez eraikuntzak bakarrik baita patxada eta pake giroa ere.

Ze gogorapen ekartzen didan honek denonek? Gure gizartean asko eta asko beste zerbaiten bila dabilela. Itxura baten esan daiteke dena saldu eta erosi egiten dela, hemen diruak agintzen duela, zenbat eta gehiago irabazi orduan eta zorientsuago. Beste guztia ipuin handi bat besterik ez da. Baina bidai honetan beste gauza bat ikusten da; beste zerbaiten bila dabilela asko eta asko, gehiengo bide horretatik ez badoa ere.

Nola deituko diogu? Erlijioa? Transzendentzia? Esan ezineko zerbait? Ez dakit nola esan, baina beste mundu baten izpiak ikusten dira erromesaldian.

Gure kooperatibei begira ere zerbait esan daiteke? Beste zerbaiten bila hasi zen mugimendu hau ere. Orain erroka, teknika, profesionaltasuna... asko aipatzen dira. Solidaritza ahaztu egin ote zaigu? Azken batean zerk balio du? Benetan diruak aseko ote du gure bihotza? Orain arte amets hutsean bizi izan ote gara? Edo oraingoa ote ametskeria? Galderak hor daude, bakarka edo denon arteko erantzun bat beharko luketela uste dut.

P. Letona

**TU Lankide
Aozaraza Auzoa z/g
20550 Aretxabaleta. GIPUZKOA**

Estimado lector/a:
Queremos hacer mejor nuestra revista. Y para ello sólo necesitamos tus comentarios, críticas y sugerencias. Nos gustaría saber qué opinas. Escríbenos a:

Irakurle agurgarria:
TU aldizkaria hobeto egitea nahi dugu. Eta horretarako zeure komentario, kritika nahiz sugerentziak beharrezkoak ditugu. Zeure iritzia ezagutzea gustatuko litzaziguke. Idatziguzu hona:

Baxenafartar hau 23 urte daramatza informatika munduan murgilduta. Descartesena izena izanda ez da harritzekoa filosofia oso gustukoa izatea.

J. M. F.

Renè Harlouchet

SEI FAGOR-eko zuzendari teknikoa

Hasteko aurkezpenak egin ditza-gun. Zein da Renè Harlouchet?

Iparraldeko seme bat, 42 urtekoa, ezkondua, eta hiru seme alaba dituena. Ingenieritza ikasitakoa Parisen eta segidan Euskal Herrian lanean hasi zena, lehenik Donostian eta gero Baionan, zazpi lagunek sortutako kooperatiba batean, SEI izenekoa.

Internet eta antzerako saltsa teknologikoak euskaldunon bizimodua aldatuko du?

Soziologoek hala esan dute behintzat. Beste gizarte batzuetan dagoeneko izan du eraginik. Gurea ez da salbuespen bat izango.

Ibili zara Interneten barruan?

Profesionalki kezkatzen gaituenez ibili beharra dago. Azken finean guretzat ikasteko tresna bat da.

Zure ustez euskaldunok sare horren barruan egon behar dugu?

Etzeparek esaten zuen "Euskara jalgi hadi plazara". Bat nator esaera horrekin. Eta alde hortatik Interneten izatea behar beharrezkoa jotzen dut.

23 urte informatika munduan murgilduta. Zure "txip"-etan eragirik izan du?

Bi modutan. Batetik ikasi dudala teoria



orokorrean erlatibizatzen; izaten dira teoriak, anti teoriak, anti-anti etabar. Eta bestetik informatikak duen abiadura sekulakoa dela. Ez da beste zientziarik aldaketa hain azkar egiten duenik.

Zer iruditzen zaizu Bill Gates?

Badakizu zein den Bill Gates eta Jaingoikaren arteko ezberdintasuna? Jaingoikoak ez duela bere burua Bill Gates-entzat hartzen.

Bromak aparte utzita, kezkatua nago gure industrian "microsoft"-mania gartzten ari delako eta hori oso arriskutsua dela uste dut.

Argi dagoena da ordenagailuak geroz eta tresna garrantzitsuagoak direla gure gizartean.

Bai, dudarik gabe. Ez dut uste gure

zibilizazioa aldatu duela kotxeak aldatu zuen heinean, baina ziur nago informatikak gure ikasteko, komunikatzeko, memorizatze eta kultura zabaltzeko metodoak eraldatuko dituela.

Nire lagun batek honako esiera du: "ordenadore gutxiago eta personal ordenatu gehiago". Zer derit-zozu?

Txiste polita da esateko ordenadore bidez desordena ez dela ordenatzen baizik eta solidifikatzen. Arrazoi du alde hortatik.

Asmatuko da ordenadoreen bat bizkaieratik zuberocera itzulpenak egingo duenik?

Borobilki ez. Ez da modurik. Orain dela 30 urte adimen artifizialaren porrota izan zen eta porrot horren oinarria itzulpena izan zen. Izan ere adimen artifizialeko itzulpenak egitean muga asko dago. Bada Evangeliotik hartutako esera bat, zera esaten duena "La carne es valiente y el espíritu es débil". Hizkuntza batetik bestera itzulpenak egin eta gero ingelesera iritsi zenean honako hau bihurtu zen: "La chuleta está podrida pero el vino está bueno".

Profesionalki ilusiorik handiena?

Baionan sortu genuen abentura horrek, orain MCC munduan sartu dena, urte askotan iraun dezan.

Nola ikusten duzue handik MCCko mundua?

MCC izan da aspaldiko puntu, horizonte edo amets bat. Orain, romantizismoa alde batera utzi dugu, hankak lurrean jarri eta lanari ekin diogu.

"Interneten izatea behar beharrezkoa dugu"



**MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA**