

TRABAJO Y UNION

Lankide

Nº 335 Zb - Abril 1990 Apirila - Dirección : IKASBIDE, Barrio Aozaraza, s/n. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



*Principio
de
Organización Democrática*



GRUPO COOPERATIVO
MONDRAGON

La Eficiencia

Toda iniciativa humana se instala para aumentar su capacidad y las facultades que le permitan hacer las cosas mejor.

En la búsqueda de esta eficiencia se organiza la sociedad, las instituciones y las empresas. Lo que ocurre es que los modelos elegidos deben respetar, aun quebrando directamente la obtención inmediata de buenos resultados, ciertas normas de justicia y someterse a principios morales cuya vulneración transformaría a la eficiencia perseguida en un método perverso.

El cooperativismo como modelo de organización empresarial se ha organizado a partir de una visión idealista, por cuyos principios se otorga a la persona la misión suprema por encima de cualquier otra referencia material.

Planteado así el marco o fin último que la experiencia cooperativa persigue, la dificultad radica ahora en conocer si el método empleado convierte a nuestras empresas en modelos eficaces de gestión o, por el contrario, si de un análisis práctico que compare las virtualidades alcanzadas, se resuelve favorablemente la confrontación entre nuestras empresas cooperativas y las que, en el mismo mercado y con las mismas reglas generales del juego, hacen del beneficio el fin prioritario y supremo.

Los resultados obtenidos de los estudios realizados no son todo lo expresivos que sería menester para efectuar un diagnóstico categórico con el que detectar las grietas o, al contrario, resaltar los perfiles de un edificio construido con firmeza.

Como siempre ocurre al efectuar estos análisis, la eficiencia obtenida en términos reales es buena en parangón con la que existe en nuestro alrededor, aunque es más baja en relación a las empresas europeas de Alemania e Italia, sobre todo. En Francia la eficiencia es algo mayor, y en el Reino Unido, en general, es algo peor.

De los resultados que han de seguir contrastándose se debe obtener la información necesaria para poder tomar decisiones.

Nuestra sociedad de personas, alentada por un sople ilusionante y renovador, ha cimentado la búsqueda de la eficiencia en la confianza de que cada socio trabajador se ha de mover en el ejercicio habitual de sus tareas, por la idea consagrada de sentirse protagonista y responsable de su empresa. Bajo este planteamiento básico, la remuneración no ha veni-

do asociada a los resultados inmediatos logrados, medida por el volumen de producto obtenido o servicio prestado.

El socio trabajador consciente de su papel en la empresa cooperativa renuncia a estipendios ligados a su eficiencia diaria o inmediata y subordina el buen ejercicio de sus funciones a los resultados finales de su empresa que, en forma de retornos, los compartirá con los demás al hacer las cuentas de cierre del año.

Sin embargo, no resultaría insensato preguntarse si el modelo seguido, transparente en su formulación y ajustado a la ortodoxia cooperativa practicada, debiera enmendarse para reencontrar la eficiencia que una sociedad menos idealizada actualmente necesita.

Porque es posible que en la generalización del reparto indiscriminado de las remuneraciones que disfruta cada socio se oculte la pérdida de cierto grado de eficiencia, y que la confianza, también idealizada, de que todos aspiramos con el mismo afán a la mejora de la calidad y cantidad de nuestra aportación personal, se venga quebrando de forma insensible. No son los instrumentos jurídicos los que hacen las empresas, y las normas consuetudinarias tampoco sirven para siempre. Pero la eficiencia con la cual la empresa subsiste y combate en escenarios cada vez más exóticos hay que buscarla allá donde esté, sin que un desmedido afán de conservación de factores accidentales sea capaz de perturbarla.

Una alternativa mucho más encajada en los móviles inspiradores de la experiencia sería aquella que robusteciera los mecanismos de educación ideológica; eligiera dirigentes especialmente vocacionados para el ejercicio de un gestión sometida a preceptos cooperativos; materializara el fondo de obras sociales para la extensión de la empresa comunitaria; vinculara su gestión al acceso generalizado de los trabajadores a la propiedad de su empresa, a los bienes de la cultura...

Pero, en 1990, el seguimiento de estos postulados ¿tiene adhesiones?, ¿genera eficiencia?...



EDITORIAL
La Eficiencia 2

Amu-egileak
CARMELO URDANGARIN 4

Principio de Organización Democrática
JOSE M.ª LARRANAGA 6

Ética Democrática
JOSE M.ª MENDIZABAL 12

Democracia Industrial
la asignatura pendiente
MIKEL LEZAMIZ 14

Identificación del Socio
con los principios Cooperativos 17

Democracia y participación
JESUS LARRANAGA LIZARRALDE 18

Democracia Cooperativa
JAVIER SALAVERRIA 20

Jon Lopategui,
Bertsolari gazteei txanda utzi nahian
JAVIER MARCOS 22

Gure Kooperatibak: Guria 25

El ser humano ante el trabajo (II)
FELIPE GOMEZ PALLETE 28

Tiempo de Asambleas 30

Kooperatibetako Berriak 34



Amu-egileak

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

Nuestros antepasados, desde las épocas más remotas, han dedicado una parte importante de su actividad a la pesca, base fundamental de la alimentación junto con la caza y, más recientemente, los productos obtenidos del cultivo de la tierra. Esto ha exigido la construcción de medios que hagan más fácil la tarea y, entre los mismos, ocupan un lugar destacado, desde los primitivos gar-

fios de hueso para sujetar el cebo hasta los anzuelos, "amuak", que se han ido perfeccionando con el transcurso del tiempo. Durante siglos, su fabricación se ha llevado a cabo con diversos materiales como el hueso, el pedernal, el bronce o el hierro. Las tecnologías utilizadas también han evolucionado, hasta llegar a su producción automatizada actual.

En nuestro país, desde mediados del siglo pasado, se fabricaban anzuelos principalmente en Bermeo, Ondarriroa y Hondarribia pero eran los artesanos de Mutriku los que destacaban por cantidad y calidad de los anzuelos que producían.

LA TECNOLOGIA VASCA PARA LA FABRICACION DE ANZUELOS

En cada región, con el transcurso de los años, se ha ido logrando la clase de anzuelos más adecuados para la pesca de las especies de la zona. Esto explica que sea un número muy elevado de clases de anzuelos -varios miles- los que se utilizan en las distintas aguas. Sólo el principal fabricante mundial, el noruego Mustad, produce más de 650 calidades distintas de anzuelos, en la mayoría de los casos en veinte tamaños diferentes.

Los artesanos mutrikuarras fabricaban, principalmente, seis clases de anzuelos: Los pequeños, de 5 a 6 décimas de mm., llamados "Pantxuamu"; los de "txitxarroak", de menos de 9 décimas; para besugos, "bisiguamu", de 10 décimas; para palometa (papardo), "papardoamu" de 12 a 14 décimas y para atún, "atunamu", que eran los mayores. También se construían para la pesca del congrio, "angiriamu".

Los "amu-egileak" compraban alambre "blando" a Unceta de Eibar y el proceso de fabricación comprendía el corte a medida según los anzuelos a construir, mediante la "jungura", el afilado de la punta, sacar la "garranga", lo que impide al pez soltarse, dar forma y sacar la pala donde se ata el sedal. Todo ésto se llevaba a cabo sobre un banco de madera, "artoa", de tres patas, preparado para este trabajo y que en un extremo tenía un depósito, "txolota", se depositaban los anzuelos fabricados durante la jornada.

Los instrumentos básicos eran una lima triangular de tres bocas, marti-

llo, "matrallua" y una tenaza con canal para sujetar el alambre. Los problemas tecnológicos surgían al estañar los anzuelos previo desengrase, en una solución preparada que, al propio tiempo, trataba de realizar el templado, lo que no siempre se lograba, para impedir su rotura. La operación final era el enfriado y separación de montones de unos 10.000 anzuelos.

En la producción automatizada actual los problemas tecnológicos fundamentales siguen siendo los mismos: disponer de materia prima de la calidad adecuada y los posteriores tratamientos.

EN OCHO HORAS, 2.000 ANZUELOS

Hacia 1910/14, en Mutriku había cuarenta y tres artesanos fabricantes de anzuelos. Los mejores llegaban a producir, en ocho horas, 2.000 anzuelos cada uno, casi 9 cada dos minutos. De los mayores, "atunamuak", se conseguían 40 docenas en ocho horas y se trabajaba cuatro meses al año, en los ratos libres. Cada "tretza" era de 240 anzuelos. Los anzuelos más pequeños se fabricaban en casa o en camarotes y los grandes en las bodegas pues requerían suelo fijo por ser más difíciles las operaciones de doblado. La venta de anzuelos se hacía a intermediarios, sobre todo a las cordelerías de Antonio Eizaguirre de Ondarroa y a Bernabé Arrieta, de Mutriku. También se suministraban algunas partidas al exterior. A principios de siglo, los pescadores mutrikuarras dedicaban el invierno a la pesca del besugo y la palometa o al arrastre en Pasajes, la primavera a la anchoa y el cimarrón y el verano al atún, sobre todo en Gijón.

Hacia 1930 aparecieron las primeras amenazas de fabricación de anzuelos de forma mecanizada. Antonio Eizaguirre y Bikandi, de Ondarroa, importaron la primera máquina, si bien no consiguieron resultados positivos ni desplazaron a los artesanos.

La empresa Mustad, que, como hemos señalado anteriormente, es la primera en el mundo en esta actividad, con capital noruego e instalada en Tolosa, compró a los de Ondarroa los medios de producción de anzuelos y acabó con esta producción artesanal. Para ello tuvo que seguir importando los materiales hasta 1985, en que Heva de Bilbao logró las calidades necesarias.

Los últimos artesanos, José Luis Uranga, Jesús Arrizabalaga, "Masilas" y Juan Burgaña, "Apaillu" dejaron la fabricación de anzuelos hacia 1945. Habitualmente se trabajaba a destajo o con un jornal pero con la obligación de hacer una tarea. Su nivel de vida era superior al de los pescadores, cuyo trabajo, tradicionalmente, ha estado poco valorado.



Mesa Redonda

J O S E M^a L A R R A Ñ A G A

- Dn. JESUS GOIENETXE. Director General del Grupo Orbide.
- Dn. IÑAKI GORROÑO. Subdirector General del Area de Inversiones de Caja Laboral Popular.
- Dn. JUAN M^a UZKUDUN. Gerente de Copreci.

FORMULACION DEL PRINCIPIO

“Todos los socios trabajadores somos iguales, por lo que aceptamos una organización democrática concretada:

- a) en la soberanía de la Asamblea General de todos los socios atendiendo a la práctica de una persona un voto,
- b) en la elección democrática de los órganos de gobierno, y
- c) en la colaboración de todos con los órganos directivos designados”.

Moderador: El Principio Democrático esencial, para entender el sistema cooperativo puede ser admitido en teoría y sin embargo ignorado en la práctica diaria.

Quisiéramos que aportárais vuestra autorizada opinión para concretar su significado real y la concreción operativa en nuestras cooperativas.

Gorroño: El Principio Democrático no puede contemplarse aisladamente de los demás Principios. Es un cuerpo único el que forma todos ellos y por tanto se complementan.

Por otra parte, en su definición, el Principio Democrático es muy general, muy amplio y es preciso concretar, si queremos que sea real.

Goienetxe: Esa concreción en nuestra realidad social debe establecerse no sólo en el ámbito social, en la Asamblea General, que si bien nos diferencia radicalmente del contexto general empresarial, puede quedar en algo sin contenido si no se aplica en la gestión laboral.

Uzkudun: Interesa posiblemente más la participación en las áreas que uno conoce que en las altas decisiones estratégicas empresariales. No participamos en la elaboración de los presupuestos del estado y no pasa nada, pero si se niega nuestra aportación en asuntos del Ayuntamiento no nos sentimos satisfechos.

De todas formas es un problema de articulación de la participación. Se debería empezar por lo más cercano para ir hacia lo más alejado, además por la propia esencia de las cosas mientras el grado de participación en la cooperativa prácticamente no tiene límites en las grandes decisiones es más difícil.

Gorroño: Me gustaría añadir dos elementos. Primero, que aunque no está aprobado como principio explícito hay uno que se manifiesta implícitamente como tal por el hecho de que somos un grupo empresarial: la eficacia, la eficiencia, porque si ese principio no se cumple, la empresa no tiene viabilidad.

‘Los papeles tienen que estar muy claros. Organización democrática y eficacia no se contraponen, por el contrario son totalmente complementarios.’

INAKI GORROÑO

Recuerdo que en los debates previos a la elaboración de los Principios Básicos del Grupo, había quien propugnaba establecer el principio de eficacia explícitamente. No se reco-

gió por la obviedad misma de su necesidad. Aunque indirectamente está explicitado al hablar de organización democrática cuando se añade que los órganos directivos designados tendrán las atribuciones suficientes para ejercer su función.

En segundo lugar creo que la organización democrática en nuestras cooperativas es una democracia de carácter representativo. No es una democracia de carácter asambleario. No se puede confundir la soberanía última de la Asamblea con un modo asambleario de desarrollar la gestión empresarial. En este sentido es una democracia representativa donde al colectivo, por medio de la Asamblea y por medio de otros órganos, delega la autoridad sin renunciar al control y al poder de decisión social última.

Los papeles tienen que estar muy claros. Organización democrática y eficacia no se contraponen, por el contrario son totalmente complementarios.

Goienetxe: Cada vez va a ser más representativa porque la dimensión es mayor y la complejidad también.

Pero el principio de democracia está obligado a ser representativo precisamente para seguir siendo democracia. Esto supone confiar en las personas elegidas porque el poder de la asamblea está no tanto en el conocimiento específico de cada uno de los temas, sino en el poder cambiar a aquellos que nos representan, que nos dirigen y que nos gobiernan. El poder está en la Asamblea pero las empresas precisan de agilidad en la toma de decisiones.

Uzkudun: Quisiera abundar en un aspecto que ha salido aquí. Soy de los firmemente convencidos de que eficacia empresarial y organización democrática van juntas y tanta im-

portancia como ese poder de decisión o de elección o de aprobación de los planes generales está en el ahondar en la participación más próximas, en la participación en las gestiones más cercanas, en la participación en la mejora del trabajo. Pero además es preciso tener claro que existe una diferencia entre poder y autoridad para obligar a los demás a hacer algo. La autoridad es lo que yo mismo otorgo a alguien para que aquella me mande. Creo que no hay verdadera eficacia si solamente otorgo poder y no le otorgo la autoridad y acato sus decisiones aún en el supuesto de no coincidencia de criterios.

Moderador. Si no se acata esa autoridad, ¿cómo hay que actuar?

Goienetxe: Si el posicionamiento es individual, y las reglas de juego están suficientemente claras hay que ser consecuentes y corregir o sancionar.

Cuando el planteamiento es colectivo y mayoritario debe suspenderse

'En una cooperativa es una ficción hablar de eficacia social sin eficacia empresarial, o es una ficción hablar de eficacia empresarial sin eficacia social.'

JUAN MARIA UZKUDUN

al órgano en sus funciones y sustituirlo por otro que esté de acuerdo con los objetivos colectivos.

EFICACIA

Moderador: Al hablar de eficacia ¿a qué eficacia os referís?

Uzkudun: Evidentemente no sólo a la eficacia económica sino también a la eficacia social, a hacer que el colectivo funcione como organización, a través del crecimiento de sus propios miembros y de su mejora cualitativa. En una cooperativa es una ficción hablar de eficacia social sin eficacia empresarial, o es una ficción hablar de eficacia empresarial sin eficacia social, porque ambas tienen que ir de la mano.

Gorroño: Hasta ahora las delegaciones de poder y autoridad se han producido dentro de cada cooperativa o en cada Grupo Comarcal y el Grupo Cooperativo Mondragón tiene más de federación basada en vínculos sociológicos e ideológicos que de grupo empresarial cohesionado y esto supone cambios quizás dolorosos en las relaciones de autoridad pero imprescindibles para avanzar.



Jesús Goienetxe

Goienetxe: Sí, estoy de acuerdo y entiendo que nuestro colectivo va a tener que dar un voto de confianza mucho mayor que lo que hasta ahora ha podido dar, porque hasta ahora los directivos han sido gente más o menos próxima y luego serán, en muchos casos, desconocidos.

Moderador: Me gustaría que comentárais la parte positiva que puede tener la aplicación del Principio Democrático en las empresas.

Uzkudun: Sí creo que se está insistiendo continuamente en sacrificios



Iñaki Gorroño

quizás porque hemos creído conquistadas ciertas cuotas de confort personal y social, y cualquier ajuste nos parece una renuncia.

Yo creo que la gente está disfrutando de beneficios del sistema cooperativo como pueden ser la participación, la información, la transparencia en nuestros datos, etc., que es el logro en sólo 30 años de todo un colectivo comprometido con el proyecto.

Gorroño: Es muy importante recoger y lanzar mensajes positivos. Un aspecto positivo es la ilusión o incluso el orgullo por formar parte y participar en un grupo empresarial importante.

Goienetxe: Hasta este momento hemos vendido la idea de la cooperativa pequeña y eso no tiene futuro. Si queremos ilusionar a los socios cara al futuro deberemos trabajar por conseguir proyección de permanencia en el mercado. Un proyecto factible.

Uzkudun: Ya lo es. Yo no creo que sea un proyecto que estemos ahora lanzando, de lo contrario me remito a las visitas que solemos tener a menudo. Hoy en día creo que todo el mundo conoce las cooperativas del Grupo de Mondragón.

Así de definitivo. Cualquier periodista económico, cualquier político de la Europa occidental sabe que existen unas cooperativas en Mondragón que tienen algo y que son interesantes y que como tal proyecto tienen algo que decir. Yo diría que nosotros tenemos la obligación histórica de seguir desarrollando dicho proyecto.

Ya se que vendemos más desde un punto de vista ideológico que desde un punto de vista económico. Por eso "tenemos que consolidar el proyecto social y tenemos que desarrollar la vertiente económica para equilibrar nuestra importancia empresarial".

Gorroño: Es cierto. En el compendio de normas aprobadas por los sucesivos Congresos del Grupo es claro que se refiere sobre todo a conceptos por denominarlos de algún modo, sociales, ideológicos y no aspectos económicos. Yo creo que hay un desequilibrio entre el desarrollo de los mecanismos sociales que se han creado en el Grupo y el aprovechamiento de necesidades económicas. A ese desequilibrio hay que hacer frente. Posiblemente los próximos años van a estar mucho más tensas las preocupaciones en los aspectos puramente económicos que en los aspectos sociales teniendo en cuenta que los dos conforman el conjunto de la empresa y se relacionan además dialécticamente.

Goienetxe: Creo que también tendremos que operativizar mejor nuestro discurso filosófico.

'El poder está en la Asamblea pero las empresas precisan de agilidad en la toma de decisiones.'

JESUS GOIENETXE

Moderador: ¿Podemos decir que el sistema democrático es eficaz empresarialmente?

Gorroño: Sí y no sólo en pequeñas empresas, lógicamente su materialización no puede ser la misma en empresas a pequeña escala, en un

mercado autárquico, absolutamente protegido, poco competitivo y poco eficaz, que a la escala que el Grupo ha accedido ya.

Creo que los sacrificios que se van realizando en el futuro no van a ser ni mayores ni menores cuantitativamente de los que se han realizado en el pasado, sino de un orden cualitativamente diferentes.

En ese sentido, creo que nuestros colectivos tienen una madurez importante y de verdad pienso que las dificultades mayores no surgen de los colectivos entendidos en toda su amplitud, sino, así como decía Arizmendiarieta "que de ordinario los mayores impedimentos al progreso provienen, se hallan, en los espíritus". Yo creo que ahora está en nuestros cerebros grises, en los directivos, en los consejos rectores, que somos los que más directamente vamos a sentir la pérdida de cuotas de soberanía a pequeña escala, que existían hasta ahora.

Uzkudun: Creo que hay una tendencia a preferir ser el 80% de 100 antes que el 60% de 200. Y el 60% de 200 es 120.

La labor es para todos y si los socios ven que la más próxima funciona bien estará dispuesto a admitir que en los niveles altos se funciona bien.

Goienetxe: Lo que va a cambiar es la proximidad, que es un cambio más bien de tipo psicológico o de tipo perceptivo, pero el fondo democrático va a ser el mismo, diría que va a seguir el mismo nivel de decisión y poder que hasta este momento ha existido. Creo que al final si estamos planteando este cambio es precisamente para una adaptación a un entorno y fundamentalmente para un proyecto empresarial común más solidario que el que ha sido hasta es-

te momento. Es positivo el fortalecimiento del Grupo Cooperativo.

Gorroño: Y de una sociedad, Mongelos decía, de una forma muy gráfica: "hay muchas vocaciones en este país de ser cabeza de ratón", lo que pasa es que la mayor parte de los sectores en los que el Grupo opera, ratones no van a quedar en el mercado, el gato ya está presente y ya ha eliminado un montón de ratones. Y en el futuro no quedará ninguno. Las cooperativas aisladas no van a subsistir. Mantengamos el Principio de Democracia operativizando nuevas formas de ejercerlo.

INFORMACION

Moderador: Los teóricos opinan que la información es un factor básico en toda democracia ¿Qué opináis al respecto?

Goienetxe: Nadie puede poner en duda ese aserto. En nuestro caso hay que empezar por valorar no sólo la información descendente sino también la ascendente. No tenemos suficientemente vehiculada la información de arriba a abajo ni de abajo a arriba, porque de hecho la transmisión la solemos hacer con medios totalmente ancestrales y sin grandes cambios en relación con una cooperativa de hace 10 años.

Uzkudun: La información tiene dos polos: la fuente emisora y la receptora. Creo que hemos insistido bastante en la fuente emisora y eso es bueno, pero es evidente que el receptor tiene que tener un decidido afán de informarse.

Se da el caso paradójico en nuestras cooperativas que temas que debe-

rían ser celosamente guardados en secreto, tienen una transmisión inmediata, imposible de contener. Y a continuación se critica la falta de información. Algo que no es coherente.

Gorroño: Yo creo que los conflictos comunicacionales no han variado sustancialmente desde los inicios del Grupo. Pienso que habría que hacer un plan de comunicación a nivel del Grupo, mejorando instrumentos existentes, estandarizándolos y haciendo esfuerzos en racionalizar los mensajes que se envían. Con ello evitaríamos fugas de elementos confidenciales que nos pueden afectar negativamente. Todo ello nos permitirá que cada socio pueda estar informado suficientemente y hasta donde el lo considere conveniente o necesario.

Hay un gran trabajo que hacer, no hay duda, en este proyecto, todo este cambio no va a poder ser llevado a cabo si todos no estamos suficientemente informados. En ese sentido pienso que la revista T.U.Lankide tiene algo que decir. Hoy por hoy es el único órgano que fluye al conjunto del Grupo.

Uzkudun: Creo que la información es una parte más de nuestro proyecto. El que está haciendo un proyecto ambicioso y de tan amplias repercusiones como el nuestro, sabe que se hacen con esfuerzo porque de lo contrario no merece la pena que le llamemos proyecto. Pero además de la información está también la participación, la cesión de poderes, el trabajo de todos los días y la necesidad de cada vez ser más profesionales en el trabajo y al mismo tiempo verdaderos socios trabajadores.

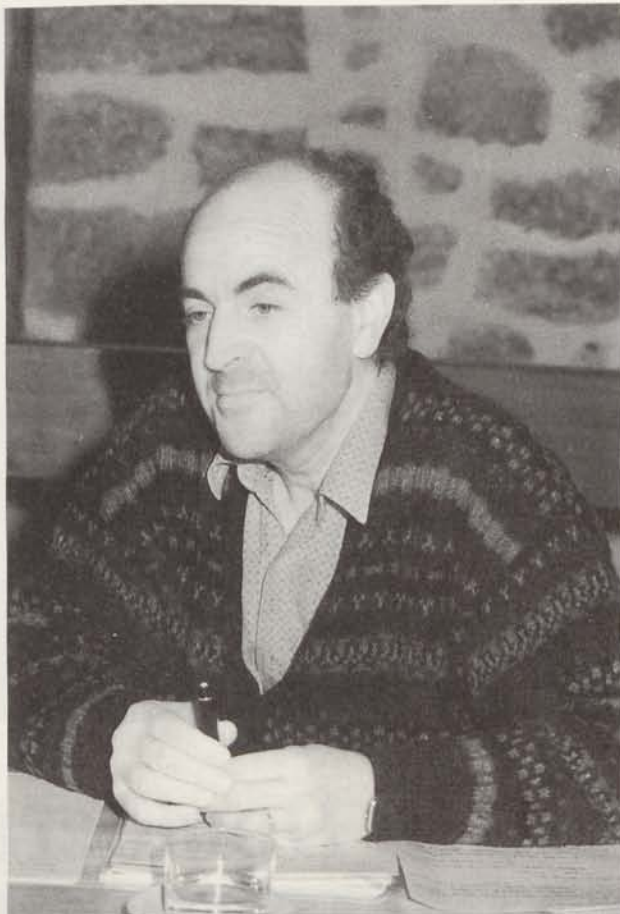
Moderador: Has tocado un tema de tratamiento obligatorio, la democracia presupone responsabilidad. En este momento a vuestro entender la sociedad en general, ¿pretende tener este sentido de la responsabilidad?

Gorroño: Hay a nivel general un reforzamiento del mercado como elemento aglutinante de las relaciones no solamente empresariales y económicas sino incluso sociales y políticas en nuestro contexto cultural. Esto puede dar la impresión de que genera actitudes individualistas. Sin embargo, vistos nuestros colectivos concretos con niveles culturales crecientes, con un mayor interés y posibilidades de participación, creo que el individualismo se debe a circunstancias políticas y sociales que se han dado en este país. Igual hay un cierto optimismo vital en mi exposición, pero de lo contrario posiblemente no estaría aquí.

Goienetxe: Me atrevería a decir que hoy día la cultura general de la responsabilidad no se está perdiendo, positivaría el tema y diría que la responsabilidad sigue estando presente. Las formas de trabajar, las formas de asumir los temas, la forma de implicarse, posiblemente sí son diferentes. Pero yo no creo que ante una responsabilidad de sacar una empresa o un proyecto adelante, la cultura actual se inhíba. Nuestros padres, nuestros antepasados siempre han estado viendo que en la generación siguiente se perdían valores iguales que nos pasa a nosotros.

Uzkudun: Esta vuelta a una nueva esfera más individual está contra los proyectos grandilocuentes y utópicos y más interesados en que las realidades más próximas a nosotros

funcionen mejor conforme a otras formas e intereses de interpretar la vida. La exigencia y la responsabilidad aumentarán. Es posible que en este momento estemos en un período de transición en el que creíamos que apostar por nuestro proyecto era haberse subido a un carro que funcionaba solo. Ahora, tendremos que darnos cuenta que de vez en cuando habrá que echar el pie a tierra y empujar un poco más, pero no me parece que vayamos en contra del futuro, sino todo lo contrario.



Juan M.ª Uzkudun

Gorroño: Además esto es llevar las cosas un poco a su propio ámbito. El cooperativismo para algunas personas ha sido en un momento determinado un sustitutivo de otras opciones políticas e ideológicas que históricamente estaban vedadas. Se ha convertido para algunas personas en una especie de cosmovisión, cuando para nuestros colectivos es una cosa mucho más sencilla y más real. Es un puesto de trabajo, unas posibilidades de participación, etc., yo creo que centrar el ámbito, no pedir a las cooperativas ni al cooperativismo cosas que puedan dar y partir de la idea de que las cooperativas

son en primer lugar empresas y moverse y debatir y hacer que el propio Principio de Organización Democrática se plasme en lo empresarial, no pidiendo peras al olmo. Nuestros colectivos todo esto lo aceptan muy bien. Cada vez esto va a ser menos un proyecto inmaterial y va a ser más un proyecto empresarial cooperativo en una Europa que camina hacia cotas de unidad económica y política cada vez mayores. Lo cual no es poco.



Parece una contradicción pero es la pura verdad. La Etica tiene que ser democrática. La democracia habla de libertad y responsabilidad, de ley y libertad, igual que la Etica. De tal manera que vivir en democracia, con el respecto al otro y la contribución al bien social que exige el talante democrático es vivir éticamente. La democracia es la forma más humana de organizar el poder. La Etica del poder o un poder éticamente usado, humanamente utilizado, es Democracia.

Etica Democrática

JOSE MARIA MENDIZABAL

DEMOCRACIA

La democracia es una manera de organizar la vida según la cual cada ciudadano participa plena y libremente en la estructura general de la autoridad y del poder en una sociedad dada.

La democracia es la posibilidad real de que todos los ciudadanos participen del poder, bien por la apertura del acceso a los cargos públicos, bien por la emisión del voto (delegación de poder) bien mediante el influjo de la opinión pública.

Para que podamos decir si un país es una democracia habrá que ver si los ciudadanos votan, si los candidatos al favor popular expresan opiniones

opuestas, si existe una opinión pública que se manifiesta con libertad, y si existe una auténtica oposición al gobierno, tan legítima como él.

La democracia exige que la apatía quede reducida al mínimo y los ciudadanos posean un grado de responsabilidad cívica poco comunes. Con todos los defectos que pudiera tener, la democracia es el modo más rico, complejo y civilizado de estructurar el poder. Democracia significa también tolerancia y eliminación de fanatismos.

No cabe duda que un sistema que respeta la libertad humana y fomenta la responsabilidad, el diálogo y la tolerancia es acreedor a todas las bendiciones.

DEMOCRACIA COOPERATIVA

La sociedad cooperativa se estructura democráticamente, se admite la igualdad entre sus miembros y la libertad de elección: los socios votan. Cada persona tiene un voto. Se elige a aquellos que habrán de mandar por un período determinado de tiempo. El mando y el gobierno de la cooperativa se ajusta a lo que prescriben los estatutos y reglamentos que los mismos miembros de la cooperativa se han dado. Los que mandan deben saber mandar y los demás deben saber obedecer y cumplir lo que se manda.

Se me ocurre el símil del capitán de barco. El capitán cuando pilota su barco y trata de llevarlo a buen puerto no le pregunta al marinero que le sirve el te o los de la sala de máqui-

nas por la ruta que ha de seguir. Podrá ser huraño o afable, tener malas pulgas y blasfemar cual arriero tras las mulas o ser todo un caballero. Lo importante es que salve el barco y la marinería, aunque lo otro, sus maneras de tratar a la gente, tenga también su importancia.

La cooperativa es una empresa económica y casi siempre tiene estructura militar. En una empresa hay estrategias, capitanes, mandos superiores e intermedios y gente de tropa. Mínimamente hay que salvar el barco y la marinería. Eso no depende sólo de los que mandan, también depende de los que ejecutan las diversas operaciones que se ordenan. Por ello la democracia pide y exige un grado de responsabilidad grande en todos y cada uno de los miembros.

'La cooperativa que es de todos suele parecer que no es de nadie. La responsabilidad, que debería ser la única fuente de poder real, no debe diluirse.'

EL PODER ES SERVICIO

Sería prolijo y no viene al caso hacer ahora una teoría de la generación del poder. La fuerza, el dinero, la ciencia, la capacidad organizativa son otras tantas fuentes de poder. La gente evolucionada dice que el poder reside en la voluntad de los hombres. Las personas nos ponemos de acuerdo para determinar quién va a mandar. La resistencia también es un poder generado desde la voluntad de los hombres y que

puede entorpecer o ayudar a la buena marcha de la sociedad.

Hay unos poderes que llamamos legítimos y otros poderes que llamamos de hecho y se generan al margen de la voluntad de la mayoría. Arizmendiarieta repetía que el saber generaba poder y por eso quiso formar personas que supieran cómo usar y manejar la materia, y el dinero y que supieran y quisieran poner su saber y sus capacidades al servicio de los hombres.

Cuando el ejercicio del poder se hace servicio es tremendamente fecundo y es la única manera ética, respetuosa con el hombre, de mandar. El poder que no sirve esclaviza. En las cooperativas como en cualquier sociedad hay poderes legítimos, que emanan de la voluntad de los socios y siempre se generarán otros poderes fácticos que pueden entorpecer o ayudar a la buena marcha de la empresa o a la consecución de sus objetivos.

El grado de responsabilidad necesario para hacer buen uso del poder que se tiene debe ser grande y la apatía no debería caber entre los socios de nuestras cooperativas por puro imperativo ético.

EDUCACION PARA EL PODER

La democracia política se caracteriza por la división de poderes: Todos sabemos que es el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial. En la cooperativa, con las diferencias que se puedan dar, funcionan la división de poderes. La ley es lo más sagrado en una democracia. El ejecutivo hace cumplir las leyes dictadas por el Poder Legislativo y el Poder Judicial juzga del cumplimiento de las mismas. En las cooperativas vivimos dentro de estatutos, reglamentos y normativas. Todos

debemos ser iguales ante la ley y actuar conforme a las normas.

Sin embargo, hay que tener un poco de cuidado con el normativismo que así llamaría al apego excesivo a la letra de la ley. Pudiera entorpecer la toma rápida de decisiones, perder el espíritu de la ley, y estar siempre pendiente de cuál es la normativa perdiendo fluidez y ganando agarrotamiento. Eso también puede ser paralizante en una cooperativa, quedarse en el cumplimiento estricto de la ley en sus demandas puramente materiales.

La igualdad y la libertad son presupuestos de la democracia y son también fuente de peculiaridades que no tienen por que eliminarse en aras de la igualdad básica. No sería bueno eliminar la originalidad creativa de las personas en aras a la igualdad. Todos tienen que cumplir la ley pero cada persona tiene sus originalidades que enriquecen más que entorpecen la marcha de la cooperativa aunque pueda dar origen a algunas aparantes o reales transgresiones. Vivimos encorsetados en leyes y transgredir es lo más normal en el hombre. Es aburridísimo vivir sin pecados. Existe además el derecho a la excentricidad, a la diferencia y a saltarse una norma sin molestar demasiado.

La libertad no es hacer lo que a cada quien le viene en gana. La libertad casi siempre es regulada por la responsabilidad. Hacer lo que se debe es ser responsable, libremente responsable y es la única manera de cumplir la ley sin ser prisionero de la misma.

La cooperativa que es de todos suele parecer que no es de nadie. La responsabilidad, que debería ser la única fuente de poder real, no debe diluirse. La educación para el uso del poder, para la solidaridad y la vivencia de la democracia es algo que hay que hacer todos los días.



Democracia Industrial la asignatura pendiente

M I K E L L E Z A M I Z

En esta sociedad post-industrial o sociedad de la información en la que vivimos se han producido grandes cambios en la mayoría de los frentes de la vida cotidiana. Por ejemplo a nivel del estado español en cosa de una docena de años hemos pasado de la falta de libertades políticas que imperaba duramente la era franquista, a una libertad que podría calificarse de alta o menos alta según opiniones y posiciones desde donde se mire.

Han surgido con fuerza todos los movimientos nacionalistas descentralizadores, los movimientos ecologistas, la objeción de conciencia y la insumisión...

También se ha producido un cambio drástico en el plano cultural donde se ha pasado de una posición de aglutinamiento en torno al núcleo familiar con muchos hijos a una **desmitificación** de la vida familiar, con pocos o quizás ningún hijo, parejas sin casarse, movimientos preocupados por la ecología y la mejora de la calidad de vida.

Muchos temas que eran tabús han pasado a tratarse sin complejos en la calle y en cualquier medio de comunicación, como lo relacionado con el sexo, la homosexualidad, etc.

En el plano religioso se ha dado también un cambio radical desde la única religión católica apostólica, a una proliferación de sectas y religiones, surgiendo con fuerza el ateísmo y en otros casos los católicos no practicantes y bajando los matrimonios eclesiales a cotas impensables anteriormente.

En el plano educacional se ha pasado de una enseñanza que para la gran mayoría terminaba a los 14 años y ponerse a trabajar, a la situación actual donde es obligatorio estudiar hasta los 16 años y donde la mayoría sigue estudiando algo hasta los veinte años y otros muchos pueden acceder a la universidad. Toda

esta amplitud en la educación implica obligatoriamente un cambio, ya que cada vez la sociedad está mejor formada y más culta en términos generales.

ASPECTO ECONOMICO-EMPRESARIAL

Pero hasta ahora no hemos mencionado premeditadamente el **aspecto empresarial-económico**. En el mundo industrial se han mejorado algunas técnicas de gestión, se han mejorado en muchos casos las condiciones físicas o ergonómicas de los puestos de trabajo y mejorado también a lo largo de la historia los derechos de los trabajadores.

Pero en el plano laboral, en cuanto a la concepción de los puestos de trabajo, se sigue con el mismo tipo de puestos monótonos, poco enriquecidos y de poco valor añadido para el trabajador. La mayoría de los puestos de trabajo a nivel industrial en todo el mundo están concebidos con una ideología comunmente llamada tayloriana, aunque F.W. Taylor tenía unas ideas muy completas, pero los empresarios sólo han utilizado algunas que les iban mejor a sus empresas, como la división del trabajo mediante el estudio de métodos y tiempos y la especialización al máximo de los trabajadores. En términos sociológicos a esta concepción se le llama **Teoría X**, recogida por Mc. Gregor, en la que se dice que "a las personas no les gusta trabajar y evita tomar responsabilidades, está por naturaleza falto de ambiciones e iniciativas y sólo desea la seguridad. El operario es por tanto sólo fuerza física de trabajo y la colaboración intelectual ni es necesaria ni deseable. Sólo responde por medio de castigos y así, además de con-

trolarlo muy cercamente, es preciso poner un sistema fuerte de sanciones".

Con este tipo de concepción de la persona humana, la organización del sistema productivo debe adoptar la máxima división de tareas, largas cadenas de mando, control sistemático, funcionamiento por sanciones, mínima formación y adiestramiento, reglas y procedimientos detallados, etc. En pocas palabras, los operarios son meros realizadores físicos del trabajo, los encargados los que sólo controlan y mandan al operario y la dirección y técnicos los que piensan y planifican, organizan, dirigen y controlan la empresa.

'En nuestro Grupo Cooperativo, la democracia industrial no se cumple en la mayoría de los casos y no se plasma en una participación real sobre lo que acontece en el propio área de trabajo.'

Si hacemos un análisis del tipo de concepción de puestos que existen en la mayoría de las empresas industriales de todo el mundo (siempre hay excepciones, aunque en este caso muy pocas) vemos que directa o indirectamente, por pasiva o por activa o por desconocimiento de otras formas organizativas, se dan este tipo de organizaciones en mayor o menor grado.

Bien es verdad que el tipo de producto a fabricar condiciona de algu-

na forma el proceso productivo y el sistema organizativo a emplear en la producción, pero no es menos cierto que en este tema organizativo existe una monocultura que para la mayoría de los patronos no interesa cambiarla.

Así pues, existe un desajuste o "gap" estructural entre la nueva cultura imperante en cuanto a apertura política, libertad de ideas y de religión y la cultura industrial donde no se ha producido el cambio hacia la responsabilidad, autonomía, autoorganización y autogestión en el propio área de trabajo de los operarios.

TEORIA - PRACTICA

En nuestro Grupo Cooperativo, aunque tengamos unos Principios Cooperativos donde se indica que "abogamos por un desarrollo progresivo de la autogestión y de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial" en realidad la **Democracia Industrial** no se cumple en la mayoría de los casos y no se plasma en una participación real sobre lo que acontece en el propio área de trabajo.

La gestión democrática de nuestras cooperativas se desarrolla básicamente en la Asamblea General con la práctica del voto por persona y en la elección democrática de los órganos de gobierno. Esto no es poco, ya que es en la Asamblea donde se decide el Plan Estratégico de la cooperativa, el Plan de Gestión del año, cerrar alguna actividad productiva, comprar nuevas empresas, y multitud de decisiones importantes que muchos las quisieran tener.

Pero he aquí cierta contradicción: en la Asamblea General somos personas maduras con responsabilidad plena y que sabemos y podemos tomar decisiones de gran envergadura; y por el contrario, una vez de terminar la Asamblea, nos vamos al taller y dejamos fuera de la puerta toda nuestra capacidad para innovar, decidir, organizar y gestionar responsablemente nuestra propia área de trabajo responsablemente. Aquí se produce la teoría psicoanalítica del doble vínculo de la madre hacia el hijo, a veces como madre protectora y otras veces como madre autoritaria, lo cual lleva al niño a situaciones esquizofrénicas de no saber cómo actuar con respecto a su madre.

Por suerte, la mayoría de los trabajadores no sufren estas demencias y la cosa queda en una simple anécdota, pero creemos que merece la pena intentar la solución al problema de fondo.

‘Existe un sistema organizativo capaz de hacer participar a todo el colectivo en la gestión y organización del propio área de trabajo. Son los grupos autónomos de trabajo.’

Dn. José María decía que “nos hemos dado cuenta de que la teoría es necesaria, sí, pero no suficiente: Se hace camino al andar. Ideas buenas son las que se convierten en realida-

des. Menos triunfalismo y más realismo, menos palabrería y más hechos, menos profetas y más hombres de palabra, menos ilusos y más prácticos. Las buenas ideas son las que se saben traducir en obras y las buenas palabras las que cada uno sabe avalarlas con hechos”. Hagamos realidad la democracia industrial o real propiciando la participación en la gestión del propio área de trabajo.

Existe un sistema organizativo capaz de hacer participar a todo el colectivo en la gestión y organización del propio área de trabajo. Son los grupos **autónomos de trabajo**. Este sistema se basa en la concepción de la persona humana según preconiza la **Teoría Y** propugnada por Mc. Gregor en la que se dice que “los operarios no tratan de evitar las responsabilidades, sino que en situaciones razonables las busca, tienen imaginación y creatividad en la resolución de problemas y desean cumplir los objetivos con iniciativa y autocontrol. La persona humana, además de seguridad, quiere igualmente satisfacciones sociales, estima y realización personal”.

PARTICIPACION Y RESPONSABILIDAD

Con este talante, la organización a nivel empresarial será con puestos enriquecidos no sólo por tiempos más largos de trabajo (enriquecimiento horizontal), sino con puestos donde se incorporen el autocontrol, reparación del defectivo, pequeños mantenimientos, etc. (enriquecimiento vertical) y con descentralización de responsabilidades y participación en la fijación de objetivos. En unas palabras, grupos de un mismo área de trabajo que autóno-

mamente se organizan y gestionan su propia área de trabajo.

Realmente, en las cooperativas y en algunas empresas, básicamente en las nórdicas, se han realizado experimentos de este tipo y hoy se puede decir que han dejado de ser “experiencias piloto” para pasar a ser algo natural en nuestro entorno. En concreto, en algunas cooperativas del Grupo Fagor existen grupos de trabajo, algunos de ellos con gran autonomía de funcionamiento, donde intentan plasmar los conceptos que se vierten en los Principios Cooperativos y en la **Teoría Y**.

No siempre es posible que todo el taller funcione en grupos de trabajo ya que existen una serie de condicionantes como un proceso productivo adecuado y una nueva cultura o mentalidad de trabajo en equipo por parte no sólo de los propios operarios, sino también de los mandos y técnicos.

Esta claro que una organización más participativa genera mayores motivaciones de logro, redundando en una mejor calidad, lo que origina una mayor productividad. Esta lógica también esta siendo utilizada por la nueva concepción empresarial, denominada **Calidad Total**.

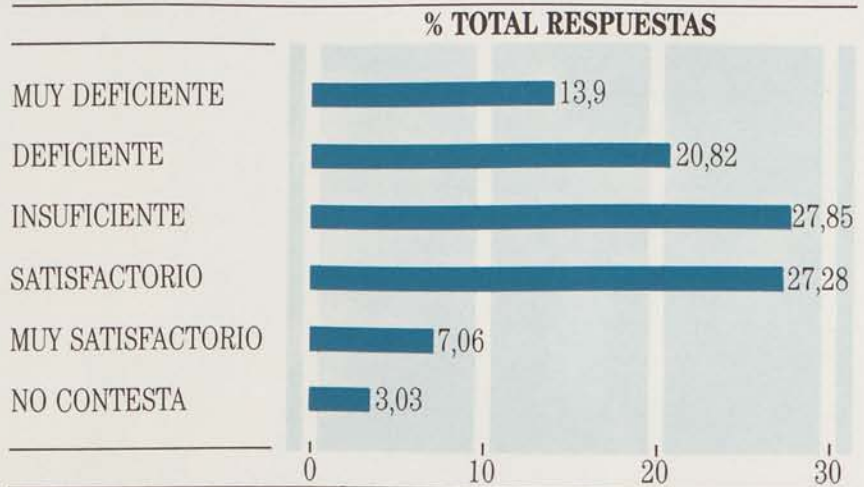
Tenemos que saber encontrar entre todos, el equilibrio entre las exigencias que impone el mercado de hacer empresas rentables y las formas de producción que sean acordes a nuestra filosofía de mejora gradual en todos los frentes. El futuro puede venir por estos tipos de organizaciones productivas y mientras la democracia industrial no se logre ampliamente, seguir siendo **Nuestra Asignatura Pendiente**.

Identificación del socio con los principios cooperativos

GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

El pasado mes de setiembre se realizó una encuesta entre los socios cooperativistas al objeto de tener un conocimiento suficiente del grado de vigencia de los Principios Cooperativos.

Hemos rescatado de la misma algunos datos en relación con el grado de conocimiento de dichos Principios por parte de los socios.



% DE CONOCIMIENTO

En este Gráfico se ve que el conocimiento es satisfactorio y muy satisfactorio en el 34,34% de la población, según su propia apreciación, pero lamentablemente el 91,9% no son capaces de citar uno sólo de los Principios, aunque se puede pensar que muchos de los encuestados pu-

dieran tener problemas para expresarse y optaran por no responder. La organización democrática, la solidaridad retributiva y la intercooperación son los más citados.

Solamente Alava (38,01) y Mondragón (41,35%) declaran conocer bien o muy bien los Principios Cooperativos como tendencia mayoritaria.

Donostialdea presenta una fuerte

tendencia al valor central mientras que Urola es la zona que declara un mayor porcentaje de poco o nulo conocimiento (44,6%).

- (1) No conozco.
- (2) He oído hablar.
- (3) Conozco medianamente.
- (4) Conozco suficientemente.
- (5) Muy bien.
- (N.C.) No contestan

• DISTRIBUCION POR ZONAS GEOGRAFICAS

Zona	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	N.C.
Vizcaya	14,02	27,51	25,90	24,35	4,77	3,45
Bilbao	16,12	24,98	26,67	18,32	10,00	3,88
Alava	15,34	18,67	26,67	26,67	11,34	1,34
Navarra	17,89	16,03	30,22	24,05	9,25	2,47
Donostia	12,68	21,82	34,48	25,27	3,99	1,70
Urola	19,63	24,43	29,17	16,67	8,32	1,78
Goiherri	21,41	18,45	31,53	19,65	7,17	1,78
Bajo Deba	19,63	23,22	28,58	18,43	6,53	3,57
Alto Deba	17,20	21,87	26,55	29,68	4,70	-
Mondragón	9,52	18,17	26,87	34,03	7,32	4,08



Democracia, una persona un voto.

Democracia y participación

J E S U S L A R R A Ñ A G A L I Z A R R A L D E

Entre los principios cooperativos, descuella con luz propia la idea de la democracia en la vida de la empresa. Es el principio motor que da identidad a una organización que siendo social debe ser económica, para algo tan elemental como el existir.

La idea de democracia en la organización económica no es general, y en muchos ámbitos se duda de su efectividad aplicada a la vida económica.

La cultura política occidental, y en vías la del Este, se rige por el modelo democrático, de una persona un voto, aunque ajustes y afeites posteriores, alteran el criterio de proporcionalidad en aras de la gobernabilidad.

Sea como fuere, es algo que en lo político no ofrece dudas, y como dice Wiston Churchill "es la peor de las mejores". De momento, nada mejor se intuye en la civilización moderna.

LA DEMOCRACIA INDUSTRIAL

Las dudas surgen cuanto tal concepto se pretende extender al gobierno de la empresa por el trabajo y no por el capital. Las opiniones oscilan entre los detractores a ultranza que piensan que es inviable el modelo, y los que juzgan que es posible, y ahí están las cooperativas industriales en el País Vasco, que dan fe de

que es posible, sin que, al menos hasta ahora, se den contradicciones esenciales entre gestión eficaz y gobierno por los trabajadores.

Se dice que "a la empresa de todos y de nadie en particular", le falta el morbo de la propiedad en valores atractivos, para que sus mejores hombres ambicionen escalar a la cúpula del poder de la empresa; y que en la medida que no se dé el interés, tales empresas están en peligro del "pasotismo", de caer en la rutina y falta de tensión e iniciativa en la gestión.

Algo de esa inquietud está presente en la hora actual en las cooperativas. Cuesta encontrar gente cualificada deseosa de aceptar puestos para los Consejos Rectores, que añaden responsabilidad sin remuneración, a la inversa de lo que sucede en los Consejos de Administración de las sociedades de capital, que se dan de tortas para escalar al poder y gozar de los duros.

'En una sociedad competitiva y sin fronteras, la organización que no se exprese en valores de eficacia comparable al medio, está perdida.'

Precisamente por lo extraño en el mundo económico suscita curiosidad lo que viene a llamarse **La Experiencia Cooperativa de Mondragón**, que hasta ahora ha compaginado democracia y gestión en términos aceptables.

Con la formación del **Grupo Cooperativo**, el modelo **unicooperativo** se acompleja, por la ley de los grandes números, que para su manejo y configuración necesitan de artificios, de solape con la democracia directa de cada unidad cooperativa. Probablemente habrá quien ponga reparos a la democracia representativa de todo proceso de agrupamiento conlleva, pero son los costes que la seguridad y el tamaño imponen en la nueva era de la competitividad a escala mundial.

LO FORMAL Y PARTICIPATIVO

Lo formal es jurídico, y lo vivencial es lo participativo, en la vida social y del trabajo. He aquí el "tendón de Aquiles" de cualquier organización, incluida la cooperativa.

De hecho, una vida formalmente participativa e integrada debiera dar mejores resultados, no sólo en valores de confort y satisfacción personal sino también en términos de eficiencia del sistema. No está demostrado que la organización cooperativa sea por definición ni más ilusional ni más competitiva que la convencional. La participación social y jurídica propicia las condiciones, pero no garantiza a la organización más eficacia y virtudes creativas.

En una sociedad competitiva y sin fronteras, la organización que no se exprese en valores de eficacia comparable al medio, está perdida. Hoy más que nunca las empresas buscan la implicación de sus trabajadores en la mejora continua de su trabajo, en la calidad de cada parcela de trabajo, y cada empresa la gestiona a su manera, lo que viene a llamarse la **CALIDAD TOTAL** en la gestión, no sólo en el producto.

El nivel de integración y complici-

'La participación social y jurídica propicia las condiciones, pero no garantiza a la organización más eficacia y virtudes creativas.'

dad está directamente relacionado más que con la condición societaria (impuesta en la cooperativa por norma -aportación obligatoria-), por la inserción y satisfacción en cada círculo de trabajo, la calidad de la conducción, la aplicación de las herramientas de gestión, la aportación de todas las personas inscritas en los procesos de trabajo, y **la cultura de la exigencia y el premio al buen hacer**.

Una organización económica se sustenta a la larga en la mejora continua de su proceso, en la calidad rigurosa de cada uno de sus procesos en el respeto disciplinado de lo sistémico.

Es la enseñanza de los campeones de la competitividad, los japoneses y multinacionales, son los enemigos a batir. Pasó la hora de las batallas con los domésticos, es la era de los espacios abiertos y llenos de adversarios fogueados con las mejores armas de la gestión directiva.

Nuestras empresas, declaradas como altamente participativas, tienen pendiente la asignatura de la participación activa en cada proceso de trabajo, para hacer vital lo que es formal.

El desafío es real, y los resultados de nuestra gestión dirán si hemos captado el mensaje de **transformar la participación formal, en palanca de eficacia real, en éxito competitivo y cooperativo**.



"Información, aspecto fundamental en la democracia cooperativa."

Las consecuencias de una transformación tan profunda son obvias en el ámbito jurídico societario: son los propios trabajadores de la Cooperativa quienes establecen sus normas y reglas de juego básicas; nombran sus órganos representativos y de gobierno, que responden ante ellos; establecen las políticas, los objetivos y deciden las cuestiones fundamentales de la cooperativa; y controlan la labor y las decisiones de los órganos, tanto ejecutivos como representativos de la cooperativa.

Este es, en síntesis, el esquema jurídico de funcionamiento de la democracia en nuestras cooperativas.

El gran desafío para nosotros está en el desarrollo y el ensanchamiento de nuestra democracia interna, en la profundización de nuestro modelo autogestionario. Se trataría de llenar de contenido real las posibilidades democráticas de nuestra estructura cooperativa. Y esto tiene claras aplicaciones, tanto en el ámbito societario, como en el laboral.

AMBITO SOCIETARIO

Una comunidad participativa es una comunidad informada y motivada, lo que requiere una política clara a tal fin de la Cooperativa como institución, y sin ello, la Asamblea General corre el riesgo de convertirse en un acto protocolario, obligado y formal, en una especie de misa mayor oficiada con mayor o menor eficacia y presteza. La participación real de los socios no es una utopía irrealizable, si se establecen las condiciones y no se regatean los medios necesarios:

- un funcionamiento correcto de los órganos representativos y participativos.
- una política de formación e información adecuadas.

Democracia Cooperativa

J A V I E R S A L A V E R R I A

La gestión democrática, bajo la regla "un socio un voto", es una de las características más definitorias de la empresa cooperativa.

Esto es aún más cierto, si cabe, en las cooperativas de trabajo asociado. Si algo resulta transformador del modelo económico-social dominante, es precisamente la titularidad de la empresa y el ejercicio del poder en la misma en manos de sus trabajadores.

AMBITO LABORAL

Junto con el ámbito societario, donde sin duda se manifiesta la radicalidad de la organización democrática cooperativa, se encuentra también el mundo de las relaciones cotidianas de trabajo, cuya importancia no podemos desconocer. No es coherente ni compatible una concepción cooperativa con una organización autoritaria y cuasi-militar de la empresa. Se puede dudar de nuestras convicciones democráticas si no somos capaces de dar un impulso decisivo a la democratización de nuestra organización empresarial.

No se trata, como alguno pudiera temer, de descabezar la cooperativa, privando de autoridad de sus órganos, donde todo el mundo manda y nadie se responsabiliza, porque en nuestra organización cooperativa están claros cuáles son los poderes y facultades de la Asamblea General, cómo y cuándo se ejercitan. Y fuera de la Asamblea General, por delegación de ésta, se establecen las responsabilidades y funciones de los distintos órganos, que las deben ejercer en plenitud con la autoridad democrática que les ha otorgado la propia comunidad. Es claro, por tanto, que nuestro modelo democrático no es asambleario, por expresarlo de una manera un tanto simplificada y burda.

La democracia, sobre todo en las organizaciones que superan un determinado nivel de complejidad, no sólo no está reñida con la representación, la delegación y la especialización, sino que se desarrolla y es posible mediante tales mecanismos.

No se trata, por tanto, de poner en cuestión nuestra actual organización, ni de hacer peligrar la eficacia que se le debe exigir. Se trata más bien de afirmar la condición de sujeto agente del socio trabajador, de ciudadano de la empresa cooperativa -sujeto de derechos y obligaciones y destinatario último de la economía de servicio que la caracteriza-. Dicho de otro modo, el socio es miembro de pleno derecho de la gran familia cooperativa que es toda comunidad de trabajo cooperativa.

'El gran desafío para nosotros está en el desarrollo y el ensanchamiento de nuestra democracia interna, en la profundización de nuestro modelo autogestionario.'

Esto exige que los socios tengan posibilidad de participar en las decisiones que les afectan y que se dé respuesta, en lo posible, a sus intereses humanos y profesionales, lo que se traduce, a su vez, en un doble imperativo:

- La necesidad de impulsar y desarrollar el funcionamiento del Consejo Social, como órgano capaz de superar las limitaciones de los socios individuales, de representar unos intereses más generales, y de servir de cauce de diálogo y contraste con los órganos rectores y directivos.
- El desarrollo de unas políticas de personal que propicien una organización empresarial de colaboración y cooperación, en la que los socios se sientan concernidos

e implicados, escuchados y, al mismo tiempo, responsables; en una palabra, protagonistas y copartícipes en la gestión y en el quehacer empresarial, y en el diseño de su vida laboral y profesional. ¡Por cierto!, ¿no podría ser éste uno de nuestros factores clave de competitividad?

Estos son algunos de nuestros grandes desafíos -simplemente esbozados- para ser eficaces en el desarrollo de un producto tan característicamente cooperativo como es la profundización en la democracia industrial (para lo que contamos con el mejor laboratorio de autogestión que pueda existir: la propia empresa cooperativa).

La respuesta adecuada sólo es posible con fortaleza en las convicciones, dedicación suficiente de medios y tenacidad en los comportamientos. No podemos estar poniendo en cuestión esta orientación cada día, o lamentándonos permanentemente por la dedicación y tiempo que conlleva a los órganos rectores y ejecutivos, o por los costes económicos más o menos directos e inmediatos que ocasiona.

Optar por una organización empresarial cooperativa y quejarse de las exigencias que comporta no deja de ser una contradicción difícil de entender.

Es responsabilidad de todos nosotros demostrar que el desarrollo del modo de vida cooperativo no sólo no está reñido con la obligada eficacia empresarial, sino que es la mejor garantía para contar con un equipo humano responsable, autoexigente, motivado y unido, capaz de afrontar los retos que hoy tienen nuestras cooperativas.

Nuestro desafío es claro: hacer la mejor gestión de recursos humanos en el mercado y conseguir una verdadera comunidad de trabajo. Es posible.



Jon Lopategui Bertsolari gazteei txanda utzi nahiean

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

Jon Lopategi 56 urtetako bertsolaria du, bera da une honetan Euskal Herriko Bertsolarien Txapelduna, 1989.ko txapelketan nagusitu eta gero. Edonola ere, ez da hori muxikako bertsolariak lortu duen sari bakarra, Bizkaiko Txapelketa 4 aldiz (1962, 1964, 1966 eta 1987an) ira-

bazteaz gain 1982 eta 1986.ko Txapelketa nagusietan ere finalera iritsi zelarik. Berak asmatutako bertsoak gehien apreziatzen dituen bere emaztea omen da. **“Berak ez baditu estimatzen, nork estimatu behar?”**

● **Ezagutzen duzu Arrasateko Kooperatiba Taldea?**

Beno bai, badakit Arrasaten horrelako mogimendu Kooperatibo oso ospetsua sortu dela eta horren sortzaile Markinako apaiz bat izan zela. Nik Funcor eta hasierako beste lantegi batzuk ere ezagutu nituen. Ondo ezagutzen ez dudana taldearen estruktura eta bere barneko antolaketa eta funtzionamendua da.

● **Lagunkidetasuna garrantzi handiko ezaugarria izan da horrelako talde bat osatzeko orduan. Zuk nola ikusten duzu euskaldunen arteko lagunkidetasunaren zentzua?**

Nere ustez hortik joan beharko genuke, horrela ekonomiaren bentajetatik aparte euskaldunen artean lotura erreal bat lortuko genuke. Denok batera joango bagina, euskaldunen bizitza ipar bakar batetik joango litzateke.

● **Indibidualismoa dela eta, zaila izango da ipar bakar batetik joatea...**

Orain bakoitzak eskubide edota askatasun gehiago du bere bizitza antolatzeko. Lehen aldiz, marko batzuk ezarrita zeuden, gaur egun askoz ere libertade gehiago daudela esan daiteke, baina hala ere gizartean lehendanik zeuden balore batzuk mantendu egiten dira.

HASIERAKO URRATSAK

● **Nola hasi zinen bertsoalaritzaren mundu honetan?**

Soldaduzka bukatu ondoren hasi nintzen bertso asuntuaz arduratzen. Lehen ere banuen bertsoak idazteko zaletasuna, gainera gure herrian bazegoen enbeitetarren inguruan zaletasun berezi bat

HITZ GUTXITAN

- N.A.Nen zer lanbide jartzen zaitzu?

Ez nago ziur, baina irakaslea uste dut.

- Zer da euskalduna izatea?

Euskaraz pentzatzea.

- Zer eritzi duzu politikaz?

Beharrezkoa, denok parte hartu beharrekoa.

- Zure biziorik handiena?

Bizio handirik ez daukagu... agian noizean behin tabako erretzea.

- Maritxu nora zoaz eder galantori...
Iturrira Bartolo nahi baduzu etorri.

- Kirol zalea?

Bai, azko gustatzen zait. Zoritxarrez praktikatzeko astirik ez.

- Bertso saioetan ez dizu Lizasok erretzen dituen puroen keiak moletatzen?

Ez. (Kategorikoki esanda).

bertsoetarako. Ni ere talde hartan murgildu nintzen eta tabernetan bapateko bertsoak kantatzen hasi nintzen. Handik lasterrera plazetara joaten hasi ginen; orduan ere txapelketak hasi ziren eta nere burua aurkezten hasi nintzen.

● **Hainbat urte atzetik ibili ondoren, azkenean txapelketa nagusia irabazi duzu. Zer suposatu du zuretzako txapelketa horrek?**

Ba, nere txapelketetako istoriari bukaera on bat ematea bezala. Txapela honekin nere konpetizio garaia amaitzen dela esan daiteke. Hemendik aurrera lasaiago ibiliko naiz. Ez dut uste hurrengo txapelketara joango naizenik.

● **Benetan, ez zarela joango?**

Ez dut uste... hemendik lau urtetara, hainbeste gazte eta hain onak eta hainbeste kandidatu txapela jartzeko daudenez gero, guk ez dut uste falta handirik egiten dugunik.

'Txapela honekin nere konpetizio garaia amaitzen dela esan daiteke. Hemendik aurrera lasaiago ibiliko naiz. Ez dut uste hurrengo txapelketara joango naizenik.'

● **Hain onak al dira bertsoari jenerazio berriak?**

Gure neurrikoak eta hobeak ere ba daude! Gainera gero eta hobeto prestatzen dira, gero eta aukera gehiago daukate beren prestaketa horietarako eta horiei toki utzi behar zaie, bestela bota egingo gaituzte.

● Prestaketak esaterakoan, zer esan nahi duzu?

Ba beno, kultura aldetik jantziagoak daudela; gaur egun gazte guztiak, edo behintzat nahi duenak ikasketak egiten ditu, euskara batua ere oso ondo lantzen dute, eta gainera gazteak izanik argiago burua.

ENTRENAMENDUAK

● Bertsolariek, entrenamendurik egiten duzue?

Entrenamendurik onena bertso-larien artean aritzea izaten da, baina hori beti ere posible ez denez, entrenamendurik onena norberak bere buruari gaia jarri eta kantatu izaten da. Bertsolaria, konturatu gabe, bertsotan hasten da bere barnean; kotxean dabilena nahiz etxean dagoena nahiz lo azkar hartzen ez duena bertsotan hasten da.

'Bertsolaria, konturatu gabe bertsotan hasten da bere barnean; kotxean dabilena nahiz etxean dagoena nahiz lo azkar hartzen ez duena bertsotan hasten da.'

● Hori bakarrik egonez gero. Baina txapelketetan jende asko egoten da, egiten al duzue entrenamendu berezirik momentu berezi horietan behar den konzentrazio maila lortzeko?

Hori plazatik plaza ibiltzeak ematen dizu. Egia esanda kezkarik handiena saiora joan aurretik sortzen da, bertan zaudenean urduri egoten zara baina urduritasun hori normala izaten da. Danak egoten gara urduri momentu horietan.

● Entzunda daukadanez, zure bertsoak gehien apreziatzen dituen zure emaztea da...

Emazteak estimatzen ez baditu, nork estimatu behar? Normala da hori ere.

● Hemendik aurrera beraz, konpetizio mailako txapelketetan ez duzu parte hartuko...

Lau urtean behin egiten den txapelketera joango banintz, behin adin batera iritiz gero, ez dakit, pixka bat ridikuloa aurkituko nuke nere burua, batez ere hainbeste "mutikoen" artean egonda.

BILAKAERA EZIN HOBEA

● Azken urteontan bertsoak bilakaera ezin hobea izan du. Zer eritzi duzu honetaz?

Herralde guztietan, ni Bizkaian nagoen bezala, liberatuak egoten dira. Gure betebeharrak garrantzitsuena ikastolaz ikastola ibiltzea da, ikasle eta irakasleei behar duten materiala eraman, txapelketak antolatu, etabar. Horrek nolabait bertsolaritza gazteengana eraman egin du, telebistak eta irratiak izugarrizko laguntza eman digu, noski. Orduan jendeak badaki nork egiten duen ondo eta nork ez hain

ondo. Ezagutzak ekartzen du zale-tasuna eta ezagutza hori gazteen artean zabuldu da. Guzti horrek ekarri du azkenengo txapelketan ikusi dugun gazteen asistentzi bikaina.

● Nola ikusten duzu gaur egungo euskararen egoera?

Ba gaizki, oso gaizki, behar den tokietan, instituzioetan eta toki ofizialetan, beharrezkoa ez delako. Lehen, garai batean, jendea kezkatuta zegoen eta euskara ikasten zuen; gaur egun ez da horrela gertatzen eta horrek itzelezko lasaitasuna ekarri du ez dakitenean artean. Gaur egun ez dut uste asko arduratzen direnik.

'Ezagutzak ekartzen du zale-tasuna eta ezagutza hori gazteen artean zabuldu da. Guzti horrek ekarri du azkenengo txapelketan ikusi dugun gazteen asistentzi bikaina.'

● Gazteria alde horretatik, nola ikusten duzu?

Ba daude talde txiki batzuk beti euskaraz egiten dutenak eta euskararen alde lan egiten dutenak, baina gehiengoa nahiko pasota dela ematen du.



Representantes de GURIA y de KAWASAKI comunican el acuerdo en rueda de prensa.

GURIA acuerdo para comercializar palas cargadoras

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

LAS MAQUINAS SE VENDERAN EN ESPAÑA Y PORTUGAL

La cooperativa perteneciente al Grupo Mugalde, Guria, y la sociedad Kawasaki Industries de Japón, han firmado un acuerdo de colaboración a través del cual Guria venderá con su propia marca y por medio de

su organización comercial y de servicios los productos fabricados por Kawasaki.

Mario Hernández, Director General del Grupo Mugalde nos facilita en la siguiente entrevista datos más concretos acerca de tan significativo convenio.

- ¿Cuándo comenzaron los contactos con Kawasaki y cuál ha sido la evolución de los mismos hasta concluir con la firma del acuerdo?

- Las primeras entrevistas se realizaron en mayo de 1987 a través de G.I.TOH, intermediario japonés que ha colaborado y está colaborando

en varios proyectos entre empresas japonesas y europeas.

Desde un principio nosotros pretendimos comercializar sus productos con el nombre y color de Guria a lo cual ellos se opusieron. Esto hizo que las relaciones quedaran prácticamente paralizadas, aunque hay que significar que este parón no fue definitivo ya que cada cierto tiempo nos llamaban para saber si habíamos replanteado el tema.

Finalmente, en mayo del pasado año, se produjo un notable grado de flexibilidad en su postura, y a partir de entonces es cuando comienzan las gestiones que posteriormente finalizan con la firma de este acuerdo tan importante para Guria.

- ¿Cuáles son los aspectos fundamentales del acuerdo?

- Básicamente el aspecto más destacable es que este acuerdo nos posibilitará acceder al mercado del movimiento de tierras con una gama completa.

Por una parte una amplia gama de excavadoras, por otra parte las máquinas retrocargadoras, (es decir, con cuchara delantera y trasera) y, por último, con la firma del acuerdo, las palas cargadoras de Kawasaki que vamos a comercializar.

Con estas tres líneas se cubre el 80% de todo lo que conforma el mercado de maquinaria de obras públicas, tanto en número de unidades como en volumen de negocio.

- ¿Este es un acuerdo únicamente bueno para Guria, o lo es también para Kawasaki?

- Yo creo que es un acuerdo bueno para ambos, ya que en el supuesto de que nosotros tengamos el mismo éxito que hemos tenido con las excavadoras, les podemos dar un mercado de 1.700 máquinas en el cual

tenemos una penetración del 22%. Lógicamente será muy difícil llegar a este índice de penetración con un producto nuevo, de cualquier forma ellos valoran positivamente el mercado español, que ha crecido fuertemente y puede estar estabilizado entre las 1.700-2.000 palas cargadoras de ruedas.

Entiendo que es muy positivo para nosotros que nos hayan dejado poner los colores y nombre Guria, porque seguimos fomentando nuestra marca, aunque se dirá que es una máquina Kawasaki, ya que es una marca de prestigio a nivel internacional.

Para Kawasaki este acuerdo resulta especialmente bueno porque a través del mismo podrá solucionar alguno de los problemas graves que suelen tener aquí los productos de movimiento de tierra japoneses y es que tienen un mal servicio de asistencia técnica debido a que tienen poca estructura. Creo que han valorado muy positivamente el hecho de que Guria pueda darles un buen SAT, debido a la gran implantación de GURIA en el mercado nacional.

PRESTIGIO

- El notable prestigio de Kawasaki en el mercado internacional sería un trampolín excelente para el lanzamiento de los productos Guria. ¿Qué tipo de acciones vais a realizar para significar que dichos productos se han hecho en colaboración con Kawasaki?

- En un principio, nuestra acción primordial ha consistido en comunicar a toda la prensa técnica que Guria y Kawasaki han llegado a un acuerdo a través del cual Guria comercializará con su nombre y señas

de identificación palas cargadoras fabricadas casi íntegramente por Kawasaki.

Tanto prensa técnica como especialistas se hacen la misma pregunta ¿Cómo es posible que Kawasaki haya firmado este acuerdo si los productos que se lanzarán al mercado figurarán con el nombre Guria?

La razón básica ha sido el SAT que Guria les ofrece y su buena implantación en el mercado nacional.

- ¿Es realmente tan importante el SAT?

- La maquinaria de obras públicas requiere de un buen SAT, ya que hay piezas que son de un desgaste rápido, como pueden ser las cucharas que por su forma y condiciones de trabajo también pueden estar sujetas a incidentes.

Además, en una gran cantera o en una mina, el hecho de tener una máquina inmovilizada puede influir en otros aspectos de la producción, ya que dicha máquina puede estar alimentando a un molino o a varios camiones. Por ello es mucho más importante que en cualquier otro sector que la máquina esté parada el menor número de horas.

- ¿Qué componentes de la pala cargadora fabricará Kawasaki y cuáles vais a fabricar vosotros?

- Los componentes que vamos a fabricar aquí son la cabina, las cucharas y también brazos. Todos son elementos que podemos fabricar aquí con la misma calidad y con un coste menor, debido básicamente al precio del transporte. El resto de la máquina nos la envían de Japón.

- La firma de este convenio puede ser un primer paso cara al futuro europeo. A largo plazo, ¿tenéis alguna estrategia específica para ganar cuotas de mercado en Europa?

- Estamos trabajando conjuntamente dos vías. Por una parte mediante la implantación de delegaciones en Europa y por otra parte comercializando máquinas de dos formas, como máquina completa y haciendo marquismo. Es decir, lo mismo que Kawasaki ha accedido a vender sus máquinas con nuestros colores y marca, fabricar nuestras máquinas para otras que tengan instalada su red comercial en Europa.



Pala cargadora hecha en colaboración GURIA-KAWASAKI.

KAWASAKI

Kawasaki Heavy Industries Ltd., inicia su actividad en Tokyo en el año 1878 en la construcción naval. Durante estos más de 100 años de actividad la compañía ha puesto en práctica una filosofía de desarrollo internacional en diferentes sectores de actividad, promocionando las organizaciones locales de fabricación en los diferentes países en los que actúa.

Algunos de los sectores económicos en los que Kawasaki opera son los siguientes: Construcción naval, ferrocarril, aviación e industria espacial, estructuras metálicas, productos de consumo (motocicletas, etc.), turbinas, calderas, etc.

Estas actividades industriales están soportadas en potentísimos equipos humanos y materiales, sus más de 16.000 empleados y aproximadamente 650.000 millones de pesetas de ventas en el año 89 dan una medida aproximativa de su potencial.

El alto grado de robotización y automatización de sus plantas, los sofisticados medios de diseño y producción y el alto grado de cualificación y profesionalidad del equipo humano, garantizan un producto humano de la mayor calidad.

GURIA

La cooperativa Guria, se funda en Pasajes en 1961 bajo la denominación "Industrias Guria, S.C.L.", dedicándose en un principio a la reparación naval y calderería mecanizada. En 1967 se crea en Irún la División de Obras Públicas, constituyéndose en sociedad independiente en 1980 y pasándose a denominar "Guria, S. Coop. Ltda.". Fabrica excavadoras hidráulicas y retrocargadoras en unas instalaciones de aproximadamente 20.000 m² ubicadas en Irún,

siendo su orientación histórica el Mercado Español, en el cual mantiene una cuota del 22%.

Tras la incorporación a la CEE se ha reorientado su actividad exportadora hacia el Mercado Europeo, dando especial importancia al Mercado Francés. A comienzos de 1988 se crea Guria-France, 100% capital Guria, con sede en Burdeos, como importadora de todos los productos Guria.

Tras una etapa de profunda renovación tecnológica, hoy en día Guria aplica modernos conceptos de diseño industrial, utilizando asimismo diseño y fabricación por ordenador CAD/CAM.

Este año Guria ha llegado a un acuerdo con Kawasaki para comercializar en España y Portugal con carácter exclusivo sus productos con marca y distintivos Guria, asimismo en América Latina sin exclusividad.



Operario en su puesto de trabajo.

El ser humano ante el trabajo (II)

F E L I P E G O M E Z P A L L E T E

EL ENTORNO DEL HOMBRE

Precisamente para poder satisfacer sus necesidades más primarias, el hombre hubo de tratarse o relacionarse con la Naturaleza. Fue su primer medio, el medio natural. Pero lo que le distingue del resto de los seres vivos en su capacidad técnica: así, hace unos 8.000 años, comienza a "distanciarse" de la Naturaleza: Entre ambos se interponen los utensilios agrícolas. Este distanciamiento respecto de su medio natural ha ido aumentando paulatinamente desde entonces.

El ser humano pasó a vivir en la urbe; mucho más tarde en la industria. Después ha sido el mundo de los servicios su hábitat más frecuentado y,

desde ayer -en esta apretada escala-, el hombre ha comenzado a tratarse con una nueva "realidad" aún mucho más desnaturalizada, a saber, con "representaciones de la realidad", y no con la realidad misma: Ya no se auscultan pacientes, sino monitores; no es la factura lo que se maneja, sino su imagen en una pantalla de ordenador; ¿cuántos no se han aficionado a los toros a través de la televisión?, etcétera...

Cuando más adelante hablemos de las relaciones entre estos dos elementos de "problemas" (el hombre y su entorno), habremos de tener en cuenta tanto la evolución -escrita en términos telegráficos- de este último, como los cambios habidos en la escala de los valores humanos.

EL DECORADO: LA SOCIEDAD Y LA IDEA DE PROGRESO

Una cosa es el entorno inmediato en el que el hombre se procura los medios para satisfacer sus necesidades y otra, evidentemente distinta, es la sociedad como tal, como una categoría superior de su medio. Y si la pregunta ha sido "El hombre ¿trabaja siempre?", habremos de indagar no sólo en la sociedad actual, sino también en la futura. Hacer esto es una condición sine qua non; de lo contrario, obtendríamos una fotografía sumamente desenfocada, borrosa, inservible para observar en ella los signos que pretendemos resaltar.

Que un nuevo fenómeno tenga ya nombre (Sociedad Post-Industrial o Sociedad de la información o, bien, Sociedad de Conocimiento) no significa, claro está, que se encuentre bruñido, acabado, aceptado de igual forma por todos. Esto es así, entre otros motivos, porque nos faltan todavía algunas generaciones de distancia por medio para saber si hemos acertado con estas etiquetas. Sea ello como fuere, vamos a referirnos en lo sucesivo a la "Sociedad de la Información" como el nuevo orden social que los hombres estamos instaurando estos días.

La sociedad industrial se ha encontrado con los límites de sus propios postulados. No caben más cambios dentro de este sistema conceptual, cambios tipo "más de lo mismo". Ha llegado la hora de intentar cambios "del" sistema, ya no "dentro" de éste. Estamos a las puertas de una mutación sin precedentes desde el Renacimiento, en palabras de José Luis Sampedro.

Pero los grandes cambios no se anuncian a bombo y platillo, ni ocurren a una determinada hora, a las doce de la noche de un 31 de Diciembre de 1999, como dejan entrever quienes ponen el énfasis en el inmediato momento finisecular. Que la magia de las cifras de este patrón artificial (usado por sólo una parte de la Humanidad: 1990, 1991..., 1999, ¡2000!, 2001,...) influye en nuestros ánimos, resulta un hecho cierto. Pero la envergadura de los cambios sociales, en cuyo umbral nos encontramos, es tal que no cabe ceñirse al paso de un siglo a otro como única musa o exclusivo motor de cuanto hoy se prevé.

La literatura sobre La Sociedad de la Información es ya cuantiosísima. Y bajo este mismo nombre se encuentran aportaciones sumamente dispares. En los párrafos que siguen nos limitaremos a enumerar algu-

nos de los aspectos que, en nuestra opinión, se encuentran más cargados de futuro cierto y que más relación guardan con la pregunta que sirvió de provocación. Expertos en estas lides, como Adam Schaff, ya citado. Daniell Bell, Yoneji Masuda, Salvador Giner, Charles Handy, Mahdi Elmandjra, José Luis Sampedro e incluso el productor de "best-sellers" John Naisbitt, así como nuestra propia obra, son algunas de las referencias que sustentan este nuevo resumen telegráfico que se expone a continuación.

- En la nueva sociedad le pregunta ya no será ¿Cómo combatir el paro? sino esta otra: ¿Trabaja siempre el hombre? Su respuesta habrá de pasar por esta vieja cuestión: Redefinir el concepto de trabajo.
- El Capital y el Trabajo se colocarán en el segundo plano de esta vieja fotografía: Los factores de producción. El primer plano se verá ocupado por estos dos conceptos emergentes: La Información y la Energía.
- El capital físico y el económico cederán su puesto, como recursos estratégicos, al capital humano.
- El cambio dejará de ser algo excepcional, para constituirse en un proceso constante.
- En la formación de las personas que ocupen puestos de máxima responsabilidad colectiva (privada y pública), la política, las finanzas, el marketing, etcétera, deberán verse acompañadas por estas otras disciplinas: Matemáticas (para adquirir capacidad de abstracción), climatología (para comprender la planificación de sistemas que, como la vida, contienen en su seno dosis de azar creativo) e historia (para alcanzar mayores dosis de humanismo en el proceso de toma de decisiones).

- De la preocupación por acumular conocimientos, por saber cómo hacer las cosas, se pasará a la inquietud por cómo saber, por cómo aprender y por cómo utilizar los conocimientos.
- Los sindicatos, de no redefinir su razón de existir, pueden perder prestigio e influencia. Para controlar los desmanes de todo poder sin límite, se necesitarán medios ad hoc.
- Las empresas privadas dejarán de medirse exclusivamente por el concepto y la realización de beneficios; su papel como agentes sociales irá en aumento.
- Los objetivos primarios se verán supeditados a la previsión de los efectos secundarios de todo tipo de actividad económica. De lo contrario, la ecología lanzará su último y definitivo grito.
- Hacer, tener, adquirir y poseer, serán verbos cuya diaria conjugación tendrá menos relieve que la práctica cotidiana de estos otros: Conocer, ser, crear y compartir.
- Lo económico dejará de ignorar la dimensión humana. Se pasará de admitir que el "hecho económico" existe por sí mismo, a comprender que la economía es una interpretación de la realidad social; una ciencia (¿o conjunto de disciplina?) que utiliza el patrón de la moneda como herramienta para cuantificar aquellos aspectos de la vida que se sometan a este particular unidad de medida, que no son todos, ni los más importantes, siquiera.

'Artículo realizado por Felipe Gómez Pallete, autor de diversos trabajos sobre administración de empresas en la Sociedad de la Información.'



Tiempo de asambleas

Habitualmente Lagun-Aro da el pistoletazo de salida a la celebración de las Asambleas Generales en nuestras cooperativas.

Cada una con sus propias preocupaciones y todas con afán de cumplir la cita anual con seriedad y responsabilidad se aprestan a ejercer el derecho y el deber democrático de la participación social.

Sería difícil poder hacer un resumen de todas y cada una de las Asambleas que a lo largo de estos días se han celebrado o se van a cele-

brar, por lo que optamos por acercarnos a dos asambleas que ya se han realizado, Hezibide y Caja Laboral Popular.

ASAMBLEA GENERAL DE HEZIBIDE

Hezibide agrupa a 10 cooperativas de enseñanza en las que se encuentra la Eskola Politeknikoa de Mondragón, ETEO, de Oñati, la Escuela

de Magisterio Iraskasle Eskola, de Eskoriatza, el Centro de idiomas CIM-AHIZKE, de Mondragón, y las ikastolas que entre todas ellas agrupan a más de 6.600 alumnos desde preescolar a enseñanzas universitarias. A pesar de que la Asamblea discutió sin la más mínima alteración del orden del día, había entre los asistentes una tensa expectativa por conocer y expresar las inquietudes que produce la actual discusión del modelo educativo en el seno de la sociedad vasca.

Las cifras avalan la actuación de los Centros de Hezibide que, si bien descienden en alumnado por la demografía, ganan posiciones porcentuales con respecto a otros Centros. Las líneas maestras para conseguir la aceptación social del modelo educativo que se propugna desde Hezibide pasan por una formación:

- Integradora y no discriminatoria
- Integrada en la sociedad que le rodea
- Participativa
- Democrática
- Pluralista

Se dio un amplio informe de los proyectos que se gestionan en los Centros asociados. Recogemos aquí aquellos que tienen o pueden tener mayor proyección en el mundo empresarial:

- Integración del inglés en los primeros niveles educativos.
- Preparación de monitores en consumo.
- Adaptación de la enseñanza de la electrónica en Eskola Politeknikoa a una nueva concepción de esta tecnología.

- Impartición de 124 cursos en **Iraunkor** destacando por su novedad:

- Diseño y Fabricación
- Electrónica Industrial, y
- Producción.

sumando más de 1.900 alumnos y más de 6.000 horas de clase en total.

'Goier, proyecto que contempla la preparación de técnicos de alto nivel, ha posibilitado que 41 alumnos estudien becados en universidades europeas.'

Por otra parte, **Goier**, proyecto que contempla la preparación de técnicos de alto nivel, ha posibilitado que 41 alumnos estudien becados en Universidades de Francia (18), Gran Bretaña (16), Suiza (4) e Italia (3).

La aportación económica de las cooperativas se recoge en el cuadro que recogemos a continuación. Como se deduce de los números no puede dudarse del apoyo y el interés del Grupo en el área educativa.

Una vez finalizada la Asamblea quedaba la sensación de haber asistido a la presentación de un trabajo bien realizado, de una trayectoria eficaz de los Centros Educativos y quedaba, también, la duda de si los políticos serán capaces de reconocer la profesionalidad de unas personas dedicadas a la enseñanza por vocación y con experiencia contrastada en el terreno de los hechos como para ser escuchados y atendidos al diseñar el modelo educativo que requiere esta sociedad.

BILAKAERA-EVOLUCION

KONTZEPTUA CONCEPTO	1987/88 Ikastaroa Curso 1987/88		GUZTIRA TOTAL	1988/89 Ikastaroa Curso 1988/89		GUZTIRA TOTAL
	Ik. Irekiak C. Abiertos	Eskatut. Ik. C. Bajo Demanda		Ik. Irekiak C. Abiertos	Eskatut. Ik. C. Bajo Demanda	
ESKOLA						
Ikastaro-kop.	39	30	69	33	36	69
Nº Cursos						
Ordu-kopurua	1.222	2.142	3.364	1.656	3.258	4.914
Nº Horas						
Ikasle-kop.	669	464	1.133	488	584	1.072
Nº Alumnos						
E.T.E.O.						
Ikastaro-kop.	18	39	57	17	38	55
Nº Cursos						
Ordu-kopurua	417	1.122	1.539	381	923	1.304
Nº Horas						
Ikasle-kop.	291	702	993	260	625	885
Nº Alumnos						
GUZTIRA TOTAL	2.656	4.499	7.155	2.835	5.464	8.299

ASAMBLEA GENERAL DE CAJA LABORAL POPULAR

Con una asistencia no excesivamente alta, cercana al 50 por ciento de los convocados, dio comienzo, a las cinco de la tarde del pasado 16 de marzo, la reunión anual del máximo órgano decisorio de Caja Laboral Popular, cuya importancia trasciende los límites de la propia entidad financiera, como consecuencia del esencial papel que esta entidad de cobertura desempeña y deberá seguir desempeñando como soporte financiero del Grupo Cooperativo Mondragón.

Por primera vez, presidía la reunión Juan María Otaegui, quien sustituía en su puesto a Alfonso Gorroño Goitia, a quien, como no podía ser menos, se dedicó un saludo expreso y cálido.

Como punto nada habitual en la Asamblea y no precisamente agradable, se procedió a someter en primer lugar a los asistentes los recursos presentados sobre los acuerdos de expulsión de dos socios de trabajo adoptados por el Consejo Rector, acuerdos que fueron ratificados por la Asamblea.

1989, UN BUEN EJERCICIO

Tras el habitual Informe sobre la Aprobación del Acta Anterior, el Presidente, valiéndose de la proyección de diapositivas adaptadas al desarrollo de la exposición, procedió a destacar los aspectos socio-económicos, legales e institucionales que de forma más sobresaliente han incidido en la evolución del ejercicio 1989, sobre los cuales los asistentes disponían ya de documentación

completa, a través de la Memoria Anual.

A fines de 1989, un buen ejercicio para nuestra entidad financiera, Caja Laboral ha alcanzado la cifra de 28.386 millones de pesetas de recursos propios después de la distribución de excedentes, con unas reservas de 21.826 millones.

El saldo final de la Inversión Crediticia Neta se ha elevado a 157.940 millones, con un crecimiento aproximado del 23% y los recursos acreedores alcanzaron los 276.459 millones de pesetas, con un importante crecimiento del 21%.

'Se procedió a la presentación y aprobación de la propuesta de aplicación de los 467 millones de pesetas del Fondo de Educación y Obras Sociales.'

Finalmente, el resultado antes de Impuestos se incrementó en un 14%, elevándose a 5.924 millones de pesetas, que representa un 2% sobre el Activo Total Medio.

Tras un repaso general de las novedades más sobresalientes de la oferta de servicios a los clientes, se subrayaron los aspectos más significativos del nuevo marco legal derivado de la aprobación de la Ley de Crédito Cooperativo, junto a otras cuestiones de carácter institucional, entre las que cabe destacar la celebración del II Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón, sobre cuyo desa-

rollo y conclusiones se informó detenidamente.

1990, UN EJERCICIO EXPANSIVO

A continuación, el Director General, Javier Irastorza, completó el informe anterior con una exposición de los objetivos establecidos en el Plan de Gestión de 1990.

Tras calificar el ejercicio como de carácter expansivo, Irastorza se detuvo en la descripción del entorno económico, condicionado por los objetivos de la política económica - y, en particular, monetaria, - del Gobierno, y por la propia evolución del sistema financiero, indicando a continuación los instrumentos arbitrados para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos en cuanto a la captación de recursos acreedores, la inversión y la cuenta de resultados.

Atendiendo a la condición de Caja Laboral Popular como entidad financiera del Grupo Cooperativo Mondragón, la intervención del Director General finalizó con una descripción general de la evolución del Grupo prevista para 1990, cuyo carácter es también netamente expansivo.

ASEGURANDO EL FUTURO: 3.739 MILLONES DE PESETAS A RESERVAS Y 350 DEL FEOS A PROMOCION COMUNITARIA

Tras la lectura del dictamen favorable de los Interventores de Cuentas, la Asamblea procedió a la aprobación de la Memoria, Cuentas y Balance del ejercicio 1989.

A continuación, el Presidente explicó sintéticamente la propuesta de distribución del Excedentes Netos, sustentada en lo dispuesto al respecto en la Ley 13/1989, de Cooperativas de Crédito, y en la normativa interna de Caja Laboral Popular.

La propuesta, aprobada por la Asamblea, consistía en destinar 3.739 millones de pesetas (80% de los Excedentes Netos) al Fondo de Reserva Obligatorio, 467 millones (10% de los Excedentes Netos) al Fondo de Educación y Obras Sociales y otros 467 millones (el 10% restante) a Retornos. En total, 4.673 millones de pesetas.

Seguidamente, se procedió a la presentación y aprobación de la propuesta de aplicación de los 467 millones de pesetas del Fondo de Educación y Obras Sociales, que quedarán distribuidos de la siguiente forma:

- 350 millones, a Promoción Comunitaria (destinos conforme criterios anteriormente adoptados).
- 93 millones, a Distribución local (a distribuir por las oficinas).
- 23 millones, a Distribución general (a distribuir por el Consejo Rector y el Consejo Social).

FONDO DE EDUCACION Y PROMOCION INTERCOOPERATIVO (FEPI)

Tras el sometimiento a la Asamblea y votación de los habituales temas de carácter económico-administrativo, como la cuantía de las aportaciones obligatorias y cuotas de ingreso, la retribución y actualización de las aportaciones al capital social, se procedió proponer a la Asamblea la aprobación por Caja Laboral de la

'1989 buen ejercicio para nuestra entidad financiera, que ha alcanzado la cifra de 28.386 millones de pesetas de recursos propios tras la distribución de excedentes.'

Norma Básica para la Creación del Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI), aprobada ya por el II Congreso del GCM. Lógicamente, tanto el texto de la Norma como la propuesta de acuerdo, habían sido remitidos previamente a los componentes de la

Asamblea. Otaegui procedió a subrayar los aspectos fundamentales de la citada Norma, referidos al objeto, destino, criterios de aplicación y cuantía de las aportaciones.

Sin intervenciones, la Asamblea procedió a aprobar la adhesión de Caja Laboral Popular a la citada Norma Básica, con lo cual finalizó la adopción de acuerdos y, al no registrarse intervención alguna en el apartado de Ruegos y Preguntas, el Presidente dio por finalizada, a las siete y cuarto de la tarde, aproximadamente, una Asamblea desarrollada con gran fluidez y dinamismo, como corresponde a los ambiciosos objetivos que nuestra cooperativa de crédito se ha planteado.



KOOPERATIBETAKO

BERRIAK

CIKAUTXO, S. COOP. LTDA. GALARDONADA CON EL PREMIO A LA CALIDAD Q-1 DE FORD

Con fecha 28.2.1990 la Cooperativa Cikautxo de Berriatúa, que se dedica a la fabricación de componentes de caucho para la Industria del Automóvil y Electrodomésticos, ha sido galardonada con el premio a la calidad **Q-1** que otorga **Ford** a los proveedores que destacan en su afán de obtener la mejora continua de la calidad.

La distinción Q-1 representa además de la garantía de calidad de los

productos fabricados, la calidad de las entregas o envíos, calidad comercial en el ejercicio del negocio y calidad tecnológica o de la Ingeniería. Hasta la fecha Ford Europa ha concedido el nivel de calidad Q-1 a 536 empresas, que suponen el 33% de la base de suministro total de sus proveedores.

A partir del 1 de enero de 1992 la **nueva parte** de los negocios de Ford será sólo procedente de los proveedores Q-1 y a partir de agosto de 1993 la transferencia **total** del negocio será sólo conservada por los proveedores Q-1.

VISITA DE REPRESENTANTES DE POLAROID

La conocida marca de aparatos fotográficos **Polaroid** interesada en la participación de los trabajadores en la dirección de la empresa realizó una visita para profundizar en el conocimiento de nuestra Experiencia Cooperativa.

Recientemente esta importante empresa americana ha superado una OPA que pretendía hacerse con el control de la empresa. La participación actual de los propios trabajadores en el accionariado de Polaroid es del 20% aproximadamente y quieren incrementarlo para evitar que la dirección quede en manos ajenas a sus propios intereses.

Los señores Owen Gaffney, Vicepresidente y Jack Wilkens, Director de la Planta de Negativos estuvieron acompañados por componentes de OWNERSHIP ASSOCIATES entidad de apoyo a empresas del área de la Economía Social en EE.UU.

Polaroid está especializada en fotografía instantánea, en cámaras de fotografía directa en pantalla y fotocopiadoras. Cuenta con varias plantas productivas divididas en tres divisiones.

Esta empresa está fomentando a través del programa ESOP la participación de la empresa. Estiman que una cultura participativa mejora las relaciones laborales y la eficacia global de la entidad.

Sus beneficios económicos del último ejercicio superan ampliamente los 1.200 millones de pesetas y la plantilla actual, sólo en EE.UU., es de 17.000 trabajadores, en una actividad industrial que requiere de gran formación técnica a todos los niveles.



Félix Iturbe y Luis Unzueta, Director Comercial y Gerente de Cikautxo recogen el premio.

FAGOR EUSKALDUNIZANDO A SUS SOCIOS

El pasado 16 de marzo de 1990 el Consejo Rector de Fagor Electrodomésticos, S.Coop. Ltda., aprobó seguir con el **Plan de Euskaldunización** de los socios que ocupan puestos que por sus relaciones con otros requieren saber euskara.

ANIVERSARIOS

Abril es un mes lleno de efemérides y protagonismos para la experiencia cooperativa.

1956 El día 14 se efectuó el replanteo de la primera nave de **Ulgor** para construir los primeros 375 m². Han pasado 34 años y sobre los terrenos de "Laxarte" se han edificado más de 50.000 m².

Los frutos de los dos cursos semi-intensivos que comenzaron el pasado abril de 1989 han sido buenos, ya que unos terminarán euskaldunizados para primeros de abril de este año (comenzaron en la mitad del segundo nivel, siendo ocho los niveles) y el otro curso que comenzó de cero se espera que termine en setiembre del año en curso. Este nuevo plan consiste también en crear dos grupos de alumnos que

estudiarán 4 horas y media diarias (de las 14,00 h. hasta las 18,30 h.). Un grupo comenzará en un nivel intermedio para terminar euskaldunizado antes de un año. El otro grupo será de inicio y se espera que en un plazo de 16 meses terminen. Se ha abierto también la posibilidad de que en estos grupos entren también socios del resto de cooperativas del Grupo Fagor y de otras empresas.

1970 El día 18 falleció en Mondragón **Luis Usatorre**.

Era director técnico y vicepresidente de Ulgor, cooperativa de la que era fundador. Sus amplios conocimientos en el dominio de la elaboración de la chapa fueron la base técnica que impulsó el desarrollo de productos electrodomésticos.

El 14 de octubre de 1957 firmó en Milán el convenio de colaboración técnica con la

"ditta" **FARGAS**, origen del despegue empresarial de nuestra primera cooperativa.

1915 El día 22 nació en Markina **José María Arizmendiarieta**. Sacerdote desde 1941, creó la Escuela Profesional, hoy J.M. Arizmendiarieta Eskola Politeknikoa, y a través de ella fue, como es bien conocido, el fundador de la experiencia cooperativa de Mondragón. También lo fue de esta revista T.U. (Trabajo y Unión).



Ulgor 1957. Todavía pasaba el tren.



Mil imágenes de ayer y de hoy

Una antigua historia describe que cada ser humano lleva consigo, sobre su propia espalda, y por toda la vida, una alforja invisible para los demás pero que está bien presente a los ojos de su alma: que esta alforja contiene la historia de sus antepasados y su propia historia, la experiencia transmitida y la que ha recibido, los dolores heredados y los que se sufren en primera persona, las alegrías y las penas, los afectos y los ren-

cores, los egoísmos y la generosidad, la consciencia del deber y del derecho, la laboriosidad de las generaciones que le han precedido, y el propio trabajo. Esta fábula es aplicable al movimiento cooperativo: también tiene una alforja que es su historia, y esta alforja habla de los hombres que el trabajo ha unido solidariamente y que con el trabajo han caminado hacia adelante, siempre más adelante.