

**TRABAJO Y UNION**

# Lankide

Nº 372 Zbkia - Septiembre 1993 Iraila - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



**MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA**

## El empleo industrial

**E**l IV congreso, celebrado a mediados de julio pasado, ha culminado la puesta en pie de una idea que esencialmente cambia la organización de las cooperativas en forma de grupos comarcales, que respondía a criterios sociológicos, por las agrupaciones sectoriales favorecedoras del aumento de la eficacia empresarial: la tecnológica, la del mercado, y la de estrategias combinadas por suma de efectivos humanos, materiales y financieros.

Transcurrió con brevedad. Probablemente porque previamente se habían llevado a cabo varias reuniones en las que se fueron allanando las discrepancias y en el Congreso se concretó en acuerdos definitivos cuanto previamente se había estudiado.

Como una etapa más de la experiencia del cooperativismo nacido en Mondragón, este Congreso se proyectó como "un foro para dialogar y confrontar pareceres" superando el sentido de pura rendición de cuentas y análisis de la gestión, como funciones típicas de las Asambleas Generales.

Se pretendía que se enriquecieran por la viveza de los contrastes en la búsqueda de propuestas y opciones alternativas haciendo de la democracia como institución una realidad palpitante y cotidiana.

Diez días más tarde, le sucedió una conferencia-lección de López de Arriortúa, en la que se dieron cita los hombres con mayores responsabilidades en las empresas cooperativas.

Afirmó, entre otras cosas, que "la satisfacción del cliente [aspiración clave perseguida] no constituye un eslógan, sino un objetivo encarnado profundamente".

Para lograrlo había conseguido, según la estadística controlada en 1.300 empresas intervenidas o afectadas, aumentar su productividad en un 70%, y reducir el tiempo de los procesos en el mismo 70%, además de otras economías derivadas del proceso de racionalización, cuyas claves domina López de Arriortúa.

La combinación que ha de resultar de los efectos de la ponencia sobre estrategias de <sup>MCC</sup> y el mensaje del "revo-

lucionario y del genio" que deseamos poner en marcha entre 1993 y 1996 debe hacernos reflexionar.

Se apunta, indicativamente, que el empleo industrial se reducirá en 1.000 puestos de trabajo, y que la suma de plantillas al finalizar 1996 en este sector industrial se situará en 14.600 empleos. No es una buena noticia, y si se aplican las "doctrinas" de López de Arriortúa, cuyos métodos se desean inculcar en cuanto sea posible, la reducción de puestos de trabajo industrial, que ya se produce incesantemente desde hace tres años, será aún más acelerada.

La MCC no puede aceptar el declive de su tradición industrial. El Grupo llegó a registrar más de 18.600 empleos en ese sector al finalizar 1990, y nació, sobre todo, para modificar las estructuras de relación social precisamente en la industria, y para demostrar que vinculando a los trabajadores a los destinos de la empresa -"señores trabajadores" según López de Arriortúa- mediante un contrato de sociedad, la empresa adquiriría mayor capacidad para ser, por su propia lógica interna, más competitiva y más afianzada en sus fundamentos sociales y económicos.

Lo que puede pasar siguiendo a López de Arriortúa o no, es que el aumento de la competitividad va a dejar -ya lo está haciendo- fuera de rentabilidad a parte de nuestros centros productivos, haciendo que decaigan sus programas de trabajo que ocupaban un segmento determinado del mercado.

La idea de "hacer más con menos" nos acerca a la noción, evidente por otra parte, de que si deseamos mantener uno de los factores -el empleo- y aumentarlo, tal como corresponde a nuestro compromiso con el País en el que vivimos, y actitud tantas veces pregonada como eslogan, será necesario aumentar los programas de trabajo, las cuotas de mercado y los productos que habremos de construir, fabricar y vender.

Y esto, la creación de nuevas actividades que sean capaces de lograr "no perder el empleo, sino cambiar de empleo" - párrafo literal de la conferencia- no aparece como estrategia prioritaria de nuestros planes, carencia que es necesario colmar. □

**7** IV Congreso Cooperativo



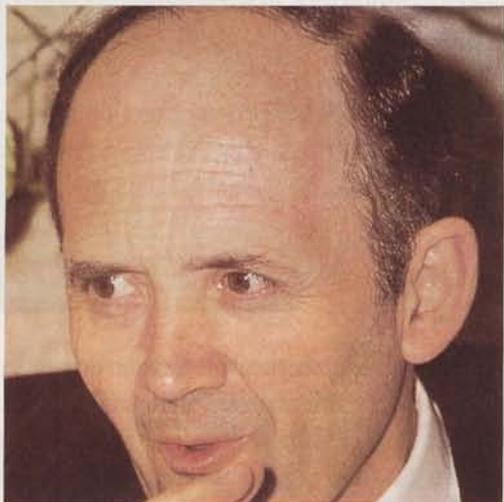
EDITORIAL  
El empleo industrial 2

Los acuerdos del IV Congreso  
JAVIER MARCOS 5

IV Congreso Cooperativo  
JOSE M<sup>a</sup> LARRAÑAGA 7

Política Empresarial MCC 1993-1996  
KOLDO SARATXAGA 10

**32** López de Arriortúa,  
eficiencia para sobrevivir



Un paso adelante  
JOSE RAMON GOROSABEL 18

Norma sobre elección de la Comisión Permanente  
ARANTXA ALZOLA 22

Hemeroteca 30

López de Arriortúa: Eficiencia para sobrevivir  
JOSE M<sup>a</sup> ORMAECHEA 32

Europa en el camino  
JOSE M<sup>a</sup> MENDIZABAL 38

**41** Euskal Kultura:  
Dionisio aranzadi



Euskal Kultura: DIONISIO ARANZADI  
JAVIER MARCOS 41

La encrucijada colombiana  
JESUS LARRAÑAGA 37

Kooperatibetako berriak 47

Cartas al Director 59

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

#### CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.<sup>a</sup> Ormaechea.  
Consejeros: José M.<sup>a</sup> Larrañaga. José M.<sup>a</sup> Mendizábal. Jesús Goienetxe.  
Rafael Amozarrain. Jesús M.<sup>a</sup> Herrasti.  
Carmelo Urdangarin. José Luis Rubio.  
Juan Leibar. José Ramón Elorza.

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

## En este número...

**T.U.** Lankide, al igual que la mayoría de las Cooperativas, retoma el pulso de su actividad una vez concluidas las vacaciones del mes de agosto. Y en su retorno, nuestra revista tiene como propósito analizar lo acontecido en el IV Congreso Cooperativo celebrado el pasado mes de julio. Su contenido gira en torno a las tres ponencias que se presentaron al IV Congreso: **Política empresarial de MCC para el período 1.993-1.996, Norma sobre la elección de la Comisión Permanente del Congreso y Norma sobre regulación de infracciones y sanciones en la Corporación MCC.** T.U. Lankide recoge las opiniones de los congresistas, el análisis de las ponencias, los acuerdos adoptados, entrevistas con los protagonistas y las valoraciones del congreso al objeto de hacer llegar los detalles del mismo a todos los socios de la Corporación.

Aunque el IV Congreso ha polarizado la atención de este número también incluimos las colaboraciones habituales.

Pero además, entre las no habituales, contamos con las firmas de dos de los fundadores de nuestra Experiencia Cooperativa, **José María Ormaetxea** y **Jesús Larrañaga**. El primero diserta sobre el fenómeno **Arriortúa**; el segundo nos cuenta su experiencia por tierras colombianas con motivo de su participación en un seminario sobre cooperativismo.

**Dionisio Aranzadi** es el personaje entrevistado en **Euskal Kultura**, director del Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Deustu. Entre otras cosas es economista, autor de varios libros, y perfecto conocedor del entramado cooperativo de la Experiencia de Mondragón.

En las últimas páginas de la revista quedan reflejadas, -recogidas en la sección **Kooperatibetako berriak**- las actividades concretas realizadas por nuestras Cooperativas.

## Ale honetan...

**T.U.** Lankidek, Kooperatiba gehienek bezala, abuztuko oporrak amaitu ondoren bere jarduerari heldu dio berriz ere. Itzultzean gure aldizkariak, joan den uztaillean egin zen IV. Kooperatiben Biltzarrean jasotakoa aztertzeko asmoa du. Berorren edukia, IV. Biltzarrean aurkeztu ziren hiru txostenei buruzkoa da: **1993-1996 epealdirako MCCren enpresa-politika, Biltzarraren Batzorde Iraunkorraren hautapenari buruzko araua** eta **MCC Korporazioan arau-haustek eta zigorren erregulazioari buruzko araua**. T.U. Lankidek biltzarkideen iritziak, txostenen azterketa, hartutako erabakiak, protagonistei egindako elkarrizketak eta biltzarraren balorazioak biltzen ditu, bertako xehetasunak Korporazioko bazkide guztiei jakinarazteko asmoz.

IV. Biltzarra ale honetako gairik nagusia izan bada ere, baditugu beste ohizko hainbat kolaborazioa.

Horretaz gain, ohizkoak ez direnen artean, gure Kooperatiba Esperientziaren fundatzailetako bi ditugu, **Jose Maria Ormaetxea** eta **Jesus Larrañaga**, hain zuzen ere. Lehena, **Arriortua** fenomenoari buruz mintzatu zaigu eta bigarrena, Kolonbian Kooperatibismoari buruzko mintegi batean parte hartu duela eta, bizi izan duen esperientziaz.

Deustuko Unibertsitateko Kooperatiba Ikerketarako Institutuaren zuzendari den **Dionisio Aranzadi** da **Euskal Kultura**n elkarrizketatu dugun pertsonaia. Besteak beste, ekonomilaria eta hainbat libururen egilea da eta gainera Arrasateko Esperientzia Kooperatiboa oso ondo ezagutzen du.

Aldizkariaren azken orrialdeetan -**Kooperatibetako Berriak** sailean bildurik-, gure Kooperatibek burutu dituzten jarduerak zehatzak isladatzen dira. □

Los seis acuerdos sometidos al Congreso se aprobaron por unanimidad



# Los acuerdos del IV Congreso

En total fueron seis los acuerdos que se sometieron a votación en el IV Congreso. La tónica general de la votación fue la aprobación de los mismos por unanimidad.

J.M.F.

La política empresarial para el período 1.993-1.996, la norma sobre elección de la Comisión Permanente del Congreso y la norma sobre regulación de infracciones y sanciones fueron los tres acuerdos más importantes que

se sometieron a votación en el IV Congreso. Pero además también se sometieron al pleno del Congreso otros acuerdos que sucintamente referimos a continuación.

## Admisión de nuevas Cooperativas

Se ratificaron los acuerdos de admisión adoptados por la Comisión Permanente a favor de las

Cooperativas MCC SERVICIOS y CONSUM.

Además, también se aprobó, en función de las altas y bajas registradas hasta el momento en la Corporación

Departamentos Centrales a las cuotas de financiación del ejercicio 1.992, y se ratificaron los correspondientes al ejercicio 1.993, aprobados por la Comisión Permanente.

## Norma sobre elección de la Comisión Permanente del Congreso

Igualmente, se aprobó la "Norma sobre elección de la Comisión Permanente del Congreso", con la inclusión de las enmiendas aceptadas por el Pleno.

## Norma sobre regulación de infracciones y sanciones en la Corporación MCC

En este punto se aprobó la norma que regulará las infracciones y sanciones en la Corporación MCC, con la inclusión de las enmiendas aceptadas por el Pleno.

En estos tres últimos acuerdos se autorizó a la Comisión Permanente para que, en la fase de incorporación de las enmiendas aprobadas, pueda efectuar en el texto de ambos documentos las modificaciones formales o de redacción necesarias para una correcta interpretación de la voluntad del Congreso.

Es de reseñar el consenso generalizado alcanzado en el Congreso ya que la totalidad de los acuerdos que se sometieron al Pleno se aprobaron por unanimidad. □



MCC, la relación de socios en vigor en el día de la celebración del congreso (15 de julio de 1.993).

## Informe-propuestas de la Comisión Permanente

Se aprobó el informe presentado al Pleno por la Comisión Permanente y, consecuentemente, la actividad desarrollada por este órgano desde el III Congreso.

Se dio también el visto bueno al descargo de los presupuestos de los

## Política Empresarial de MCC para el período 1.993-1.996

Asimismo, se aprobó, con la inclusión de las enmiendas aceptadas por el Pleno, y con vigencia para el período 1.993-1.996 la definición de los Valores Corporativos, las Políticas Generales que encabezan cada una de ellas y la formulación de los Objetivos Básicos que la Corporación pretende conseguir para el citado período.



# En torno al IV Congreso

José M<sup>a</sup> Larrañaga

## La reunión

Llegué al auditorio Padre Menni cuando ya se había iniciado la primera de las sesiones del Congreso.

Hablaba en ese momento Jesús M<sup>a</sup> Herrasti, el local mal iluminado (se habían apagado las luces para permitir una mayor visión de las transparencias) invitaba al sueño.

Los cuadros que aparecían en pantalla no se veían desde media sala (reconozco que mi vista no es muy aguda) y no creo que las indudables excelencias técnicas del material didáctico compensaran la poca clari-

dad del texto para la mayoría de los asistentes.

Encontré una butaca que sorprendentemente estaba libre ya que pasillos y huecos periféricos de la sala estaban ocupados por cooperativistas sentados en sillas. Miré disimuladamente a mi alrededor por si veía dormitar a la gente.

¡Pues no señor! los asistentes estaban atentos, en actitud receptiva. Giré la cabeza a izquierda y derecha, me volví hacia atrás; la impresión primera se confirmaba: interesaba lo que se decía, ¿por qué? me pregunté, y decidí que mi comentario al

Congreso debía girar alrededor de la respuesta a esa pregunta.

## Preocupaciones previas

Ocurre que entre nosotros crece la convicción que necesitamos modelos sociales y empresariales que, sin renunciar a las conquistas del cooperativismo, permitan dar respuestas nuevas a los problemas de nuestro tiempo. Nos preocupa que nuestro sistema sea incapaz de mantener los puestos de trabajo y se consoliden áreas con insuficiente competitividad en nuestras empresas.

Nos preocupa el modelo de desarrollo de nuestras cooperativas porque percibimos con claridad la importancia que para el futuro de nuestra gente representa el acierto o desacuerdo de las decisiones que se están adoptando.

Sabemos que hemos comenzado a experimentar nuevas estructuras de participación democrática para cada una de nuestras cooperativas y para el conjunto de la Corporación.

Percibimos que no nos valen las respuestas que un día fueron eficaces. Nos preocupa la tendencia al alejamiento de las bases en la toma de las decisiones. Nos hemos dado cuenta que la ideología, o mejor dicho, las diferentes ideologías no sirven para solucionar los problemas reales que nos acucian.

La tentación de replegarse en los viejos repertorios como si el retorno

## La cultura de la responsabilidad

Las cooperativas del grupo tienen un incalculable patrimonio de ideas, de instituciones, de modos de actuación, de prácticas democráticas y de organizaciones participativas. Hemos contribuido decisivamente a inventar modelos de convivencia favorables a la libertad y a la solidaridad.

Nuestra cultura empresarial aunque no nos apercibamos de ello, es nuestra seña de identidad más valiosa.

La proyección de nuestra cultura ha despertado gran interés en ámbitos de la cultura y de la empresa.

En las cooperativas nunca hemos adoptado la desmesura del poder. La forma democrática que practicamos es expresión de nuestra voluntad de domesticar el poder sea este del dinero o de pocos sobre la mayoría.

En las cooperativas, desde hace mucho tiempo hemos aprendido a vivir en pluralidad y ha crecido nuestra sensibilidad hacia cualquier tipo de apropiación exclusiva del ejercicio del poder y nos preocupa la posibilidad de que emerjan prácticas dictatoriales. No nos conformamos con el secuestro de las grandes decisiones por parte de "expertos técnicos"; queremos participar desde nuestra propia opinión en la elaboración de las políticas.

También hemos aprendido a no negar la evidencia de los factores económicos que inevitablemente nos condicionan y aunque no nos guste sabemos que es un poder poco domesticado y medio oculto que determina las condiciones empresariales.



al pasado fuera una garantía para defenderse de la desorientación y pérdida de valores que los agoreros dicen percibir esta dando paso a una actitud más abierta y receptiva aunque también más crítica con actitudes de prepotencia o de dogmatismo.

En realidad creo que con los Congresos se ha puesto en marcha entre nosotros un debate interno que trasciende las propias sesiones congresuales. Avalan esta opinión todos los conflictos que han sido y son materia de preocupación en las cooperativas,

en las agrupaciones y en las divisiones.

Conflictos que demuestran que la conciencia cooperativa no es patrimonio exclusivo de nadie ni admiten soluciones uniformes o dogmáticas. Estamos posiblemente viviendo una situación que pide una creciente comunicación entre las diferentes culturas empresariales y los diferentes intereses que un colectivo tan amplio como nosotros tiene.

## ¿Por qué interesa el Congreso?

La atención general de los que concurrían a la magna reunión había que buscarla en las preocupaciones previas y en el sentido de responsabilidad que consciente o inconscientemente gravitaba en ellos.

Un congreso no se presta a la participación ni al diálogo en su fase final. Hay que hacer un trabajo previo muy intenso, creando espacios para el intercambio de opiniones.

Creo que hemos aprendido en estos 35 años de existencia cooperativa a organizar estructuras complejas de participación (siempre perfectibles) para controlar decisiones complejas y eso se nota.

Me decía un cooperativista recién integrado en M.C.C. que el pasado congreso quedó sorprendido por la carencia de debates discrepantes durante las sesiones, pero que ahora sabe que esas diferencias inevitables en toda comunidad humana han sido tratadas antes: la fórmula funciona, sentenciaba.

La expectación que se percibía era porque cada uno quería saber como cristalizaban en uno sólo todos aquellos proyectos. Nos sentimos miembros de una cultura concreta pero sabemos que hay diferencias apreciables en el terreno cotidiano y queremos saber la posición de nuestra particular opción, en esta cohabitación con los demás.

Según mi propia percepción creí que la actitud mayoritaria era la de superar posicionamientos individualistas. □

## Berezkotasun falta

**J. M. F.**

Argi eta garbi ikusi da bere garapenenean MCC Korporazioko IV. Kongresua ez dela hil ala bizikoa izan. Aurkeztutako ponentziak aho batez onartu ziren, debaterik apenas egon zen eta ustez bi egun iraun behar zuen kongresuari goiz batean eman zitzaion finikitoa. "Light" xamarra izan zen, deskafeinatua, arina, eta tarteka ere aspergarria, berezkotasun bakoa.

Trazendentzia aldetik ere Kongresu honek ez du aurretik ospatu direnekin zerikusi handirik. Niri behintzat trazendentzia handiagokoak iruditzen zaizkit aurreko kongresuetan eztabaidatutakoak: Printzipio Kooperatiboen onarpena, 1etik 3ra zegoen interbalo retributiboa zabaltzea edota merkatu-konbergentziaren arabera kooperatiben eraldaketa. IV. Kongresuak gehienbat -aditu gehienek hala diote- aurrekoan hartutako erabakiak indartzeko balio izan du. Eta alde horiatik bere papera ederto jokatu du; ikusi besterik ez dago zer nolako adostasun kuotak lortu ziren.

Ondoriorik? Nere ustez bi dira ondoriorik nagusienak. Bate-tik lortutako adostasun orokorra. Txalotzekoa da gaur egun bizi garen egoera ekonomiko larrian eritzi bateratu bat ego-tea gure estrategiak eta politikak finkatzeko orduan. Desadostasun izpirik ere ez zen egon IV. Kongresu honetan aurkeztutako ponentzietan. Benetan txalogarria.

Eta bestetik, gure batzar "magnun" horiek efizientzia bilatzerakoan berezkotasuna galdu dutela. Lana, Kongresua egin aurreko hausnarketarako ihardunaldietan egiten da, batzordeka, eta normalean kongresura joan orduko gauzak nahiko lotuta daude. Honek, beste bizkortasun bat ematen dio erabakiak hartzeko prozesuari, baina freskotasuna, berezkotasuna kentzen dio. Tira, beti esan dugu gure sistema kooperatiboa gizartearen isladapen bat besterik ez dela. Sententzia hori indarrean darrai, gizarte hau ez dabil berezkotasun aldetik oso potente eta.



Artikulu egileak IV  
Kongresuan aurkeztu zen  
1.993-1.996rako politika  
enpresarialari buruzko  
ponentzia aho batez  
aprobatzea txalotzen du.

Hala ere, bere ustez  
derrigorrezkoak dira  
berehalako aldaketa  
batzuk etorkizun lasaiago  
bat eduki nahi badugu.

## Política Empresarial de MCC 1993-1996

Koldo Saratzaga, Gerente de Irizar S. Coop.

**E**n el Congreso celebrado en julio pasado, y en referencia a la ponencia indicada, no se presentaron enmiendas de importancia, con lo cual su aprobación fue unánime.

Sin embargo, no centraré el comentario que se me pide, sobre lo ocurrido en el día del Congreso sino

sobre la propia ponencia, y su gran importancia implícita, para quienes formamos parte de la Corporación M.C.C.

Como consecuencia de la situación económico-financiera en que nos encontramos (me referiré siempre al Grupo Industrial) no es de extrañar que el objetivo General para el perí-

odo 93-96 sea "conducir M.C.C. a una situación empresarial más consolidada, competitiva y desarrollada".

Quiero indicar unos datos como referencia para dimensionar el esfuerzo que es necesario realizar.

Comparemos algunos ratios con respecto a la central de Balances del año 1991:

	Grupo Industrial	Central(*) Balances
• Excedentes/ACTIVO	0,80	12,4
• Excedentes/Ventas	0,79	3,8
• Valor añadido/Ventas	36,11	39,00
• Tasa rendimiento empresarial	6,94	14,20
• Exportación/Ventas	25,39	33,10
• Coste Personal	3,26	3,50

(\*) Balance agregado de los balances que envían las empresas al Banco de España.

En el Ejercicio 1.992 las cifras han evolucionado de forma negativa para nosotros y podemos pensar que con la misma tendencia para las empresas a nivel Estatal.

Sin embargo para formular las políticas y los esfuerzos que debemos hacer de cara al futuro es necesario analizar cual es nuestro punto de partida y porqué estamos en él.

Es necesario por tanto, formularse algunas preguntas:

• ¿Es lógico que el Grupo Industrial tenga una relación con la media de empresas de la Central de Balances como la indicada?;

• ¿Dónde están las economías que generan unos costos financieros menores, un costo total por persona inferior, un grupo de dueños trabajando en el negocio y una mentalidad cooperativa de los participantes?;

• ¿Estamos en los negocios adecuados, o simplemente hemos aterrizado en alguno de ellos?;

• ¿Tenemos los mejores equipos humanos?;

• ¿Tenemos la suficiente motivación?;

• ¿Tenemos la suficiente cultura?;

• ¿Tenemos la suficiente dimensión y ayuda financiera?;

Sinceramente, y según mi pequeña experiencia en la Corporación M.C.C., tengo que decir que en general no debíamos estar dónde estamos y que no tenemos "suficiente" de lo necesario para triunfar en nuestra diversidad de negocios en los tiempos actuales.

## Objetivos y estrategias

Quiero hacer un pequeño análisis de algunos de los **objetivos** o **estrategias** indicadas en ciertas políticas.

• **"Potenciar la Imagen y Comunicación del conjunto de la Corporación y de sus marcas más significativas"**.

Quienes exportamos, y tratamos de hacerlo cada vez más, vemos la importancia de lo que supone una

## Proyecto poco ambicioso

Sin crearme autorizado para hacer una crítica al trabajo realizado, mi única licencia es haber aceptado la invitación a realizar este comentario para T.U. Lankide, quisiera reseñar varios aspectos en relación a la ponencia Política empresarial MCC 1993-1996.

En mi opinión el texto de la ponencia sobre política empresarial para 1.993-1.996 es muy explícito y coherente en su exposición teórica. No obstante, es poco ambicioso en los ratios que indica -más si cabe teniendo en cuenta el punto de partida- y difícil de llevar a la práctica.

Entiendo que no tenemos la dimensión cultural, humana, financiera,... adecuada en la mayoría de las Cooperativas como para afrontar gran parte de las políticas indicadas en la ponencia.

Sin embargo debe quedar claro cuál es la función de MCC; quién mueve las políticas generales y con qué medios cuenta. Debiéramos conocer todos cuál es la función que a cada uno nos toca desarrollar en este plan y ser exigente en su cumplimiento siempre que las reglas sean aceptadas.

IMAGEN a la hora de iniciar un posible negocio.

La pregunta es: quién, cómo, con que medios, en que plazo,...

• **"Incentivar cuantas decisiones se adopten para racionalizar los dimensionamientos de nuestros negocios"**.

¿Existe una idea desarrollada para conseguirlo, o cada uno de los cien negocios actuales debe lograrlo?.

• **“La Corporación debe asumir la filosofía en la mejora continua como una variable de alto valor estratégico, entendiendo la misma, no tanto como una técnica, sino como una cultura de motivación del conjunto del personal y un nuevo modelo de gestión ...”.**

Hemos tocado un tema de vital importancia: la Cultura Empresarial adaptada a los tiempos actuales. Aquí tenemos una laguna que debe ser analizada en profundidad con el fin de ver la mejor manera de avanzar, ya que además si no creemos no tenemos posibilidad de contar con nuevas incorporaciones, que bien seleccionadas, pudieran ser una fuente de innovación. Por otro lado actualmente, tenemos que cubrir los puestos de nueva creación con socios de cooperativas con problemas, lo cual si es lógico puede no ser lo mejor de cara al futuro.

• **“Política de eficiencia económica”.**

Este apartado está suficientemente claro, todos lo debemos entender; el caballo de batalla está en saber que está ocurriendo para que el 80% de las cooperativas no consigan una tasa de rentabilidad adecuada.

• **“Política de recursos financieros”.**

**“La financiación de los nuevos proyectos, entre los que se**

**incluyen “joint-ventures” o toma de participaciones, así como la necesidad de reequilibrar los balances de algunas empresas de la Corporación, obligará a la utilización de mecanismos financieros que no han sido habituales en nuestras cooperativas para la captación de recursos permanentes no exigibles”.**

Para ello efectivamente es necesario “Generar, gestionar y captar recursos financieros...”.

Si todo esto se debe hacer únicamente desde cada uno de los negocios, entiendo que las posibilidades son escasas y a muy largo plazo, con lo cual perderemos grandes oportunidades de afianzar un futuro que se presenta, si cabe, más competitivo que lo hasta ahora conocido.

Las políticas generales que desde la Corporación M.C.C. van a ayudar al equilibrio financiero o a la financiación de los nuevos proyectos deben quedar definidos lo más urgente posible a fin de conocer las posibilidades con las que las cooperativas pueden contar a la hora de asumir nuevas inversiones o compromisos.

En resumen, y como conclusión, el acto necesario de aprobar unas políticas no nos va a aportar el saber hacer suficiente para lograr un quiebro en nuestra trayectoria de los últimos años.

Lograr un nuevo producto, un nuevo negocio no es tarea fácil, pero cambiar la cultura empresarial de

## **Internacionalización y promoción de empleo**

• Internacionalización: “Acceso a los grandes centros de decisión, propiciando las implantaciones directas, la compra de empresas, o participaciones, ...”

ESPAÑA está con una baja cuota de exportación y el Grupo se sitúa ocho puntos más bajo. Es clara la necesidad y las posibilidades que ofrecen los mercados internacionales. Sin embargo la financiación se configura como el punto neurálgico de la operatividad de cara al exterior. Para acometer esta estrategia es necesario: voluntad clara, producto y capacidad financiera que permita, no sólo iniciar sino, soportar posibles primeras pérdidas.

En este punto es dónde más dudo que podamos desde las Cooperativas conseguir los Objetivos y Estrategias orientativas que se indican.

• “Análisis sistemático de nuevas posibilidades de negocio”. “Promoción de 500 nuevos puestos de trabajo ...”.

Entiendo que una Corporación de nuestra dimensión debe tener un equipo de especialistas dedicado a la búsqueda de nuevos negocios y oportunidades, primero para asegurar un puesto a los reubicados y desempleados, para lo cual ya tenemos un presupuesto, y después para el crecimiento y afianzamiento de las propias cooperativas.

organizaciones completas es algo que por difícil merece ser asumido si queremos tener un futuro tranquilizador. □

## OPINION


*Amando Ruiz, Socio de* **MATRICI**

Considero que, aparte de destacar la brevedad con que se desarrolló el Congreso, cabría comentar otros dos aspectos. Observo una influencia cada vez mayor de los integrantes de la División de Distribución; se están configurando como un importante grupo de presión, que puede equilibrar el ya tradicional existente en el entorno de FAGOR.

En segundo lugar, pienso que el debate fue escaso, coherente con el consenso generalizado que había.

Por otra parte, pienso que es difícil discutir o enriquecer las filosofías de actuación que se recogen en la ponencia de "Política Empresarial", a excepción de pequeñas matizaciones, ya que este documento puede considerarse compendio de una serie de criterios, que actualmente tienen un elevado grado de consenso en el mundo empresarial.

Lo realmente complicado comienza a partir de este punto, en el momento de desarrollar estos conceptos y dibujarlos, dentro de nuestras políticas de actuación, a otros niveles (Cooperativa, Agrupación, División), con el objeto de hacerlos viables, ya que hemos de considerar que esta base de desarrollo para nuestras estrategias nunca va a poder ser puesta en marcha sin la colaboración de todos los integrantes de nuestras sociedades. En cualquier caso, bueno es que tengamos este documento de Política Empresarial y que haya sido ampliamente aprobado por el Congreso.


*Manu Aquirre, Socio de* **DANOBAT**

El debate de esta Ponencia, tanto en la Comisión de Trabajo, como en el Pleno ha puesto de manifiesto un amplio consenso sobre su contenido. El número de enmiendas presentadas hacía ya presagiar este rápido desarrollo del IV Congreso.

No era sin embargo fácil de recoger en un documento programático y de planificación la diversidad de industrias y empresas que conviven en la Corporación, de donde se concluye que los que elaboraron la ponencia tenían un profundo conocimiento de la realidad de las empresas asociadas. A ello ha contribuido también el hecho de que el conjunto de las unidades empresariales tenga una experiencia contrastada en realizar planificaciones estratégicas, ya sea por la elaboración de los llamados P.L.P. (Plan a Largo Plazo) o P.G. (Plan de Gestión).

En adelante, se dispondrá de una guía de común aplicación en toda la Corporación, con lo que se obtiene un elemento más de consolidación, paralelo a otras herramientas que van configurando el soporte de una sólida Corporación.

Entiendo que un objetivo básico de la Corporación es la consecución de la competitividad en nuestras empresas, y creo que en este IV Congreso hemos dado un paso trascendental hacia la meta de la Corporación que un día diseñamos, y hay que seguir haciéndolo día a día sin desánimo.



La cooperación y el trabajo en equipo, condiciones indispensables para hacer competitivos nuestros negocios.

# Hacia un plan estratégico

Iñaki Dorronsoro, Director de LKS, S. Coop.

**En opinión del autor el objeto de la Ponencia sobre Política Empresarial 1.993-1.996 ha sido el de poner en marcha el proceso de planificación estratégica de la Corporación. Su resultado final será el genuino plan estratégico corporativo.**

**A** la hora de comentar con brevedad esta ponencia, debatida y aprobada en el IV Congreso de Mondragón Corporación Cooperativa, destacaría el hecho de que es la primera de estas características trabajada en las comisiones respectivas y sometida al pleno de compromisarios.

Además, su cometido principal ha sido arrancar, proporcionando un marco de referencia, el proceso de planificación estratégica de la cor-

poración, cuyo resultado final será el genuino plan estratégico corporativo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el núcleo de la ponencia sometida a aprobación, -los Valores Corporativos, las Políticas Generales y los Objetivos Básicos- ha tenido que situarse a un nivel de generalidad y amplitud que propicia el consenso general y explica, en parte, la poca relevancia de las enmiendas y del

correspondiente debate en las comisiones.

## 15 políticas generales

En el conjunto de la ponencia, bien bajo la forma de valores corporativos, bien de forma explícita en alguna de las 15 políticas generales o en la multitud de directrices -estratégicas orientativas-, se integra, siendo probablemente este hecho lo más importante, toda una concepción de lo que podríamos llamar un modelo actualizado de gestión y dirección.

Todos estos vectores, - la satisfacción del cliente, la calidad, la mejora continua, la utilización del

# Corporativo

conjunto de inteligencias de una organización, el énfasis en las personas, la innovación, la cooperación, el trabajo en equipo, la participación y adhesión al proyecto, el compromiso social,...- atraviesan toda la disparidad de negocios del grupo cooperativo y se convierten en verdaderos motores de cara a la competitividad de cada uno de ellos, bajo la guía de unos principios y unos valores claros y fuertemente compartidos.

Además del apartado de Valores Corporativos, destaca un grupo de

políticas, -política número 1, "Satisfacción del cliente", política número 3, "Desarrollo de los recursos humanos", y política número 11, "Organización"- que en realidad son un desarrollo más matizado de estos conceptos que hoy en día se erigen en verdaderas estrategias horizontales de la Corporación.

El resto de políticas, hasta completar el número 15, se refieren directamente a parcelas de la gestión más a tono con las preocupaciones habituales, aunque se podrían distinguir, en función de su proyección estratégica, varios conjuntos más o menos homogéneos.

A mi entender, el primer grupo, - política número 2, "Dimensionamiento competitivo", política número 3, "Internacionalización", política número 5, "Investigación y Desarrollo" y política número 6, "Nuevas actividades", marca con claridad las cuatro direcciones en las que habrá que traccionar las actividades de la Corporación a lo largo de los próximos años.

Otro conjunto, orientado a la gestión y optimización de los medios económico financieros, -política número 12, "Eficiencia económica", política número 13, "Recursos financieros" y política número 14, "Estructura financiera"- indica ya metas concretas en cuanto a la mejora de la rentabilidad, el rendimiento económico, el ratio de inde-

**“El cometido principal de la ponencia ha sido arrancar, proporcionando un marco de referencia, el proceso de planificación estratégica de la corporación”**

pendencia y la apertura a nuevas fuentes de recursos financieros.

Finalmente, el resto, -política número 4, "Imagen y comunicación", política número 7, "Empleo", política número 9, "Retribución al trabajo", política número 10, "Previsión social", y política número 15, "Propiedad industrial"- son, o bien derivaciones de las anteriores, como la de "Retribución al trabajo", o consecuencia-resultado de las mismas, como la de "Empleo".

## Objetivos básicos

El enunciado de los objetivos básicos constituye en sí mismo un buen resumen de todo lo anterior. Mondragón Corporación Corporativa trata de alcanzar un crecimiento del



El énfasis en las personas es otra de las claves de nuestra política empresarial.

5 por ciento interanual en sus puestos de trabajo, a través del dimensionamiento adecuado de sus actividades, la internacionalización, la innovación (investigación y desarrollo) y la creación de nuevas actividades, mejorando su eficiencia económica (rendimiento e independencia), fomentando la autofinanciación y la captación de nuevas fuentes financieras, e incorporando un nuevo modelo de gestión, adaptado a la situación y circunstancias actuales, orientado fundamentalmente a la satisfacción del cliente y soportado en la eficiencia de la organización y la adhesión-participación de los recursos humanos.

**“Mondragón Corporación Corporativa trata de alcanzar un crecimiento del 5 por ciento interanual en sus puestos de trabajo”**

Evidentemente, esta ponencia se verá complementada y, en su momento, el debate podrá incluso ser más vivo, cuando se defina el otro gran capítulo pendiente de toda política corporativa, el constituido por las estrategias y programas verticales o sectoriales, en el que se vaya clarificando la composición y evolución de nuestra cartera de negocios y se concreten los sectores en los que preferentemente vayan

a germinar nuevas actividades.

Como apuntaba al comienzo, esto último será precisamente el resultado del proceso de planificación, actualmente en curso, en nuestro Grupo Cooperativo. □

## OPINION



### José Luis González, Socio de FAGOR ELECTRONICA

Me ha parecido un Congreso sereno, normal, correcto; algo monótono en ciertos momentos, a pesar de su brevedad. Quizá "Congreso" es una palabra que suscita demasiadas expectativas para que pueda satisfacerlas con celebraciones anuales.

En cuanto a la forma, el IV Congreso ha mantenido una exquisita democracia procedimental. El sistema de portavoces hace más ágiles y contundentes los plenos, aunque los vacía de frescura y espontaneidad. La participación rica y directa se desplaza a las fases anteriores, realizadas en el seno de cada Cooperativa o Agrupación. Algo similar a lo que ocurre con las Asambleas Generales y las sesiones previas. No me parece mal; lo constato.

En cuanto al fondo, los temas sometidos a la consideración de este Congreso no eran, a mi juicio, susceptibles de grandes debates, ni especialmente noticiables sus conclusiones. Se trataba de analizar los avances en la aplicación del modelo organizativo, de introducir algunas modificaciones en las pautas de funcionamiento y de aprobar formalmente el marco estratégico.

Y digo "formalmente" porque, de hecho, esas directrices ya están sirviendo de referencia para la elaboración de los Planes Estratégicos de cada Agrupación Sectorial y vienen impregnando durante los últimos meses el quehacer de algunas Cooperativas.

Bien. Flexibilidad, pragmatismo y ganas de mejorar le realidad que nos traemos entre manos. Sin alardes.



### Francisco Pons, Socio de CONSUM

La ponencia a la que asistí como congresista (Política empresarial 1.993-1.996) debe ser valorada muy positivamente, tanto por lo que aporta de método pedagógico que ayuda a redefinir y enlazar las cuestiones filosóficas y las puramente económicas, como también la oportunidad de reflexionar sobre todos los aspectos claves de cada proyecto empresarial. De las políticas base trabajadas, me han satisfecho especialmente, la de "Satisfacción del cliente" y la de "Eficiencia económica". Es bueno proclamar con fuerza que nuestra fórmula jurídica no da "licencia" para ineficacias, y que hoy, más que nunca, dar respuestas a estas dos políticas es cuestión básica para nuestra supervivencia.

También ha sido muy positivo que todas las Cooperativas de la Corporación MCC, después del consenso, se vean precisadas a homogeneizar, tanto los valores, como las políticas base. Para CONSUM, además de todos los valores apuntados anteriormente, hay que añadir el enriquecimiento que ha supuesto para sus directivos la participación en un foro de la importancia de MCC.

La aprobación de la Política Empresarial de M.C.C. para el periodo 1993-1996 constituye un nuevo paso en la configuración del proyecto MCC.



# Un paso adelante

José Ramón Gorosabel, Gerente de Arrasate S. Coop.

**E**n el IV Congreso Cooperativo se ha tratado por primera vez la Política Empresarial de M.C.C. y puede decirse que ha constituido el punto estelar del mismo. A continuación vamos a realizar unas breves consideraciones en torno a este tema. De entrada conviene señalar que se ha dado otro paso adelante en el proyecto de MCC lo que equivale a confirmar los ya dados en el anterior Congreso.

## Circunstancias y características del

### Planteamiento

- Se trata de establecer un marco para el desarrollo empresarial de la Corporación. En principio se fija un período de vigencia de 3 años coincidiendo con las Planificaciones Estratégicas a las que debe servir de cabecera.
- Estamos ante un primer pronunciamiento en la materia y, como todo lo realizado por primera vez, muy susceptible de mejora aún cuando al principio no veamos tal campo. Debemos ser conscientes de esto.
- Hay que dar la debida importancia al momento actual de la constitución

formal de las Agrupaciones, estamos echando a andar. Nuestras realidades empresariales y culturales son bastante diversas en esta situación de arranque.

- Ante la circunstancia anterior, hay un planteamiento realista. Se presenta la Política Empresarial como una envolvente general, algo así como un mínimo común múltiplo, en la que los principales factores empresariales tienen cabida. Al mismo tiempo que se evitan ponderaciones relativas o jerarquizaciones.

## Sobre el contenido

### Valores Corporativos

A la cabecera de las políticas se han establecido, como parte de la propia ponencia, los valores corporativos para que tengamos presente cuáles son los rasgos más característicos de nuestra personalidad empresarial. Estos valores los consideramos vigentes tras su aprobación para el período de 3 años.

De los seis valores definidos algunos están presentes en nuestros enunciados desde hace mucho tiempo, si mi memoria no me falla al menos. Estos son:

- Las personas
- La cooperación
- Los productos y servicios
- El compromiso social

Los otros dos son ya de un pasado relativamente reciente:

- Satisfacción al cliente
- Mejora continua

Pero no tan recientes, en sus primeros pronunciamientos y en sus primeras acciones, como algunos que desconocen la realidad lo están actualmente indicando, al son de alguna otra circunstancia. Datan de hace cinco años en algunos ámbitos.

### Políticas Empresariales

El número de quince indica de antemano que el abanico es lo suficientemente amplio para que en él tengan cabida los aspectos básicos del desarrollo empresarial. Si bien es el conjunto lo que se ha presentado y acabado en el Congreso, cuando han surgido aportaciones a lo largo del proceso sobre la significa-

ción de las distintas políticas los apuntes han ido dirigidos hacia:

- La eficiencia económica
- El Dimensionamiento
- La internacionalización
- El empleo

Este subrayado resulta lógico por las circunstancias concretas que estamos atravesando.

El resto de políticas también han merecido su atención aunque a una escala inferior en mi opinión. No vamos a citarlas por sobrentender que son conocidas de los lectores.

### Cuestiones de interés planteadas

En el proceso aprobatorio la participación ha sido bastante amplia con aportaciones desde diversos Grupos y Agrupaciones. Este trabajo previo y el debate en las Jornadas de Reflexión han servido para que el Congreso se haya desarrollado de forma muy funcional y ágil, lo que no significa que ha habido falta de interés como puede desprenderse de la información de algún medio de comunicación. El tema principal que se ha debatido ha sido la Política Empresarial se debía plantear como un todo global o bien debían discriminarse algunos rasgos en línea con lo apuntado en el apartado anterior.

Solventado este punto en las Jornadas de Reflexión, de forma clara en favor de la primera tesis, no ha habido en la fase posterior preparatoria del Congreso planteamiento de enmiendas de fondo. De tal forma que solamente dos enmiendas se llevaron al Congreso, siendo ambas aceptadas.

- La primera en el apartado DESARROLLO matizaba el término empresa-cliente del entorno industrial con respecto al término cliente del ámbito de distribución.
- La segunda trataba de subsanar el despiste cometido al no incluir el respecto ecológico en el enunciado del objetivo básico correspondiente, cuando en el resto de los apartados ya figuraba incluido.

Como se ve no se han planteado diferencias de fondo con la ponencia lo que indica que el consenso alcanzado ha sido muy amplio.

### Futuro

Ahora, de forma inmediata, lo que se debe producir en razón de la pura lógica es que en las Planificaciones Estratégicas de las Agrupaciones incorporemos estos conceptos a los que hemos dado categoría de referencias estratégicas. Es decir, el establecimiento teórico de la política Empresarial de MCC debe de ir acompañado del Establecimiento práctico lo que entrañará su correspondiente dificultad, porque ya se sabe que una cosa es anunciar y otra aplicar.

A medio plazo, teniendo en cuenta el período de vigencia de tres años, es de prever que se produzcan variaciones. Unas debido a que se trata de un segundo proceso y habrá experiencia acumulada y otras se deberán a que la situación de arranque actual habrá variado. Nos encontraremos ante una consolidación incipiente de MCC lo que llevará a un anunciado más selectivo que a su vez originará un contraste más intenso que el que ahora se ha producido.

Hasta entonces. □



# IV Congreso: Consenso generalizado

Jesús Mª Herrasti, Presidente de la Comisión Permanente del Congreso

**E**l IV Congreso celebrado el pasado 15 de Julio se ha caracterizado por un amplio consenso generalizado. El informe sometido al Congreso fue unánimemente aprobado y las ponencias que ya se presentaban al debate con un trabajo previo muy importante, tuvieron casi en su totalidad resoluciones adoptadas por amplia mayoría. Ello facilitó su desarrollo, que se realizó con la agilidad y eficacia acostumbradas resolviendo los temas en una mañana alargada.

Dado que el IV Congreso estaba basado en el desarrollo y perfeccionamiento de decisiones anteriores, el ambiente que se respiraba no era de novedad sino de reforzamiento de

los acuerdos y normas que forman parte de la configuración de la Corporación.

A pesar de esta aparente facilidad hay que destacar, el enorme trabajo que se ha ido realizando en el año y medio transcurrido desde el Congreso anterior que ha servido para ir avanzando en la concreción del proyecto y para que el conjunto de las Cooperativas tomemos las decisiones de adaptación oportunas.

Entretanto las circunstancias que justificaban el proyecto, la modificación del entorno económico con una tendencia hacia la globalización del mercado, la incorporación a la Comunidad Económica Europea y el

crecimiento de la competencia, se han producido de tal manera que nos encontramos en un punto en que resulta más apremiante tomar conciencia de toda esta realidad y evolucionar nuestras actitudes y decisiones en consecuencia.

La economía ha alcanzado tintes recesivos que están teniendo un importante impacto en las empresas y particulares, acentuando el problema del desempleo y creando entre nosotros algunas dudas y preocupaciones.

## Sentir común

Precisamente en estos momentos nos ha parecido acertado que el Congreso haya aprobado una ponencia

sobre Políticas Empresariales que va a ser un importante documento de referencia para el conjunto de las Agrupaciones y Cooperativas a fin de que compartamos una serie de valores, Políticas Empresariales y Objetivos.

Hemos celebrado el Congreso, hemos constatado un gran consenso y creo que todos nos sentimos más reconfortados porque nos damos cuenta que entre las Cooperativas y los socios que formamos la Corporación hay un profundo sentir común y estamos avanzando en el desarrollo de todos los elementos que van configurando todo el conjunto de la Corporación reforzando nuestra identidad con el proyecto.

Sin embargo las necesidades y las urgencias están tan presentes, y parecen tan enormes, imposibles de resolver con facilidad o con la esperanza de alguna solución milagrosa, que sólo cabe apelar a la única solución válida, que es el trabajo y compromiso de todos.

### Y ahora ¿qué?

Después del Congreso queda la tarea para cada uno de nosotros, de modo que en el quehacer diario sepamos movilizar el conjunto de las personas, motivemos sus iniciativas, les hagamos sentir parte de un proyecto común, de un proyecto que pretende ser más consecuente con la dignidad de las personas, más justo

y más solidario y de cuyo avance y éxito no depende sólo nuestro futuro sino el de las futuras generaciones y las del País.

Las convicciones, las fidelidades y los principios son herramientas

**“Las dificultades reclaman ilusión, necesitan también de la unión, del compartir los esfuerzos y los resultados, de la solidaridad, de vivir la vida con austeridad y de sentir los problemas ajenos como propios.”**

especialmente adecuadas para los momentos difíciles, es lo que reclaman nuestros socios, pero su manejo exige de personas recias y desinteresadas.

Las dificultades reclaman ilusión, necesitan también de la unión, del compartir los esfuerzos y los resul-

tados, de la solidaridad, de vivir la vida con austeridad y de sentir los problemas ajenos como propios. Lo que significa asumir actualizadamente los valores tradicionales de nuestro cooperativismo.

Por mi parte, quiero manifestar mi optimismo porque estoy convencido de que tenemos un proyecto, tenemos las personas, hemos sabido funcionar positivamente en el pasado y tenemos importantes experiencias. Tengo confianza en nuestra capacidad, nuestra voluntad y sobre todo en el conjunto de las personas que cuando asumen la urgencia del momento saben reaccionar y aplicar con la máxima exigencia y desinterés sus esfuerzos, manteniendo la constancia y fidelidad a aquellos valores que nos cohesionan y fortalecen.

Una vez más la celebración del Congreso y lo que diariamente estamos realizando van a ser una buena prueba de ello. □

Etapa berri baten hasieran gaude. Artikulu egilearen ustez errealitate sektorial berri honetan estaldura zein parte hartzeko mekanismoak sortu eta finkatu beharko ditugu. Kongresuko Batzorde Iraunkorra aukeratzeko araua garai berrietara moldatu behar izan da.



## Norma sobre elección de la Comisión Permanente

Arantxa Alzola, Consultora y Presidenta de LKS S. Coop.

**S**iempre me vale la explicación de entender que un congreso no está determinado por sus fechas oficiales de celebración, sino que es y debe ser el resultado de un proceso participado, de trabajo, análisis y reflexión, vehiculado por los distintos estamentos de nuestro entramado cooperativo.

Como socia de una pequeña cooperativa, en trámite de constituirse próximamente en Agrupación, mi participación ha estado relacionada

con el tratamiento congresual de la "Norma sobre Elección de la Comisión Permanente del Congreso".

### Etapa de transición

Mis contactos corporativos sobre la materia, se han ceñido, primero a la Jornada de Reflexión y después a la celebración del propio congreso, constatando personalmente algo tan sencillo y lógico como es el hecho de que, inmersos como estamos en un proceso de cambio, nos caracteriza-

mos por vivir su primera etapa de transición.

Y llego a esta apreciación tanto por el número como por la naturaleza de las enmiendas propuestas que, generalizando a los tres temas sujetos a estudio y aprobación, se han presentado por contadas organizaciones cooperativas.

Se trata de estructuras de heterogénea configuración, las que con diferente profusión han protagonizado más activamente el congreso: una

Agrupación Sectorial, dos grupos de carácter comarcal, y cuatro empresas cooperativas.

Deduzco que la ausencia de otros protagonistas activos, del resto de representantes, tiene que ver, no sólo con que la coincidencia o la discrepancia la ejercitamos con el derecho de voto, sino con la necesidad de definir e ir consolidando coberturas y mecanismos participativos, acordes a la nueva realidad sectorial que nos está ocupando.

### Nueva configuración

Centrándome en la “Norma sobre Elección de la Comisión permanente del Congreso”, cabe reiterar que la propia dinámica de las sesiones de trabajo ha venido marcada también por este carácter de cambio hacia la nueva configuración de MCC.

Precisamente en el articulado de fondo, donde se regula la “composición” de la Comisión Permanente, es de interés destacar otras sensibilidades que reclaman una adecuación a su configuración y especificidad.

En esta línea, las ponencias defendidas -indistintamente- por la Agrupación de Distribución, e Ikerlan con Eskola Politeknikoa demandando un espacio que también considere sus peculiaridades en el conjunto corporativo, han obtenido la aprobación del pleno del congreso, en

“**L**a propia dinámica de las sesiones de trabajo ha venido marcada también por el carácter de cambio hacia la nueva configuración de MCC.

materias de relieve dentro de la norma:

-Así, el primer artículo respecto a la Composición de la Comisión Permanente del Congreso, establece que “los representantes electos serán designados a través de circunscripciones divisionales por los respectivos Consejos de Agrupación o asimilados y deberán ser socios de algunas de las correspondientes cooperativas de MCC”... en lugar de deberán ser socios trabajadores o de trabajo como propugnaba la redacción del proyecto.

-Relacionado con el artículo citado de Composición de la Comisión Permanente, a propuesta de Ikerlan y Eskola, con la previa posición unánime de la Comisión de trabajo, el pleno aprobó por unanimidad la siguiente recomendación formulada como propuesta de resolución:

“Recomendar a la Comisión Permanente que, con el fin de dar cabida a la representación de las Actividades Corporativas proceda, en el momento oportuno, a la designación como miembro no electo, de un representante de las cooperativas incluidas en tales actividades”.

Por otra parte, mencionar las expertas aportaciones de FAGOR y URCOA que, en condición de grupos comarcales (síntoma de transitoriedad), con su saber hacer, han aportado matizaciones procedimentales de interés.

Como conclusión, la celebración de este IV CONGRESO, me sugiere que el disponer ya de principios, políticas y normas suficientes, sirva y contribuya a afrontar y ejecutar con éxito los complejos, difíciles e interesantes retos empresariales que se plantean, generando y gestionando la adhesión y participación real de los socios en los proyectos de nuestras empresas, agrupaciones y divisiones, -todas ellas- organizaciones cooperativas plurales, en una común Corporación. □

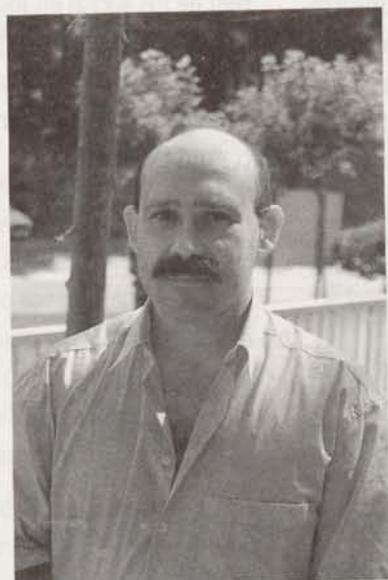
# OPINION



## *Belén Sacristán, Socia de ORKLI*

**F**undamentalmente en base a las ponencias presentadas, considero que este IV Congreso es una continuación de los Congresos anteriores, y más concretamente del tercero. En cuanto al desarrollo del mismo, creo que la experiencia adquirida por todos, ha ayudado a que éste se celebre con gran fluidez y buena comunicación y puesta a punto de los temas a tratar en el mismo.

En relación específica a la II Comisión de trabajo, señalar que, a mi modo de ver, el aspecto más relevante de la misma fue la enmienda que modificó la condición de "socio trabajador a de trabajo" por la de "socio", para ser miembro de la Comisión Permanente del Congreso.



## *Bitor Anzabal, FAGOR ELEKTRATRESNAK-eko bazkidea*

**B**ezeroen satisfazioaren bidetik eta guztien elkarlana eguneroko hobekuntzan dela litzateke, nere eritziz, MCC Korporazioaren IV. Kongresuaren erresumena, eduki nagusiak alorrean behinik behin.

Bestalde, Kongresu beraren efikazia azpimarratuko nuke aztertu eta onartutako ponentzien tratamenduan, aldez aurretik egindako lan onaren adierazle eta ondorio mabarmenena.

Kongresuko batzorde iraunkorren aukeraketarako araudia landu zuen komisioko partaide izan nintzen eta nere ustez egitekoak arinki egin genituela esan beharra dago. Suertatu ziren bai, bizpahiru emendakin oso debate eta eztabaida sakon eta interesgarriak zabaldu zituztenak baina, hemen ere, hala ere, adostasuna nagusitu zen.

Elkarbizketa



## Alex Arrieta

### DANOBAT-eko bazkidea

Alex Arrietak 27 urte beteberriak ditu. Bera izan da Kongresuan parte hartu duen bazkide gazteena. Orain dela 5 urte DANOBAT-eko bazkidea da. Gaur egun mekanizatuen plantaren produkzio zuzendaria daukagu.

## “Inongo polemikarik ez egoteak harritu nau”

\*J.M.F.

**T.U.:** Zer deritzozu IV Kongresuari?

**Alex Arrieta:** Egia esan, III Kongresuan egon ziren aldaketa handien jarraipen soil bat izan dela iruditzen zait. Orduan hasi ziren aldaketa batzuren gauzatzea izan da batez ere IV. Kongresua.

**T.U.:** Kongresista bezala joan behar izateak zer suposatu du zuretzako?

**A.A.:** Kongresu honek eta era honetako biltzarrek niretzat bi esanahi dituzte: lehena, horrelako biltzarrek bertan tratatzen denari buruz gehiago informatuta egotea behartzen zaituztela; eta bigarrena, MCC Korporazio-ko etorkizunean nolabait parte hartzen ari zarela.

**T.U.:** Zein izan da zure aportazioa IV. Kongresuari?

**A.A.:** Erreflexio jardunaldian parte hartu nuen eta gero DANOBAT Taldeko kontseilu errektoreko partaidea naizenez, emendakineei buruz gure taldeak eraman duen jarreraren ere parte hartu dut.

**T.U.:** Nola aurreikusten duzu MCC Korporazioko etorkizuna Kongresua egin eta gero?

**A.A.:** Aurrera begira eta epe motzera behinik behin, III. Kongresuan erabakitako aldaketak gauzatu beharko dira. Gerora begira etorkizuna nahiko beltz agertzen dela iruditzen zait, batipat industri-taldearentzat; hala ere gaur egun bizi dugun egoerak uzten digun esperantza apurrarekin aurre egin beharko diogu etorkizunari, aurreko garaietan egin zaion bezala.

**T.U.:** Sorpresa desagradablerik eduki duzu kongresu honetan?

**A.A.:** Pena pixkat ematen dit kongresu honen tipoko biltzarrek duten euskararen presentzia ia sinbolikoak. MCC Korporazioak behar luke entrepresa munduan euskararen normalizazioa lideratu.

**T.U.:** Bestelako harridurarik?

**A.A.:** Harritu nau batipat inongo polemikarik ez egoteak, ez kongresuan ez eta ponentzien eztabaidetan ere.

**T.U.:** Zure ustez, nortzuk izan dira Kongresu honen protagonistak?

**A.A.:** Nere ustez bertako mahaia izan da, aurkeztutako ponentziek izan duten ahobetezko erantzunagatik eta aurkeztu diren emendakinen eskasagatik.



## Jesús Gómez

Socio de SORALUCE

Es uno de los fundadores de Soraluce. Tiene 55 años -los últimos quince ha sido rector de Soraluce- y trabaja en el departamento de programación y puesta a punto. Fue uno de los congresistas más veteranos en el IV Congreso.

### “Ahora hay que comunicar a los socios lo acordado en el Congreso”

\*J.M.F.

**T.U.:** ¿Qué impresión general te causó el IV Congreso?

**Jesús Gómez:** En líneas generales me dio una buena impresión y creo que se hizo un gran esfuerzo en el trabajo previo al congreso. Ahora habría que hacer un esfuerzo similar para comunicar a los socios de las Cooperativas los acuerdos que se han tomado en el Congreso.

**T.U.:** ¿Qué opinas respecto al consenso generalizado alcanzado en las tres ponencias?

**J.G.:** Creo que es una consecuencia lógica del proceso de trabajo realizado con anterioridad a la celebración del Congreso.

**T.U.:** ¿Cuál ha sido tu aportación al IV Congreso?

**J.G.:** Solamente participé en el Congreso; no acudí a las jornadas de reflexión que se celebraron con anterioridad. Mi aportación básica ha sido la de ser portavoz del colectivo de Soraluce, unas 200 personas, en el Congreso.

**T.U.:** ¿Cómo vislumbras el futuro de la Corporación MCC tras la celebración del IV Congreso?

**J.G.:** Estamos en una nueva situación que requiere automotivación e interés por hacer las cosas bien en nuestros puestos de trabajo. Nuestro futuro estará determinado por estos dos factores.

**T.U.:** En tu opinión ¿quiénes han sido los protagonistas del IV Congreso?

**J.G.:** Yo creo que han sido los congresistas porque en definitiva ellos son

quienes han tomado las decisiones y aprobado los acuerdos. Más aun teniendo en cuenta que todos han coincidido en aprobar por mayoría los acuerdos que se sometieron al Congreso.

**T.U.:** ¿Te ha desagradado algo en el IV Congreso?

**J.G.:** Fue frío, se llevaba todo demasiado preparado de manera que era muy difícil plantear nuevas cuestiones a debate. De esta manera resulta muy fácil dejarte llevar por la corriente.

**T.U.:** ¿Te gustaría asistir como congresista al próximo Congreso?

**J.G.:** Pues no es una cosa que me entusiasme, pero si soy elegido para asistir, iré.



El autor del artículo analiza esta Norma de carácter imperativo que regula los aspectos tradicionalmente incluidos en el régimen disciplinar y los derechos y obligaciones de las Cooperativas y Agrupaciones. En su opinión la agilidad del debate y el amplio consenso en las decisiones fueron las características de esta ponencia.

La Norma sobre Regulación de Infracciones y sanciones ordena el régimen disciplinar y los derechos y obligaciones de Cooperativas y Agrupaciones

## Infracciones y sanciones

Juan Larrañaga, Director de Asesoría Jurídica de Caja Laboral

**E**n el reciente IV Congreso de MCC la tercera de las ponencias se dedicó al debate de la **Norma sobre Regulación de Infracciones y Sanciones** que regula no sólo los aspectos tradicionalmente incluidos en el denominado régimen disciplinar sino también los derechos y obligaciones de las entidades partícipes (Cooperativas y Agrupaciones).

Además, y teniendo en cuenta que esta Norma constituye un desarrollo del articulado de Bases del Congreso de la Corporación y que no puede, por ello,

incurrir en contradicciones con su texto, incluye en anexo una modificación del artículo 7 de dicho articulado.

Caracteriza a la Norma su carácter imperativo, en el sentido de ser no una recomendación sino una auténtica norma de obligado cumplimiento por parte de las Cooperativas adheridas y las Agrupaciones constituidas por las mismas, si bien se prevé la posibilidad de excepciones temporales ante circunstancias especiales si así lo aprueba la Comisión Permanente del Congreso a solicitud del interesado.

El debate de esta ponencia no consumió mucho tiempo, lo que resultaba pronosticable a la vista del sentido de las enmiendas y de su escaso número (un total de ocho enmiendas presentadas entre tres enmendantes). De dichas enmiendas, cinco fueron aprobadas, bien en su redacción original bien en la transaccionada en la Comisión de Trabajo, y tres rechazadas. En ambos casos, aprobación o rechazo, las decisiones se produjeron por unanimidad o muy amplia mayoría.

A esta rapidez en el debate, y a su buen tono, contribuyó, sin duda alguna, el alto grado de acuerdo alcanzado en la Jornada de Reflexión preparatoria del Congreso tras la cual se elaboró el proyecto definitivo de la Norma que venimos comentando.

### Faltas y Sanciones

La regulación de las faltas sigue el pautado habitual, graduando su importancia en las leves, graves y muy graves, y calificando como tales las actuaciones usualmente tipificadas, aunque se efectúa un especial hincapié en las que hacen referencia a la consecución o disposición ilegítima de recursos financieros corporativos.

El régimen de sanciones, dentro de lo que resulta usual, tiene la particularidad que fija las sanciones pecuniarias en proporción al número de puestos de

**“** **A** **El debate de esta ponencia no consumió mucho tiempo, lo que resultaba pronosticable a la vista del sentido de las enmiendas y de su**

trabajo de la entidad infractora, si bien con unos topes absolutos máximos.

### Procedimientos Sancionadores

Estos procedimientos siguen la redacción estatutaria habitual, atribuyendo las facultades disciplinarias a la Comisión Permanente (al modo del Consejo Rector en las Cooperativas en caso de faltas sociales) y estableciendo un recurso de alzada, en caso de faltas graves o muy graves, ante el Comité de Recursos (órgano creado al efecto).

En el caso de expulsión, las garantías procedimentales se incrementan con la exigencia de acuerdo al efecto de la Comisión Permanente con mayoría de dos tercios.

Se aprovecha la ocasión de esta regulación para contemplar asimismo la figura de la baja obligatoria que ya aparecía citada en el Articulado de Bases del Congreso.

### Derechos y Obligaciones

En cuanto a los derechos, y además de los habitualmente recogidas en nuestros Estatutos (elegir y ser elegidos para los órganos sociales, ser informados de la marcha de la Corporación, promover modificaciones del ordenamiento interno, etc.), merecen destacarse los que reconocen el derecho a beneficiarse, de acuerdo con las normas en vigor y los acuerdos adoptados al efecto, de:

- Los servicios comunes establecidos por la Corporación MCC, sus Divisiones y Agrupaciones.
- Las transferencias y cesiones intercooperativas de personal.
- La disposición de los recursos corporativos (FCI, FISO, etc).
- La reconversión de resultados entre Cooperativas de la misma Agrupación y División
- La utilización de la denominación MCC como complemento de sudenominación social.

En cuanto a las obligaciones cabe señalar una situación equiparable a la de los derechos, es decir, el establecimiento de las habitualmente recogidas estatutariamente más la enumeración de las precisas y concordantes con los citados derechos.

No obstante, debe asimismo añadirse la especialidad de algunas obligaciones, como es el caso de la consistente en adaptar la normativa interna a lo dispuesto con carácter obligatorio por la Corporación o las derivadas de la baja de la Cooperativa en la Corporación, lo que implica, entre otras cuestiones, al abono a la Corporación de las cantidades comprometidas con el FEPI, FCI, etc.

### Anexo de Modificación del Articulado de Bases del Congreso

Finalmente cabe indicar que con el fin de no incurrir en contradicciones se modifica el texto del artículo 7 del Articulado de Bases del Congreso para recoger el régimen de mayorías en caso de expulsión y el recurso de alzada ante el Comité de Recursos. □

## OPINION



*Marisa Aristi, Socia de* **MATZ-ERREKA**

**M**i valoración global del IV Congreso es positiva. En mi opinión este Congreso ha constituido una reafirmación de los anteriores; se aprobaron todas las Normas presentadas por mayoría total, e incluso cabría indicar que las enmiendas presentadas fueron de forma, no de contenido.

Destacaría como punto especialmente relevante la presentación y aprobación del documento sobre "Política Empresarial de MCC para el período 1.993-1.996" en el que queda establecido el marco de actuación referencial en que deben basarse los Planes Estratégicos de las Agrupaciones.

Estuve presente en la comisión que debatía la ponencia sobre la "Norma de Regulación de Infracciones y Sanciones en la Corporación MCC". Creo que en esta Norma están reguladas las faltas y sanciones y los derechos y obligaciones como ya viene siendo habitual en el entorno cooperativo.



*Idoia Guerra, EROSKI-ko* **bazkidea**

Biltzarretik, oro har, enpresa-esparruari ematen zaion indarra nabarmenduko nuke; izan ere, produktitateko hobekuntzen eta egitura malguen beharra azpimarratu baita.

Nik neuk proiektu honetan bazkideak duen eginkizunaren definizioan aurrera egin beharra dagoela uste dut. Definizio horrek, bazkideen gaitasunen garapen osoari eta bazkide-kualitateak aportatzen duen diferentzialari buruzko gogoeta sakon baten emaitza izan beharko du, azken finean, XXI. mendeari begira kooperatiba-formularen oinarri izango diren balorei buruzko gogoetaren emaitza.

Nire iritziz, diseinatu eta onetsiriko enpresa-proiektuaren abiadura eta intentsitate berean eboluzionatzen ez duen izpiritudun enpresa-proiektu bikainik sortzen ezin gara arriskatu.

egin

## Rentabilidad y atención al cliente, objetivos de MCC

“La búsqueda de mayores niveles de rentabilidad empresarial y la satisfacción de los clientes, serán a partir de ahora, dos de los objetivos básicos de la Mondragón Corporación Cooperativa. (...) Además de colocar la satisfacción del cliente como razón de ser de las empresas de la MCC y de obtener mayores niveles de rentabilidad, el Congreso ha acordado potenciar la internacionalización del grupo en áreas o países de economía emergente, como China, Sudamérica o el Este de Europa. (...) Promoverá también el desarrollo de MCC facilitando las sinergias intergrupos y el compromiso básico con la generación de empleo. La resolución aprobada indica que se potenciará la implicación de los socios trabajadores, que constituyen el principal activo y diferencial de MCC”.

EL DIARIO VASCO

## El desarrollo de MCC se centrará en la expansión del grupo de distribución

“El peso de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) pivotará cada vez más sobre el grupo de distribución. Este se llevará en 1.996 la parte del león -600.000 millones de pesetas- de la facturación total de MCC, que se elevará a 850.000 millones, de los que sólo 250.000 millones corresponderán al grupo industrial. (...) En el sector de distribución se crearán unos 7.800 empleos en el período 1.994-1.996 y de esa cantidad total, unos 2.500 serán para nuevos socios cooperativistas y correrán a cargo de las Cooperativas Eroski y la valenciana Consum. (...) Por contra las previsiones de MCC apuntan a una pérdida de empleo de unos 1.000 puestos entre 1.994 y 1.996 en el grupo industrial. En el grupo financiero, integrado por Caja Laboral y Lagun Aro, se mantendrá el actual nivel de empleo.”

Egunkaria

## Errentagarritasuna eta bezeroen gogobetetzea dira MCCren helburuak

“MCC eta beronen hiru sektore-atalen (banakuntza, finantza eta industria atalak) estrategia zehazteko bost helburu nagusi onartu zituzten kooperatibisten ordezkariak atzoko ekitaldian: bezeroen gogobetetzea, enpresen errentagarritasuna, internazionalizazioa, taldearen garapena eta hazkunderen inplikazioa. (...) Helburu hauek betez gero, Arrasateko kooperatibek 1.996rako 850.000 milioi pezetako salmentak lortzea espero dute, horietatik 600.000 milioi banakuntza atalari (Eroski kooperatiba buru dena) eta 250.000 industria atalari (Fagor nagusi dena) dagozkienak. Halaber, MCCko kooperatibek urtean % 5eko enplegu hazkundera lortzea espero dute. Honi esker, Korporazioak 7.000 lanpostu berri edukiko lituzke hiru urte barru, gaur egungo 25.000 gehituko litzaizkiekeenak.”

# OTTECA

**EL MUNDO**  
DEL SIGLO VEINTIUNO  
DEL PAIS VASCO

## Mondragón Corporación plantea como retos generar empleo y aumentar la rentabilidad

“Las líneas maestras que regirán la actuación de Mondragón Corporación Cooperativa los próximos cuatro años persiguen, en primer lugar, la satisfacción del cliente, en consonancia con las tesis defendidas por el ejecutivo vasco Iñaki López de Arriortúa. Este punto, que ya fue adelantado en la pasada junta general de accionistas, fue ratificado por la mayor parte de los 373 delegados que representaron en el congreso a los 19.000 socios.

La internacionalización del grupo, con atención preferente a Europa, constituyó otra premisa respaldada con práctica unanimidad.”

**DEIA**



## La vaca se va a quedar seca con tantos ordeñadores

“El grupo cooperativo de Mondragón acaba de oficializar la modificación de la idea fundacional de don José María Arizmendiarieta y se ha convertido lisa y llanamente en un holding. (...) El hecho en

sí mismo no constituye ninguna tragedia y menos cuando la situación del holding es ciertamente boyante, pues sus previsiones apuntan a duplicar la facturación en el plazo de los próximos tres años, situándola en unos 850.000 millones de pesetas, y crear 7.000 puestos de trabajo, la casi totalidad de los cuales serán cubiertos por asalariados. (...) Se debe reconocer, en cambio, que en la actual situación de crisis el hecho de que un conglomerado como el que aglutina Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) asuma los riesgos inherentes a una expansión de sus actividades productivas es una noticia esperanzadora, a pesar de que, en buena medida, las inversiones generadoras de empleo se realizarán fuera del ámbito territorial vasco.”

## Mondragón Corporación creará 7.000 puestos de trabajo en los próximos tres años

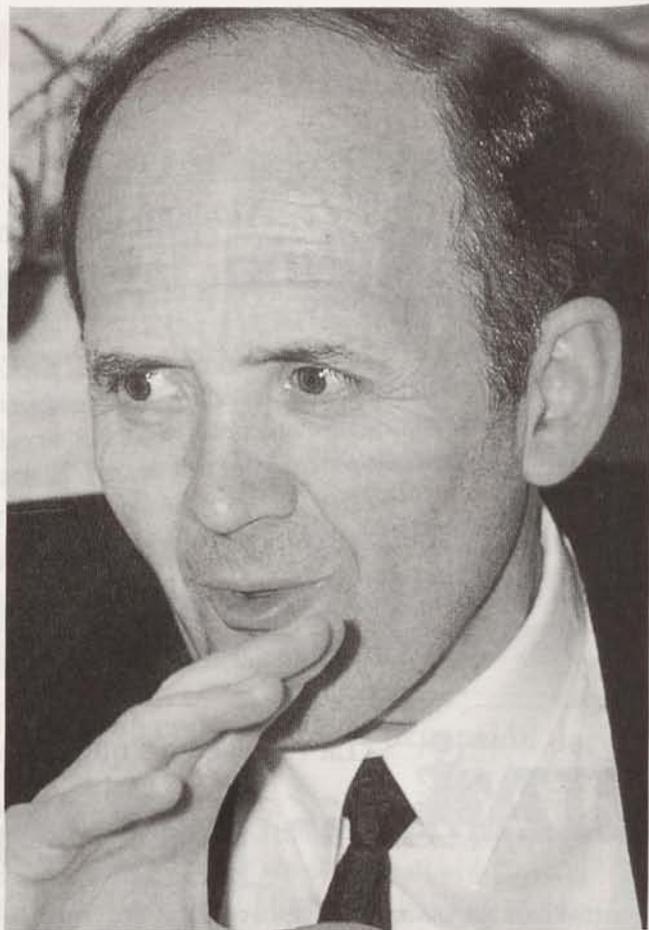
**EL PAIS**

“E

l Congreso se produce en un momento en el que la crisis industrial ha hecho mella en el primer grupo empresarial del País Vasco obligándole a activar todos sus mecanismos de apoyo mutuo y solidaridad interna y a reubicar en empresas cooperativas más boyantes a parte de sus socios trabajadores. Con todo, las cooperativas vascas, que destinan entre un 30 % y un 40 % de sus resultados a la caja común, no han podido repetir la eficaz respuesta de desempleo cero que dieron a la crisis de los primeros años 80. El 2,5 % de los socios cooperativos se encuentra hoy sin trabajo y percibe el 80 % de su salario, “anticipo”, en el lenguaje cooperativo, de los fondos de Lagun Aro, el sistema propio de Seguridad Social. (...) Jesús María Herrasti, presidente del congreso cooperativo sostiene que buena parte de las críticas y las acusaciones de desfigurar el espíritu cooperativo, son, en realidad, reacciones de resistencia a los cambios, a las dificultades que presenta una actividad empresarial progresivamente más dura y competitiva que precisa de continuos ajustes”

# López de ARRIORTUA,

## eficiencia para sobrevivir



José M<sup>º</sup> Ormaechea

El relax de las vacaciones nos permite reflexionar con más calma. A lo largo del verano, y sobre todo durante el mes de agosto, las noticias las hemos podido leer más detenidamente. No han sido muchas, ni más que las que ocurren en otras épocas, pero su reiterada aparición en las páginas de los diarios ha ido dejando un poso que reflejaba más o menos estas impresiones.

-La descomposición traumática, hambrienta y macabra de Bosnia-

Herzegovina, repartida entre Serbia y Croacia.

-Los Campeonatos Mundiales de Atletismo de Stuttgart, en los que venció Morcelli a Martin Cacho, en la prueba de 1.500 metros, quizás con la ayuda innecesaria del marroquí Mohamed Taki.

-Los actos, las galas y desmanes de la Semana Grande en San Sebastián y de la Aste Nagusia en Bilbao.

-Las lluvias y el mal tiempo, desconocido para esta época del año.

-Las unánimes protestas y multitudinarias manifestaciones contra el inicuo secuestro de Julio Iglesias.

-La abrumadora reiteración de partidos de fútbol en la televisión.

-La crisis, con rehenes y amenaza de guerra civil, en Nicaragua.

-La escalada de incendios forestales en España arreciando en la costa mediterránea, que ha hecho recordar la visita de un diplomático que vio la península como un lugar que podía recorrer una ardilla sin bajarse de los árboles.

-Los planes de ajuste de la economía, alemana, francesa, italiana, estadounidense y española, ésta con cuatro horas de información al Parlamento al comienzo de las fiestas de "la Blanca" en Vitoria y las secuencias posteriores a lo largo del mes de agosto cargadas de informaciones parciales sobre las estrategias económicas a seguir a partir del próximo año.

-Finalmente, el "affaire" Arriortúa - más bien de sus "papeles"-, el éxito incuestionable de su gestión en General Motors y Volkswagen y la defensa que sobre su integridad moral hace el Presidente Ejecutivo de VW Ferdinand Piëch, que ve en Arriortúa el punto de apoyo que Arquímedes necesitaba para mover el mundo; en este caso desatascar de los números rojos a la VW y llevarlos, a fines de 1993, a que sean mejores.

## De vueltas al trabajo

Otra cosa es ahora la vida nuestra. La que se encuentra uno al retorno. Probablemente los perfiles de estas noticias que han durado tanto y hemos absorbido con deleite, emoción, sorpresa, desánimo o cólera, van perdiendo su fuerza. Y aquí, ahora mismo, hemos de encarar las cosas reiniciándolas en el mismo punto en el que las dejamos. No parece que dejados a su suerte los problemas se arreglen solos, ni que exista entre nosotros un San Isidro capaz de convocar a los ángeles para

**“Iñaki López de Arriortúa no sería él mismo si además le exi-**

**giéramos la elocuencia dorada y barroca de los retóricos.”**

que laboren por él, en este caso por nosotros.

Precisamente el día 26 de julio, apenas antes de irnos de vacaciones, López de Arriortúa desarrolló una conferencia que me pareció didáctica, suelta, versada, soportada, y hasta grata y entretenida.

Iñaki López de Arriortúa no sería él mismo si además le exigiéramos la elocuencia dorada y barroca de los retóricos. Por aplicación intensa de su mente a la racionalización de la producción y con constantes recusaciones de la ineficiencia, no puede consumir más palabras que las justas y necesarias. De ahí que haya dicho de él un rector de la Universidad que "posee un castellano correcto, conciso y muy vasco, algo previsible en una persona que habla perfectamente el vascuence".

Allí donde nos dejó las cosas, al finalizar julio, las tenemos sobre nuestro telar, y entre el conjunto de problemas que se desprende del noticiario seleccionado es menester quedarnos, a nuestros efectos, con dos: el mensaje de Arriortúa y la situación de la economía vasca, española, europea y mundial que nos va a afectar; que nos viene afectando.

## Eficiencia

El objetivo al que aspira Arriortúa es "la satisfacción del cliente". Lo que no es un eslogan "sino un fin perfectamente encarnado en su filosofía".

Lo importante es su metodología, su ímpetu en implantarla, la fe que pone en sus convicciones y la capacidad de trasladar este mensaje a quienes le rodean.

La noción de su "doctrina" arranca con la observación de todo el proceso que no añade valor al producto. A través de este análisis elimina gran parte (calcula un 50%) de las ineficiencias y pasa a lo que define como situación de "caos" o ruptura que culmina con la implantación de un nuevo proceso de producción.

Sobre 1.300 empresas analizadas entre él y sus colaboradores, las ventajas en los "ratios" de calidad han aumentado en un 50%; la productividad lo ha hecho en un 70%; el espacio necesario utilizado se ha reducido al 50%; los materiales en proceso, o circulante, se han recordado en un 45%; los tiempos de

mano de obra en un 70% y, lo que, como nuevo tecnicismo llama desproliferación (algo así como reducción de diversificación de piezas) alcanzan una reducción del 35%.

Para lograr estas eficiencias es necesaria "la promoción simultánea de la inteligencia y el trabajo" aplicando sus nociones a toda la cadena de valor; que es calidad y que va hacia el cliente en aportaciones de fiabilidad, duración, facilidad de manejo, economías y otras ventajas cualitativas, como resultado natural y apetecible de su objetivo básico: la satisfacción de la clientela. El cliente, suma de individuos inominados, tiene una idea preconcebida del precio "naïf que se debe considerar y atender".

Pero para entenderlo así, y progresar por la senda de sus postulados "hemos de utilizar juntos nuestra creatividad y vencer, sin ser expertos en buscar excusas; buscar excusas y perder".

Es incansable en la aportación de datos para razonar su exposición, generalmente hecha en foros de mentes acostumbradas a que se le objetiven los conceptos. Para ello proyecta gráficos cuantificados que miden inequívocamente, en horas y dólares, el tiempo estándar y el coste de fabricación de cada vehículo: el que se fabricará en Amorebieta resultará deslumbrante con siete horas de tiempo, muy por debajo -al 50%- del mejor japonés.

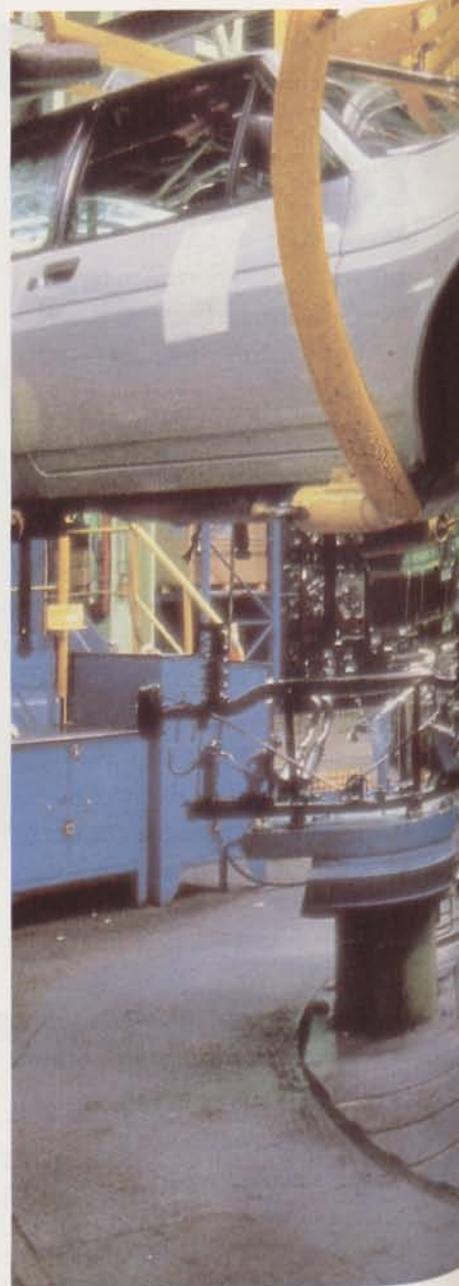
Quien piensa que su "rudeza" expositoria tiene carencias de delicadeza

intelectual se equivoca. Nos habló de la "creación del conocimiento" como el arte de investigar para "materializar las ideas en unas realidades mejoradas". Y todo -de nuevo su objetivo último- para lograr "entusiasmar al cliente dándole mucho más valor del que él espera de un producto que adquirir".

Un hombre como Arriortúa que llega a evaluar como tiempo eficaz, o aquél en el que se incorpora valor añadido a un producto, como una diezmilésima del tiempo total empleado en empresas ineficientes; de una milésima en los eficientes y en cinco milésimas en los más eficientes japoneses, tiene una mente prolífica y excepcional en "ver" la eficiencia, para poder consagrar sus anhelos e inteligencia al servicio de sus decisivas mejoras.

Es como si su plan de trabajo actuara en otra dimensión, distinta a la tradicional de función lineal que se logra a través de la mejora continua basada en técnicas tradicionales del "análisis de valores", para pasar al "caos" que explosivamente alcanza avances exponenciales de eficiencia que él llama "cuánticas", utilizando la única expresión propia en su ajustado lenguaje, y que a veces sustituye por la calificación de "críticas".

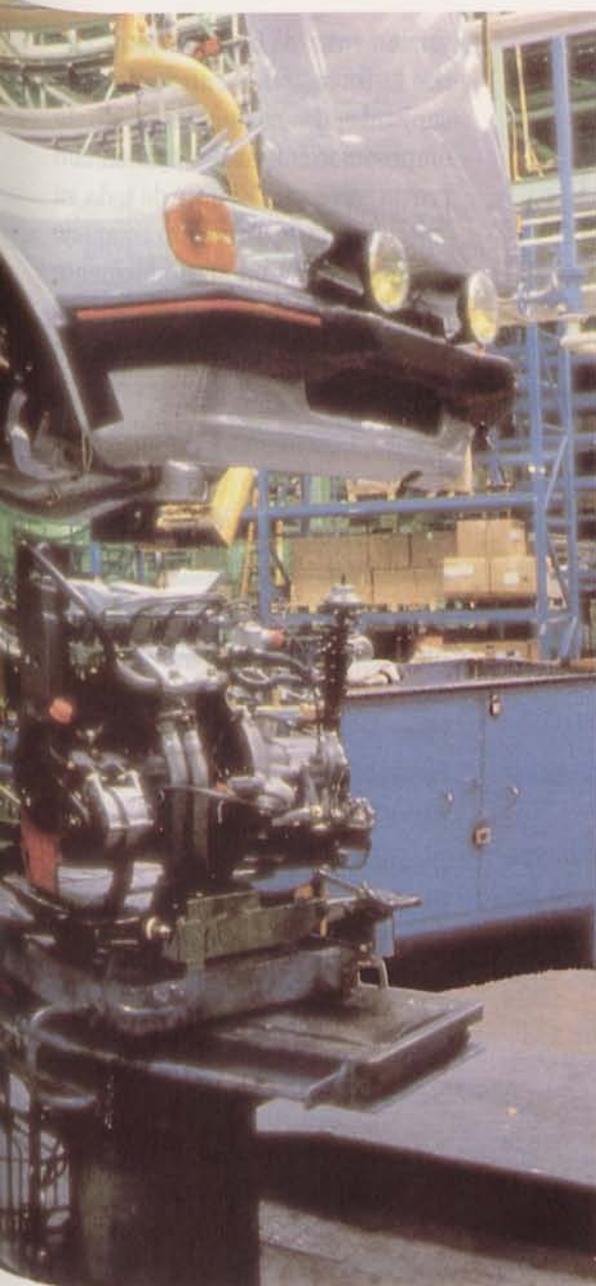
Haría falta que me compenetrara más con el "ideario" de Arriortúa seguido en sus modelos teórico-prácticos llamados "picos" y posteriormente "kvpz" -este método puesto en práctica en la VW- pero en las



tres ocasiones que le he escuchado, se ha ganado un modesto y confiado adepto.

## Fronteras

Soy más escéptico al enjuiciar críticamente a Arriortúa las soluciones que puede aportar a las consecuen-



López de Arriortúa ha revolucionado el mercado del automóvil con sus innovadoras técnicas de gestión.

cias inmediatas que originaría inevitablemente la implantación de sus procedimientos.

No porque dude metódicamente de cuanto dice, sino porque la "teoría"

para cubrir sus "excesos", con el mismo carácter drástico con que aumenta la eficiencia, no la tiene desarrollada y, además, seguramente este encargo no le corresponde resolver a él, y no está formulado.

El coste de un vehículo ha ido descendiendo desde que hace ya casi cuarenta años comenzó a fabricarse el modesto Seat-600, cuando su adquisición costaba el importe de dos a tres años de un sueldo medio. Hoy un coche mejor, más equipado y más potente, cuesta entre cuatro a seis meses del mismo sueldo medio. Esta profunda reducción la ha proporcionado el aumento general de la productividad de los sistemas de fabricación, la masificación de la demanda y el aumento en más de un 300 por 100 de los ingresos del trabajador medio.

Así es que actualmente uno por cada tres de todos los españoles tiene un coche con un parque de 13 millones, y en determinadas poblaciones de Euskadi esta tasa puede llegar a uno por cada dos ciudadanos.

Cuando Arriortúa habla de la competencia en el sector del automóvil, dice que aproximadamente existe un exceso de capacidad de casi 10 millones de vehículos, porque la demanda no avanza al ritmo que lo podría hacer la oferta. Pero que reduciendo su precio en cifras notables desde el ¿20%? al ¿40%?, la demanda aumentaría y en lugar de tener un coche por cada 3 consumidores, podría llegarse a una relación 1x2 ó 1x1,5, o, lo que sería lo mismo, se podría acelerar el ritmo de amortización o sustitución desde los 8 a 12 años actuales de rotación a 5 ó 6, medida que aceleraría y aumentaría el consumo. Nacería así necesariamente una poderosa industria de reciclaje y ambiental.

Cree que lo mismo que las máquinas textiles, al producirse la eclosión de la revolución industrial, multiplicaron por 100 o por 1000 la producción de tejidos y ésta fue absorbida, también, y por analogía, será absorbida la producción de vehículos.

No me parece soportable el análisis porque cada vez que ahora compramos un coche pensamos seriamente en los costes adicionales que acarrea: garaje, gasolina, averías, revisiones, seguros, permisos de residencia y circulación, y hasta multas, aspectos que hace unos años eran menores comparativamente con el precio del coche. Ahora el coche es relativamente barato y asequible en relación a la cohorte de gastos que de su mantenimiento

deriva; lo que no lo es es su mantenimiento, que crecerá "cuánticamente" en la medida que la saturación haga necesaria la ordenación territorial del tráfico y el uso, cada vez más escaso y costoso, de zonas libres para aparcar que se van encareciendo paulatina y progresivamente.

Otro de los ámbitos de análisis aún inexplorados, y menos resueltos, deriva precisamente de los efectos inmediatos del aumento de la eficiencia: incorporar en menos tiempo más valor añadido, si se tiene en cuenta que la mano de obra rebasa el 50% del total de ese valor. Los aumentos de productividad antes examinados -que van del 50 al 70%- reducirán en el mismo porcentaje la mano de obra a emplear.

La pregunta del millón surge expedita: ¿Qué hacer con este personal excedente?, y ¿cuál es la ubicación alternativa que le espera?. La respuesta literal que aporta Arriortúa: "no se trata de que el personal pierda su puesto; en realidad lo que ocurre es que cambia de puesto" no sirve, al menos no sirve siempre. Porque sería inútil ganar, economizar o racionalizar el departamento de montaje -es un ejemplo- y en su lugar aumentar el de mecanización, control o expediciones.

Claro que las soluciones existen. Pero éstas no se consiguen sólo por aumentos de eficiencia en la producción o montaje, sino por la búsqueda de otros productos, otros servicios, otra organización, otra

**“La noción de su “doctrina” arranca con la observación de todo el proceso que no añade valor al producto.”**

inversión y, sobre todo, otros mercados que, no necesariamente, se inscriben en el sector del automóvil, y su implantación requiere otras habilidades y experiencias.

El análisis global, con estas y otras limitaciones o "fronteras" a las tesis expuestas, nos viene a decir que la disciplina de los métodos de Arriortúa, no ceñidos en exclusiva a la producción de vehículos, ni siquiera a la producción generalizada en serie, tienen la virtualidad de modificar positivamente la racionalización de los sistemas y la organización productiva; para ello convoca a ese esfuerzo a todos los agentes que intervienen: cuadros, proveedores, personal, clientes, pero no aborda, al dar por supuesto que la tecnología básica del producto, los

fundamentos de las redes comerciales, la financiación suficiente y, en conjunto, la cosmovisión de la empresa se hallan encajadas con previa solvencia. Él hace de toda su "filosofía" un instrumento complejo y sabio que compite rentablemente con los demás de su especie pero su desiderátum no resuelve algunas de las profundas consecuencias negativas inmediatas que el sistema produce.

### **Supervivencia**

Para cerrar este artículo, que me hubiese gustado desarrollar con más detalle, se me ocurren algunas ideas prácticas, al hilo de la conferencia-coloquio que desarrolló Lz. de Arriortúa.

Queda dicho que el último objetivo, fijado por el estandarte de su actitud vital, es la satisfacción del cliente. Yo añadiría algo más a esta meta altruista, para completar la idea que subyace: "satisfacer al cliente para sobrevivir".

Y es claro, el discurso lleno de citas productivas, de eficiencia, de comparaciones con empresas japonesas que "representan una amenaza cierta y que crecen a pasos pequeños mediante la mejora continua", pero que "jamás han desarrollado técnica fundamental alguna en torno al automóvil y aún del motor de explosión, al contrario de lo acontecido mediante la investigación en Europa", es como un hilo conductor subyacente que revela la apremian-

te necesidad de frenar el avance japonés que, de otro modo, en pocos años, se puede hacer con el mercado mundial básico del automóvil.

Se delata el temor de los efectos "darwinianos" en su empeño de pasar de estadios inferiores a superiores, que dejarían como saldo residual de la lucha de las empresas del sector, en el seno de una misma especie -el automóvil- a cada vez menor número de marcas en el mercado. Se trata, en suma, de luchar por la supervivencia.

Pero el análisis efectuado sirve para su endoso, a cualquier empresa, y también lógicamente, a nuestras cooperativas.

Una de las claves de su sistema, esgrimida como aportación "sine qua non", es lograr la participación entusiasta de los trabajadores - "señores trabajadores"- a su causa. A la dificultad intrínseca del propósito, se une la esencialidad de su objetivo: reducir costes, suprimir mano de obra; pero al parecer, según los avances experimentados en Wolfsburg, Arriortúa lo ha logrado.

En el cooperativismo, lejos del paternalismo del que injustamente algunos acusan a Arriortúa, esta colaboración se debe obtener por la estructura de su organización: todos somos trabajadores y entre todos financiamos nuestras empresas cuyos directivos elegimos nosotros.

Este presupuesto clave está hipotéticamente resuelto en nuestro caso.

**“El Sr. Arriortúa es un hombre que puede decirnos mucho a todos en Euskadi y también a las cooperativas.”**

Lo que habría que preguntarse ahora es si su utilización es lo exquisita que debiera ser, y si obtenemos de ese factor básico la eficiencia que cabe esperar.

Las medidas de ajuste promovidas por el Gobierno, la competitividad de productos foráneos cruzándose por los pasillos de nuestra cotidianidad, el desempleo que nos rodea y arruina económica y socialmente, el evidente decalaje tecnológico que nos separa de empresas que operan en nuestros sectores básicos y el oficio de ser empresarios a escala mundial acrisolado en largos años de experiencia, son referencias que nos deben hacer pensar.

El Sr. Arriortúa es un hombre que puede decirnos mucho a todos en

Euskadi y también a las cooperativas.

La empresa de Amorebieta será un reluciente testimonio de su gran capacidad, para la que, en el supuesto de que se instale, auguro unos resultados cuyas "performances" se cubrirán perfectamente bajo su dirección.

Pero Arriortúa trae algo más que la idea de hacer una fábrica que monta 150.000 a 200.000 vehículos por año. Transmite un mensaje de eficiencia, de trabajo, de modos de comportamiento ante las amenazas que se libran en el mercado, agresivo, mundializado, sin escrúpulos e insaciable en sus planes. Las áreas de eficiencia productiva que él domina nos son necesarias y habría que saber aprovecharlas, si se decidiera al fin reintegrarse a Euskadi, un País que tiene 230.000 empleados en la industria, la tercera parte que la GM y más o menos los de la VW en todo el mundo. Es aquí donde debería reflejar de inmediato su innato sentido para "ver" y desarrollar eficiencias.

P.D.: Este artículo fue escrito el 30 de Agosto de 1993. □



# europa EN EL CAMINO

José M<sup>o</sup> Mendizabal

**D**urante todo este año ha estado de moda el camino de Santiago. Hace ya muchos años unos amigos hicimos El Camino, lo recorrimos. En El Camino hay un pueblecito que se llama Hontanas a unos diez kilómetros de Castrojeriz. En este pueblecito hay una fuente que me pareció entonces la mejor del mundo. Era un chorro grueso, abundante y muy fresco. El camino que desciende del páramo hasta Hontanas es tremendamente polvoriento. Llegar blancos de polvo, con polvo en las cejas y en el sombrero y en las botas y en el cinturón, y dar de frente con la fuente de Hontanas es sin duda una delicia para el peregrino.

El día que yo esperaba en ese punto a mis amigos Gabriel, Martín y José Mari, que venían a pie, llegaron dos jóvenes de poco más de veinte años con sus inmensas cargas a la espalda, se asearon, se sentaron, comieron, y por supuesto charlamos con ellos. Eran un chico y una chica de fuerte complexión, altos y delgados, guapos, de rasgos nórdicos. Hablamos en inglés de curso básico y nos entendimos perfectamente. Eran holandeses, venían andando desde Holanda o eso creí yo entender. Habían salido el mes de Mayo y estábamos a mediodía del 7 de Agosto de 1986, refrescándonos en la fuente de Hontanas.

Nos preguntaron, cuando nosotros nos disponíamos a marchar en coche hasta la chopera en que habí-

amos de hacer la comida: "Is there a swimming pool?" ("¿Hay alguna piscina por aquí?") y los cuatro amigos que ya superábamos los cincuenta, sentimos una alegría y a la vez una envidia inmensa porque así se puede ser europeo, holandés errante o peregrino a Santiago. Muchas veces recordamos ese encuentro fugaz pero hondamente significativo junto a la fuente de Hontanas y seguimos contestándoles como entonces lo hicimos: "Yes, of course. Enjoy it and God bless you" ("Sí, por supuesto. Disfrútenla y Dios les bendiga").

## Realidad y Proyecto

Hablar del Camino es hablar de Europa. Me enteré de que existía Europa como proyecto hacia 1950 y una de mis ilusiones mayores fué ser Europeo. Entonces, creía que Francia era la esencia de Europa y aprendí francés. Ortega llamó a la totalidad de la sociedad europea "un repertorio común de ideas, maneras y entusiasmos". A mi no me cabe ninguna duda de que pertenecemos a ese repertorio común, que es además fácilmente discernible. Ni los templos, ni los jardines son en Europa como en Japón; vestirse a la Europea es diferente de vestirse como los chinos, los árabes o los Congoleños. Existe Europa y una cultura europea.

Quizás, sea discutible si Europa es un proyecto o una añoranza. Para algunos "Europa como sociedad con un determinado sistema de usos existió siempre, con anterioridad a la existencia de las diversas naciones

Europeas. Europa está allí, desde un remoto pasado, con antelación a las naciones". Para otros Europa se consolida en la modernidad. Lo anterior, desde los griegos y los romanos y los cristianos y godos y árabes, es preparación a lo que va a ser Europa. Todavía no está logrado el ideal Europeo. Europa se hace todos los días. Así podemos decir que es Proyecto.

La añoranza es deseo de que exista lo que antes se tuvo y se perdió. Añoro las caricias de mi madre, añoro los años de juventud, que ya no van a volver. No sé por qué juego mental los hombres atribuimos y proyectamos al pasado situaciones que todavía no han llegado en el futuro pero que deseamos y los soñamos como posibles. No ha existido nunca ningún paraíso en el pasado, pero queremos que exista en el futuro y llegamos a decir que existió la edad feliz, la edad dorada, el paraíso, y queremos que vuelvan. Añoramos la proyección al pasado de nuestro futuro soñado. Eso es la añoranza de lo que nunca existió pero sentimos que puede materializarse.

Siempre a vueltas con el mito de los orígenes.

El camino de Santiago nos habla de Europa. Precisamente de la Europa que no quisiéramos perder y que



nos gustaría construir. Hay una Europa negativa: Dachau o Mauthausen son productos europeos. No quisiéramos que esa Europa renaciera. Al terminar la II guerra mundial, nació en la mente de unos cuantos hombres clarividentes la idea de una nueva Europa bajo el lema: "No más guerras entre nosotros", y se puede decir que nunca Europa ha gozado de un período de paz más dilatado que el de los últimos años.

La paz es el requisito mínimo necesario para el progreso. Todo lo que sea guerra o huela a guerra es un atraso, es retroceso, es pérdida. Los

pueblos en paz se desarrollan, crean bienestar y riqueza y cultura. Los pueblos en guerra se destruyen. Los ejemplos están a la vista y eso lo saben en frase feliz de Leibniz, hasta los de Elorrio que "cansados de pelear decidieron dedicarse a la agricultura" y les fue mucho mejor.

## La Europa ambivalente

El hecho de Europa presenta siempre en su cultura la bipolaridad del idealismo y del materialismo. El equilibrio ha sido siempre inestable. Nuestra sociedad más cercana vive esa tensión. Somos materialistas, positivistas, en nuestros criterios de vida, en nuestras fiestas, en las valoraciones de personas, pueblos o instituciones, y al mismo tiempo somos idealistas capaces de dar la vida por una quimera. Hay algunos para quienes los primeros valores son el dinero, el buen yantar, el confort y los placeres más primarios.

Hay otros para quienes lo importante es la casa, la familia en el sentido de estar protegido, bien cuidado, a cubierto de riesgos, en eso que podemos llamar subsistencia material. Ello incluye la preocupación por la educación de los hijos en algo que produzca beneficios materiales.

Hay otros para quienes lo importante es la patria, en sus mil modalidades.

Hay otros para quienes lo importante es la religión y el altruismo. Hay otros para quienes el ideal es la ciencia.

La Europa moderna valora la cultura científica y crítica, la nueva industrialización tecnológica, la expansión de los medios de comunicación, pero también el sentido agudo de la libertad de la justicia y de la igualdad.

En la Europa moderna se observan también rasgos de deshumanización y de insolidaridad, que tienen como contrapartida el deseo de un nuevo humanismo que querría eliminar el dolor del mundo y hacer efectivo el convencimiento de que los beneficios de la cultura pueden hacerse realmente extensivos a todas las naciones.

## Los valores de El Camino: Contrapunto armonioso a la modernidad Europea

El Camino es una vía de humanización. El Camino auténtico es el que se recorre a pie, porque el paso es la medida humana esencial y primaria.

El Camino nos descubre esos valores que se pierden en nuestra civilización actual de la velocidad, que pasa sobre las cosas sin ver nada, sin sentir las. En El Camino se detiene a sentir todo lo que sale al paso, se goza y se sufre del sol, de la lluvia y del polvo de El Camino. El Camino nos enseña a ir despacio. Unos de los males de nuestro tiempo es la prisa para llegar a ninguna parte.

El Camino descubre el valor del silencio, de la interiorización y de la soledad. Enseña a pensar y reflexio-

nar. En treinta días de camino se profundiza mucho en el pozo interior.

El Camino descubre el valor de la compañía de otros peregrinos. Se valorará la ayuda prestada, el cuidado de unos pies doloridos o la comida compartida.

El Camino nos hace andar ligeros de equipaje, viviendo con lo justo, lo necesario, lo indispensable.

El Camino nos descubre el valor de las cosas pequeñas:

El Camino nos habla de historias y leyendas; de caballeros y santos; de pícaros y amantes; de románico y gótico, y nos lleva hacia la tumba de un apóstol de Jesús de Nazaret que murió en Jerusalén decapitado el año 42 de nuestra era, y esto es también significativo pues estamos dando valor a lo más perfectamente inútil.

La Europa de la alta tecnología, de la competitividad, de la prisa, de la velocidad; la Europa economicista, utilitarista, pragmática; la Europa apariencial, exterior, rica y opulenta persigue y encuentra en El Camino valores como: simplicidad, sencillez, sinceridad, verdad, naturalidad, gratuidad, altruismo, solidaridad, que son al fin las cosas que pueden humanizar el mundo duro y hostil de la modernidad científica y crítica.

El Camino nos descubre a nosotros mismos en nuestra más profunda soledad. Por ello muchos comienzan el camino como excursionistas y terminan como peregrinos. □

Ekonomi-zientzietan doktorea eta Deustuko Unibertsitateak Donostian duen egoitzako errektoreordea da



Dionisio Aranzadi oso pertsona ezaguna da kooperatibismo munduan. Berarekin hitzegiteko inoiz ez da momentu txarra baina MCC Korporazioaren IV. Kongresua bukatu eta gero egin genuen. Kooperatibak, kooperatibistak eta kooperatibismo aztergai eduki dugu elkarrizketa honetan.

## Dionisio Aranzadi:

**“Kooperatibismoak kapitalismo hutsaren akatsak zuzentzen ditu”**

J.M.F.

**T.U.:** Zer nolako interpretazioa ematen diozu gaur egungo egoera ekonomikoari?

**Dionisio Aranzadi:** Egoera txarra den arren aukerak badaudela uste dut, edozein sektorean gainera, enpresari onek ez bait dute aitzakirik bilatzen euren enpresen eskaerak justifikatzeko. Eta enpresari

onak sektore guztietan daude. Beraz aukerak egon badaude.

**T.U.:** Bizitzen ari garen krisi ekonomikoa ez da enpresarien erruagatik soilik izango, ezta?

**D.A.:** Ez horixe! Tartean beste faktore batzuk ere badira. “Capitalismo contra capitalismo” izeneko liburuan oso kontzeptu interesgarriak agertzen dira. Komunismoa bertan behera joan eta gero kapitalismoa

garaile suertatu omen da; baina kapitalismo barruan bi bide egongo lirateke: neoamerikarra eta renanoa (Rhin ibaiaren ingurukoa). Lehenengoa epe motzekoa da, bapateko errentagarritasuna lortu ahi duena; bestea epe ertain-luzekoa da, etorkizuna kontutan hartzen duena; lehenengoa txirrita da, bigarrena berriz inurria.

**T.U.: Eta Europak zein bide aukeratu du bi hauetatik?**

**D.A.:** Europa kapitalismo neoamerikarraren eredutik doa eta bide hori txarra da. Ados nago enpresek errentagarritasuna, efizientzia, etabar lortu dehar dutela merkatuan jarraitu ahal izateko baina prestazio sozialak ezin dira baztertu.

**T.U.: Irtenbiderik, bai?**

**D.A.:** Arazo ekonomikoa konpontzeko inon dirurik ez dagoela ematen du. Nere ustez danok elkartzuz gero eta proiektu amankomunatu bat edukiz gero irtenbide bat emango diogu egoera honi dugun diruarekin. Psikologia kolektibaren fenomenoak esaten dena baino garrantzi gehiago dutela uste dut. "Dena txarto dago" horrekin ez dugu ezer konpontzen.

## **Eredu kooperatiboa**

**T.U.: Geroz eta kompetitiboagoa den mundu honetan ba al du lekurik kooperatibismoak?**

**D.A.:** Baietzean nago ni. Kooperatibismoak merkatuaren legeak onartzen ditu baina bestalde barneko estruktura desberdinak ditu. Kooperatibismoak kapitalismo hutsaren akatsak zuzentzen ditu. Munduak ere bide hortatik jo behar du; hortik joaten ez bada txarrera joango gara. Amerikako esperientzia ikusi besterik ez dago, segurantza soziala behera joan da, pobrezia-poltsak geroz eta nabariagoak dira...

Orain bai, gizartea aldatu da eta kooperatibismoak ere aldatu behar du. Orain ez dute balio hasierako jokaerak, baloreak moldatu behar dira egoera berrietara. IV. Kongresuan uste dut balore korporatibo berri batzuk ezarri dituzuela. Hau da, molde berri bat egiten ari zaretela inguru ekonomiko honetan bizirik jarraitzeko.

**T.U.: Egoera berri honetan baditu geru kooperatibismoak kontrako faktoreak merkatu berri honetan irauntzeko?**

**D.A.:** Bezeroaren gogobetetzea izango litzateke lehenengoa. Orain arteko kezka nagusia lana ondo egitea zen eta saltzeari ez zitzaion inportantzi gehiegirik ematen.

Erabakiak hartzeko prozesua ere, oso geldoa, eragozpena izan daiteke batzuren ustez. Niri ez zait hala iruditzen, azken finean danak ados egotea hartzen den erabakiarekin uste dut ona dela. Japoniarrak ez dira oso azkarrak erabakiak hartzen hain zuzen horregatik, danen kontsentsua bilatzen dutelako. Eta hortxe daude, gure antzeko filosofiarekin munduko liderrak dira hainbat sektorean.

Beste batzuk esaten dute kapitalaren beharra beste oztopo bat izan daitekela. Baliteke enpresa handietan hala izatea baina ez dut uste txikitetan hala danik. Ez zait iruditzen niri krisi honetan diru falta hain garrantzi handiko faktorea denik. Esatebaterako Lopez de Arriortua bezalako tipo bati segidan etorriko zitzaion dirua enplegua sortarazten

duen proiektu bat aurrera eramaten konprometitzen bada.

**T.U.: Beste enpresekiko abantailik ba al dauka kooperatibismoak?**

**D.A.:** Baietz uste dut. Solidaritatea, partehartzea, ilusioa, konprometuzua... Horrelako baloreak dira geroz eta gehiago bultzatzen ari direnak.

Komosuke Matsushita, XX. mendeko enpresa gizonik onenak horixe esaten du, gaur egungo enpresa kapitalistak balore berri horiek bultzatu behar dituela. Gu horretan aurreratuta gabiltza.

**T.U.: Hurbiltzen al da jende gazterik zuzentzen duzun Deustuko Kooperatiba Ikaskuntzen Institutotik?**

**D.A.:** 30 lagun elkartzen dira urtero. Postgradu ikasketak direnez ez da jende gehiegi apuntatzen. Ez da karrera bat bezala, plazak azkoz ere mugatuagoak dira.

**T.U.: Orain arteko esperientzia gazte hauekin zer moduzkoa izan da?**

**D.A.:** Jendea ilusioz etortzen den arren, nik ez dut uste ikasketa hauek daukaten garrantzia eman diogunik. Kooperatibismoa egitura aldetik oso egokia da, baina beste aspektu batzuk landu behar dira oraindik, bazkidegoaren aldetik gehienbat, urtean behin botoa ematearekin ezer ez da egiten eta. □



## La encrucijada colombiana

Jesús Larrañaga

**M**i presencia en Colombia se debía a la participación en un Simposium sobre Investigación y Cooperativismo en la ciudad de Cali. Y allí entré en contacto con los líderes de la cooperativa financiera Solidarios. La cooperativa se gestó en los soportales de la Universidad del Valle de Cali. Los promotores fueron un grupo de profesores capitaneados por el actual gerente de Solidarios, Octavio Giraldo. Concebida para

afrontar el problema de sus viviendas, se proyecta al espacio de los pobres, a las zonas de alta marginación, los abandonados de las manos de las corporaciones financieras. Su lema: Movilizar a los pobres, a la clase popular, hacia el ahorro, alfabetizarlos en lo financiero y auparlos hacia la microempresa, al autoempleo, a falta de economía formal capaz de absorberles.

Cuando uno se decide a visitar Colombia son muchos los avisos, los no se interponen al ingenuo visitan-

te, que por inercia extrapola lo conocido. El hombre, animal de costumbres, se resiste a imaginar polaridades tan dispares y heme aquí cargado de noes, no abras la ventanilla, no se te ocurra bajar del coche y ayudar a nadie, no levantes los seguros, no salgas del hotel solo. Un caudal de noes que anulan la espontaneidad, el gozo del paisaje urbano. Bloqueado, a la espera del nativo que te protege de lo desconocido.

## BOGOTÁ, ROZANDO SUS LÍMITES

Bogotá, situada en bellísima altiplanicie, a 2.600 metros de altura, es una inmensa ciudad, en la que cohabitan en disparatada proximidad la pobreza ambulante que se sitúa en cruces y recodos, del centro de la ciudad; mendicidad inquietante la de los "gamines", chavales de la intemperie y de las cloacas, que imploran, venden y asaltan si se tercia la ocasión, y herméticas mansiones, atrincherados espacios de riqueza y lujo.

La venta está en la calle, la ciudad toda es un bazar, llena de "boxes": grandes cajones de hierro que se alinean en la acera; sus bocas se abren al amanecer y se cierran en el silencio de la noche. En los cruces, la algarabía de vendedores sorteando la riada de coches y autobuses de mil colores, de mil tamaños, desafiantes y rutilantes discurren a su aire, por una ciudad que sólo se comunica por la superficie.

Bogotá es modesta y humilde en sus arterias centrales, a pesar de la emblemática plaza del Libertador Simón Bolívar, el General que soñara con la Gran América del Sur.

Los privilegiados se desplazan en huida permanente hacia al Norte, guarecidos por espectaculares medidas de seguridad, ante la avalancha incontenible de una corriente invasora de expulsados de sus tierras por intimidación y extorsión ("Vacunación" se llama al pago del impuesto guerrillero). Terapia fiscal que las guerrillas imponen al campesinado, para sobrevivir en zonas selváticas y de orografía compleja, inaccesible o de difícil control militar. Zonas o laderas de invasión son terrenos en los que se agolpan los desplazados, chabolismo primario, en progresión sin fin.

Bogotá está al límite de su capacidad poblacional. Con 100.000 personas de aumento al año, sobre sus 6 millones de habitantes, se dirige a la ruina. "Amurállese", es el grito que se lee en la prensa.

Blanca Elena Toro, directora de Promoción y Desarrollo, se sumerge en el laberinto de la ciudadela de los pobres, en apasionado afán de transformarles en microempresas. Me comenta: "este país con el 60% de su PIB en manos de la economía informal, no tiene solución. Nuestro reto es generar un tejido capaz de operar como economía formal. La función de las cooperativas de crédito es captar y apoyar al sector popular". El sistema financiero capitalista protege y eleva exponencialmente las ya extremas diferencias. La clase popular y su ahorro cooperativizado es la opción estratégica, la única vía para que los desheredados opten por su autosalvación.

Poco cabe esperar de un sistema reticulado en torno a un capitalismo especulativo y narcotraficado, de un país invertebrado socialmente y falto de un estado incapaz para implantar la ley y la justicia en todo el país. Es un poder minado por la acción de las fracciones guerrilleras y los sicarios atrincherados en la selva,

auténticos virreinos inexpugnables y listos para la extorsión y la muerte.

Por cientos de miles se cifra el número de muertos (300.000 en un período de 10 años). El goteo diario sigue su curso y los NN (no name, los sin nombre), son parte del drama del ajuste de cuentas, de la justicia a la carta de cada grupo matón, pero la contramoneda la tenemos en personas como Octavio Giraldo, Blanca Elena Toro y graduados jóvenes como Jackeline, Constantin, entregados con pasión admirable a la promoción de la economía popular, a la potenciación, a través de la democratización del ahorro, a la elevación de las capas marginales a través del crédito, que les permita pasar de la casa de paja a la de ladrillo, de la artesanía y el trueque a la microempresa.

## Economía Solidaria

Visitamos la sucursal más atrevida, la instalada en zona superpobre. Es un hervidero humano y que allí donde nadie esperaba abunda "la plata". El pobre siempre paga, su honor está por delante y los atracos no son frecuentes, señala Octavio Giraldo.

El área que visitamos es la muestra viviente de penuria y promiscuidad: calles sin asfaltar, lodo por doquier, terrenos de invasión, de acomodo forzado sin plan ni previsión, que se ajustará o destruirá en el tiempo. El comercio es espontáneo y precario,

## La tenaza guerrillera

Colombia es el país de los contrastes, el de enormes recursos naturales o inmensas zonas de pobreza, atezadas en la miseria, a falta de utilización solidaria e inteligente de sus recursos.

Lo cierto es que Colombia se mueve en un contexto adverso a un capitalismo multinacional, cuando por otro lado un capitalismo nacional especulativo y montaraz domina las arterias económicas y políticas en detrimento de un capitalismo creativo y de empleo. Además, tropiezan con la lacra de un tejido guerrillero variado, unos enarbolando ideologías revolucionarias y otros puros de intereses banderizos. He aquí el ramillete:

**El ELN:** Ejército de Liberación Nacional, que se formó en 1965, tomando como modelo el cubano. Aquí militaron y murieron el Padre Camilo Torres y Lain. Hoy lo dirige otro cura español, Manuel Pérez.

**Los FARC:** Fuerza Armada Revolucionaria de Colombia. Nace en 1964, con fuerte influencia del partido prosoviético tradicional. El de mayor composición campesina en sus líderes.

**ELP:** Ejército Popular de Liberación, brazo armado del partido comunista-leninista, línea Mao.

**M-19:** Parece que surge como protesta contra el supuesto fraude de la victoria electoral al General Rojas Pinilla. Nacionalistas, "antioligárquicos", sin, al parecer, ideología estructurada.

Y para completar el menú guerrillero: los aparatos militares de los narcos, amén de los paramilitares y sicarios al servicio de la justicia por la mano. El asesino ocasional es barato. No más de 50.000 pesetas.

Esta breve referencia sirva tan sólo para percatarse de la compleja trama que distorsiona la vida de un país obligado a desplazarse por expulsión periférica hacia la jungla urbana, a barrios carentes de condiciones de habitabilidad, de plataformas educativas y de organización económica propia de un país exultante de recursos naturales. Estos, bien articulados, darían opciones de trabajo y competitividad, más allá de la exportación de café y otros recursos naturales, que pueden acabarse. El valor añadido de la transformación de sus recursos podría cambiar la faz de este pueblo.



presumen de lo que no son, pero sueñan y lo ratifican con: "El supermercado La Abundancia" "La clínica de los zapatos", transposición ensoñadora de lo imposible. Y como éste, serán muchos los barrios, los sumergidos en la hondonada de la penuria, olvidados del sistema, los parias de la humanidad necesitados de nuevas formulaciones y, de momento, de la colaboración y entrega de personas conscientes de que el sistema capitalista, con sus leyes, es incapaz de resolver el drama diario. La economía solidaria, el ramaje de iniciativas generosas, gestionadas como empresas y orientadas al sector popular es una línea a potenciar



para tratar de movilizar a los desprotegidos por Dios y el sistema.

El Grupo Solidarios aúpa los ánimos de sus socios, crea corrientes de emoción colectiva, de liturgia social, con banderas e himnos, en la idea de movilizar y atraer a los pobres hacia su organización, en un intento de superar su indigencia histórica. En una de sus bellas estrofas dice así:

“El valor de persona sustenta nuestro esfuerzo y nuestro accionar. Ser más dignos es móvil que alienta a los socios para cooperar. Conseguir una Paz duradera sobre bases de amor y hermandad es la meta final y cimera que forjamos para la heredad”.

**“*Miran a Mondragón como faro de esperanza, pero nos ven tacaños, faltos de apertura y se interrogan “¿En Mondragón tienen doctrina solidaria, la enseñan, la prac-***

Fue toda una lección de finura humana. Miran a Mondragón como faro de esperanza, pero nos ven tacaños, faltos de apertura y se interrogan “¿En Mondragón tienen doctrina solidaria, la enseñan, la practican? ¿Son hoy arquetipo de ideología humanista, de dedicación social hacia la comunidad, o son simple templo de eficacia, sin más alma que la tecnología y la competitividad?”.

Se quedan con la duda. “¿No serán absorbidos por el aburguesamiento y la riada capitalista?” □

**FAGOR**



Es la primera empresa de semiconductores y sistemas de recepción de señal de TV que consigue esta acreditación

## FAGOR ELECTRONICA obtiene el Certificado de Empresa

El pasado mes de julio FAGOR ELECTRONICA consiguió la Certificación de Empresa según las normas ISO 9001 de la Comunidad Económica Europea. El certificado, concedido por AENOR en representación del Ministerio de Industria, es equivalente a los emitidos por AFAQ (Francia), BSI (Reino Unido) o DQS (Alemania), y supone la aprobación de los procedimientos puestos en marcha por FAGOR ELECTRONICA para garantizar la gestión de calidad global en la empresa independientemente de las homologaciones particulares con que cuenta cada uno de sus productos.

FAGOR ELECTRONICA es la primera empresa de semiconductores y sistemas de recepción de señal de TV que obtiene la certificación ISO 9001, la más exigente de las normas de la serie 9000 que contemplan distintas áreas en la Gestión de Calidad.

### Reconocimiento a una política innovadora

La obtención de esta certificación, supone el reconocimiento a la políti-

ca de permanente investigación e innovación tecnológica mantenida por FAGOR ELECTRONICA, que le ha permitido desarrollar productos de muy alta fiabilidad como el Chip Glasivado (HYPERECTIFIER), o el Amplificador Selectivo Programable (MICROMATV). Productos y servicios acordes con las más altas exigencias del mercado, que le están posibilitando afianzar sus posiciones en los diversos sectores de componentes electrónicos tales como automoción, electrodomésticos, telecomunicaciones y recepción de señal de televisión.

Desde estas líneas vaya en nombre de la dirección de FAGOR ELECTRONICA la más sincera felicitación a todos y cada uno de los socios, que con su esfuerzo diario han hecho posible situar a la Cooperativa entre los líderes de la Calidad.

ZORIONAK!



# LAGUN-ARO

## Rendimientos de fondos patrimoniales

**L**AGUN-ARO E.P.S.V. ha obtenido a finales del primer semestre del presente ejercicio unos rendimientos ligeramente superiores a los 9.000 millones de pesetas, de los que 5.400 millones se han dotado para la cobertura de Reservas Técnicas, y otros 3.634 millones para la cobertura de Reservas No Asignadas. Las Reservas Técnicas se refieren a la rentabilidad mínima que tenemos que obtener a nuestros fondos para poder garantizar las futuras pensiones de los mutualistas; por su parte, las reservas No Asignadas se constituyen con el superávit generado una vez realizada la consiguiente dotación a Reservas Técnicas.

Esta cifra de rendimientos supone un incremento del 45 % respecto a la del pasado año en la misma fecha.

### Otras cifras de interés

El número de mutualistas de LAGUN-ARO a 30 de junio de 1.993 asciende a 19.187 personas, 59 menos que al final del ejercicio pasado. El número de causantes de Auxilio Familiar es de 15.256, y el de beneficiarios de asistencia sanitaria de 45.711, 181 y 147 menos que el año pasado respectivamente.

Por último, cabe señalar que el número de pensionistas asciende a 2.365 personas, 190 más que el pasado ejercicio. Del total de pensionistas 571 lo son por Viudedad, 1.509 por Jubilación y 279 por invalidez.

## OSASUNA SALUD

Athlon, S. Coop.

**D**esde el inicio de los tiempos la humanidad ha tratado de buscar "el elixir de la vida", esa sustancia maravillosa que le otorga el don de poder vivir más, aumentando su longevidad, en definitiva, la **inmortalidad**.

A pesar de que los años y los siglos vayan pasando, el ser humano todavía sueña con esa "poción mágica" que le otorgue la perennidad total. Parecía que tras los grandes avances que se estaban dando en el siglo XX por fin lo íbamos a conseguir. Por supuesto, gracias a la Sanidad y los grandes centros higiénicos y preventivos introducidos a lo largo del siglo, podemos pensar que hoy en día vivimos más. Pero lo cierto es que los que entonces vivían más alcanzaban edades similares a las actuales.

La pregunta de porqué unas personas viven más que otras sigue sin respuesta. Los sociólogos afirman que aquellas personas que se hallan a gusto en su trabajo, en sus relaciones sociales y en la familia viven más. Es decir, viven más los que **practican el gusto por la vida, los que se realizan con lo que hacen**.

# Una de Ma

Siguiendo con los sociólogos, nos dicen que las personas de un determinado nivel cultural viven más, que viven menos aquéllos que tienen menos de ocho años de escolarización. Viven menos aquellas personas que viven solas, solteros/as, viudos/as, divorciados/as ... En resumen, según los sociólogos, el llegar a una alta longevidad depende de muchos factores y entre ellos incluidas las "variables psicosociales", tales como: el gusto por la vida, el considerar su trabajo y su vida social interesante y gratificante, la nutrición, la educación y la cultura, el ambiente en el que se vive, los hábitos y, por supuesto, muy importante los factores hereditarios.

### Mayor longevidad

Allá por los años 60 fuimos testigos de un gran fenómeno que afortunadamente todavía continúa hoy en día, observamos a infinidad de personas corriendo por nuestras calles. El porqué de que todas estas personas se pusieron de buenas a primeras a realizar actividad física no tiene una respuesta fácil. Pero contribuyó a ello la **promesa, el rumor de que la práctica deportiva regular confería una mayor longevidad**. Ya estamos de nuevo a vueltas con el "elixir de la

# Basalen (I)

vida", "la poción mágica", tratando de buscar la inmortalidad.

La base de esta promesa la debemos buscar en una serie de estudios que se sucedieron desde finales de los 50 y durante los años 60 - 70. Así nos encontramos con estudios que prometían una mayor longevidad con la única condición de hacer ejercicio. Pero también nos encontramos con estudios que llegaron a conclusiones totalmente opuestas y otras que no encontraron relación entre la actividad física y la longevidad.

En el año 53 Morris, en el estudio realizado a los trabajadores del transporte londinense, observó que los cobradores tenían menos afecciones cardíacas que los conductores, apareciéndoles tales afecciones a más edad y de forma menos severa. De aquí llegó a concluir que las personas con una vida activa vivían más. Ya teníamos el caldo de cultivo para preparar la poción mágica. Pero tres años más tarde, el propio Morris cuestionó sus propias conclusiones indicando que no había tenido en cuenta los antecedentes familiares en su estudio, que los conductores eran obesos, tenían una tensión arterial y colesterol más elevados que los cobradores antes de

optar al puesto de trabajo. Es decir, que las características previas de cada persona eran las que determinaban que plaza iban a ocupar en el autobús.

En el año 62 nos encontramos con Taylor de Minesota y su estudio de los ferroviarios USA mostrándonos índices de muerte más bajos en las personas activas.

En los setenta aparece Bassler y su famosa hipótesis del "Marathón", donde afirmaba que la carrera de Marathón confería protección absoluta ante una muerte por cardiopatía coronaria. Todo esto llevó a múltiples interpretaciones y malinterpretaciones, llegándose a sugerir que la carrera de marathón puede propiciar la inmortalidad. Ya teníamos la receta de la poción mágica al completo

Afortunadamente, no hace muchos años el doctor Bassier modificó su enfoque y propuso que "el estilo de vida del corredor de marathón y no la carrera en sí es lo que confiere protección ante las afecciones coronarias". Como anécdota citar que la primera muerte en relación con la actividad física descrita en literatura fue la del guerrero mensajero que corrió desde Marathón hasta Atenas,

los famosos 42 km. para anunciar a sus vecinos la victoria en la batalla. Poco más les pudo decir, pues tras dar el mensaje caía muerto a las puertas de la ciudad.

En el 75, Paffenberger en su estudio realizado de los estibadores de San Francisco, vio que únicamente los estibadores con un trabajo excesivamente dinámico mostraban una marcada protección contra ataques coronarios.

Han sido varios los estudios que propugnaban una relación directa entre la práctica deportiva regular y una mayor longevidad. Pero también ha habido otros que han echado por tierra las teorías de estos últimos.

# Otalorako Berriak



La puesta al día de los Directivos de las Cooperativas, objetivo principal del curso

## Comenzó el I Curso de Perfeccionamiento Directivo

**E**l 16 de setiembre dio comienzo en OTALORA el primer curso de "Perfeccionamiento Directivo", orientado a la puesta al día de los directivos de las Cooperativas y que cuenta con la colaboración de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euzkadi.

Los cambios en el entorno y la evolución de las técnicas de gestión hacen necesario un esfuerzo en nuestros ejecutivos para el desarrollo de las habilidades directivas. Así lo ha entendido una veintena de directivos de la Corporación MCC y de otras Cooperativas vascas que también participan en el curso.

El programa ofrece la oportunidad de profundizar en los aspectos relevantes de la gestión empresarial. Comienza con una amplia visión integrada de estrategia y marketing, desarrollándose a continuación las herramientas del diagnóstico financiero y los sistemas de dirección y gestión de los Recursos Humanos, para terminar analizando el impacto tecnológico de la empresa.

Serán un total de 224 horas lectivas, que permitirán profundizar en los temas presentados y propiciar debates interesantes, dada la experiencia profesional de los participantes en el programa.



La Cooperativa de Mallabia aportará 25 millones en bicicletas y recambios necesarios para garantizar la próxima temporada

## ORBEA surtirá al Equipo Ciclista Euskadi

**L**a Cooperativa ORBEA, integrada en la Corporación MCC, firmó el pasado mes de julio un contrato con la Fundación Ciclista Euskadi a través del cual se compromete a aportar al Equipo Ciclista Euskadi todo el material necesario para encarar la próxima temporada. En total serán unos 25 millones los que tendrá que desembolsar ORBEA, que pondrá a disposición de la Fun-

dación Ciclista Euskadi el número preciso de bicicletas de ruta y contrareloj, así como el material de recambios necesario para cubrir la temporada '94.

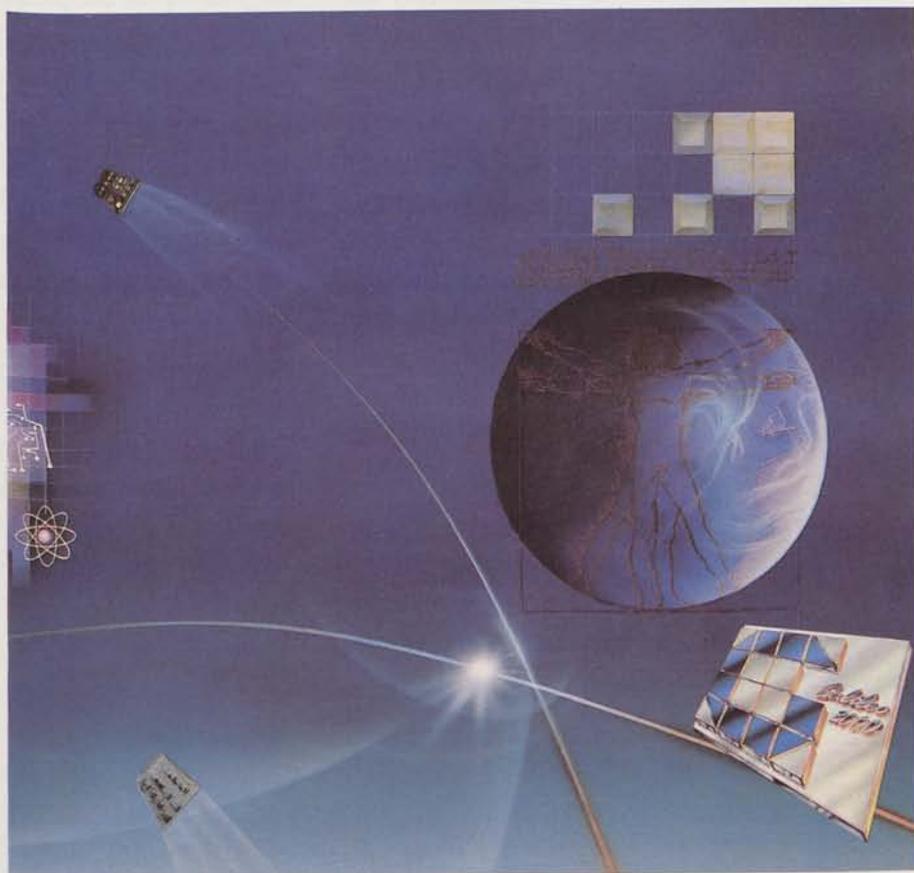
El contrato, en principio, tendrá una vigencia de un año, aunque el ánimo de ORBEA es que sea un acuerdo prorrogable en los años venideros.

Las bicicletas que aporte ORBEA al Equipo Ciclista llevarán el nombre ZEUS, marca propiedad de ORBEA desde el año '90.

El Equipo Ciclista Euskadi tiene previsto comenzar a rodar la próxima temporada, con un equipo compuesto por 9 profesionales y 6 aficionados y un presupuesto que asciende a los 350 millones de pesetas.

Su objeto es fomentar el interés por los objetos y sistemas tecnológicos que utilizamos en nuestra vida diaria.

## ALECOP convoca el concurso "La tecnología al descubierto"



**L**a cooperativa ALECOP ha organizado el concurso "La tecnología al descubierto", a través del cual se quieren premiar las construcciones que, de forma sencilla y original, muestren la tecnología que encierran los objetos y sistemas que nos rodean.

El objetivo que ha llevado a ALECOP a organizar este concurso es doble. Por una parte, fomentar y premiar el interés que muchas personas, del mundo escolar o ajenas al mismo, tienen por los aspectos tecnológicos de la sociedad. Y por otra parte, recoger y ampliar ideas sobre procesos, objetos y sistemas tecnoló-

gicos que posibiliten a ALECOP seguir en su línea de servicio.

Este concurso está dirigido a todas aquellas personas, grupos o instituciones que estén interesadas en participar en él, pero ofrece una oportunidad sin igual para demostrar sus habilidades a los "manitas", tecnólogos, técnicos y amantes de la cultura tecnológica.

Para participar basta con realizar una construcción - lo más sencilla y original posible- que explique el funcionamiento de alguno de los aparatos que nos rodean: el frigorífico, el aire acondicionado, la impresora del ordenador, el microondas, etc.

Los premios oscilan entre las 10.000 y las 250.000 pesetas y los trabajos se deberán presentar antes del 31 de enero de 1994 en ALECOP.

Si os animáis a participar podéis solicitar las bases del concurso en ALECOP, y si deseáis más información podéis solicitarla en el teléfono 79 50 11.

# Aula Cooperativa

## EL CONCEPTO DE TRABAJO

José M<sup>a</sup> Larrañaga

**H**ace pocos días un amigo me decía con mucha gracia que el trabajo es tan malo que hasta pagan por trabajar. Mi amigo comparte la misma opinión con aquellos que con pruritos de gente ilustrada y menos gracejo dicen que el trabajo es "la maldición bíblica" que Dios impuso al hombre por su pecado original.

Como a uno siempre le han intrigado las frases hechas y su excesiva simplicidad he recurrido a un viejo tomo de la Biblia para recordar lo que dice al respecto en el Génesis y comprobar si se ajusta a tal aseveración.

Lo que dice la Biblia es exactamente: "Por ti será maldita la tierra; Con tu trabajo comerás de las hierbas del campo. Con el sudor de tu rostro comerás el pan".

No es una condenación del trabajo ni maldición lo que expresa sino es a la tierra a la que anatemiza. Decir lo contrario es como asegurar que la Biblia maldice la maternidad cuando condena a Eva a "parir con dolor".

Apelar al libro santo para denigrar el trabajo es muy poco serio. Hay que ser más rigurosos manejando conceptos que afectan a la cultura y a la vida de los humanos.

Humanos que han tenido la consideración de tales desde que han sido capaces de fabricar herramientas, es decir de trabajar. Quizás la idea que del trabajo han tenido a lo largo de la historia los diferentes pueblos y culturas han determinado más que ningún otro factor, el éxito o el fracaso de sus formas de vida.

Esta valoración del trabajo no es como pudiera pensarse algo determinado por la religión como puede apreciarse por estos tres ejemplos cristianos.

San Pablo dice: "él que no trabaje que no coma" (el hizo tiendas de campaña durante toda su vida).

Rèchelieu el famoso cardenal francés que tantas veces ha sido llevado al cine en las películas de los mosqueteros decía en su testamento político en 1642 "Si los pueblos gozaran de excesivo bienestar, sería imposible contenerles dentro de las reglas de sus obligaciones. Si estuvieran exentos de tributos se crearían libres de obediencia. Hay que compararlos a los mulos que acostumbrados a la carga,

se hechan más a perder por un prolongado reposo que por el trabajo ..."

Lutero, Calvino y otros durante la Reforma dieron al trabajo un valor positivo y un sentido activo para alcanzar la plenitud. Dice Calvino en un escrito: "... no habrá obra tan vil, ni trabajo tan sórdido que no reluzca ante Dios y no sea sumamente valiosa ante sus ojos".

Sin embargo toda doctrina puede ser deformada en su sentido de manera arbitraria, por quienes disfrazan sus intereses bajo consideraciones morales. Tal sucedió con la doctrina calvinista al caer en manos de los capitalistas.

Son los socialistas, tanto de un signo como de otro, los que retoman años después el sentido positivo del trabajo. Marx, Owen, Proudhon etc. fundamentan el edificio social que propugnan en el trabajo. No el trabajo mercenario, ni el desprovisto de valor sino el trabajo digno y humano.

Seguiremos tratando este tema en posteriores escritos pero antes de terminar quisiéramos hacer una breve apelación a nuestra propia valoración del trabajo.

Nuestra cultura ha hundido sus raíces en el trabajo de donde han mana-

# Nos han visitado...

do los conceptos de solidaridad, de igualdad y de honor de nuestro pueblo. El ideario cooperativista ha encontrado un campo ya abonado para su desarrollo entre nosotros porque existía ese humus vivificante.

D. José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta recupero el dicho grabado en un vetusto edificio de Mondragón, como quien recoge la antorcha de los antecesores con el espíritu de seguir por el mismo camino. Dice así la leyenda.

SOLUS LABOR

PARIT VIRTUTEM

SOLA VIRTUS

PARIT HONOREM

(Sólo el trabajo

genera virtud

sólo la virtud

genera honor)



## Una delegación coreana visitó Mondragón

**L**os días 19 y 20 de julio recibimos la visita de una delegación de la Federación Nacional de Cooperativas de Crédito de Corea encabezada por su presidente Lee Kun-Woo y la coordinadora del programa de la visita Maria Sailer. Esta Federación tiene su origen en la unión de un grupo de Cooperativas de crédito en 1.960, unión propiciada por una religiosa misionera americana. Actualmente cuenta con 1.363 entidades de crédito y sus activos a finales de 1.991 alcanzaron los 239 millones de dólares.

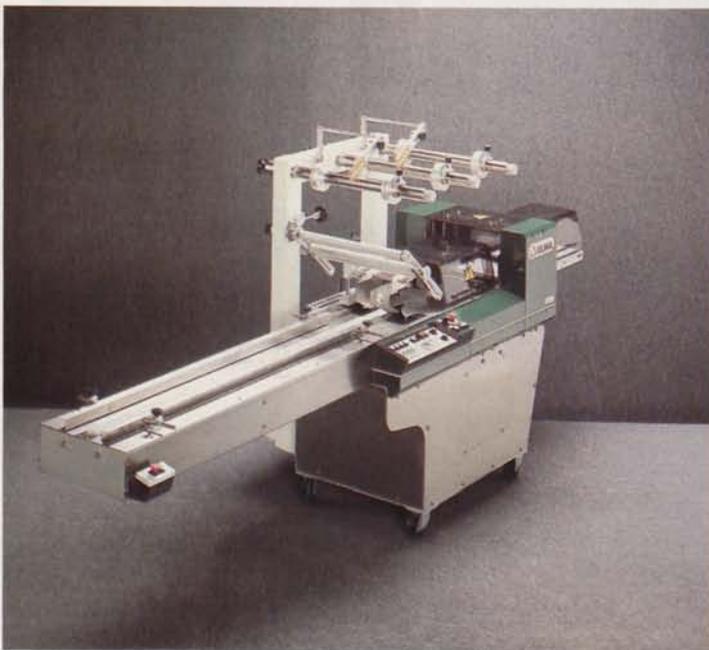
El objeto de la visita fue el de conocer la realidad actual de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y para ello se organizó una visita de dos días que incluyó, entre otras cosas, conferencias, visitas a diversas instalaciones y entrevistas.

En la foto, la delegación coreana posa en Otalora, donde recibieron varias charlas sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón.



## Nueva generación de máquinas envolvedoras ULMA

Su destino es el sector de la gran distribución



Máquina envolvedora Serie BD

**R**ecientemente el Negocio de Envase y Embalaje de ULMA ha presentado su nueva generación de máquinas envolvedoras, series UL y BD, destinadas al sector de la gran distribución.

La Feria EUROSHOP, celebrada en la ciudad alemana de Düsseldorf, ha sido el marco elegido para dar a cono-

cer internacionalmente los nuevos desarrollos de máquinas para los grandes super e hipermercados.

De los modelos presentados, la serie UL ofrece maquinaria automática para la envuelta de bandejas con film extensible, y la serie BD presenta una envuelta horizontal de productos de panadería y pastelería.

Con esta nueva generación de máquinas, fruto del desarrollo tecnológico y espíritu innovador de ULMA, se pretende dar a conocer a nivel mundial una alternativa a la oferta del hasta ahora más importante y casi único suministrador de máquinas en el sector de la gran distribución.



Máquina envolvedora Serie UL

## ORONA construirá una torre de pruebas para sus ascensores

Medirá 88 metros de alto y servirá como laboratorio de pruebas para elevadores de media y alta velocidad

**L**a Cooperativa ORONA, ubicada en Hernani e integrada en la Corporación MCC, tiene previsto construir una torre de pruebas para los diferentes modelos de elevadores de media y alta velocidad en sus distintas variantes de ascensores interiores y panorámicos.

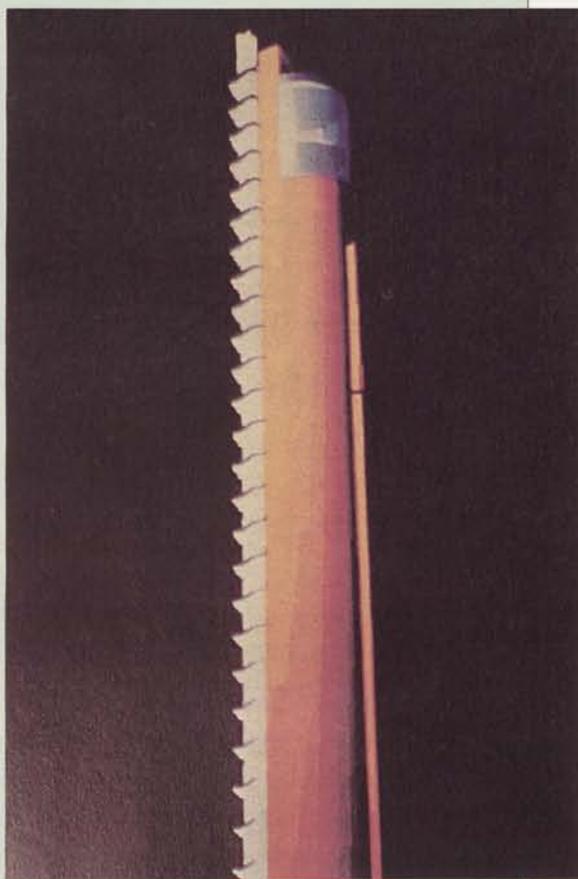
Esta obra es un requerimiento de la política de captación de nuevos mercados, lanzamiento y diversificación de nuevos productos en que la firma hernaniarra está inmersa. Precisamente uno de los segmentos en los que ORONA quiere colocar sus productos es el de elevadores de media y alta velocidad, y para ello se ha lanzado a este proyecto de gran envergadura cuyo objeto es conseguir un laboratorio de experimentación tecnológica para la puesta en marcha de sus ascensores.

El proyecto, realizado por un equipo de arquitectos dirigidos por Peña Gantxegi, prevé un coste de 131 millones de pesetas y si no hay ningún contratiempo se estima que la torre se

inaugurará el próximo mes de abril de 1.994.

### Certificado de empresa

En otro orden de cosas hay que indicar que AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) ha otorgado a ORONA la primera certificación a nivel nacional como Empresa Registrada dentro del sector de estructuras metálicas y espaciales. El certificado garantiza el aseguramiento de la calidad en el diseño/desarrollo, la producción, la instalación y el servicio post-venta del sector de estructuras metálicas y espaciales.



### Una torre peculiar

La futura torre de pruebas que ORONA construirá en Hernani será sin duda un edificio emblemático, no sólo por sus peculiares características técnicas, sino también por ser un arriesgado proyecto empresarial en época de "vacas flacas". Con una altura de 88 metros y una superficie en planta de 88 m<sup>2</sup> la torre de pruebas acogerá tres ascensores de 1.000 kgs. de carga, uno de ellos panorámico, y un montacargas con capacidad para 2.000 kgs. Contará con una planta baja, 20 plantas de paradas posibles, una sala de máquinas en dos niveles, una sala de formación y visitas para 30 personas, un sótano para fosos de ascensores y una escalera de incendios exterior. Su estructura exterior será de hormigón y su diseño contempla la construcción de un gran ventanal en la sala de formación, con un mirador elevado con vistas al valle del Urumea. Por último cabe indicar que su diseño es de tipo "chimenea" con el fin de oponer la menor resistencia al viento.

# ANECDOTARIO

## VIAJE DE IDA Y VUELTA AL PASADO

**L**a empresa había nacido, como otras muchas de su entorno, al independizarse un grupo de trabajadores, al final de los años cincuenta. Su trabajo, la demanda del mercado español y el proteccionismo de la época, hicieron posible un fuerte desarrollo hasta alcanzar un volumen importante.

La fábrica, situada a la salida del pueblo, junto a varios caseríos -cuando soplaban el viento sur, llegaban, con fuerza, los característicos olores de la cuadra- se fue especializando en la construcción de avanzada tecnología, hasta ocupar un lugar de vanguardia en el país.

El pasado verano, avanzada la tarde, cuando dos trabajadores se empeñaban en la reparación de un complicado armario de control numérico japonés, apareció José "Ermitakua", del cercano caserío que, con pocos preámbulos y cara de preocupación, les dijo: "Etorri zaitetzte, mesedez. Behia umea egiten

hasi dek eta ezin diat atera". (Venir, por favor. La vaca ha empezado a parir).

Ante la petición, los interpelados abandonaron su trabajo y se dirigieron a la cuadra próxima, en la que se encontraba la vaca, pasando los agobios propios de la situación.

El dueño del animal organizó rápidamente la operación, ordenando a los expertos en electrónica que tiraran, a la vez y con fuerza, de la pata del ternero que asomaba por la parte trasera de la parturienta.

Tras no menos de seis intentos, por fin consiguió salir al exterior un robusto ternero, al que, con ciertos golpes, hizo reaccionar José "Ermitakua" para, después, colocarlo junto a la vaca. Tras unos tragos de vino, los expertos en electrónica regresaron a su tarea. Habían ido al pasado y regresaban al presente.

*K.U.*

## Euskara ikasteko matrikulazio kanpaina

Zabalik dago dagoeneko Fagor taldeko kooperatibetan euskara ikasteko matrikulazio kanpaina. Kanpaina honekin euskara ez dakiten langileak

ikastera eta dakitenak euren euskara lantzerantz animatzea nahi da eta ildo beretik, lehen helburu hori gauzatzeko ahaleginetan, euskarazko klaseak bertan emateko bideak zabaltzeko edo eskaintzea, aukerarik dagoen lantegietan. Euskalanez zure euskara

hobetzeko egiten dizun enbidoari eusten badiozu edo informazio gehiago nahi izanez gero, zure kooperatibako pertsonal-sailarekin harremanetan jar zaitetzke irailaren 30a baino lehenago.



## Mende erdi geroago

### Eskola Politeknikoak 50 urte beteko ditu datorren urriaren 10ean

**J**ose Maria Arizmendiarieta Eskola Politeknikoak 50 urte beteko ditu datorren urriaren 10ean. Hori dela eta hamaika ekintza antolatu da 1.993ko urriak 7 eta 1.994 uztailak 15 bitartean.

Aurreneko ekitaldia, -datorren hilaren 7an burutuko dena- ekintza akademikoak izango da eta badirudi bertan Javier Retegi, Eusko Jaurlaritzako industri sailburuorde eta eskolako

zuzendaria izandakoa, eta Jose Antonio Ardanza lehendakaria egongo direla. Azken ekitaldia berriz, -uztailaren 15ekoa-, Eskolako langilegoaren eta langilego ohien afaria izango da; tartean hainbat konferentzi, musika kontzertu, lehiaketa, omenaldi, erakusketa eta liburu-aurrezpen egongo da.

Urte akademiko baten iraupena edukiko duen Eskolako 50. urteurrenaren ospatze honek helburu desberdinak

ditu. Lehenengoa Eskolak mende erdi bete duela ospatzea eta honekin batera antolatu diren ekitaldi desberdinen bitartez beste honako hauek: On Jose Maria Arizmendiarieta goraiatu, Eskola Politeknikoaren izena aldarrikatu, eta 50 urte hauetan eduki duen bilakaeraren berri ematea.

Argazkian 50. urteurrenaren batzardekoak uztailean emandako prentsurrekoan.

## Construirá un prototipo de robot móvil para enviar a Marte

### IKERLAN participa en un nuevo proyecto Eureka

J. M. F.

En la última reunión de la Conferencia Ministerial del programa EUREKA celebrada en París antes de las vacaciones de verano, fue aprobado, entre otros, el proyecto i.ARES, con la referencia EU-969, en el que participa IKERLAN, Centro de Investigaciones Tecnológicas integrado en la Corporación MCC.

El propósito que se persigue con este proyecto es la adquisición de nuevos conocimientos técnicos y científicos en el campo de la Robótica Móvil con vistas a su utilización futura en exploración planetaria.

A este respecto, se configura como un proyecto internacional en el marco del programa EUREKA, planteándose el diseño y construcción de un prototipo funcional de robot móvil capaz de operar en un entorno terrestre sometido a requerimientos de una futura misión exploratoria en Marte.

En su realización, participan empresas y centros de investigación de España, Francia, Hungría y Rusia. La representación española está formada por IKERLAN como líder del grupo,; el IAI, Instituto de Automática Industrial de Madrid, perteneciente al CSIC; y el Ins-

tituto Nacional de Técnica Aeroespacial -INTA- también de Madrid, responsabilizándose del diseño y realización del brazo embarcado sobre el vehículo móvil, de su sistema de control y del equipamiento sensorial asociado -sensor de pares y fuerzas, visión, tacto.etc.-.

El presupuesto global del proyecto asciende a 3.000 millones de pesetas, de los cuales 537 corresponden al grupo español, siendo el plazo de ejecución previsto de 3 años.



Para su realización se cuenta con la ayuda de la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología, CICYT, que ha dado su aprobación al proyecto.

### Nazioarteko goi teknologia

i.ARES proiektua ezinobea da Espainiak hain proiektu exigentean parte hartzeko duen gaitasuna frogatzeko eta nazioarteko goi teknologiako proiektuetan dugun partaidetza asko hobetzeko.

Argibidetzat aipatzekoak dira Marteren ingurugiroaren ezaugarri batzuk: egunero hogeitar mar gradu zentigradutik gora eta ehunetik beherako temperatura-zikloak; hauts-kopuru izugarriak garraiatzen dituzten hurakan-aizeak; presio atmosferikoa zazpi milibarrekoa da soilik eta horrek ultrasoinuak erabiltzea galerazten du; eta grabitatea lurreko grabitatearen herena ingurukoa da.

Proiektuaren ezaugarriak direla bide, ziur gaude i.ARESen emaitzek, Martera etorkizunean egin daitekeen esplorazio-misioan erabili ahal izateaz gain, epe luze eta ertainean meseak ekarriko dituela; hala nola, espazioaren esparruan proiektuak eta azpisistemak eskaintzeko kalifikazio aitortua eta Know-how hau lurraren esparruko aplikazioetara transferitzea: zaintza eta ikuskapenerako robot mugikorak, nekazal robotak, herri-lanetarako robotak, etsai-giroetarakoak etab.

# Cartas al Director

OTALORA  
Aozaraza Auzoa  
Apartado 39  
20550 Aretxabaleta

## A vueltas con los jubilados

### EL MEDICAMENTAZO

Entre bromas y veras me decía un amigo:

“¿Sabes lo que es un jubilado? Un colchón viejo abandonado en medio de un pasillo”

Es sabido que los cooperativistas cuando se jubilan pueden seguir en la asistencia sanitaria de Lagun-Aro, abonando una cuota mensual de 4.900 pesetas por persona; si se trata de un matrimonio, caso corriente, unas 9.800 pesetas mensuales. A estos cooperativistas en Lagun-Aro se les denomina “Beneficiarios especiales”.

A primeros de Mayo, sin previo aviso, los “beneficiarios especiales”, recibimos una circular de Lagun-Aro, en la que, sencillamente se nos decía que se nos iba a aplicar un “recorte importante” en las prestaciones de Asistencia Sanitaria. El recorte afectaba a más de una veintena de servicios: medicinas, servicios de A.T.S., análisis, ortodoncia, gafas ... Se nos daba el plazo de unos días para tomar una decisión por escrito y firmado.

Se trataba de un acuerdo adoptado por el Consejo Rector de Lagun-Aro.

Como Lagun-Aro tiene la obligación primordial de administrar unos fondos comunitarios (fondos que también son de los jubilados), el acuerdo en cuestión parece correcto técnicamente; se basa en dos hechos fundamentales:

- Que los “beneficiarios especiales”, en el ejercicio de 1992, hemos producido una desviación negativa de 18 millones”.
- Que las prestaciones que se nos retiran podemos obtenerlas gratuitamente por la Seguridad Social.

Insisto en que el acuerdo parece correcto. Lagun-Aro no está para hacer beneficencia; por la caridad entró la peste, dice el refrán.

**Pero la queja de los jubilados incide, una vez más, en que se toman decisiones sobre nosotros (asistencia sanitaria y pensiones) sin contar para nada con nosotros; en el presente caso nos hemos sentido totalmente indefensos.**

Se nos dice que no podemos participar en la Asamblea General por “imposibilidad jurídica”, aunque no se nos especifica cuál es la ley o disposición que lo impide.

La Asamblea General delegó en el Consejo Rector y éste “asumió el compromiso formal de mantener con este colectivo (el de los jubilados) una relación de información fluida y constante, reforzando los vínculos afectivos que existen...”

A propósito, ¿no podría nombrar Lagun-Aro una persona concreta, un valedor, con nombre y apellidos, que velara más directamente por nuestro interés, y a quien nos podríamos dirigir para consultas y reclamaciones?.

Finalmente se me ocurren unas puntualizaciones:

- El susodicho déficit de 18 millones de pesetas ¿no se podía haber presentado a la Asamblea General para que lo absorbiera el colectivo, en un gesto de solidaridad?.
- Al comunicarnos el recorte de las prestaciones ¿no podía Lagun-Aro especificarnos por qué ha sido la desviación?. Por medicinas, por consultas, por intervenciones quirúrgicas, etc.
- ¿No se podía haber hecho una campaña previa entre los “beneficiarios especiales” para que redujeran los gastos y acudieran voluntariamente a los servicios de la Seguridad Social?.
- Posiblemente el gasto mayor provenga de aquellos cooperativistas que se han jubilado por larga enfermedad o por incapacidad laboral, es decir por lo que se han retirado del trabajo ya averiados. ¿No merecen éstos alguna atención especial?

Es voz común que el tema de los jubilados es la asignatura pendiente de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Triste cosa sería que se dijera de nosotros lo que Voltaire, malévolamente decía de los frailes: Se juntan sin conocerse, viven sin amarse y mueren (se jubilan) sin llorarse.

Rabiel

## 10 preguntas a...

# Antxoni Onaindia

Ex-directora de ETEO

### “Hice ‘chuletas’ en mis tiempos de estudiante”

**Profesora por vocación, de carácter afable y de famosos prontos. Sus últimos cuatro años se los ha pasado dirigiendo ETEO. Ahora, con las pilas cargadas tras el descanso vacacional, regresa a su habitat natural: las aulas.**

J. M. F

**Economista, debarra empedernida y madre de tus alumnos. ¿Puede valer?**

Puede valer. Pero además profesora.

**¿Cuál es el balance tras 4 años en la dirección?**

Ha sido una experiencia dura pero positiva, se aprende mucho.

**¿Has tenido algún suspenso en tu vida?**

¡Claro que los he tenido!. Por ese motivo puedo comprender lo que supone un suspenso para los demás.

**¿Qué atributos aprecias más en tus alumnos?**



No se puede generalizar, cada uno es diferente. Son estupendos y lo mejor que tienen es su deseo de superarse.

**¿Qué diferencia los alumnos del '93 de los del '75?**

Los del '75 eran luchadores, reivindicativos, con deseos de cambiar la sociedad; los del '93 son más conformistas y un tanto pesimistas. Y es que les estamos dejando una sociedad un tanto desquiciada.

**Una proposición indecente: 1 millón de \$ por 4 años más como directora.**

Me parece muy pobre prestar un servicio a la sociedad sólo por dinero.

**¿Cuáles son tus principales quebraderos de cabeza?**

En este momento, el de prepararme bien para impartir las clases y ayudar a mis alumnos lo mejor posible para que puedan desempeñar un buen trabajo en la vida.

**¿Se puede enseñar cooperativismo?**

Es una asignatura muy difícil, que supone el espíritu cooperativista y que debe enseñarse viviéndola; en su día le decía a Don José María que es tan difícil como vivir la doctrina cristiana en la que se basa.

**Por favor, hazte un reproche a ti misma.**

Separa tu vida profesional de tu vida privada.

**¿Hiciste “chuletas” en tus tiempos de estudiante?**

¡Claro que las hice!. Pero no tuve el temple necesario para poder utilizarlas en el examen. Siempre he preferido llevar bien preparada la materia.