

TRABAJO Y UNION

Lankide

Nº 384 Zbkia - Octubre 1994 Urria - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



HERRI TORRONTEGIk:

**"Oso pozik nago
egindako
denboraldiarekin"**

abakimakoak

CAPADORES

FABRELEC

**se transforma
en Cooperativo**

Jóvenes empresarios



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

Más empresarios

Es una llamada a los jóvenes, llenos de conocimiento y larga vida por delante, para que orienten su vida también hacia el "oficio/arte" de ser empresario.

En Euskadi el número de empleos en la industria se ha reducido a la mitad en sólo 20 años -desde 1974 a 1994- al pasar de 375.000 puestos a sólo 195.000 al finalizar el primer semestre de 1994.

Y es la industria la que elevó a los ciudadanos de Euskadi desde los últimos puestos de "renta per cápita", allá al finalizar el siglo pasado, a los primeros en la década de los '70.

La riqueza que producimos ha pasado del 7,8% de toda la generada en el Estado al 5,8%, en sólo 20 años, como reflejo del declive industrial que estamos padeciendo y que se viene acentuando de año en año.

La razón de las reflexiones que en este número del **Talankide** se realizan tiene su origen precisamente en este análisis, tan severo como estimulante, apoyado por la evidencia de los números.

La condición de ser empresario ha dejado de ser cómoda como lo fue hace sólo 25 ó 30 años, porque las reglas del tablero de juego han cambiado. Es bien sabido que el espacio operativo se ha ampliado a Europa y al mundo; que la tecnología es cada vez más difícil adquirirla sin que se desarrolle la investigación y su desarrollo como actividad propia, y que la gestión empresarial se ha hecho más compleja en aras de reducir costes y aumentar la productividad.

Es decir, los nuevos empresarios tienen que luchar ahora en confrontaciones más competitivas donde la calidad, la tecnología, el coste y el servicio son exigencias clave.

Los estímulos a que pueden aspirar se hallan en la

esfera del deber cumplido, valor a la baja en estos tiempos. Son puestos que requieren entregarse al trabajo sin medida, y las satisfacciones sólo las propician el éxito de las empresas que tienen resultados positivos, que crean nuevos empleos y producen más riqueza social. De no tener éxito surge el descrédito y, generalmente, la incomprensión.

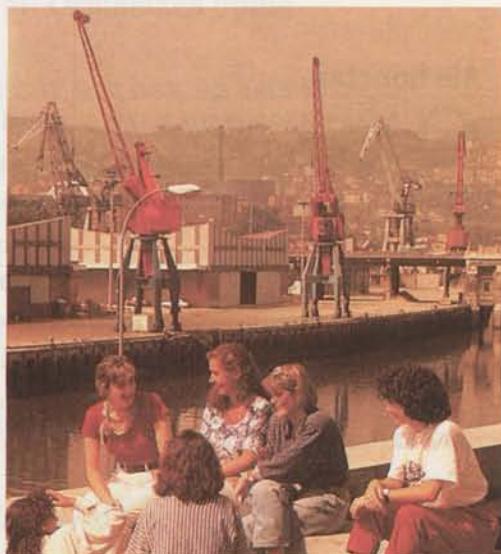
Resulta un contrasentido que, al lado del derecho que todos los hombres y mujeres esgrimimos a la hora de exigir un puesto de trabajo, no aparezca al otro extremo otro grupo de hombres y mujeres ofreciendo, mediante su dedicación, espontáneamente asumida, nuevos empleos que colmen las necesidades de aquéllos.

Pero hoy, ser empresario con vocación social y compromisos morales hacia los demás, es una tarea inaplazable porque en ella se va a asentar el futuro de nuestro pueblo al que le va a quedar muy diluido y sin sentido el discurso político que no lleve aparejada la propuesta de recuperación del bienestar social, regido por el trabajo como base inextinguible del progreso.

Hay que reclamar, por tanto, un esfuerzo de revitalización, aun en nuestros ámbitos cooperativos, del oficio de ser empresarios, distinto al modelo autócrata del pasado, pero tan necesario -ahora con nuevas formas de gestión participativa- como lo fue en algunos momentos decisivos de la historia económica, cultural y social del País que habitamos.

Tampoco se trata de crear una imagen afligida y solitaria del empresario. Su eficiencia pasa por compartir éxitos y fracasos con los demás, y beneficiarse del progreso social de su encomiable tarea, tantas veces gratificante, también con los demás. □

5 ¿Cuna de empresarios?



38 Aintzinaoak: CAPADORES



42 Euskal Kultura: HERRI TORRONTEGI



Más empresarios Editorial	2
¿Cuna de empresarios? José M ^o Ormaechea	5
Los jóvenes de los 90 y la vocación empresarial J. M. Ulazia/J. Eguren	10
Empresarios e instituciones Patxi Nabal	14
Entrevista: JUAN RAMON MARSAL Javier Marcos	17
Jóvenes empresarios en los centros de enseñanza Iñaki Lakunza	19
Los deseados Jesús Larrañaga	22
Jóvenes emprendedores Armin Isasti	25
El cooperativismo se renueva José M ^o Mendizabal	28
Begi belarri Por Uribe	31
Aintzinaoak: CAPADORES José M ^o Izaga/Koldo Lizarralde/Carmelo Urdangarin	34
Euskal Kultura: HERRI TORRONTEGI Javier Marcos	38
Kooperatibetako berriak	42

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

CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.^o Ormaechea.
Consejeros: José M.^o Larrañaga. José M.^o Mendizabal. Jesús Goienetxe.
Rafael Amozarrain. Jesús M.^o 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...

Ser joven, y además empresario, no parece tarea fácil en estos tiempos que corren; sin embargo, nuestros jóvenes siguen creando empresas.

La revista de este mes tiene el propósito de analizar diversos aspectos relacionados directamente con los "Jóvenes empresarios": sus defectos, sus virtudes, las motivaciones que les impulsan a convertirse en empresarios, las principales dificultades a las que se enfrentan, el papel a jugar por las instituciones y las grandes empresas...

En fin, un número que pretende dar respuesta a todas estas interrogantes.

Ese es el tema central de la revista, pero también, a través de nuestras secciones habituales, nos hemos ocupado de otros asuntos.

Así, **José M^o Mendizabal**, reflexiona acerca del espíritu de cooperación de nuestros jóvenes, y afirma que la Experiencia Cooperativa, en fase de renovación, mejorará en sus manos.

En la sección **Begi belarri**, que aborda temas de la actualidad empresarial y cooperativa, se comenta, entre otros asuntos no menos importantes, la positiva evolución del empleo industrial en MCC en el último año.

Carmelo Urdangarin, Koldo Lizarralde y José M^o Izaga, en la sección de oficios antiguos, se ocupan de los capadores, un oficio de gran relevancia en tiempos pasados.

Las páginas de **Euskal Kultura** tienen como protagonista de este mes a **Herri Torrontegi**. El piloto vasco, convaleciente tras el accidente que sufrió en el gran premio de motociclismo de Checoslovaquia, conversó con T.U. Lankide sobre el particular mundo de la competición motociclista y sobre sus proyectos de futuro.

Y como colofón a la revista de este mes quedan recogidas, junto a las secciones habituales de **Kooperatibetako Berriak**, las noticias puntuales ocurridas en las Cooperativas de la Corporación.

Ale honetan...

Gaztea eta enpresaria izatea ez dirudi gaur egun bizi dugun egoeran oso lan erraza denik; hala eta guztiz ere, gure gazteek enpresak sortzen jarraitzen dute.

Hil honetako aldizkariak zuzenean "**Gazte enpresariekin**" zerikusia duten alderdiak aztertzeo asmoa dituzten akatsak, dohainak, enpresari bihurtzera bultzatzen dituzten motibazioak, aurre egin beharreko zailtasunik nagusienak, enrakunde eta enpresa handiek duten zeregina, ...

Ale honek, hain zuzen, galdera guzti horiei erantzuna eman nahi die.

Horixe da aldizkariaren gai nagusia, baina gure ohizko atalen bitartez beste batzuei ere heldu diegu.

Horrela bada, **Jose M^o Mendizabalek** gure gazteen kooperazio-izpirituari buruzko hausnarketa egiten du eta, adierazten duenez, berritze-aldian dagoen Esperientzia Kooperatiboak hobera egibgo du beraien eskuetan.

Begi belarri atalean -enpresako eta kooperatibako egungo gaiak aztertzen dituen- besteak beste, azken urtean MCCn industri enpleguak iza duen bilakaera ona komentatzen da.

Antzinako lanbideen tartean, berriz, **Karmelo Urdangarin, Koldo Lizarralde eta Jose M^o Izagak** zirikatzaile edo kapadoreei buruz hitz egiten digute, iraganean garrantzi handia izan duen ogibide horretaz, hain zuzen.

Euskal Kulturako orrialdetan **Herri Torrontegi** dugu hil honetako pertsonaia. Euskal pilotuak, Txekoslovakiako motoziklismoko sarian izan zuen istriputik suspertzen ari denak, motoziklismoko lehiaketen mundu bereziaz eta etorkizunerako dituen egitasmoez hitz egin zuen T.U. Lankiderekin.

Eta hil honetako aldizkariari amaiera emateko, **Kooperatibetako Berrien** ondoan, Korporazioko Kooperatibetan gertaturiko berriak jasotzen dira. □

Jose M^a Ormaetxea opina que hoy por hoy, en esta cuna de empresarios que ha sido Euskadi, existen más dificultades para crear empresas, pero al mismo tiempo más oportunidades. Los jóvenes, mejor preparados que entonces, se encuentran ante la alternativa de asumir compromisos sociales o de caer en la desesperanza.

- Yo me ocupo de las Ventas.
- Yo llevaré la Contabilidad.
- A mí dejarme el Departamento de Personal



¿Cuna de empresarios?

José M^a Ormaechea

Hacia mediados de 1977 el Colegio de Ingenieros Vasco Navarro organizó dos mesas redondas para analizar las condiciones que serían necesarias para favorecer el desarrollo eficiente de la empresa vasca.

Por Navarra acudió Carlos Garaicoechea, sin que se conociera entonces su eventual acceso a Le-

hendakari del Gobierno Vasco, cargo que ocupó después; por Vizcaya lo hizo Luis Olarra que fumó, sin parar, dos o tres "partagas" 898; Guipúzcoa estaba representada por Antonio Urquidi, Director General del Banco Guipuzcoano y Alava tenía su representante en Guillermo Aranzabal, de la Firma Fundiciones

Aranzabal de Vitoria. A mí me tocó representar al grupo cooperativo.

Cada uno fuimos haciendo nuestras propias aportaciones en tiempos de cierta euforia en los que Guipúzcoa, Vizcaya y Alava se hallaban en los primeros puestos de "renta per cápita", y el empleo, que comenzaba a escasear, apenas dejaba sentir las ahora torturantes tasas de parados.

Creo que el tono general de las intervenciones fue ameno. Cada una de ellas tenía el sesgo del propio interviniente a partir de las respectivas posiciones y convicciones, y de ahí que el encuentro se volviera a repetir, un mes después de en Bilbao, en San Sebastián, cita a la que ya no acudió Luis Olarra, pero sí Carlos Garaicoechea.

No era fácil, aun con crecimientos altos en la economía -aunque iba descendiendo en vertical por efectos de la fuerte subida del precio de la energía- ser pesimistas.

A mí se me ocurrió decir algo que hoy considero una torpeza, y desencajado del tono general que siguieron los temas tratados. El público planteaba problemas de comunicaciones, aeropuertos, industria, investigación, gestión de empresa y actitudes políticas, y lo hacía dirigiéndose a la mesa o a una persona en particular. Así las reuniones duraron tres horas cada una.

Existía ya cierto frenesí mal controlado, por la cercanía del cambio político y el tránsito hacia cierto



DORLET, S.A. nueva iniciativa empresarial promovida por jóvenes desde Saiolan.

grado de autogobierno que luego se negociaría intensamente entre Garaicoechea y Suárez a finales del mes de julio de 1979, según creo recordar, para dar cima al actual Estatuto de Guernica.

Una de las consultas que se formuló por el auditorio radicaba en

querer saber cuáles serían las creencias de nuestro País para garantizar y, más aun, para acrecentar su potencialidad económica y el bienestar social.

Mi respuesta, poco sutil, fue más o menos ésta: *“Cada pueblo da lo que tiene, como resultado de su historia y de su cultura. El País Vasco ha sido pródigo en dar a luz empresarios, y de ahí la pujante industria que desde fines del siglo pasado se ha instalado. Otros pueblos tienen otra cultura y bien sabemos que los toreros, por ejemplo, nacen en Andalucía”*.

Como dicen en Italia, *“non è vero ma è ben trovato”*. Sólo servía para el momento. Esta cita la publicó después “El Correo” sin ningún comentario y yo seguí preguntándome si es

“Lo que ahora se lamenta no es tanto la falta de oportunidades, sino quizás las pocas aspiraciones de la juventud para acceder a puestos que entrañan responsabilidad y pérdida de sosiego”.

El empresario también se hace

Al margen de las razones étnicas que han podido remarcar nuestro carácter gestor y previsor, lo cierto es que la condición de ser empresario comporta además factores de equilibrio emocional, entrega sin reserva al trabajo, dominio de las técnicas que definen su empresa, imaginación sin despegar del suelo y ciertas dotes de liderazgo para impulsar hacia el mismo objetivo a otros colaboradores.

El clima, en el ámbito cooperativo, es muy propicio, como corresponde a un modelo social que implica responsablemente a todos los trabajadores en los vaivenes de su empresa. Y no descubro nada si añado que términos como "cash-flow", remanentes, amortizaciones y PIB son de uso cotidiano en las conversaciones de los cooperativistas.

Pero es que además la juventud jamás como ahora ha tenido a su alcance medios como la Eskola Politeknika, Ikerlan, Saiolan, LKS, Otalora, cursos de reciclaje, el Centro de Idiomas Modernos (CIM), los Ikas' 84 al '94 para posgraduados. Todas estas instituciones tienden a cultivar una trama tupida a través de la cual se les filtra a los jóvenes las esencialidades de la gestión de la empresa.

Más aun las propias cooperativas, en su organización democrática bien estructurada y aplicada, son un medio natural para el cultivo de jóvenes empresarios. Y no hay más que ver que ha quedado ya muy lejos aquella percepción equivocada que se tenía según la cual para ser directivo, gerente o empresario, habría que ser primero un hombre rico y, además, hijo de un hacendado o empresario.

Lo que ahora se lamenta no es tanto la falta de oportunidades, sino quizás las pocas aspiraciones de la juventud para acceder a puestos que entrañan responsabilidad y pérdida de sosiego. Lo malo es que, a veces, por esta razón acceden a determinados puestos, no jóvenes que tienen verdaderas cualidades, sino quizás otros que ven en los cargos directivos posibilidades de acceder a planos de poder que rebasan sus capacidades, insuficiencia que son incapaces de descubrir.

verdad que Euskadi es cuna natural de empresarios.

Técnica "versus" letras

Sí es cierto que en nuestra tierra hemos sido especialmente dotados para la industria y la economía. Aquí están los bancos más señeros, las cajas de ahorro más sólidas y rentables, y ¿por qué no decirlo?, la propia Caja Laboral que tiene, por sí sola, el 18% de todo el pasivo del Cooperativismo de Crédito y el 23% si se añade el de la Caja Rural de Euskadi.

La industria, aun habiendo descendido sus efectivos a la mitad -de 377.000 empleos en 1974 a 195.000 en 1994- sigue siendo importante al ocupar el 29% de la población activa con un valor añadido bruto que rebasa los 1,1 billones de pesetas y casi 6 millones por empleo, a un ritmo de crecimiento que va impulsado por la acuciante necesidad de ser más competitivos.

Hemos sido menos proclives, o menos interesados para las "asignaturas" que tuviesen que ver menos con las matemáticas y la ciencia, nuestros ámbitos mejor trabajados, y de ello ha derivado en nosotros una mentalidad empresarial y económica generalizada que circula cotidianamente entre nuestros hábitos de conversación.

Disponemos de tres escuelas de ingenieros que anualmente forman en técnicas homologables en la empresa a más de 300 ingenieros superiores; existen a su vez cinco escuelas de ingenieros técnicos que afloran anualmente 600 graduados perfectamente adiestrados, y 30

escuelas profesionales que ponen en el mercado de trabajo hasta 7.000 maestros industriales. Añádanse las escuelas de licenciados en economía, tres al menos, y otros grados superiores sobre otras técnicas, además de licenciados de derecho, y veremos que en conjunto la aplicación del talento de nuestra juventud se hace equipándolo para crear empresarios potenciales.

Podemos decir que hoy -pese a la incursión de muchos jóvenes en especialidades no propiamente técnicas, en el sentido tecnológico o de ciencia exacta que se da vulgarmente a ese término- seguimos siendo un pueblo que se distingue por seguir materias muy cercanas a la empresa privada al formarse en las universidades en las que las variables económicas, la rentabilidad y la competitividad son los referentes más conocidos.

Cuna de empresarios

Tengo la convicción de que Euskadi ha sido cuna de grandes empresarios de su época. Todavía maravilla pensar el esfuerzo de crear la base siderúrgica de Altos Hornos a partir de los mejores veneros "rubio" y "campañil" de las minas de Somorrostro en Vizcaya. Los esfuerzos de tantos nombres nacidos en Vizcaya, Guipúzcoa y Alava fueron capaces de crear una industria de la nada cuando ocupábamos los vascos los últimos puestos por provincias al finalizar el siglo pasado, pues apenas llegaba al 3,20% de la producción generada en España.

La dirección como actitud de servicio

Debo admitir que a mí me gusta que la dirección se asuma como una disciplinada actitud de servicio, quizás por la cultura vivida y experimentada en Mondragón en el cooperativismo.

Ya no es posible instalarse en puestos de dirección para ser servido, para esperar de los colaboradores que hagan las cosas y que el máximo responsable asuma funciones "representativas". Por el contrario, en la promoción de nuevas actividades y en el desempeño de la gestión, ahora se exige del directivo una presencia directa, descender a la "arena" y comprometerse.

Resulta difícil, en un cálculo meticuloso de los beneficios económicos que los puestos de máxima responsabilidad reportan, encontrar sólo en ese diferencial de ingresos el móvil sustancial y único al afán de progresar.

Normalmente, creo, o quiero pensar, que a los puestos de mayor compromiso y agobio vital sólo se desea acceder en estos tiempos porque cada uno cree que puede aportar algo de su talento al mejoramiento de las estructuras existentes, a desarrollar una gestión más eficiente y práctica, y a generar mayor riqueza para el beneficio de la empresa en la que sirve y, en último término, hacia la sociedad.

Aunque ahora se insiste tanto en el "crepúsculo del deber" y consecuentemente en la pérdida de idealismos, hoy no creo posible, ni considero oportuno, que la promoción y dirección de nuevas empresas se asuma con talante de medro personal, haciendo gala de un espíritu banal que no encarne como postulado que lo legitime el deseo de utilizar los puestos de la máxima responsabilidad al servicio de los demás.

Dígase lo que se diga, a partir de la superación de ciertas necesidades vitales, no tan distintas de unos a otros, los hombres y mujeres necesitan cada vez más de la solidaridad de los otros. Este es uno de los legados de mayor estirpe del sistema comunitario que encierra el cooperativismo.

La naturaleza humana de quien acepta el encargo de ser gerente, presidente o empresario, aspira a tener una categoría que se identifica, quiérase o no, con valores éticos cuyo empleo, a mi juicio, resulta imprescindible.

Y es cierto que a nuestro alrededor existen pruebas que nos asombran. Con los pocos medios con los que se contaban, uno se pregunta cómo era posible sólo el desplazamiento de grandes equipos de maquinaria para poner en marcha las pequeñas centrales eléctricas que aprovechaban el potencial hidráulico del cauce men-

el 70% de las nuevas empresas se instalan en los viejos edificios que acogían fábricas que ya han desaparecido.

Los empresarios jóvenes parece que tienen que formarse sobre la base de dar por superado el antiguo modelo "genial" de crear empresas. Ahora se debe actuar con un espíritu

con destreza y dominio los estudios de viabilidad que limitan el riesgo de producirse errores de inversión. La financiación se posibilita en la medida que los proyectos encajen con solvencia, tanto en entidades de apoyo público, como en entidades de crédito.

Pero hace falta que brote la semilla oculta del talento empresarial porque nos va mucho en ello.

No sabe uno qué tecla tocar. Se me ocurre pensar que los afectos inquebrantables que se vienen desarrollando sin pausa exaltando los valores humanos contenidos en el "abertzalismo" tienen en la creación de empresas y bienestar social una buena ocasión de materializarse.

Pero hay más razones de primera fila: la propia colocación mediante el autoempleo; la culminación de una vida dedicada a la formación mediante la aplicación eficaz de los conocimientos adquiridos; la promoción personal; los retos de la vida superados en la asunción de riesgos; el cumplimiento de un deber moral; y la convicción de que el ejercicio de responsabilidades tiene, en reciprocidad, ventajas compensadoras.

A la juventud hay que emplazarla ante la alternativa de asumir compromisos sociales, o de caer en la desesperanza.

Es claro que los hombres de Euskadi tienen entre sus virtudes la impronta de saber asumir riesgos en la aventura diaria propia del oficio de ser empresarios. □

“A partir de la superación de ciertas necesidades vitales, no tan distintas de unos a otros, los hombres y mujeres necesitan cada vez más de la solidaridad de los otros”.

guado de nuestros ríos. Y esto, sólo es un ejemplo.

Es, después de cien años, cuando parece que se ha adormecido ese espíritu, seguramente porque el modelo impetuoso, personal, intuitivo y, todo hay que decirlo, favorecido por unas fronteras herméticas, han desaparecido, y ahora hay que hallar nuevas fórmulas para crear, desarrollar y hacer competitivas las empresas que han de sustituir a un tejido industrial que se ha trocado en inservible prácticamente en los últimos 20 ó 25 años.

No sólo ocurre aquí. También en Estados Unidos, según Galbraith,

racional, estudiado y previendo los efectos perversos de cualquier riesgo inherente al lanzamiento de una nueva actividad que va a someterse a la prueba de captar mercado.

Hay más dificultades y, a la vez, más oportunidades. Se ha elevado considerablemente el grado del conocimiento, y el talento puesto al servicio de las actividades económicas es considerablemente mayor que lo fue en cualquier época.

Los instrumentos para analizar y evaluar la oferta y la demanda son ahora bien conocidos por consultores en conexión con centros especializados de información. Se redactan



Y ahora, ¿qué?

Los jóvenes de los 90 y la vocación empresarial

J.M. Ulazia, Escuela de Gestión y J. Eguren, Cei-Berrilan

Hasta la llegada de la crisis de los 70, la C.A.V. y muy especialmente el Bajo Deba, suponían una referencia envidiable para otras muchas regiones y comarcas por la capacidad de generación de empresas industriales. El ambiente familiar y social invitaba a emprender como una de las alternativas de desarrollo personal de mayor prestigio.

Hoy partimos de una situación

socio económica totalmente distinta, nuestros jóvenes viven en una "sociedad de bienestar" donde tienen cubiertas todas sus necesidades básicas. Han accedido a los estudios que su capacidad les ha permitido pero se encuentran al final de su período de formación, por otra parte mucho más largo que antes, con la terrible contradicción que estando mucho mejor formados académicamente para iniciar su vida profesio-

nal, sus oportunidades de encontrar empleo han disminuido drásticamente.

En este escenario, cada día con más frecuencia, el autoempleo y la creación empresarial vienen a ser alternativas realistas para el desarrollo profesional de nuestros jóvenes, sin olvidar que el actual entorno competitivo en el mercado único y la saturación de oferta de productos y servicios en el mercado, hace mucho

más difícil el proceso de creación y gestión empresarial que hace 20 o 30 años.

Este contexto altamente competitivo exige en la actualidad una mayor calidad en la gestión empresarial, que deberá estar necesariamente basada en la innovación, y deberá contar con una mayor capacidad de motivación y creación de equipos profesionales que conozcan, compartan y colaboren en la definición de los objetivos de la empresa.

Por todo ello, analizar los valores, las calidades, la formación y las ayudas disponibles para los emprendedores en su proceso de creación empresarial se ha convertido en materia de máximo interés para el desarrollo económico de los pueblos y es el objetivo de esta reflexión.

Las cualidades personales necesarias

Como ya hemos mencionado la actual situación de abierta competencia internacional, las dificultades del escenario económico y la saturación del mercado con productos y servicios hacen que la capacidad de crear y dirigir empresas exija al individuo un conjunto de cualidades personales que a continuación tratamos de analizar, y que sin duda restringen a un número limitado de personas el universo de los potenciales empresarios.

Entre las características más importantes destacaríamos:

- Capacidad de definir objetivos realistas. Si esta capacidad ha sido

Los valores del emprendedor

Un reciente estudio sobre los valores motivadores de la vocación empresarial (1) realizado en la C.A.V. señala como decisivos para la conducta emprendedora: la creatividad, la decisión para iniciar nuevas actividades, la innovación, la asunción de riesgo y la autoconfianza.

En los últimos años se observa una tendencia, por parte de los jóvenes mejor formados, hacia la búsqueda del puesto seguro en la administración, en las grandes corporaciones o en cualquier caso como asalariado por cuenta ajena. Desgraciadamente este tipo de organizaciones ya no tienen capacidad de absorber a la nuevas promociones de jóvenes por lo que el alarmante paro juvenil va a poner en vigor, nuevamente como valor decisivo, la asunción de riesgo.

La potenciación de estos valores ha de permitir el fomento de las vocaciones empresariales, que con la ayuda de instrumentos de acompañamiento, asesoramiento y formación han de permitir consolidar las nuevas empresas, generando así nuevas generaciones de empresarios con una sólida formación y una sólida experiencia cuando lleguen a sus treinta años.

una constante para todo empresario, hoy podemos añadir como necesaria la capacidad de involucrar a los colaboradores en la definición de los objetivos y de asegurarse que todos ellos los conocen y comparten. Por otra parte, apuesta por objetivos que sabe como alcanzarlos, por lo que tiene y transmite la confianza en alcanzarlos.

- Orientación a los resultados. El empresario tiene una clara motivación para concentrar su actividad en aquellos temas cruciales para la obtención de los objetivos propuestos, aparcando o delegando aquellos que pueden dar la sensación de una gran actividad pero

que no redundan de forma crítica en la obtención de resultados.

- Capacidad de planificar y organizar la consecución de los objetivos propuestos. El empresario tiene que tener habilidad para definir los planes de actuación que se deriven del plan estratégico, hasta los planes de actuación más cotidianos y de organizar a las personas y al trabajo.
- Capacidad de innovación. El empresario tiene que ser capaz de plantearse la actividad de su empresa partiendo del conocimiento del perfil de sus principales competidores pero con la capacidad de desarrollar algo nuevo que le diferencie de los ante-

Jóvenes y PYMES

Siendo las PYMES las únicas empresas generadoras de empleo neto, está en las manos de nuestros jóvenes, debidamente formados y apoyados por mecanismos de ayuda como los Centros de Empresa e Innovación, crear empresas basadas en la innovación que regeneren nuestro tejido industrial y de servicios y aporten los puestos de trabajo que la industria tradicional está perdiendo.

Para ello la sociedad y muy especialmente el estamento educativo tiene que potenciar la figura del emprendedor y los valores a él asociados: creatividad, decisión para iniciar nuevas actividades, innovación, asunción de riesgo y autoconfianza.

Nuestros jóvenes tienen hoy el reto y la oportunidad de crear las empresas del futuro. Nosotros, la obligación de facilitarles y animarles en esa misión y todos, la responsabilidad de otorgarle al emprendedor el reconocimiento social que se merece.

riores y le permita tener ventajas competitivas. Esta característica adquiere cada día mayor relevancia pero no necesariamente tiene que estar basada en la innovación tecnológica. Las innovaciones en la gestión de recursos humanos, en la distribución, o en la financiación de nuestros clientes son solo algunos ejemplos de donde puede residir una innovación que nos permita una ventaja competitiva.

- Capacidad de convivir con la ambigüedad y de adaptarse al cambio. Con frecuencia el empresario ha de enfrentarse con algo poco estructurado y con cambios cada día más vertiginosos y tiene que ser capaz de adaptarse a ellos incluso antes de que su perfil sea claramente definido por la sociedad.

Es obvio que estas características pueden desarrollarse, a partir de una personalidad adecuada, tanto con la formación como con la experiencia.

La vocación empresarial y la formación

Entendemos que es posible formar y fomentar vocaciones emprendedoras. El entorno familiar y la manera de educar al niño son claves en ese sentido. Junto a ellos, también los profesores y responsables educativos de escuelas, institutos y universidades tienen una responsabilidad decisiva: los contenidos que se imparten, la forma en que esto se haga, y sobre todo, los valores que transmiten,

contribuirán a configurar las personalidades y actitudes de los futuros emprendedores.

También nos gustaría destacar la importancia de una formación sólida, un tanto generalista y estructurada "en horizontal", es decir, que cohesione y equilibre de forma armónica los aspectos culturales contemporáneos, las técnicas de gestión -que capacite la interpretación de toda la información de la empresa- y los aspectos conductuales que potencien una autoconfianza realista de la persona y su capacidad de ilusionarse y sentirse comprometido con y para la vida.

Los aspectos y valores clave a desarrollar y vigilar en este proceso formativo, lo priorizamos en los

siguientes:

- Una personalidad firme, con un desarrollo o psíquico sólido y equilibrado que estimule la autovalía y la confianza en las propias capacidades,
- Una armónica posición frente a las excesivas seguridades y precauciones frente a la vida y al futuro,
- Fomento de la creatividad y la imaginación que promueva una actitud favorable hacia el cambio y la innovación,
- Propiciar y potenciar el liderazgo, la actitud emprendedora, promotora y de cambio de las personas, con un carácter práctico de aprendizaje, a través de la intuición, la reflexión y la experimentación,
- La escuela o universidad tiene que

“vivir” este espíritu y transmitirlo con el ejemplo de su actuación, priorizando la formación en actitudes, valores y comportamiento frente a la excesiva carga de conocimientos. En definitiva, prestar muchísima mayor atención al desarrollo de “SER” restando, si fuera preciso, dedicación al “saber” y al ‘saber hacer’.



En quién apoyarse para aprender

Dada la importancia de las PYMES para la creación de empleo, todos los gobiernos occidentales han creado mecanismos de apoyo a la creación de las mismas y muy especialmente a la creación de empresas industriales y de servicios a la industria.

Algunos de estos mecanismos han sido diseñados o promovidos por las autoridades de las Comisiones Europeas y por tanto existen con caracte-

rísticas muy similares en todos los países de la Unión Europea.

Uno de estos mecanismos específicamente diseñado para ayudar al emprendedor a la hora de crear su propia empresa son los Centros de Empresa e Innovación (Business and Innovation Centres -BIC).

Los CEI fueron creados por la Dirección General de Política Regional, DG XVI, en 1984 y en la actualidad existen más de 150 de estos centros en la Unión. En nuestro entorno existen también varios de estos Centros: CEI de Alava en Vitoria, BEAZ en Bilbao y CEI-BERRILAN en Elbar. Existen igualmente otras incubadoras de empresas con objetivos y métodos similares como puede ser en nuestro entorno, SAIO-LAN en Mondragón, con una reconocida trayectoria en la creación de empresas innovadoras.

El mayor logro reclamado por los CEI es que después de diez años de experiencia, el 85% de las empresas creadas en su seno siguen operativas transcurridos los cinco primeros años de su vida.

Los CEI están diseñados para, tras una primera selección de proyectos y candidatos, ayudar a los emprendedores a realizar un exhaustivo Plan de Negocio que les permita dimensionar todos los aspectos de su empresa, dar una formación a medida que complementa aquellos aspectos más críticos para un determinado emprendedor, ayudar en la gestión de las ayudas públicas que puedan obtenerse en

cada proyecto y ayudar en la captación de recursos financieros, bien en forma de socios privados o de capital riesgo, o en forma de préstamos adecuados que permita la puesta en marcha de la nueva empresa.

Esa ayuda se inicia gestionando junto con el promotor una subvención de las instituciones Provinciales y Autonómicas para la ejecución del propio Plan de Negocio, de forma que el promotor pueda tener unos mínimos ingresos en esa fase y pueda igualmente costear los otros gastos que el estudio sin duda genera.

La ayuda termina facilitando a las nuevas empresas unos locales perfectamente acondicionados para su actividad, dotados de los más avanzados servicios comunes (telefonía, recepción, reprografía, salas de reuniones, medios audiovisuales, etc) y el apoyo de un equipo de profesionales que darán su mejor consejo en los primeros años de existencia de las empresas creadas, tratando muy especialmente de ayudar en la comercialización de sus productos, ya que con frecuencia ese es su punto más vulnerable.

Los Centros de Empresa e Innovación actúan también ayudando a la diversificación de las empresas existentes. Pero éste es un tema que requeriría una atención específica que se sale del alcance de esta reflexión. □

(1) Nuestro agradecimiento sincero al compañero, amigo y profesor, Miguel Ayerbe, autor del trabajo “Vocación Empresarial. Sus valores motivadores” (Rev. Estudios Empresariales. Nº 84)

El papel de las instituciones en la promoción de iniciativas empresariales promovidas por los jóvenes

El autor afirma que es necesario valorar con objetividad la trascendencia social de la actividad desarrollada por los jóvenes empresarios. Las instituciones han de apoyarles con ayudas en infraestructuras, apoyo financiero y programas de comunicación.



El apoyo de instituciones y grandes Corporaciones es vital para el lanzamiento de nuevas iniciativas empresariales.

Empresarios e instituciones

Patxi Nabal, Consultor de LKS Consultores

Para abordar esta reflexión parece aconsejable detenerse un momento a analizar el contenido real de la proposición, a fin de ser más conscientes de su verdadero alcance.

En este sentido, y como primera constatación, hay que afirmar claramente que “la promoción de iniciativas empresariales” quiere decir crear empresas y que resulta significativo que habitualmente se utilice

menos esta expresión cuando parece mucho más clarificadora.

De igual manera, al mencionar a las personas que van a llevar a cabo estas iniciativas se las denomina con frecuencia “promotores” o “emprendedores” como si se tratara de evitar llamarles empresarios, es decir, “personas que llevan a cabo una empresa”, entendida ésta también como “acción importante y dificultosa que valerosamente se comienza”.

La cuestión queda así planteada en cómo pueden colaborar las instituciones en la creación de empresas promovidas por jóvenes empresarios.

Reconocimiento social

De lo expuesto hasta ahora puede deducirse que una de las primeras condiciones necesarias para que surjan estos jóvenes empresarios es la adecuada valoración social de su actividad y en ello las instituciones

públicas -en su papel de dinamizadores del desarrollo- tienen una gran labor a realizar.

Porque es evidente que el país necesita empresarios, ya que la creación de riqueza es una condición indispensable para asegurar una calidad de vida adecuada. Otra cosa es cómo se distribuye después esa riqueza.

En la misma línea, la apuesta decidida por el impulso de valores de futuro -como la responsabilidad individual frente a la sociedad, el sentido de la solidaridad, el trabajo en equipo, la capacidad emprendedora, la asunción del riesgo empresarial, la creatividad y la innovación o el trabajo bien hecho, por citar sólo algunos- debe ser el complemento imprescindible tendente a llevar a cabo el cambio cultural necesario.

Cambio de cultura que debería promoverse especialmente desde el mundo de la enseñanza y desde los primeros años de escolarización, a partir de una formación de calidad y mucho más integral en sus contenidos, con el propósito último de que los alumnos vayan dejando de ser objeto de la educación para llegar a ser sujetos de la misma.

Sin embargo, estos valores, que los jóvenes parecen estar mucho más dispuestos a asumir como propios que los mayores, difícilmente podrán arraigar en ellos si, paralelamente, las instituciones y quienes las gestionan -en tanto que modelos de referencia inevitables- no son coherentes en su actuar cotidiano con los valo-

Experiencia profesional

Si nos referimos a los jóvenes empresarios parece evidente también que la mayoría de ellos se caracterizará por su falta de experiencia profesional y por sus escasos recursos económicos. Por tanto, las instituciones deberán colaborar activamente a fin de ayudarles a superar ambas limitaciones.

Para ello se deben buscar y potenciar nuevas formas de relación entre las empresas y los centros de formación, a fin de que los jóvenes vayan familiarizándose progresivamente con la realidad empresarial en las distintas áreas de su actividad.

Asimismo, es muy importante que puedan contar con un fácil acceso a ayudas y asesoramiento para la realización del proyecto empresarial en sus diferentes etapas, desde la maduración de la idea inicial y la definición del negocio con su estudio de viabilidad, pasando por la constitución de la empresa y su puesta en marcha, hasta su seguimiento posterior para asegurar su consolidación en el tiempo.

Ayudas que, en la práctica, suponen un apoyo continuado en ámbitos tan amplios como el comercial, el financiero o el propio de la gestión y que deben complementarse con otras de tipo económico y de carácter personalizado, que sirvan de compensación a quienes están empeñados en esta tarea (como becas estudio, salario riesgo, tutorías, etc.).

res propuestos. Por ello, su responsabilidad va más allá de la mera declaración de principios, comprometiéndoles también en el cambio real dentro del ámbito de sus respectivas competencias.

El mundo de la formación se configura, en consecuencia, como un espacio en el que las instituciones deben desempeñar un papel fundamental, pues a lo largo de ese proceso formativo se deben ir desarrollando las aptitudes y las cualidades necesarias para que, pos-

teriormente, los jóvenes puedan abordar con garantía cualquier desafío empresarial.

Iniciativa ésta muy personal, que se debería fomentar paralelamente con seminarios de orientación y motivación para la creación de empresas, al tiempo que se plantea también como posible forma de autoempleo.

Infraestructura

Parece imprescindible igualmente la disponibilidad de una infraestruc-



Joven y empresario, un papel difícil de interpretar.

tura suficiente para asentar en ella inicialmente el centro de la nueva actividad empresarial. Y no sólo en cuanto al espacio físico necesario en unos locales adecuados sino también con relación a los servicios logísticos que sirvan de apoyo al desarrollo del nuevo proyecto.

Este apoyo podría ser más eficaz en la medida en que se contara con una organización desde la que personal especializado y estable pudiera dar respuesta a estas exigencias de impulso y cobertura. Campo éste en el que la iniciativa pública resulta vital y a la que deberían adherirse las grandes empresas y las entidades financieras, de modo que esta estructura de apoyo -bajo la forma jurídica de sociedad de gestión o fundación- fuera profesionalizada y flexible, de acuerdo a las exigencias

cambiantes de todo proceso de dinamización empresarial.

Apoyo financiero

La posibilidad de disponer de un marco financiero favorable es otra condición básica para la creación y desarrollo de una nueva empresa, que debe completarse con un tratamiento fiscal preferente.

De acuerdo con ello, es preciso adecuar las fórmulas de financiación -también en cuanto a las garantías exigidas y a los tipos de interés aplicados- a las circunstancias de la empresa que nace, y no sólo en relación con sus posibles activos fijos sino también respecto de su capital circulante.

Las subvenciones a fondo perdido -en función del interés del proyecto empresarial- son otro estímulo a

potenciar, junto con las otras fórmulas que hoy existen para tratar de paliar los limitados recursos económicos disponibles por parte de los jóvenes empresarios (capital riesgo o préstamos participativos, fondos capital semilla, etc.).

Sería deseable que se desarrollaran nuevos productos financieros para ampliar estas líneas de apoyo y la colaboración de las grandes empresas y, sobre todo, de las entidades financieras resulta también de primera importancia en este aspecto. Y no deberían soslayar esta responsabilidad social en el ámbito de su entorno.

Comunicación

Habría también que diseñar sistemas de comunicación para que todas estas ayudas fueran conocidas realmente por los jóvenes y, así, pudieran apreciar mejor que no van a estar solos en la difícil andadura de crear su empresa.

De esta forma, como resultado de la voluntad compartida de cooperación de estas instituciones y entidades -apoyadas por una sociedad que ha de sentirse cada día más protagonista de su propio desarrollo- surgirán sin duda ideas válidas para crear, a partir de ellas, nuevas empresas así como personas capaces y decididas a asumir el riesgo de llevarlas adelante. Lo que representará un nuevo estímulo para seguir avanzando en este empeño que, en definitiva, significa ir creando un mejor futuro. □

Juan Ramón Marsal Presidente de AJEBASK

Juan Ramón Marsal es un joven de 27 años que desde los 17 está vinculado a una empresa familiar de distribución de cine. Es un joven empresario. Desde el pasado mes de junio es también Presidente de la Asociación de Jóvenes Empresarios Vascos, AJEBASK, asociación cuya labor se fundamenta en orientar a la gente joven dispuesta a crear empresas.

Entrevista



“Hoy es más difícil ser empresario”

Javier Marcos

T.U.: Un joven empresario presidente de la asociación. Esto sí que es predicar con el ejemplo.

J.R.M.: Sí pero en gran medida es por militancia, porque estás por la labor que hace la asociación. Además, tampoco te ocupa tanto tiempo como para estar liberado y tener un sueldo.

T.U.: ¿Tenemos muchos jóvenes empresarios en Euskadi?

J.R.M.: Yo creo que bastantes y confío que a lo largo de los próximos dos o tres siguientes años surjan muchos más, especialmente por la deficiente situación del empleo por cuenta ajena.

T.U.: ¿Tienen “punch” nuestros jóvenes empresarios?

J.R.M.: Pienso que sí. En general es gente muy válida, que no se

“En general es gente muy válida, que no se achanta ante nada, imaginativos, bien preparados y con el ánimo a prueba de bomba”.

achanta ante nada, imaginativos, bien preparados y con el ánimo a prueba de bomba. Los vascos siempre hemos tenido cierta habilidad para emprender este tipo de aventu-

ras empresariales.

T.U.: Especialmente en el sector industrial. Los jóvenes ¿crean empresas industriales?

J.R.M.: En la asociación hay empresas de todo tipo, pero lo cierto es que predominan las del sector servicios.

Empresarios de ayer y hoy

T.U.: ¿Es más difícil ser empresario hoy que hace 30 años?

J.R.M.: Yo creo que antes era más fácil. Hoy en día la relación empresario trabajador se ha hecho más compleja. Antes un empresario tenía más libertad para contratar y despedir a los trabajadores en función de la carga de trabajo. Hoy el empresario es más reactivo a contratar gente,

fundamentalmente porque la ley te ata demasiado a los trabajadores. Y esto es perjudicial para ambos, porque sin empresarios no hay posibilidad de contratar a nadie.

T.U.: ¿Cuál es la motivación que puede tener un joven con una idea empresarial para dar el paso y convertirse en empresario?

J.R.M.: En principio creo que es una cuestión genética. Hay gente que nace para ser empresario, igual que hay otros que nacen para trabajar en un banco o ser funcionarios. Y por otro lado, ser empresario es una



forma de independizarte, no depender de nadie, controlarte tú mismo.

T.U.: ¿Son los valores imperantes en la sociedad actual un impedimento para que surjan nuevos empresarios?

J.R.M.: Yo opino que sí. La gente de hoy es muy individualista, se dedica a lo suyo, quieren hacer la "pela" rápida sin preocuparse de los demás. Tenemos que cambiar el "chip", potenciar una cultura más solidaria y preocuparnos un poco

"Hay gente que nace para ser empresario, igual que hay otros que nacen para trabajar en un banco o ser funcionarios".

más por los que tenemos a nuestro lado.

T.U.: Y una vez de empezar, ¿de dónde suelen venir las primeras bofetadas?

J.R.M.: Siendo joven por todos los flancos. Al ser nuevo en la plaza todavía no sabes por dónde sopla el aire y estás sometido a un bombardeo continuo de despropósitos. Vas a contratar gente y todo son pegas, vas al banco y todo es carísimo, vas a la

administración y todo son papeles, que si permiso, que si suelo,... Pero bueno la lectura positiva es que vas aprendiendo de los errores, te vas curtiendo en la batalla.

T.U.: AJEBASK tiene una gran labor precisamente en ese terreno.

J.R.M.: Así es. En este tema es donde AJEBASK quiere actuar para que realmente a la gente emprendedora le pongan las cosas fáciles a la hora de montar empresas, por pequeñas o grandes que sean.

T.U.: ¿Cuales son las principales virtudes de los jóvenes empresarios?

J.R.M.: Yo creo que la fundamental es el empuje; es decir, que una vez que has superado un obstáculo estás pensando cual será el próximo; que también puede ser un defecto porque muchas veces tienes que reflexionar sobre dónde estás, cómo has llegado hasta ahí y que te queda por hacer.

T.U.: Pensaba que una de las principales virtudes de los jóvenes en relación a los empresarios anteriores es su alto nivel de formación.

J.R.M.: Nosotros estamos suficientemente bien preparados para nuestra época, los de antes lo estarían para la suya.

T.U.: ¿Defectos?

J.R.M.: Principalmente la falta de experiencia y quizás no prestar demasiada atención a los consejos de los mayores. El exceso de confianza no es bueno. Y también, a veces, la falta de capacidad para detenerte, reflexionar, pensar qué has hecho, y que te queda por hacer. □

La transparencia en la gestión, el gusto por el trabajo bien hecho y la búsqueda sistemática del mérito colectivo. Estos son, según Iñaki Lakunza, los valores que los centros de enseñanza tienen que transmitir a los jóvenes.



Jóvenes empresarios en los centros de enseñanza

Iñaki Lakunza, Director de Mondragón Eskola Politeknikoa

¿Quién no ha leído o le han comentado alguna vez casos referentes a empresas americanas de cierto éxito que han surgido del impulso innovador de jóvenes recién regresados de la Universidad (Apple, Microsoft... etc)? En algunas Universidades Americanas de prestigio, los estudiantes de último año de manera generalizada intentan la aventura empresarial. Quizás todo esto no sea más que un tópico, producto del sueño americano, pero en

todo caso es un rasgo de una situación que no es en absoluto identificable a nivel general en Europa, y menos si cabe en comunidades como la nuestra.

Sin embargo, y esto sí que son datos reales, la mayor parte del empleo se genera en las empresas pequeñas tanto en USA como en Europa. ¿Estamos las instituciones formativas haciendo algo por impulsar, fomentar o formar a futuros jóvenes empresarios? La respuesta

es no, y ello a pesar de casos excepcionales como Saiolan y otros que han surgido del mismo modelo.

Escuelas de Negocios

Tengo la impresión por otra parte de que algo se intenta hacer, y fruto de ello son la proliferación de Escuelas de Negocios. Concepto más aplicable a los aspectos de innovación y gestión de los negocios existentes, que a la búsqueda sistemática de nuevas oportunidades. También, y a

pesar del tradicional alejamiento entre universidad y empresa, surgen iniciativas conducentes a forzar sinergias entre ambas, pero creo que se trata fundamentalmente de transferir la I+D en ambos sentidos.

Se nos está diciendo por otra parte que el colectivo de jóvenes (ver trabajo de Javier Elzo) presenta unos rasgos que se caracterizan por: un mayor individualismo, tendencia a solicitar que otros resuelvan los problemas, y búsqueda de un trabajo profesional cómodo. A pesar de todo ello, y desde una observación muchos menos rigurosa y a un colectivo más reducido como es el de los jóvenes que pasan por Mondragón E. Politeknikoa, me atrevería a decir que en estos últimos 10 años los estudiantes trabajan más y mejor, y se sacrifican más. Eso sí, dentro de un ambiente más individualista.

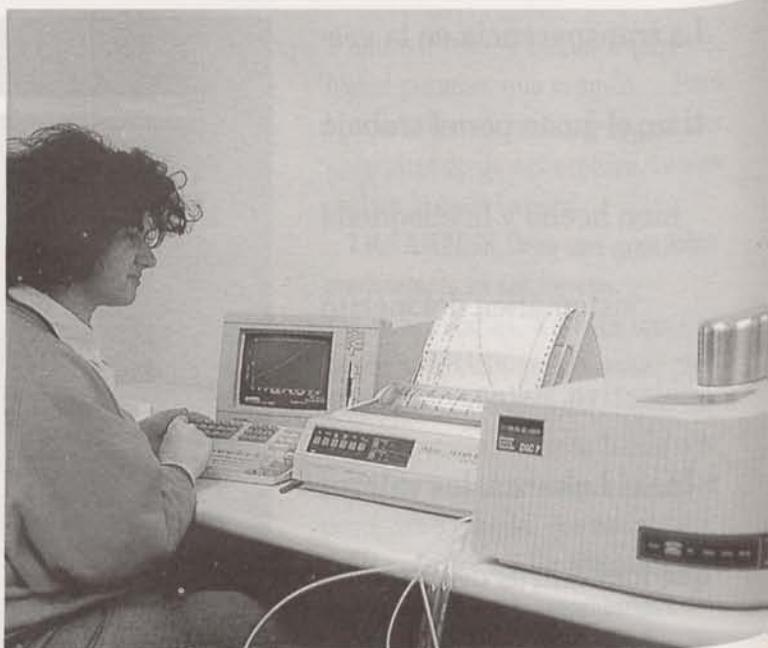
Estos trazos, tanto los de carácter global como los estructurales y también los individuales, son los que determinan un escenario en el que los Centros debemos actuar.

Y aquí, antes de seguir adelante, creo necesario matizar las diferentes sensibilidades y comportamientos reales, no teóricos, entre la Universidad Pública con una gran componente funcional y con recursos económicos holgados del erario público, y entre Centros privados como el nuestro, con una cuenta de explotación a cubrir por las matrículas de los alumnos con el compromiso de calidad que ello conlleva.

A mi juicio, y en cualquier caso sea

por lo expuesto anteriormente o por razones de desarrollo y mejora de calidad de los Centros, se hace imprescindible una reflexión básica.

Como cualquier otra Institución de servicio, nos debemos de preguntar por el objeto y misión y el grado de satisfacción de su cumplimiento. Sólo entonces nos daremos cuenta de que a pesar de que contamos con una excelente disposición de los estudiantes a la entrada, el resultado final puede no ser el deseado, desde el punto de vista de la actitud del graduado ante su futuro profesional, y seguimos con el tradicional aleja-



¿Hacen los centros de enseñanza lo suficiente para impulsar o formar futuros jóvenes empresarios?

miento Universidad-Empresa.

Transmisión de valores

No voy a descubrir nada nuevo cuando mencione algunos de los valores que todo Centro educativo como el nuestro debería de transmitir, y que en el caso de tener que definir el perfil de un joven empresario destacaría. Valores como Compromiso Social, Trabajo, Solidaridad y Cooperación son la base a la que

“Cualquier visita de las muchas que se interesan por Mondragón y que recalcan en Eskola, suele preguntar con cierta frecuencia cuántas horas de cooperativismo enseñamos al año”.

“Un aspecto nuevo a incorporar en nuestros Centros es el fomento de la internacionalización, que en esencia consiste en saber andar por el mundo con el conocimiento no sólo de otras lenguas, sino de otras culturas”.

añadiría un cierto gusto por el riesgo o el reto individual que supone cualquier aventura empresarial. De todas formas no creo que el problema se suscite a la hora de ponernos de acuerdo en cuáles son estos valores, ya que sobre estos u otros muy próximos rápidamente coincidiríamos. La cuestión fundamental estriba en cómo transmitir estos valores.

Cualquier visita de las muchas que se interesan por Mondragón y que recalcan en Eskola, suele preguntar con cierta frecuencia cuántas horas de cooperativismo enseñamos al año. La respuesta invariablemente es siempre la misma: ninguna, pues intentamos enseñar cooperativismo a través de la experiencia diaria.

Y en este punto es donde quisiera hacer hincapié en las formas, estilos y ejemplos que transmitimos. La transparencia en la gestión a través de una comunicación/participación clara tanto al colectivo de trabajo como al de estudiantes es uno de los primeros elementos, como lo son el gusto por el trabajo bien hecho y la búsqueda sistemática del mérito colectivo. También es imprescindible

que la percepción del alumno sea la de una Institución que se ocupa de él y de su conexión con el mundo profesional exterior. Soy consciente por otra parte de que es difícil transmitir esa transparencia en una sociedad en la que todos los días se nos dan ejemplos de lo contrario, pero nadie ha dicho que esto sea una tarea fácil.

En este punto me gustaría incidir en el hecho de que los Centros en general presentan una estructura menos preocupada por el corto plazo, y disponen de una infraestructura que puede ser de gran apoyo a las nuevas experiencias empresariales, sobre todo en la etapa más crítica de su lanzamiento. Además y en aquellos programas específicos de formación de nuevos emprendedores que toda institución debiera de ofrecer, es necesaria una gran competencia por parte del profesorado que los imparta, que garantice el conocimiento de las diferentes experiencias de promoción, así como la búsqueda sistemática de las oportunidades. Esto último sólo será posible si Centro y

Empresa comparten y transmiten sus conocimientos.

Internacionalización

En la vida profesional de las personas, está comúnmente admitido el hecho de que la formación tiene un carácter permanente, pero al mismo tiempo soy de los que opinan que la formación básica y la de los valores se hace en la época primera de los estudiantes. Así, y en una economía tan global, un aspecto nuevo a incorporar en nuestros Centros es el fomento de la internacionalización, que en esencia consiste en saber andar por el mundo con el conocimiento no sólo de otras lenguas, sino de otras culturas capaces además de enriquecer la nuestra. Precisamente debido al hecho de que este tipo de iniciativas empresariales de carácter innovador se están produciendo en otros países y siempre en ámbitos próximos a la Universidad, es por lo que es necesario también buscar esas oportunidades de cooperación en el exterior.

Me gustaría terminar estas reflexiones con una anécdota reciente: reunidas las direcciones de las Grandes Escuelas de Ingeniería Francesa con los representantes de las Empresas, a la pregunta de qué perfil de Ingeniero necesitan las empresas, generalista o especialista, o de tal o cual especialidad, la lacónica respuesta del Presidente de una gran multinacional fué: “Mándenme Vds. Ingenieros con carácter”. □

Jesus Larrañaga cree que en este contexto económico de cambio y aceleración tecnológica, el conocimiento adquiere importancia vital a la hora de iniciar cualquier actividad. También señala que es necesario elevar la estimación de la sociedad hacia la labor del empresario.



La sociedad competitiva busca afanosamente jóvenes bien formados.

Los deseados

Jesus Larrañaga

Se les busca

La Sociedad competitiva busca afanosamente a los nuevos empresarios, a los protagonistas principales de una sociedad que ha entronizado el consumo y adoptado el "unimodelo" de economía de mercado, como modelo de transacción, el más funcional y útil hasta este momento histórico. Faltan los creadores de riqueza y de empleo, y a su vera se arrodillan hasta el poder político, que mendiga no pocas veces su pre-

sencia, adornándolos de recursos y de gloria.

Si antaño simbolizaban a "los explotadores", a la clase poco apreciada socialmente, hoy se les redescubre como impulsores de la economía, de cerebros de la innovación y fuerza del progreso, de la sociedad que adora lo efímero hecho necesidad. Es la condición humana al fin, la que diseña a su medida necesidades objetivas o subjetivas, pero necesidades a la postre, a las

que hay que dar respuesta de forma eficiente. Y de momento, la única forma de respuesta que se conoce es la de poner en la parrilla competitiva a todos los que desean jugar a ser los héroes del mañana.

La vorágine de la moda, la generación de nuevas necesidades, domina el mundo y el mercado. El empresario es una clase o raza singular dotada de ese instinto de captación de los negocios, que con olfato peculiar se introduce en la novedad o

“Es absolutamente vital elevar la estimación de la sociedad del quehacer del empresario, para estimular el orgullo de que lo suyo es algo importante para la sociedad”.

en el coste, tratando de alcanzar el diferencial, el desmarque que lo haga acreedor al éxito del mercado, de recompensa económica y de satisfacción, de “status”, de poder si se tercia o se acumula el dinero suficiente.

Ahora bien, esa raza de personas motivadas y listas para la acción es a la que me sugiere haga referencia el Director de TU-LANKIDE, y concretamente me pide que especule con las diferencias entre los empresarios de ayer y de hoy. Quizá pensaba mi amigo el Director que podía incluso referir mi propia experiencia, pero no lo puedo hacer, y tengo que aludir necesariamente a otros, porque lo mío y lo de algunos más fue una anomalía. Concebimos la empresa con visión ideológica, de compromiso ético con la sociedad circundante y eso, repito, es anormal. Lo normal son otros comportamientos, otras motivaciones, las que dan origen y proyección a lo que podemos titular “empresario convencional”.

Pienso que los de antes y los de

ahora, en términos generales, obedecen a incitaciones muy similares, y

digamos, por establecer un “ranking”, que actúan por impulsos de autonomía de vida, dinero, poder-status, necesidad y otras motivaciones.

No sé si ese será el orden, pero no estará lejos de la realidad motivacional que ayer y hoy animaba y anima a los empresarios a salir a la palestra, e iniciar la dura ruta que vista desde fuera, y una vez consolidada aparenta ser feliz. Pero algo no debe funcionar en esta supuesta felicidad cuando escasea tanto esta raza.

¿Y de las mujeres qué?

Se habla del empresario varón como si fuera de su exclusiva competencia crear empresas, pero en eso, como en otros campos, el varón va perdiendo su hegemonía, en la misma medida en que el conocimiento y los servicios primen en la empresa del mañana. Se está acabando, aunque lentamente, dirán ellas, la supremacía del hombre, pero el cambio está en la calle, en cuanto que la capacitación se iguala, y los caminos del éxito o de motivación con retoques, son idénticos.

En nuestros años mozos se discutía, y hasta se ponía en solfa la sociedad de capitales, y hasta se especulaba con la muerte del capitalismo, y unos teóricos y otros menos, movían los hilos de sus sueños revolucionarios, pero en sueños se han quedado, y los valores dominantes no son los grandes conceptos éticos y abstractos sino los concretos anteriormente reseñados, adobados quizá si cabe, con más contenido individualista, de competitividad y éxito.

Leí en un libro que los grandes “managers” de hoy, los más reconocidos son los que destruyen empleo, los que “ajustan los machos”, y ponen por la brava los negocios en rentabilidad, a costa de lo que sea, esto es: los destructores son los valorados como grandes gestores. De ahí la importancia de promover, facilitar y ayudar desde la sociedad y desde la educación a los que crean, a los jóvenes que se entrometen en el proceloso y difícil mundo de la empresa.

Probablemente, en la sociedad de hoy, están más exacerbadas las apertencias individualistas por el peso alineante de las imágenes, símbolos y la imantación del poder, la gratificación del lujo, el dulce camino del hedonismo.

¿Dónde están las diferencias?

Sin duda, en el contexto o entorno que le rodea por la natural evolución de las condiciones competitivas, tecnológicas y de dimensión de merca-



Las motivaciones que incitan a los jóvenes de hoy a ser empresarios son similares a las de generaciones precedentes.

do, en tanto que los valores motivacionales impresos en el subconsciente se parecen y son parte de la condición humana.

Además en el contexto, se observa un fuerte proceso innovador que lleva implícito un alto grado de riesgo en el juego competitivo.

Por supuesto, juega siempre la guadaña de la cuenta de explotación que mueve el ingenio, pero también hace sufrir lo suyo en el calvario de sostener la empresa en competitividad sostenida.

“Se habla del empresario varón como si fuera de su exclusiva competencia crear empresas, pero en eso, como en otros campos, el varón va perdiendo su hegemonía”.

Y en este nuevo marco de cambio y de aceleración tecnológica, inciden de una forma excepcional la importancia del conocimiento en cualquier actividad de mínima complejidad, lo que entraña además del dominio de lo profesional un saber en la gestión, apropiados para el gobierno de las variables básicas de la explotación.

Seguramente, nunca en el pasado se ha dado la gran proliferación de empresas nuevas, montadas a partir de los conocimientos adquiridos en universidades y escuelas especiales. ¿Y ello por qué? Se utilizan

recursos de fundamentación teórica, de hecho se han dado éxitos excepcionales, partiendo sin más armadura que el conocimiento, y frente a grandes complejos industriales. Ahí tenemos el caso de APPLE contra IBM. En suma, viene a decirse que los conocimientos científicos y tecnológicos posibilitan una nueva especie de universitario-empresario, posicionándose en general más en el campo de los servicios que en el de la industria.

Esta especie de salto mortal direc-

to de universitario a empresario es más problemático y complejo en actividades de cadena larga; en general son las industriales que obligan a operar desde la I+D hasta la asistencia post-venta, e incluso en procesos más simples, por la tenencia obligada de la experiencia como condición necesaria y previa. Sin ella, el tortazo es presumiblemente seguro, de ahí que hoy es más difícil irrumpir en el campo de las empresas industriales sin el paso previo por el proceso de experiencia en empresas preexistentes.

Por eso, algunos empresarios salen de forma más natural de entornos tecnológicos y de empresas preexistentes que facilitan la formación y adquisición de experiencia básica en procesos tecnológicos y de gestión.

Y aún así no será poco el esfuerzo y valor a imprimir a todas las tentativas de gestar empresas. De todas formas, es absolutamente vital elevar la estimación de la sociedad, del quehacer del empresario, aupándole y hasta inciensándole, si cabe para ahuecar y estimular el orgullo de que lo suyo es algo importante para la sociedad. □

Armin Isasti analiza en este artículo los procesos y métodos necesarios para estructurar un modelo que ayude a los jóvenes a crear empresas. Opina que la mejor manera de descubrir y desarrollar las capacidades emprendedoras es a través de la reflexión y de acciones formativas.



Jóvenes emprendedores

Armin Isasti, Director de SAIOLAN

Enterar a trapo en un tema tan complejo como es la creación de empresas no es tarea fácil. Más si cabe, teniendo en cuenta que no existe una pedagogía para la creación de empresas que garantice resultados automáticamente. Lo cierto es que hasta ahora los poderes públicos y entes privados han intervenido en la creación de empresas, pero casi siempre empleando métodos propios de la instrumentación de la política industrial, tales como ayuda financiera, oferta

de infraestructura y servicios logísticos, formación o ayuda para desarrollar un "bussines plan", y oferta de servicios avanzados de consultoría.

A estos "instrumentos" de creación de empresa, que se emplean conjuntamente, es necesario incorporarles como etapa previa a todo desarrollo, un "Plan de sensibilización y motivación sobre la creación de empresas y el autoempleo dirigido a los jóvenes" que persiga los siguientes objetivos: **a) despertar iniciativas empre-**

sariales entre los jóvenes de la universidad y escuelas profesionales, **b) fomentar la capacidad empresarial** y la creatividad, y **c) promover la cultura empresarial**.

El objeto principal de este tipo de planes es la implantación de condiciones objetivas y subjetivas favorables para la asunción de riesgo, la iniciativa y la innovación; diseñando un conjunto de medidas y recursos que contribuyen a precisar y garantizar la factibilidad de los proyectos aprendiendo en la gestión.

Si estas orientaciones cuentan con los apoyos de los sectores más implicados directamente en esta problemática, como son, las Instituciones o el sector privado, se puede llegar a establecer una dinámica importante en la creación de nuevas empresas. El papel de estas instituciones se basará en favorecer los aspectos financieros y sobre todo en realizar una labor de "tutela" profesionalizada de las empresas promovidas por los jóvenes. Realizar correctamente esta función garantizará en gran medida el progreso y las expectativas de los jóvenes.

El oficio de emprendedor es una disciplina que se puede practicar si se dispone de un método de intervención y unos equipos técnicos de asesoramiento y tutoría empresarial.

En este contexto vamos a describir los principios y los métodos que contribuyan a estructurar un modelo de ayuda a los nuevos y jóvenes emprendedores con voluntad de intervenir directamente en la gestión del problema. He aquí las preguntas del millón: ¿Cómo enfrentarnos al futuro desde la experiencia activa del pasado? ¿Cómo crear empresas con jóvenes emprendedores plenos de ideas pero con limitaciones económicas?

El plan y sus contenidos

En estos últimos diez años han proliferado los cursos y programas destinados a intentar formar emprendedores. La mejor forma de descubrir y desarrollar las capacida-

Libertad para equivocarse

El ánimo emprendedor puede surgir en las circunstancias más adversas. En el momento en que se permite ser emprendedor, alguien pone en juego la imaginación y el esfuerzo para descubrir una oportunidad, concebir el proyecto, ponerlo en práctica y transformarlo en una actividad empresarial.

Permitir ser emprendedor significa, entre otras cosas, establecer condiciones que permitan una cuota de libertad para equivocarse, entendida la libertad siempre por criterios de responsabilidad y sobre todo por ser capaz de responder a las situaciones en una sociedad donde una de sus características es el valor seguridad que predomina sobre otros valores (riesgo, cooperación, solidaridad) que forjaron una realidad en la que participamos y, estamos implicados.

Pero hoy día, vivimos en un escenario donde el miedo y el atrincheramiento en la seguridad, la falta de capacidad para captar lo nuevo, para adentrarnos en terrenos desconocidos, para conectar con las clases más desfavorecidas sustentan un modelo donde por el valor seguridad sacrificamos niveles de "libertad" o de "igualdad".

A poco que reflexionemos, estas conductas repercuten de manera negativa generando colectivamente un embotamiento de nuestra sensibilidad, que nada favorece a aquellos jóvenes que quieran comprometerse con el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales.

des relacionadas con la iniciativa emprendedora es invitar a los intervinientes a la reflexión, y promover un método a través de acciones formativas cuya metodología y contenidos se pueden sintetizar en cuatro fases.

1. Divulgación

Establecer coloquios para informar sobre la creación de empresas, el autoempleo y diversas experiencias ya contrastadas.

Conjuntamente conocer y valorar el estado actual de los diversos

interlocutores implicados: alumnos, padres, educadores, empresarios a fin de conocer las variables del medio en el que puede desarrollarse el proyecto empresarial.

2. Cómo desarrollar un proyecto empresarial

Se trata de dar a conocer aquellos instrumentos que ayuden al emprendedor a alcanzar un conocimiento amplio, profundo y objetivo de la empresa que pretende poner en marcha.

Un modelo de gestión que incluye



Saiolan, posgraduados en fase de proyecto empresarial.

una serie de actividades cuya ejecución requiere un orden que comienza por la captación y selección de la idea empresarial, pasando por la formación, el desarrollo del estudio de viabilidad, la concepción y fabricación del prototipo,

hasta llegar a la constitución de la nueva empresa y su lanzamiento.

3. Puesta en práctica de actitudes emprendedoras

La motivación se realiza a través de la participación, de los potenciales emprendedores, en un Plan

“El oficio de emprendedor es una disciplina que se puede practicar si se dispone de un método de intervención y unos equipos técnicos de asesoramiento y tutoría empresarial”.

de Innovación de Nuevos Productos mediante la adopción de técnicas organizativas necesarias para desarrollar un producto, desde la identificación de un mercado y sus necesidades hasta la venta del producto que las satisface.

Las fases del Plan sitúa a los emprendedores dentro de la estructura departamental de una empresa donde deben intervenir y realizar un análisis y síntesis de las ideas, investigar alternativas, evaluar el riesgo y la factibilidad de las soluciones, en resumen, crear el Concepto de Producto, el Plan de Diseño, el Plan de Fabricación y la Distribución.

Cada uno de los miembros, en el Desarrollo del trabajo, asume su responsabilidad. Esto permite describir aptitudes como emprendedor, liderazgo, motivación para lograr objetivos, asunción de riesgo, comportamiento ante la incertidumbre, es decir, un conjunto de factores identificados con el perfil del emprendedor.

4. Presentación de experiencias de promoción de empresas

Por último, aquellas empresas promovidas desde diferentes instituciones en diversos sectores de la actividad empresarial, en estos últimos años, serán presentadas por los propios protagonistas con el objeto de generar modelos y actitudes positivas de referencia que hagan salir a nuestros jóvenes de la situación de desánimo y de falta de expectativas de futuro. □

el cooperativismo se renueva

Jose M^º Mendizabal alude en su artículo al espíritu de cooperación de las nuevas generaciones de empresarios. Clasifica a los jóvenes en utópicos, dogmáticos y pasotas y concluye afirmando que la experiencia cooperativa mejorará en sus manos.

José M^º Mendizabal



Acabo de leer un articulo titulado "Los ángeles de Lucía" en el que se dice que Lucía Bosé está promoviendo un museo seráfico en la localidad segoviana de Turégano. Además de sonreirme por

el buen humor o por la inutilidad que puede suponer un museo de los ángeles buenos y malos me he dicho: *"Si esta estupenda y simpática actriz es capaz de sujetar a los ángeles por las alas como quien agarra a un toro por los cuernos, voy a permitirme la travesura de hablar del espíritu"*.

Del Espíritu han hablado y escrito muchísimas personas. Nada menos que Montesquieu escribió "El espíritu de las leyes" y no creo que la palabra espíritu tenga en ese libro connotaciones religiosas. Esto quiere decir que la palabra puede servir para designar algo no estrictamente religioso y que está dentro de la esfera de lo humano.

La verdad es que causa cierto embarazo hablar de espíritus, pues pareciera que hablamos de algo no muy seguro. El espíritu ni se ve ni se toca, está por dentro y es sutilísimo como el aire o la energía. Solemos hablar del espíritu como si se tratara de un genio o geniecillo que es un personaje que llevamos por dentro y puede ser bueno y malo; burlón, socarrón; triste y alegre; despierto esforzado; débil o fuerte. El espíritu es eso que solemos llamar "animus" o ánima y que a mi me suele parecer que tiene que ser algo más que hormonas y energía nerviosa aunque lo

cierto es que sin hormonas y sin sistema nervioso se acaban las señales del espíritu en el hombre.

En la literatura espiritual el recurso al espíritu es constante. La función del espíritu es animar y dar vida en cualquiera de las acepciones o modos en que la vida se manifieste. Donde hay vida hay espíritu. Evidentemente la presencia del espíritu es más notoria y palpable en la vida intelectual y en la vida afectiva de las personas pero también en la biología y en la sexualidad y en las mil manifestaciones de vida de la naturaleza. La función del espíritu es también dar vida a la sociedad de los hombres y promover movimientos de acercamiento y hermandad entre los hombres. Yo estoy convencido de que en el caso Ruanda el espíritu ha soplado con una intensidad fortísima entre nosotros y ha sido capaz de abrir nuestro corazón y nuestros bolsillos. Con todo ello quiero decir que yo creo en el espíritu y me dejo llevar por el espíritu en muchas ocasiones si bien no es este el sentido en el que utilizaré la palabra espíritu en el presente artículo. Mi concepto de

Preparar hombres

Los jóvenes empresarios tienen una preparación técnica científica y humanística muchísimo más amplia que las generaciones precedentes. Se expresan en tres o cuatro idiomas, tienen en cuenta y analizan el crecimiento de la humanidad, los problemas medioambientales y los límites del crecimiento. Saben las consecuencias del capitalismo y del comunismo y del militarismo y del racismo. Ninguno de ellos ha cuidado el planeta. Estoy convencido de que de nuestro ámbito de Experiencia Cooperativa va a surgir un grupo de jóvenes empresarios que van a dinamizar el proceso por cauces de excelencia humana y de solidaridad profunda. Si algo hemos hecho durante todo el proceso de Experiencia cooperativa ha sido preparar hombres. El esfuerzo que se ha hecho en educación terminará por dar frutos y tengo la certeza de que nuestra experiencia cooperativa mejorará en manos de los jóvenes empresarios.

espíritu se parecerá más al de Montesquieu o al de un poeta o filósofo que no le da al espíritu otra entidad que la de energía humana.

Mi intención es hacer una pequeña reflexión acerca del espíritu de Cooperación. Ese concepto sin duda muy fluido y poco concreto está hecho de un cuerpo de ideas; que creemos

mejores que otras ideas para resolver los problemas socio laborales. Unos convencimientos profundos que son esas ideas asimiladas, hechas vida y llevadas a la práctica: Una coherencia entre las ideas y la vida, de tal manera que si me parece que la cooperación es buena coopero siempre; una voluntad firme y esforzada de poner el alma y la vida en ese proyecto de tal manera que las dificultades no me arredren y siempre me mantenga en función creativa, distinguiendo bien lo que es esencial de lo que es accesorio o accidental. Yo suelo decir que para tener este espíritu necesito del otro espíritu del vivificador, pero dejémoslo de ese tamaño no sea que lleguemos a conclusiones precipitadas.

“El esfuerzo que se ha hecho en educación terminará por dar frutos y tengo la certeza de que nuestra experiencia cooperativa mejorará en manos de los jóvenes empresarios”.

“En nuestro ámbito de Experiencia Cooperativa va a surgir un grupo de jóvenes empresarios que van a dinamizar el proceso por cauces de excelencia humana y de solidaridad profunda”.



Los jóvenes de hoy tienen una preparación más amplia para hacer frente a un mundo cada vez más competitivo.

Espíritu de cooperación

Los nuevos empresarios que necesitamos los imaginamos dentro del espíritu de la cooperación. Hay quienes dicen que se ha perdido el espíritu. Será cosa de recuperarlo. Sin duda dentro del espíritu de cooperación está la idea de poner límites al tener. El espíritu de cooperación no

estimula el ganar sin ninguna condición. El espíritu de cooperación no es el espíritu del capitalismo para el que el máximo beneficio es lo esencial. El capitalismo tiende a ahondar las diferencias. Que los ricos sean cada vez más ricos y los pobres sean cada vez más pobres puede tener funestas consecuencias.

En un reciente análisis sobre juventud leí algo que me resultó ilustrativo. La juventud de cada una de las etapas o períodos analizados tiene unas características diferentes: El primer período es el de utopismo (vivido por los que eran jóvenes entre los años 1960-1968). La segunda la del dogmatismo, la juventud entre 1969-1982 y la última la del pasotismo (los jóvenes de 1983 hasta 1991). Los jóvenes de las generacio-

nes de los 80 son quienes han gozado de mayor bienestar en la historia reciente.

Los que más sufren o hablan de falta de espíritu son o somos quienes vivieron y vivimos la etapa utópica del Cooperativismo que coincide con los años de nacimiento de la Experiencia. Quienes hicieron de la utopía realidad se están jubilandando y están convencidos de que ellos han sido los mejores cooperativistas del mundo. Después vinieron los Dogmatismos, los Maoismos y Marxismos-Leninismos que han acabado, como han acabado.

La otra etapa es o parece ser la del pasotismo que fomenta sin duda el individualismo porque uno pasa de todo menos de sí mismo, pasando también de cooperativismo. Seguramente estamos entrando en una etapa de realismo con muchos visos de pragmatismo y de síntesis de muchas cosas. □

B E G I



BELARRI

El empleo industrial en MCC

Son grandes los retos que tiene Euskadi. No es el menor la imperturbable desindustrialización que vamos observando en los últimos veinte años. Desde 1974 a 1994 se han perdido casi el 50% de los empleos en el sector industrial al descender las plantillas de nuestras empresas desde 380.000 puestos a 195.000 a fines de junio de este año.

Más aún, en sólo 12 meses, desde junio de 1993 al mismo mes de 1994, el descenso ha sido de 22.000 empleos: el 10,1% del censo industrial, corroborando el signo algo desesperanzador de la situación.



El empleo industrial en el MCC ah evolucionado favorablemente en el último año.

Y lo malo es que una parte importante de la aparente estabilidad que debía haberse logrado gracias a los apoyos de la Administración Pública, a las correccio-

nes internas del modelo de gestión, y al aumento de la productividad que permite mantener el producto generado en aproximadamente 1,1 a 1,2 billones de pesetas, se puede seguir anunciando que el empleo industrial que ocupaba el 29% de la población activa el 30 de junio va a ir disminuyendo. En una palabra, que van a seguir desapareciendo empresas de productos caducos cuyo insuficiente negocio para rebasar el umbral de rentabilidad las va a dejar fuera de mercado.

En MCC, por el contrario, la situación viene siendo muy distinta. Los 14.051 empleos de fines de agosto de 1993 se han convertido en 14.966 en 1994 con un crecimiento de 915 empleos netos y el 6,51% de aumento relativo.

Este positivo deslizamiento se ha logrado gracias al impulso de las ventas que han crecido interanualmente el 20,85% y que son el 10,6% superiores a las previstas en los planes de gestión. Confirma todo ello cierta recuperación de la economía, y sobre todo la favorable evolución de la demanda externa (exportación), que ha crecido en ocho meses el 39,40% sobre las cifras de hace un año en el Grupo.

Consecuentemente, la prestación de Ayuda al Empleo evoluciona más favorablemente que la prevista en los planes que se auspiciaban.

El coste programado al finalizar el mes de agosto se situaba en 2.301 millones de pesetas, pero se han destinado y liquidado 1.969 millones con una ventaja del 14,4%, lo que apunta la recuperación hacia espacios de equilibrio del balance de ingresos y gastos de este apoyo asistencial y solidario del Grupo.

Las reubicaciones provisionales han sido 432; las prejubilaciones 549 y, en conjunto, el Plan sobre Desempleo ha movilizado 1.150 personas en ese incesante ajuste de demanda y oferta interna de personal de MCC, y por la superación de situaciones de reajuste de plantillas generalizada en Euskadi, en Europa y en todo el mundo.

Actualización del Programa de Convergencia (Maastricht)

Se trata del documento que el 15 de julio aprobó el Gobierno, y que lo conocimos más por las críticas que la ceoe avanzó sobre su contenido que por su contenido mismo.

El 15 de setiembre la ceoe ya ha concretado en un documento todas sus reservas: le hubiese exigido "realismo en el diagnóstico y concreción de las medidas adecuadas, características de las que, en buena medida, carece la Actualización del Programa de Convergencia como sucedió con el Programa Inicial".

El documento tiene 62 páginas y es imposible resumirlo en pocas líneas, ni siquiera en sus propuestas esenciales; pero haremos un esfuerzo en esta dirección.

Se pretende fortalecer la recuperación económica ya iniciada, generar empleo y consolidar los derechos y prestaciones sociales ya alcanzados: son los tres pilares en los que se asienta la política económica del Gobierno.

Entre 1994, 1995 y 1996 alrededor de un millón de españoles más tendrá un empleo, en torno a medio millón pasarán a cobrar jubilación, unos cien mil jóvenes más que ahora entrarán en la Universidad, y la renta "per cápita" llegará al 83-84% de la media comunitaria, relación que ahora se halla en el 80,5%.

Para ello el Producto Interior Bruto deberá crecer cada año a un promedio superior al 3,5%, el déficit público deberá quedar por debajo del 3% del pib en 1997 y el "stock de deuda pública" aún quedará por encima del 60% del pib, superando los límites que se programaron en Maastricht.

Esta recuperación se sustenta mediante la actuación en una triple vía:

- Una política monetaria menos restrictiva reduciendo sustancialmente los tipos de interés, tanto a largo como a corto plazo.
- Una política fiscal que invierta la tendencia alcista del déficit público de modo que éste quede en el 6,7% al finalizar 1994; en el 5,9% en 1995; en el 4,4% en 1996, y en el 3% en 1997.
- Una moderación de los incrementos salariales a la que coadyuvarán las medidas

PROYECCIONES MACROECONOMICAS en tasas de evolución anual

Concepto	1994	1995	1996-7
PIB Y AGREGADOS (% de variación real)			
Consumo privado nacional	0,1	2,0	3,6
Consumo público	-2,0	0,5	1,6
Formación bruta de capital fijo	1,6	5,0	8,0
Variación de existencias	0,0	0,2	0,1
DÉMANDA NACIONAL	0,1	2,6	4,4
Exportación de bienes y servicios	8,4	9,8	9,1
Importación de bienes y servicios	2,7	8,5	10,2
SALDO EXTERIOR (contribución al PIB)			
	1,2	0,2	0,6
PIB			
	1,3 (*)	2,8	3,9

(*) Ahora se calcula que puede llegar al 1,7%

de reformas introducidas en el mercado de trabajo, que ya van teniendo un impacto importante en términos sociales.

El empleo crecería entre el 1,5 al 1,9% en 1995 y entre el 2,7 y el 3,3% en 1996 y en 1997 lo que, si se cumple, aumentarían más de 1.000.000 los empleos netos.

En relación a las pymes el Gobierno ha elaborado la "Iniciativa pyme de Desarrollo Industrial" que pondrá a disposición de estas empresas cerca de 338.000 millones de pesetas tanto a través de la Administración General del Estado como de las Comunidades Autónomas.

A partir de un diagnóstico realista de la situación del sector industrial, el Gobierno presentará un libro blanco de la industria que sintetice y avance la propuesta para este importante sector económico.

Los comentarios de determinados analistas financieros creen que remitir al 3% del pib el déficit público en 1997 va a ser una tarea imposible. Asimismo el Consejo Económico y Social solicita la revisión del Plan de Convergencia porque duda de sus planteamientos y de las prioridades estratégicas.

Unión Cerrajera

Van a desaparecer pronto los últimos vestigios industriales de una empresa que fue desde hace casi noventa años uno de los testimonios pioneros de integración industrial.

Era entonces, y hasta hace poco, la Unión Cerrajera, nacida de la fusión de Cerrajería Guipuzcoana y de Vergarajaregui, Resusta y Cía. el 22 de junio de 1906.

Según Iñigo de Aguirre en su historia de unión cerrajera esta empresa tiene su origen en las ferrerías de Zaldibar y Cigarrola de Mondragón, que fueron desplazando su producción hacia herramental agrícola (en Cigarrola) y cerrajería doméstica (en Zaldibar) "que hasta comienzos del siglo XIX era objeto de importaciones".

Hasta comienzos de este siglo Vergarajaregui, Resusta y Cía. será la única empresa de cierta importancia junto a media docena de otras como la fábrica de harina de Arrasate y San Agustín.

En el origen de esta estirpe de empresas y empresarios en 1894 la antigua ferrería Olazara, del Conde de Monerrón, adquirida en 1869 por Resusta y Vergarajaregui, daba trabajo a 500 trabajadores "en la práctica -dice- toda la mano de obra de Mondragón" ... "aunque no es infrecuente el recurso a la emigración con destino a Sudamérica".

Unión Cerrajera, en su versión moderna, daba trabajo en 1956, cuando se creó Ulgor (ahora Fagor Electrodomésticos) a unos 2.200 trabajadores entre sus factorías de Mondragón y Bergara. Ahora pasa por unas circunstancias preocupantes, con dos plantas productivas, Transformados Metálicos y Cerrajería, que dan trabajo a

unos 176 empleados en unas instalaciones caducas cuya situación y mercado anticipa un desenlace desafortunado que ha de producirse en breve.

En el análisis de Iñigo de Aguirre se interpretan así los grandes trazos históricos de nuestra vida industrial: "En cien años -arranca desde 1869- Mondragón se alza ría en cabecera comarcal indiscutible y su área de influencia desbordaría los límites del Valle [de Leniz] y aun los provinciales. La causa de este despertar? [se pregunta] sin duda, una pequeña ferrería, la de Olazar, que daría paso a una empresa, Unión Cerrajera, S.A. de donde surgiría al cabo de los años el movimiento cooperativo de Caja Laboral Popular".

Ahora Unión Cerrajera se debate entre el cierre y la adquisición por los trabajadores de los activos inmovilizados de la antigua empresa y, en compensación se confía que sobre el emblemático edificio de cerrajería y almacenes, construido tras la guerra civil, se habilite un Centro de Empresas Innovadoras, como alternativa a la pérdida de empleos que sin duda se va a producir en las dos fábricas hoy existentes como residuo laboral de esta legendaria empresa.

El "cei", si finalmente se acomete, puede ser una noble alternativa que el cooperativismo de Mondragón desde sus instancias técnicas -Ikerlan, Saiolan- debe impulsar para el asentamiento de empresas y, también, si es preciso, deberá propiciarse financiación y gestión si fuese menester para, simplemente, ser fieles a las motivaciones que antes dieron lugar a la creación de la primera cooperativa.

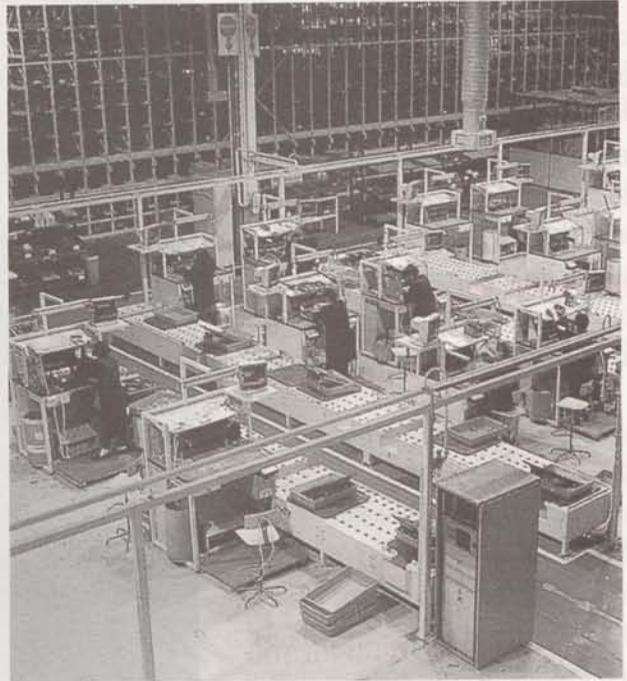
Fargas-Fagor

La época de la utilización del petróleo como combustible doméstico duró hasta el tiempo que comenzó la generalización del gas, sobre todo butano, porque el empleo de gas ciudad se limitaba a las grandes capitales a través de las "fábricas de gas".

En Fagor (Ulgor SCI entonces) sólo se fabricaban hace 37 años cocinas de petróleo, ciertos componentes de automóvil, y una estufa genial de origen inglés de marca Aladdin. Fue el 11 de octubre de 1957 cuando se hizo, aprovechando el puente del Pilar, el primer viaje a Italia para establecer relaciones con alguna casa que fabricara cocinas de butano.

Las marcas elegidas "a priori" eran Zoppas, Ignis y Fargas. Esta última se hallaba en Milán, centro industrial y económico de la Lombardía y cercano a Turín en el Piemonte. No pareció necesario llegar a otras indagaciones, pues en Fargas, con la sede central en el centro de Milán, la acogida fue inmejorable y sus directivos desanimaron cualquier intento de hallar otra alternativa ni siquiera en fase de indagación.

Del director de exportación, al director técnico, Sr. Bianchi, de éste al director general, Sr. Grassi, y de éste al consejero delegado, Sr. Monti, fueron unos encuentros que se completaron en la mañana del día 12 de octubre, lunes, seguido de un almuerzo en el "ristorante" Bocaccio de Via Bocaccio, para seguir, por la tarde en



Sección de cocción de Fagor Electrodomésticos.

la primera visita a las plantas productivas en Novate. Sin reservas, con actitud positiva y deseos de cerrar un contrato, inmediatamente el martes se había redactado el primer borrador que, una vez examinado, se rebajó de grado en los distintos compromisos que se adquirían: "royalties", mínimos de producción, "cash" inicial y tiempo de duración.

La Fargas era una empresa subsidiaria al 100% de la Edison, compañía eléctrica del Estado italiano. Al igual que en España Edesa (ahora Fabrelec) había sido creada por Iberduero y Sepsa (Aspes) por Hidroeléctrica Española, la firma Fargas había sido creada por la Edison para construir cocinas eléctricas que consumieran más electricidad doméstica, es decir, para extender su demanda de consumo.

El Sr. Monti, en nombre de Edison, firmó el convenio el día 16, cuatro días después de la primera entrevista, para cinco años de duración, y luego se amplió a diez a partir de 1962. Como es conocido la electricidad italiana fue luego nacionalizada y los capitales de Edison se unieron a los de Montecatani, consorcio italiano de gran renombre no sólo en el campo químico, sino aun en el de la máquina herramienta. Dieron así origen a la sociedad Montedison.

Ulgor encontró después en Bianchi un magnífico delegado con el que se contrataron en Italia unas veinticinco licencias para diez o doce cooperativas del Grupo.

Es en octubre de 1957, por tanto, cuando comenzaron nuestros viajes de negocios a Italia a través de la Fargas, y es en este encuentro, en el que hubo más fortuna que previsión, donde se halla una de las claves del posterior desarrollo de lo que hoy es MCC. □

El oficio de capador fue de gran relevancia en tiempos pasados. En el caso de los animales, servía para facilitar su engorde, amansar a las bestias y hacer su carne comestible. Las técnicas del capado han mejorado con el paso de los años, al igual que las tarifas de los capadores.



Capadores

Carmelo Urdangarín/Koldo Lizarralde/José M^a Izaga

Los especialistas en el capado, es decir, la inutilización de los órganos genitales, tanto de personas como de animales, tuvieron una gran importancia en el pasado. La castración humana como castigo a pri-

sioneros de guerra o adúlteros, así como a las personas de confianza de las que detentaban el poder (por ejemplo, los romanos, para conseguir buenos sopranos y contraltos y los moros a los que cuidaban los harenes) ha sido práctica relativamente extendida.

En el caso de los animales, con el capado (irendu o txikiatu en el Baztán) se trata, fundamentalmente, en unos casos de facilitar su engorde y, en otros, de amansar a las bestias, utilizándose, también, para eliminar el fuerte olor al almizcle (macho cabrío, berraco, etc.) haciendo su



Escena típica de las ferias de hace unos 40 años. Mientras los cerdos descansan capador y propietarios discuten las condiciones del castrado.

carne comestible. Sin embargo, en muchos caseríos se mantenían estos animales con su olor “para evitar que entrara la tuberculosis”.

En nuestro país hay numerosas referencias, en el pasado, a los capadores (irentzaile, xikitero y, en el Baztán, txikiratzaile). Los conocimientos que exigía este oficio se transmitían de padres a hijos y, en cualquier caso, dentro de la familia, ejerciendo la actividad en un reducido ámbito geográfico. Los capadores han sido, tradicionalmente, profesionales respetados pues de su pericia dependía la vida de un bien tan apreciado como los animales que, en

unos casos, aliviaban las duras tareas de los baserritarras, además de facilitar alimento y, en otros, eran fuente de ingresos importantes.

Obligados a adaptarse

Algunos historiadores llegan incluso a considerar a los castradores medievales como precursores de los veterinarios y, en época mucho más reciente, alguno de ellos llegó a ser promovido a cirujano por aclamación popular (Lérida, 1754). En nuestro país ejercieron su profesión sin limitaciones pero el Reglamento Provisional de la Enseñanza Veterinaria de

empieza a ser necesaria la autorización, que la Orden de 29 de marzo de 1959 acabó de concretar.

El atxabaltarra José Iñurrategui, capador de prestigio durante más de cincuenta años, recuerda cómo tuvo que sacar, no sin esfuerzos, la “licencia de castrador” en la Escuela Superior de Veterinaria de León, cuando ya era un veterano en el oficio.

Al igual que ocurre en otros oficios tradicionales, como el de las parteras, también en el caso de los capadores, detrás de la exigencia de autorizaciones más o menos oficiales, justificada en la necesidad de acreditar unos conocimientos mínimos, se esconden intereses económicos de otros profesionales.

Hasta las primeras décadas de este siglo, los capadores, provistos de los escasos utensilios (bisturí, aguja curvada, etc.) y remedios que utilizaban (alcohol, “papeleta batzer” y



Los capadores han sido, tradicionalmente, profesionales respetados pues de su pericia dependía la vida de un bien tan apreciado como los animales



14 de octubre de 1857 ya cita a los castradores y herradores de ganado vacuno y el 18 de junio de 1930

lejía) se desplazaban hasta el domicilio de sus clientes en muleros, “mandoak”, más tarde en bici y

ferrocarril para pasar a la moto. Luego eran las ferias, de gran tradición en nuestro país, donde el capador conectaba con los que demandaban sus servicios.

La castración se ha aplicado a un gran número de animales, que, especialmente en el caso de los machos, suelen pasar a llamarse

hasta 100 a la hora entre dos personas) se realizan con los dientes, lo que presenta ventajas al romper, "eten", en lugar de cortar.

En opinión de los capadores tradicionales, el tiempo frío es mejor para llevar a cabo el capado pues el calor favorece la aparición de infecciones, siempre peligrosas y en lo que juega



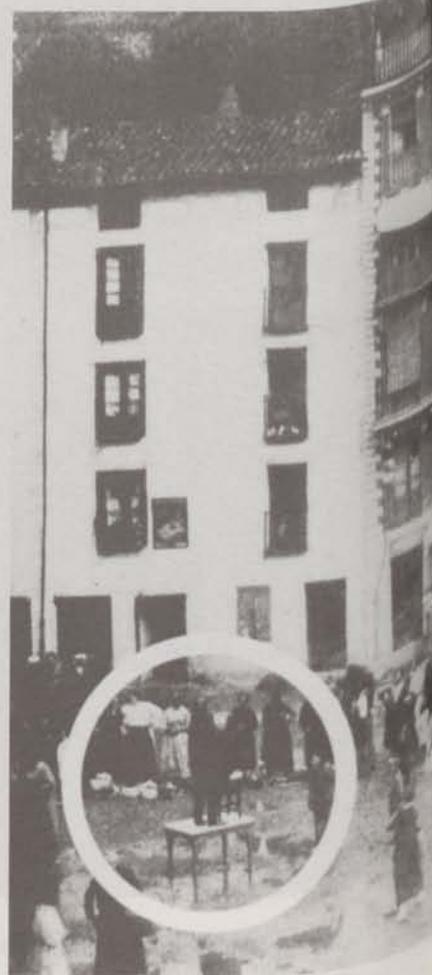
Los capadores han sido, tradicionalmente, profesionales respetados pues de su pericia dependía la vida de un bien tan apreciado como los animales.



capones, produciéndoles importantes alteraciones. Las técnicas utilizadas han cambiado de forma importante, siendo mucho más fácil el capado de los machos, al tener los testículos en el exterior y llevándose a cabo por torsión o estrangulamiento, utilizándose, con frecuencia, mordazas castradoras y, en algunos casos, emasculadores, que han sustituido a los clásicos palos. Lógicamente, los animales se resisten de las más diversas formas, lo que obliga a su inmovilización, en lo que los capadores son unos expertos. Sobre todo en Estados Unidos, la castración de corderos de 5 kgs. de peso (se llega a capar

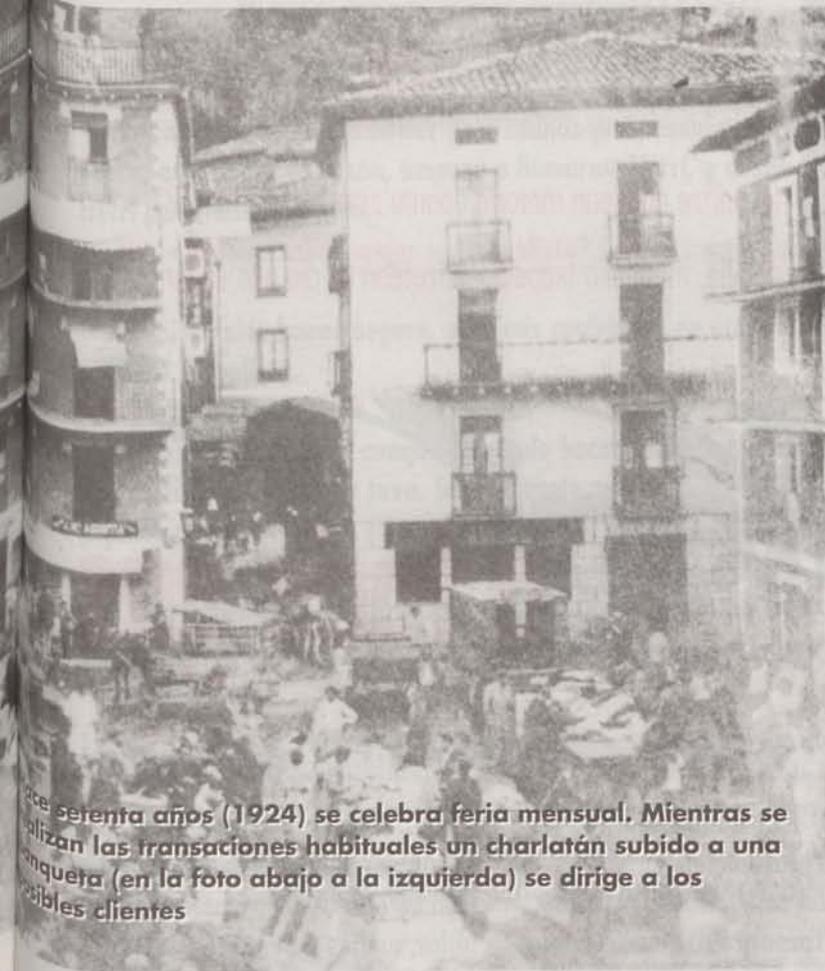
su dinero el propietario del animal y su prestigio el técnico.

Los capadores tenían gastos importantes al tener que desplazarse y, a veces, pernoctar en otros lugares. Sus tarifas por el capado de una cerda "grande" han variado de las 10 ptas. de 1945 a las 25 de 1958 y unas 250 en 1970. En algunos casos (pueblos pequeños, sobre todo en Alava) tenían establecidas "iguales", con la obligación de acudir tres veces al año (marzo, junio y setiembre) y "en los casos urgentes". Según la tarifa vigente del Colegio Oficial de Veterinaria de Guipuzcoa, la castración de un perro puede cobrarse 14.000 ptas. y la de una gata 7.750 ptas. □



El variop

Las ferias y los mercados de nuestro país y en particular los que tenían una periodicidad mensual, han sido tradicionalmente lugar de encuentro entre los vendedores y los compradores de diversos productos y servicios, formando un conjunto multiforme y bullicioso.



Desde setenta años (1924) se celebra feria mensual. Mientras se realizan las transacciones habituales un charlatán subido a una carreta (en la foto abajo a la izquierda) se dirige a los posibles clientes

El mundo de las ferias

Como ya hemos señalado también los capadores acudían a las ferias existiendo una cierta distribución de plazas entre ellos, aunque en algunos casos como Vitoria hacia los años 60, podían acudir tres o cuatro. El reparto de cerdos y otros animales se realizaba en el mismo lugar o se convenía una próxi-

ma visita al caserío del cliente.

Un personaje llamativo de las ferias era el "charlatan", entre los que destacó el conocido como León Salvador. Subidos a una silla o tarima con gran aparato y, para la época, exóticas vestimentas, con su imparable verborrea eran capaces de atraer a numerosos oyentes, a los

que ofrecían los más variados productos "ni a cien ni a setenta y cinco no a cincuenta y además los cinco primeros compradores se van a llevar de regalo ésta caja de herramientas que vale en el mercado doscientas Ptas".

Entre el público siempre se encontraban los confabulados con el "charlatan" que se adelantaban a aceptar tan ventajosa oferta con el dinero en la mano visible. Toda ésta técnica lograba otros convencidos que acababan comprando lo ofrecido.

Los "charlatanes", al menos los más conocidos, no engañaban a sus clientes más que lo que éstos, estuvieran dispuestos a admitir. Por esto una y otra vez volvían a las mismas ferias y seguían vendiendo los productos de siempre o las novedades que anunciaban con gran estrépito.

Además, cada feria tenía sus propios personajes singulares. En el Bajo Deba hay que destacar a "Mendaroko Txirristaka" que vendía además de sus máquinas de cortar el pelo con el slogan "aitak semiari eta semiak aitari" (el padre al hijo y el hijo al padre) sus propios "xelebres" versos que recitaba con soltura y esperada (por los oyentes) picardía.



Munduko motoziklismo txapelketan, ezohizkoa bada ere, euskaldun bat daukagu elitean: Herri Torrontegi. Gorlizko piloto honek ongi ondo zekien horrela bukatu zezakela bere jaunartze egunean motorra oparitu ziotenean. Orain, 27 urte dituela, munduko txapelduna izateari ez dio uko egiten.

herri torrontegi a todo gas

Javier Marcos

Hace poco más de dos meses le hicieron polvo el pie derecho en un aparatoso accidente cuando participaba en el Gran Premio de Motociclismo de Checa. El suceso, siempre inoportuno, lo ha sido más en esta ocasión ya que a tan solo cuatro carreras para finalizar el mundial de 125 centímetros cúbicos el piloto de Gorliz estaba rodando en franca progresión en las últimas carreras.

Por lo demás, Francisco Javier Torrontegi, Herri, es el único vasco que hemos tenido a lo largo de la historia en la élite del motociclismo internacional. A sus 27 años, y después de cinco en este circo de gomas

y asfalto, está ilusionado programando su próxima temporada.

T.U.: ¿Qué tal evoluciona tu lesión?

Herri Torrontegi: Pues bastante bien. Hace ya un mes que me han operado y ahora es cuando te empiezas a poner un poco nervioso porque te sientes inhabilitado para muchas cosas. Pero lo llevo bien, la mañana la paso en rehabilitación y la tarde en la oficina.

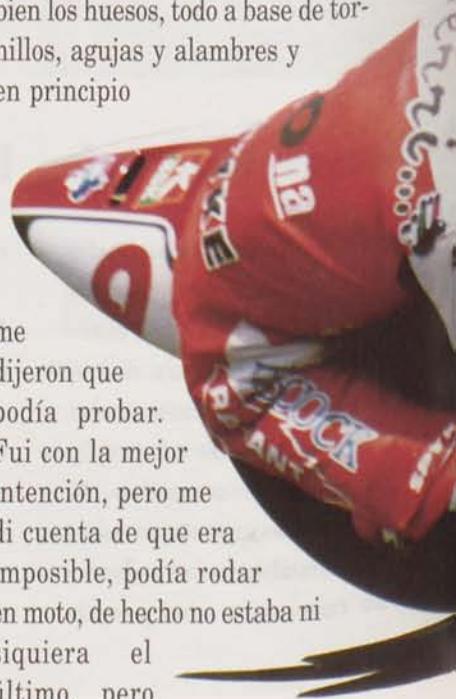
T.U.: ¿Cuál fue exactamente la lesión?

H.T.: Rotura de los maleolos de la tibia y el peroné, el astrágalo por tres sitios y el quinto metatarsiano.

T.U.: A pesar de todo 15 días después del accidente tenías previsto participar en el Gran Premio de Estados Unidos.

H.T.: Estuve allí porque en la operación me habían ensamblado muy bien los huesos, todo a base de tornillos, agujas y alambres y en principio

me dijeron que podía probar. Fui con la mejor intención, pero me di cuenta de que era imposible, podía rodar en moto, de hecho no estaba ni siquiera el último, pero



“En esta profesión hay que ser optimista”

¿Por qué “Herri” Torrontegi?

Ni nombre es Francisco Javier pero cuando era pequeño una amiga de mi padre, no se por qué razón, empezó a llamarme Herri, y desde entonces Herri para todo el mundo.

¿No te hubiera salido mejor ser futbolista? Cobran más y se la juegan menos.

Si hubiese sido bueno seguro, pero mis cualidades no eran las mejores para ser futbolista.

Otras aficiones

Me gusta jugar a pala aunque no puedo hacerlo muy a menudo por la rotura de escafoides que tuve. Soy bastante manta, pero me divierto jugando.

¿Sabes algo de las Cooperativas?

El grupo Mondragón es muy conocido internacionalmente. Además, yo lo conozco porque hemos acudido a algunas Cooperativas del Grupo para que nos sponsorice.

¿Y el euskera?

Es una asignatura pendiente. No he sido buen estudiante y las circunstancias me han hecho aprender inglés, italiano, y ahora palabras de japonés. Antes de dejar las carreras, si tengo tiempo, me gustaría aprender euskera para contestar algunas entrevistas.

¿Optimista?

En esta profesión hay que serlo, sino mejor quedarse en casa.

¿Para cuándo campeón del mundo?

Espero que pronto. Tengo 27 años y mucha carrera deportiva por delante.

los tiempos distaban mucho de los de cabeza y además el día siguiente se me hinchó muchísimo y me dolía. Decidí no tomar parte, no correr tampoco en Argentina y dedicar todo ese tiempo a la recuperación de la pierna para poder participar en Barcelona.

T.U.: De participar, ¿podrás hacerlo a un 100 %?

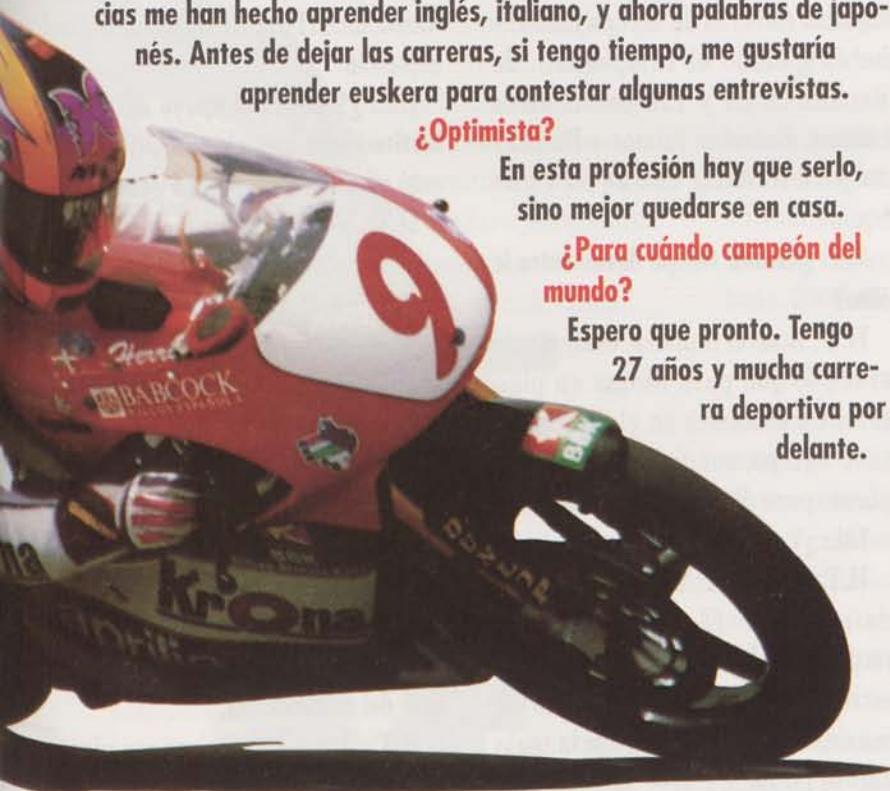
H.T.: Como mucho estaré a un 70-80 %. Pero aunque físicamente esté al 80 % el pilotaje puede ser al 100 %. Además, el de Barcelona es un circuito que me gusta mucho, y correr delante de la afición de aquí también te ayuda.

T.U.: ¿Ha sido este el peor accidente que has tenido?

H.T.: He tenido bastantes, lo que pasa que éste ha sido el más inoportuno porque ha llegado en un momento en el que estaba haciendo buenas carreras. Fue bastante aparatoso, pero tuve suerte porque caerte estando en la primera fila a 30 metros de la salida y con 30 pilotos por detrás, que te arrolle sólo uno es una suerte.

T.U.: De todas formas vuestras recuperaciones suelen ser bastantes milagrosas.

H.T.: Eso depende de quién y cómo te operen. De cualquier modo la recuperación no suele ser un camino de rosas; en mi caso ya ha pasado un mes desde el accidente y en ese tiempo la vez que más he dormido han sido siete horas. Además, con la rehabilitación machacas mucho el pie lo que te hace estar no con un





dolor extremo pero sí con molestias durante todo el día.

Pero bueno, haces un poco más de sacrificio porque los deportistas hacemos lo que nos gusta y haciendo lo que te gusta tienes más ganas de hacer el esfuerzo que sea necesario para volver a estar disputando carreras.

Primeros pasos

T.U.: ¿Recuerdas la primera vez que montaste en una moto?

H.T.: La afición viene porque cuando eres chaval las cosas prohibidas son las que más te llaman la atención. Entonces mi hermano Alejandro ya corría, y en mi casa siempre ha habido afición por las motos. Con siete años, cuando hice la primera comunión, entre toda la familia me regalaron una moto. Así empezó todo.

T.U.: ¿Y cuándo te das cuenta de que te puedes dedicar profesionalmente al motociclismo?

H.T.: Con 17 años ya había hecho algunas carreras de la copa junior, y había ganado el campeonato de España de 80 y 125 centímetros cúbicos. Entonces fuimos a Barcelona para intentar entrar en algún equipo.

T.U.: ¿Cuánto tiempo llevas entre la élite?

H.T.: A nivel mundial estoy desde el 85, lo que pasa es que en plan serio comenzamos en el 89 cuando tuve equipo, condiciones y presupuesto para disputar el mundial.

T.U.: ¿Y qué tal te han ido las cosas?

H.T.: Ha sido una carrera plagada de altibajos. El trabajo es muy importante pero unos nacen con estrella y otros estrellados. Yo no me considero estrellado, pero si la mala suerte no me hubiese acompañado

tanto hubiese estado más arriba.

T.U.: Las satisfacciones se medirán en función de los triunfos.

H.T.: A nivel deportivo estos dos últimos años han sido positivos, sobre todo este último. Ha sido un año en el que como siempre hemos tenido bastantes adversidades, pero al final he estado entre los 5 primeros. Y eso en un campeonato del mundo no es nada fácil. Se ha visto que con una moto buena, no con la mejor, sino con una moto

en condiciones puedo estar entre los mejores. También ha sido una satisfacción conseguir el apoyo de la BBK, de la Diputación, del Gobierno Vasco, de EITB, y de Babcock Wilcox española.

T.U.: ¿Significa el apoyo de estas instituciones que el motociclismo está calando en la sociedad vasca?

H.T.: No lo creo. El motociclismo no es un deporte de masas en Euskadi. Para serlo se tienen que dar una serie de circunstancias: que salgan más pilotos, que se disputen más carreras, tener un circuito... Aun y todo sí me gustaría señalar que la afición vasca es excepcional.

T.U.: En la historia no ha habido pilotos vascos que hayan destacado en esto del motociclismo.

H.T.: Por suerte en eso soy pionero. □

“Pozik nago egin dudan denboraldiarekin”

T.U.: Bete al dituzu urte honetan denboraldiaren hasieran zenituen espektatibak? Motor eta talde oso onak izan behar zenituen...

H.T.: Gorabeherak izan ditugu; lasterketaren zirkunstantziagatik, batzuetan beste batzuetan baino hobeto korritu dugu. Istripua izan nuenean hiru lasterketa geratzen ziren eta mundialaren amaieran lehen bosten artean egoteko esperantza zegoen. Lor zitekeen denboraldiaren hasieran helburu genuen bosgarren postu hori, baina istripuak dena aldatu du.

Halere, pozik nago eginduan denboraldiarekin.

T.U.: Eta datorren urteari begira?

H.T.: Hasteko behintzat, talde honetan jarraituko dut. Datorren urtean fitxatu egingo nau Semprucci taldeak, denboraldi honetan ez bezala. Horrek esan nahi du ez dudala

esponsorrik ekarri beharko, nahiz eta niretzat pozgarria izango litzatekeen oraingoek taldeari laguntzen jarraitzea. Poliki-poliki argitzen joango diren xehetasunak dira horiek, baina, zalantzarik

gabe, munduko txapeldunaren -ia seguru Sakata japoniarra izango daltaldean

egotea oso erakargarria da niretzat.

T.U.: Atsekabeak istripuez neurtzen dira? Zenbat hezur hautsi duzu?

H.T.: Bi klabikulak, eskafoidea, eskuineko erradioa, esku eskuineko metatarsiano bat bi alditan eta azken istripu honetan apurtu ditudan hankako hezurak hautsi ditut.

T.U.: Eta oraindik motor gainean jartzeko gogo duzu?

H.T.: Jakina, irteerako istripuak urtean behin gertatzen dira eta inoiz ere ez duzu pentsatzen zuri tokatuko zaizunik, baina egokitzen bazaizu bete duzu kupoa. Loteria jaustea bezala da, behin tokatuz gero ezin zaizu gehiago egokitu.

T.U.: Eta gurasoek nola bizi dute zure bizimodu hau?

H.T.: Aita, hil aurretik, lasterketara etortzen zen, asko animatzen ninduen. Amak ere ondo hartu du nire lanbide hau eta lasterketak telebistatik jarraitzen ditu. Istripua izan nuenean ikusten ari zen.

T.U.: Betidanik 125eko pilotoa?

H.T.: Bai zera! Superbikeko Espainiako txapelketa korritu dut eta 89an txapelduna izan nintzen 750 cc-ko kategorian 150 zaldiko potentziarekin; 250ekoan ere korritu dut eta emaitza onekin gainera, baina zirkunstantziek, batipat ekonomikoez, 125ekoan egotera behartu naute. 125ekoan aurrekontua handia bada, 250ekoan bikoiztu egiten da eta 500ekoan hobe ez esan.

T.U.: Zer falta zaio Herriri txapelduna izateko?

H.T.: Gaur egun eragina duten faktore asko daude munduko tituluagatik lehitzeko, baina nagusia ekonomikoa da. Proiektua ekonomikoki bideragarri egingo duen esponsorra eta talde on bat izatea dira titulua lortzeko garantia. Pilotatzeko gaitasuna baduzula suposatzen da, borroka egiteko prest bazaude..

T.U.: Zein izango da datorren urterako helburua?

H.T.: Hori taldeak eskaintzen didanaren arabera dago, baina oraingo eskaintzak izanez gero, lehenen artean egotea da helburua.



La Corporación MCC premiada
en el VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing

Premio a la imagen



Mondragón Corporación Cooperativa, MCC, recibió el pasado 1 de octubre en el marco del VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing el II Premio Imagen. Este premio le fue otorgado a MCC por un colectivo integrado por más de 200 profesores de todas las Universidades españolas, que entre el 29 de setiembre y el 1 de octubre se reunió en San Sebastián con ocasión de este VI Encuentro.

Los Profesores de Marketing votaron mayoritariamente en favor de MCC "por su notoriedad y prestigio en el ámbito nacional" y como "reconocimiento a la empresa, persona o institución que ha proyectado una mejor imagen por razones de carácter social, cultural y económico".

El galardón fue entregado por Dionisio Aranzadi, Vicerrector de la Universidad de Deusto, en el acto de clausura del Encuentro.

El encargado de recoger el premio por parte de la Corporación fue José M^º Aldekoa, Presidente del Congreso Cooperativo, quien afirmó en el acto de entrega que "para la Corporación ha sido una sorpresa agradable recibir este galardón. En primer lugar porque el nacimiento de MCC es relativamente reciente y en segundo lugar porque este premio corrobora todas las acciones emprendidas por MCC para transmitir una buena imagen a la sociedad."

El Encuentro anual de Profesores Universitarios de Marketing, que el año próximo tendrá lugar en Barcelona, tiene como objetivo intercambiar experiencias e investigaciones desarrolladas a lo largo del año entre los profesores del área y acercar el mundo universitario al entorno empresarial.



LAGUN-ARO

El Plan Estratégico de Lagun Aro

El Plan Estratégico de Lagun Aro se va perfilando. La comisión encargada de desarrollarlo ha concluido prácticamente sus trabajos, ofreciendo una serie de estrategias y planes de acción, una vez analizado el propio sistema, sus debilidades y fortalezas, y las amenazas y oportunidades del entorno.

En estos momentos se está procediendo al contraste de todas estas labores con

el Consejo Rector, de forma que pueda remitirse en breve a las Cooperativas para su debate, de cara a la Asamblea General.

Como líneas básicas del Plan Estratégico, se le da gran importancia al estudio de la organización del propio Sistema, incidiendo en que la labor de comunicación y explicación se debe llevar a cabo considerando a los intervinientes como

un bloque, agrupando tanto al propio Consejo Rector y personal de Lagun Aro, como a todos los órganos colegiados y departamentos de personal de las Cooperativas que forman parte del Sistema.

Todos los planes de acción han sido ampliamente debatidos en el seno de la Comisión y del Consejo Rector, iniciándose ahora el proceso de debate en las propias Cooperativas.

Su objeto es el desarrollo de áreas de negocio de interés común, sobre todo en el sector hogar y en el de componentes de automoción

ALCATEL y MCC firman un acuerdo de colaboración

José Luis Gómez Solera de Alcatel Standar Eléctrica y José M^o Aldekoa de MCC, han firmado recientemente un acuerdo de colaboración estratégica entre ambas empresas. A través de



este acuerdo ambas entidades se proponen desarrollar áreas de negocio de interés común, especialmente en el campo de la domótica dentro del sector hogar y en el de componentes de automoción.

Alcatel Standar Eléctrica, empresa líder en el mercado español de telecomunicaciones y con una significativa presencia industrial y comercial en otros países como Brasil, China y Polonia, viene utilizando desde hace tiempo los componentes electrónicos fabricados por Fagor Electrónica.

Automoción y electrodomésticos de línea blanca son dos sectores en los que la incorporación de la electrónica es un elemento clave, especialmente en el segmento hogar, donde la domótica abre nuevas perspectivas de desarrollo al asociarse con la telecomunicación.

Nos han visitado...

Japoniarrak berriro ere Arrasaten



Oraingoan ZENROSAI aseguru alorreko langile eta konsumitzaileen federazio nazionaleko ordezkartza baten bisita jaso genuen pasa den irailean. Bisita honen helburua MCCko azken urteotako bilakaera zuzen-zuzenean ikustea izan zen eta bide batez Eroski, Lagun-Aro, LKS eta beste kooperatiben egungo egoera aztertzea. Guztira bi egun eman zituzten gure artean eta hemen ikusitako eta ikasitako hainbat gauza beren herrialdean indarrean jartzeko asmoa adierazi ziguten.

Cinco años después de la adquisición de Fabrelec S. A. por Fagor, el pasado mes de junio se celebró en la empresa de Basauri un referéndum para decidir si se transformaba en Cooperativa. Angel Barandiaran, Gerente de Fabrelec, nos comenta los resultados de este referéndum, y los acuerdos tomados con posterioridad.



Edesa, "S. Coop."

J. M. F.

T.U.: ¿Cuál ha sido el proceso que se ha seguido desde la adquisición de Fabrelec por Fagor hasta su reciente conversión en Cooperativa?

Angel Barandiaran: Fagor compró Fabrelec en 1.989, y ya entonces ambas empresas, junto con el Gobierno Vasco, acordaron que en fecha no posterior al 30 de junio de 1.994 los trabajadores tenían que optar por su transformación en Cooperativa o seguir siendo una Sociedad Anónima.

Esto no quiere decir que desde 1.989 se comenzara con el proceso de transformación en Cooperativa, ya que de esto comenzamos a hablar en serio en 1.993.

Hasta ese momento nos hemos centrado en la gestión de Fabrelec, comenzando por colocar en puestos clave personal perteneciente a Fagor Electrodomésticos, siendo este último año cuando hemos hecho especial énfasis en el proceso de transformación en Cooperativa.

T.U.: Y el 30 de junio se celebró el referéndum.

A.B.: Sí, así es. Y en él una mayoría se pronunció a favor de la conversión en Cooperativa. Nos habría gustado que esta mayoría hubiera superado los dos tercios que en principio nos fijamos como objetivo, pero no fue así. De todas formas, hay que tener en cuenta la gran importancia del

cambio que se proponía.

A pesar de todo, dado que la conversión en Cooperativa obtuvo una mayoría de votos del 57%, optamos por abrir el proceso de adhesiones individuales.

T.U.: El proceso de adhesiones individuales estuvo motivado por el resultado o constituye un proceso obligatorio para la transformación en Cooperativa.

A.B.: Es un proceso obligatorio. El referéndum es meramente orientativo. Logicamente te aclara la situación, ya que si en un referéndum un 99 % se pronuncia a favor de la conversión en Cooperativa, en el proceso de adhesiones individuales es difícil tener

Transformación en Cooperativa

problemas. Cuando pides la adhesión individual con una mayoría mas reducida corres más riesgos. Sin embargo, todo ha ido bien ya que el 95 % del colectivo se ha mostrado partidario de optar por la Cooperativa.

T.U.: ¿Cómo se explica el hecho de que las adhesiones individuales llegaran al 95 %, superando ampliamente el resultado del referéndum?

A.B.: Fundamentalmente por dos motivos. Por un lado porque los trabajadores que habían votado "NO" en el referéndum aceptaron el resultado mayoritario del "SI".

Por otro lado, en nuestras charlas informativas a las Centrales y al colectivo de Fabrelec hemos hecho hincapié en las ventajas que ofrece este modelo de sociedad para el futuro de la empresa. Opino que esto ha hecho reflexionar a los trabajadores que no estaban a favor, que han acudido mayoritariamente a la firma del documento de adhesión, mostrando con ello un grado de responsabilidad apreciable.

T.U.: ¿Se ha informado correctamente al colectivo sobre el tema?

A.B.: Aunque en asuntos de información las personas, a veces, somos insaciables, puedo asegurar con tranquilidad que sí.

Un equipo de trabajo formado por personas de Fagor Electrodomésticos y Fabrelec hemos informado primeramente a las Centrales Sindicales, durante seis meses, de todo lo concerniente al modelo cooperativo y al plan de viabilidad de Fabrelec.

Posteriormente, durante el mes de junio, se han realizado sesiones informativas a diferentes grupos en el interior, y en el exterior concentrando el personal en Madrid, Barcelona y Sevilla.

Con todo opino que el personal se ha sentido informado suficientemente para tomar una decisión que a todas luces es importante.

T.U.: ¿Cuál es tu valoración personal de la reacción de los trabajadores de Fabrelec ante todo este proceso?

A.B.: En conjunto positiva. A pesar de que haya personas que no vean nada claro esto de la Cooperativa y por lo tanto sean reacias al cambio, tengo que decir que considero normal esta actitud; hay que entender que después de 30-40 años de haber trabajado en un modelo de sociedad determinado, es normal que haya este tipo de reacciones.

La negociación en sí no ha sido un camino de rosas, pero tampoco ha tenido grandes obstáculos. Sí ha sido larga, con una gran dosis de información, con mucho contenido, pero no ha habido enfrentamientos fuera de tono ni nada de eso. Yo diría que ha sido una negociación civilizada.

Lo que se ha observado en todo el proceso ha sido un gran interés de todo el personal por el futuro de la empresa.

T.U.: ¿Cuáles son las perspectivas de Fabrelec para los próximos años?

A.B.: Las mismas que las de Fagor Electrodomésticos ya que, a efectos funcionales, serán una misma empresa, con el objeto de mejorar en eficacia, eliminando todas aquellas duplicidades existentes.

Desde que Fagor compró Fabrelec se ha mejorado sustancialmente la gestión. Primeramente se dotó desde Fagor Electrodomésticos de medios humanos en puestos clave que, juntamente con la buena respuesta del personal de Fabrelec, estamos consiguiendo llevar a la empresa a una mejora de los niveles de rentabilidad importante.

Comenzó el II Máster en dirección de empresas de distribución



El pasado 4 de octubre comenzó en Otalora el II Máster en Dirección de Empresas de Distribución. Un máster dirigido a directivos del mundo de la distribución y cuyo objetivo fundamental es el desarrollo profesional de los directivos en gestión empresarial.

El programa elaborado a tal fin tratará de dotar a los participantes de una visión global de la empresa que les permita enfocar el futuro en un entorno competitivo; aportar conocimientos prácticos de los méto-



dos y técnicas utilizados en las áreas funcionales de la empresa; y elevar las capacidades de liderazgo y comunicación, favoreciendo una gestión excelente.

Este máster consta de 360 horas y estará dividido en diferentes módulos docentes en los que se impartirán temas como dirección estratégica y marketing, finanzas, recursos humanos, y organización y sistemas. Está previsto que el máster concluya el próximo mes de junio y a su finalización Otalora entregará el diploma correspondiente, que llevará el visto bueno del Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE) de la Universidad Autónoma de Madrid.

El día del comienzo Javier Goienetxea, Director de Recursos Humanos de Eraski, S.Coop. afirmó que Eraski quiere formar mandos internos, quiere contar con profesionales bien formados, especialmente teniendo en cuenta el plan de expansión que Eraski está llevando a cabo.

El sentimiento trágico de la vida

Eukeni Olabarrieta

Tranquilo que aunque el título haga alusión a una obra de Dn. Miguel de Unamuno, no hay nada de unamuniano en el articulillo salvo el título.

En la vida de las personas hay un "antes y después..." un día señalado por un acontecimiento, una circunstancia. Puede ser un día mágico, maravilloso, el comienzo de una existencia gozosa, o al contrario, como en el caso de Peru Betialai, un día fatídico, trágico, el inicio de una existencia angustiosa, acongojante. Para muchos la pérdida de la virginidad, el primer trabajo, el matrimonio, son ese día de antes y después. No es el caso de Peru.

Antes de aquél fatídico día su existencia era un jubileo gastronómico y un disfrute gozoso del cuerpo practicando su deporte favorito: escalar montes de Venus. Sus divinidades eran Eros, Baco, Dionisios, Afrodita... y era un fervoroso practicante; el paraíso, su paraíso, lo tenía ganado por méritos propios.

Pero desde aquél fatídico día, día que nunca olvidó pues fue un mazazo en su dichosa existencia, su vida experimentó un giro de 180 grados. No volvió a ser el mismo. Poco a poco fue perdiendo el apetito, terminó inapetente, perdió kilos, el fluido vital se le escapó por los

poros, y terminó, de forma paulatina, en la impotencia sexual. Inapetente e impotente se sumió en el negro túnel de la melancolía y la angustia vital.

Y es que aquel día se hizo un análisis por consejo de un amigo y ¡horror!, desbordaba de colesterol. Entró a formar parte de esa legión de ciudadanos de colesterol alto que como fantasmas vagan por la existencia esperando el temido infarto, muertos en vida, zombies de ambulatorio, que hacen del colesterol el centro de su existencia, que vigilan sus índices como los economistas los índices de la Bolsa, víctimas de dietas implacables y de

una hambruna terrorífica, -los de Ruanda a su lado pecan de gula-, ávidos consumidores de revistas de divulgación con consejos médicos. La vida de estos ciudadanos, a cuyo lado los ascetas, eremitas y ermitaños solitarios del siglo X eran verdaderos sibaritas, está marcada por un sentimiento trágico: el del implacable colesterol.

Y esto le pasó por no seguir los sabios consejos que desde estas páginas les voy a dar en la próxima ocasión para llevar una vida disfrutona y mantener controlado el maldito colesterol. Cuidese, pero no se preocupe, que es peor. El estado de ánimo es tan importante como su colesterol. No haga del colesterol el "leiv motiv" de su existencia. Y sobre todo no olvide nunca que la mejor fórmula para hacer frente a los males de esta vida, incluido el maldito colesterol, es una mezcla de optimismo y buen humor. No se deje convencer por esos pájaros de mal agüero que sólo saben hablar de los males de la vida moderna y no caiga víctima del terrorismo sanitario, que también existe. Vaya por la vida con la cabeza alta, la sonrisa en los labios, y los testículos en su sitio, no a la altura de las amígdalas o de corbata. Cada cosa en su sitio. Y el colesterol también.



De viaje por Corea y Japón

El pasado mes de setiembre una docena de directivos de la Corporación MCC realizaron un viaje de 15 días a Corea y Japón. Se trataba de un viaje de negocios cuyo objeto era conocer "in situ" las razones que explican el fuerte crecimiento de la industria coreana y la reacción y el posicionamiento de las empresas japonesas ante la crisis económica que, según parece, están comenzando a superar.

Kia... visitando plantas de fabricación de automóviles, electrodomésticos -frigoríficos, microondas, televisiones...- y máquina-herramienta.

La impresión recibida es que son empresas con una clara vocación exportadora, que desarrollan los productos para los mercados exteriores, que han conseguido un importante grado de automatización, -el 90 % de las operaciones de montaje en Hyundai están robotizadas-, bien organizados y con un alto nivel de actividad.

La política económica del gobierno ha jugado un papel trascendental en el crecimiento de la economía del país. Con el ánimo de fomentar la exportación su línea de actuación se ha basado en el apoyo financiero a los grandes

grupos empresariales que, por su parte, se comprometen a reinvertir los beneficios generados.

Consecuencia de todo ello es que en los últimos 20-25 años han creado enormes conglomerados empresariales, se les ve decididos, ambiciosos, enérgicos, tienen importantes planes de expansión, prevén duplicar sus negocios en el período de tres años, y conseguir un fuerte desarrollo de su presencia internacional.

Sus planes de expansión pueden ser una oportunidad para las Cooperativas

de MCC, especialmente para los sectores de componentes y bienes de equipo.

Japón

Japón no es un país desconocido para MCC, que mantenía contactos a través de otros viajes corporativos.

En general los japoneses están ahora más abiertos y dispuestos a iniciar colaboraciones con empresas europeas que hace dos años. Están preocupados por su competitividad y tienen una orientación de expansión hacia los países del sureste asiático y China, ya que el crecimiento esperado en estas áreas supera la media mundial. Esta es también la política oficial del gobierno.

En Japón se han visto plantas con utilización y aprovechamiento óptimo de los espacios, con importantes grados de automatización, con atención a la calidad, con la incorporación de ingeniería concurrente, y en varias fábricas ha prosperado la idea de unir en una única responsabilidad las compras y suministros con el desarrollo de productos.

En definitiva, los japoneses están más abiertos a colaborar -en diversas empresas de componentes, bienes de equipo y electrodomésticos parecen abrirse algunas opciones-, y por tanto habrá que potenciar contactos con empresas de los sectores respectivos, y prestar especial atención a la evolución tecnológica, al desarrollo de productos, y al posicionamiento de los negocios en el ámbito internacional.



Corea

Las cifras macroeconómicas indican que la economía de este país estaba creciendo notablemente y en concreto en sectores como la automoción, electrodomésticos y construcción se observaba una creciente presencia de los productos coreanos en USA, Oriente Medio y Europa. Había que indagar los motivos, y para allá se fueron nuestros directivos.

Pasaron 5 días conociendo las corporaciones coreanas más importantes, Hyundai, Daewoo, Samsung, Goldstar,

La inversión realizada para su apertura se aproxima a los 15.000 millones de pesetas. El grupo Eroski cuenta ya con 36 grandes establecimientos.

El Grupo Eroski abrirá 3 nuevos hipermercados antes de fin de año

El Grupo Eroski tiene prevista la apertura de tres hipermercados con la enseña EROSKI en el plazo de los dos próximos meses. Estos tres establecimientos estarán ubicados en Santander, Cornellá (Barcelona) y Córdoba; suponen una inversión cercana a los 15.000 millones de pesetas, y responden al plan de apertura establecido para el ejercicio 94, que incluía, además, los hipermercados ya abiertos de Guadalajara, Baracaldo y Agen (Francia).



Santander, Cornellá y Córdoba
Los hipermercados EROSKI de Santander, Cornellá y Córdoba están integrados en distintos Centros Comerciales de gran dimensionamiento en metros cuadrados construidos y de sala comercial de ventas. El Centro Comercial Valle Real (Santander) está promovido por Max Center Leisa y tendrá una superficie comercial de 43.000 metros cuadrados. Llobregat Centro Comercial, promovido por Finacom, alberga el hipermercado EROSKI de Cornellá (Barcelona) y tiene una superficie comercial de 45.000 metros cuadrados. Finalmente, el Centro Comercial El Arcángel de Córdoba cuenta con una sala de ventas de 41.000 metros cuadrados y está promovido igualmente por la empresa jerezana Finacom.

La apertura de estos tres hipermercados en Santander, Cornellá y Córdoba eleva a 36 el número de grandes establecimientos del Grupo Eroski, de los que 19 corresponden a los hipermercados EROSKI y 17 a los hipermercados medianos MAXI.

Las inversiones globales del año 94 para el Grupo Eroski alcanzan las cifras de 28.000 millones de pesetas y la incorporación de 1.500 personas al equipo de trabajo de la empresa de distribución. El Grupo Eroski tiene previsto invertir la cifra de 94.000 millones de pesetas hasta 1997 con objeto de materializar su plan de desarrollo y avanzar en su cifra de ventas que hoy le coloca en cuarto lugar en el ranking de las empresas de distribución en España.

El Grupo Eroski se encuentra presente en una amplia área geográfica de España y el sur de Francia. Su red comercial de hipermercados y supermercados se halla implantada en las siguientes Comunidades Autónomas: Andalucía, Aragón, Cantabria, Catalunya, Castilla La Mancha, Castilla León, Extremadura, Madrid, Navarra, País Vasco y Valenciana.

Europako Herrialde ezberdineko 10 gaztek Otorak antolatutako nazioarteko mintegian hartu zuen parte
Honen helburua Arrasateko Esperientzia Kooperatiboan sakontzea izan zen

Ikasgaia: Arrasateko Esperientzia Kooperatiboa

Pasa den hilean hamar pertsonako talde batek hartu zuen parte Otorak antolatutako nazioarteko mintegi batean. Mintegi honen ardatza Arrasateko Esperientzi Kooperatiboa izan zen.

J.M.F.



Pasa den hilean bost eguneko nazioarteko mintegia antolatu zuen Otorak. Ikasgaia "Arrasateko Esperientzia Kooperatiboa" izan zen, ikasleak berriz Europako herrialde ezberdinetatik etorritakoak. Guztira hamar izan ziren parte hartzaileak mintegi honetan: Belgikako laukote bat, Poloniako hirukote bat, Frantziako bi pertsona eta Estoniako beste ordezkari bat. Ikasle guzti hauek Belgikako "Forum Europes Cultures" elkartearen partaideak dira eta honen xedea Europako ekialde eta mendebaldeko ikasle eta langileen elkartrukaketak bul-tzatzea da.

Kasu konkretu honetan ekonomia soziala izan zen jorratutako

gaia, Arrasateko esperientziaren bidez, jarraian hemen ikasitakoarekin ekialdean mota horretako enpresak suspertzeko.

Arrakasta

Zeresanik ere ez dago Otorala bezalako hezkuntzetxe batentzako erronka izugarria dela tamaina horretako nazioarteko mintegia antolatzea. Duela hilabete batzuk Pakistango sindikatuen

ordezkariak izan ziren beste mintegi baten partehartzaileak; oraingoan Belgikako elkarte honen gizon emakumeak; eta bi hilabete barru beste bat dago aurrikusita Kolonbiako beste talde batekin. Hau dena ikusita badirudi nazioarteko mintegiak protagonismo berezia hartuko dutela Otoran, orain arte egindakoen arrakasta ikusirik behinik behin.

Automatizazioa, sarata eza eta garbitasuna

Txunditurik geratu ziren mintegi honen ikasleak hemengo errealitatea ikusi eta gero, gure kooperatibismoak hartu duen garapen maila ikustean. Ikastaro honetan duela urte batzuk Arrasaten egondako belgiar batek parte hartu zuen. Honen ustetan hiru gauza dira inguru honetan azpimarkatzeko modukoak. Alde batetik gure kooperatibetan lortutako automatizazio maila; bestaldetik gure lantegietako sarata eza eta azkenik garbitasuna eta ordena.

Aula Cooperativa

José M^a Larrañaga

Cooperación

El reciente Congreso de CICOPA celebrado en Vitoria permitió el rico intercambio de criterios, situaciones e intereses del cooperativismo mundial.

Un somero análisis de lo dicho en las diferentes conferencias nos llevaría a pensar que el cooperativismo, y por extensión la economía social, es una especie de cajón de sastre donde pueden convivir los programas de desarrollo local con la recuperación de núcleos humanos marginales de la sociedad industrial o la empresa de tecnología punta.

Parece como si los contornos del proyecto cooperativo fueran tan difusos que caben todos los que no pueden suscribirse a otras ideologías. Pudiera pensarse que la cooperación tiene influencia entre los que no encuentran acomodo en el sistema capitalista o están desengañados del socialismo. Es decir los que están de vuelta de otros caminos.

Quizás ahí este nuestro drama: no somos lo que queremos ser; somos lo que no nos dejan ser. Este estado de ánimo no puede generar más que neurosis. Por eso es importante definir nuestras propias peculiaridades, nuestros límites y nuestros objetivos. No porque estemos contra los

"otros", sean estos quienes sean, sino porque necesitamos saber quiénes somos, qué somos y qué queremos.

¿Qué somos?

Difícil será crear, crecer y vivir sin el previo conocimiento de lo que somos: ¿somos una utopía social? ¿somos sólo una sensación colectiva? ¿la imagen distorsionada de un sueño? Y ya puestos a hacernos preguntas comprometidas abordemos aquel viejo dilema de los años "calientes", de los 70 ¿somos, acaso, la tercera vía?

Recuerdo que amigos míos a quienes admiro, pero con los que a veces discrep, decían que la fórmula cooperativa no podía pretender ser considerada ni la tercera, ni ninguna vía. El cooperativismo, opinaban, era un sistema para andar por casa, bueno para un ámbito local. No podía pretender equipararse a una ideología tan poderosa como la marxista, que con tanto acierto como ciencia explicaba el proceso histórico de la humanidad.

Para mí que a mis amigos les faltaba ambición y les sobraba mitificación al considerar una ideología con las inevitables lagunas como todas las ideologías que en la historia han sido. Muy a pesar nuestro, y lo repito muy a pesar nuestro, porque

quien más quien menos los de aquella generación esperabamos mucho del socialismo.

No olvido el otro gran sistema ideológico: el capitalismo, o mejor dicho el liberalismo económico, cuyo padre Adam Smith, con singular maestría, supo dotar de "razones" tan científicas como prácticas.

Una y otra han aportado indudables ventajas a la humanidad. Una y otra han costado, así mismo, un altísimo precio al hombre. Luces y sombras no sólo imputables a los conceptos y a las ideas. Luces y sombras que a nosotros los humanos, nos acompañan en nuestras realizaciones, en nuestras obras.

Ante tanto cúmulo de sabiduría y ante tantas "razones" que auguraban la sociedad sin explotadores, ni explotados, según Marx o ante tanto "equilibrio" y justicia distributiva según el acierto de cada uno en un mercado libre que prometía el liberalismo: ¿qué puede ofrecer el humilde y poco estructurado cooperativismo, y sobre todo, cómo puede atreverse a competir en el exigente "ring" de las ideologías?

Posiblemente lo que ofrece el cooperativismo es algo que ha escapado a todos los ideólogos que han llegado a ser conocidos, esto es: dar el protagonismo a las personas,

tercera vía?

para que definan su propio proyecto ideológico.

Hasta ahora se ha explicado el mundo, se ha organizado la humanidad ... desde el punto de vista del ideólogo. Todos han procedido igual. Sólo el cooperativismo (y quizás los humanistas como Munier) se ha atrevido a proponer un paradigma radicalmente diferente. El paradigma que propone que sean las propias personas, que sea la propia sociedad la que llegue a una definición de las ideas a implantar.

Sin complejos

En este contexto se entiende en toda su trascendencia el comentario de Arizmendiarieta cuando dice: "El cooperativismo no trata de liberar al trabajador, más bien que el trabajador se libere él mismo, con su propio esfuerzo". No se trata de inculcar una doctrina sino de escuchar la voz del corazón humano, sin prejuicios, ni esquemas previos. De ahí la vital importancia que el cooperativismo otorga a la educación, y a la dignidad de la persona por encima de títulos académicos, de posición social o de rango profesional.

Así la cooperación es incompatible con cualquier servidumbre humana. Las personas, como personas, no pueden supedi-

tarse a ningún sistema ideológico que comprometa su dignidad. Las vivencias son antes que las ideas.

De verdad, no sé por qué tenemos que adoptar posturas pusilánimes frente a otras filosofías si contemplamos la grandeza de nuestras ideas. Tendremos, por lógica, que admitir faltas e incompatibilidades de nuestras posiciones con la realidad, pero no creo que debamos sentir complejos de inferioridad ante ningún otro posicionamiento.

Me viene esta reflexión a cuento por lo escuchado a uno de los asistentes chinos al evento de la Cicopa. Nos visitó junto otros 8 compatriotas suyos en Otalora. Venían todos ellos desde su país interesados en conocer Mondragón; este chino al que me refiero hacía de traductor, les hablé de Mao y de su libro rojo como inspiradores de muchos pensamientos de Arizmendiarieta. Les enseñé el libro rojo lleno de subrayados que se conserva en el museo. Quería con ello transmitirles el sentimiento de proximidad, de acogida y respeto a lo que son. Quería destacar las similitudes, más que remarca las diferencias.

Pero parece que mi información no fué acogida con agrado, no percibí ningún signo de reconocimiento en ninguno de

ellos por estas confidencias. El traductor me dijo que el pensamiento de Arizmendiarieta le interesaba tal cual y quería saber quien era el idiólogo en Mondragón que le pudiera guiar en el mejor conocimiento y profundización de las ideas de D. José María. Se confesaba un convencido seguidor del cooperativismo y sentía la necesidad de beber en las fuentes de Mondragón. "No es Mao sino Arizmendiarieta quien tiene la clave del futuro" me dijo convencido.

He de reconocer que me sorprendió esta afirmación ¿D. José María por encima de Mao? ¿y por qué no? me dije ¿No será que rebajamos la fuerza de nuestra posición ideológica porque nos comprometemos menos?

¿Por qué, aún reconociendo sus indudables virtudes, merece más respecto un alemán, un chino, o un ruso que un vasco?

Para mí que la actitud previa al aproximarnos al ideario cooperativo tiene que ser más comprometido y, sobre todo, menos acomplejado. Hay mucho que hacer y no será malo que nos apliquemos a la tarea con una disposición de estar haciendo algo muy importante con una herramienta muy eficaz.

Espero seguir hablando de este apasionante tema en otros números del T.U.

EL PERSONAJE

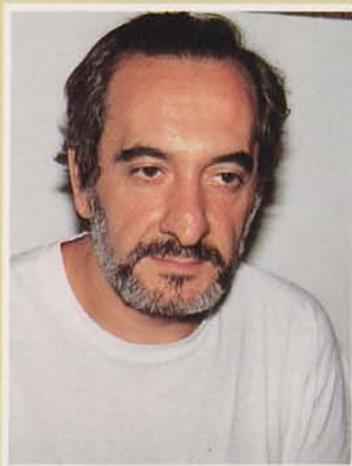
Floren Elortondo

COPRECIko bazkidea

"Estrespean bizi gara"

Familia, lana eta afizioak. Horiek dira bere kezka nagusienak. Aspaldi honetan zoratuta dabil masaien teknika ezberdinak ikasi nahian. Ez du halere horren profesionala bihurtzeko asmorik.

J.M.F.



Masaiena afizio edo ofizio?

Nagusiki afizioa, baina neurri batean ere ofizio, azken zortzi urteotan ofizio izateko besteko ikasketak egin ditut eta.

Nola konpaginatu duzu lana eta afizio hau?

Lana arratsaldeko 3ak arte egiten dut. Masaiak beriz 5etatik 9ak bitartean ematen ditut.

Zer motatako masiak ematen dituzu?

Kirol-masaia, terapeutikoa eta higienikoa. Zer-bitzu integrala!

Floren, hitz gutxitan, zer da masaia?

Funtzionalitate higieniko, deportibo eta terapeutikoa duen tejido bigunak manipulatzeko teknika bat.

Zertan ezberdintzen dira masaiak eta laztanak?

Masaia emateko orduan ez du ezertarako balio hautsa kentzea, sakonagoa behar du izan, minik egin gabe, baina ezin da superfiziala izan. Horretarako erlajaziozko masaiak daude.

Zuk ez al dituzu ematen?

Bai zera! Gu serioagoak gara, beste motatako arazoak lantzen ditugu.

Profesionalki honetara dedikatzeo asmorik?

Inoiz lantegiak huts egiten badu bai, bestela pentsatu ere ez. Jende gehiegi ari da ateratzen mundu honetan.

Nola banatzen dituzu eguneko 24 orduak?

Zortzi lanean ematen ditut, beste 8 lo egiten, 3 masaiak ematen eta gainontzeko guztiak irakurtzen gehienbat.

Eta telebistarako zenbat?

Oso gutxi. Besaulkian kierto mantentzen nauten programa bakarrak dokumentalak dira. Bestela Espainia erdi beste erdia bilatu nahian, futbola eta biolentziazko pelikulekin saturatuta gaude.

Hortan biziorik gabeko gizona.

Bat edo beste badaukat. Farias batzuk, zigarro puro batzuk...

Parrandarik?

Gutxitan. "Footing"-ean 15 kilometro arduko batzuk bestekoa lortzeko gure adinean beharrezkoa da apur bat zaintzea.

Eta COPRECI n zer moduz?

Ba hantxe, kataian. Ondo, zer esango dizut bai! Aurten 21 urte COPRECI n sartu nintzela.

Aldatu da urte horietan? Zertan?

Aldatu da bai fisikoki eta baita psikologikoki ere. Lehen lasaiago egiten zen lana. Gaur egun berriz, estrespean bizi gara. Bezeroak agintzen omen du, eta horrek zoratuta gaitu. Eskerrak dirua irabazten gabiltzan!

Horiek kontutan hartuta, zer moduzko giroa daukazu?

Nahiko hotzitatea dago giroa. Dirua irabazi bai, baina azken urteotan igoerarik ez denez egon jendea desengainatuta dago. Nabaria da ez dagoela lehenengo kooperatibetan zegoen giro bera.

Bukatzen hasteko, bota hiru aholku fisikoki forma onean egoteko?

Elikadura zaindu, haragi gutxi eta barazkietara jo, kirola egin erlojuja etxean utzita, eta tiraketak egunero egin.

Bestelako zaletasunik?

Footing eta futbola, udan bizikleta eta akaso noizean behin pala apur bat.

Aizu Floren, bizimodu ikaragarri sanoa daramazu, ezta?

Agian kajoiro beste batzuk baino lehenago joango naiz, baina disfrutatuta horrela egiten dut, bizimodu tipo honekin.