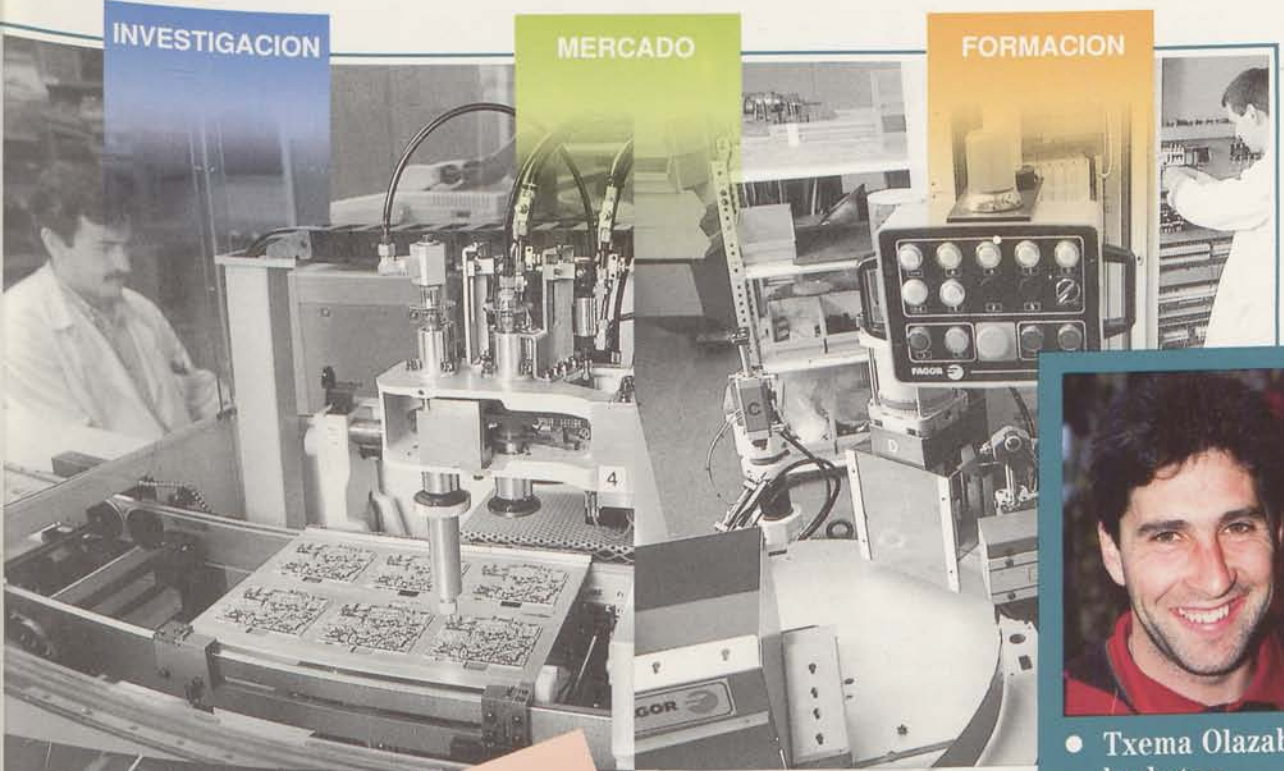


INVESTIGACION

MERCADO

FORMACION



- Txema Olazabalekin berbetan



## Los Retos de hoy



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA

# Reorientar desde el caos

## 1991

no ha sido un buen ejercicio económico. El pequeño intervalo de 1986 a 1990 que alumbró expectativas de recuperación se ha terminado y los resultados, jueces inexorables de la situación, no han sido buenos, aunque fueron corregidos a la baja al redactar los presupuestos al comienzo del año.

El contenido de este número del TU. fue promovido certeramente en el Consejo de Redacción para explorar responsablemente en artículos divulgadores, refrescantes y sin ánimo abarcador, cuáles pueden ser los retos de nuestras realidades empresariales.

La tarea no es fácil. Probablemente la fase más estimulante de cualquier estrategia que se abra hacia nuevos horizontes ha de pasar por este previo análisis. Y tal enjuiciamiento tiene que poseer como principal virtud la sabia sinceridad de la autocrítica.

La indisimulable caída del pulso empresarial en nuestro país, que afecta a nuestras cooperativas como parte de su cultura, modelos de comportamiento y capacidad gerencial básica, tienen orígenes viejos, algo oscuros y se hallan enraizados en los posos seculares de una historia, industrial sobre todo, que ha vivido de espaldas a realidades competitivas que surgen ahora como muros insalvables.

Nosotros vamos a hacer como aquel filósofo que vivía en el caos y era capaz de explicarlo, lo que no sabía era cómo resolverlo: tampoco lo pretendemos; nos basta con animar a hacerlo a los que, por profesión, lo deben.

Lo que no puede hacerse, en ritmo monocorde, enteco y sin ideas, es repetir incesantemente que en el futuro todo es incertidumbre. Hombre, hasta ahí podíamos llegar. Sólo el pasado es cierto e inamovible.

Pese a todo este estribillo, el futuro -lo que nos llega- no tiene más incertidumbres que las que nosotros permitamos, pese a nuestro esfuerzo, que existan. La competencia de cualquier instancia humana va a medirse por la capacidad que se tenga para que las cosas funcionen como se desean. Y hay que hacer que la misión que tenemos entre manos sea tan fecunda como capaz de conducir nuestras comunidades de trabajo hacia espacios de garantía y seguridad y, en último término, de supervivencia.

Lo que se logra haciéndolas competitivas, lejos de servidumbres hacia modelos que ya en su nacimiento han podido tener taras, o que el tiempo ha ido situando fuera del contexto siempre renovado al que hay que adaptarse.

No puede hablarse de debilidad en nuestra capacidad actual, mejor dispuesta y aguerrida que nunca para afrontar un proceso renovador todavía al alcance de la mano.

Aunque habría que tener en cuenta el tiempo, factor objetivo, que nos va desplazando poco a poco hacia ese caos en el que cada vez va a ser más difícil definir estrategias válidas e inteligibles para todos y donde el control de las variables se pierde en beneficio de los fuertes que se adelantan para crear sus propios espacios sobre los que ejercen dominio. ■

**5** Los Retos de hoy



**27** Euskal Kultura, Txema Olazabal



**39** Gure Kooperatibak, Ikerlan



EDITORIAL	2
Reorientar desde el caos	
Los Retos de hoy	5
JOSE MARIA ORMAECHEA	
Calidad total, Factor de competitividad	11
JOSE GOMEZ	
El Reto Tecnológico	15
SANTIAGO ALVAREZ	
Tamaño e Internacionalización	18
INAKI DORRONSORO	
El Reto Ideológico	22
JOSE MARIA MENDIZABAL	
Los futuros directivos de nuestras cooperativas	25
CARMELO URDANGARIN	
Euskal Kultura: Txema Olazabal	27
JAVIER MARCOS	
En memoria de Joxe Miel Barandiarán	33
JOSE MARIA LARRAÑAGA	
Los Cencerreros	36
CARMELO URDANGARIN	
Gure Kooperatibak:	38
IKERLAN	
Kooperatibetako Berriak	41
Cartas al Director	51

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

### CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.ª Ormaechea  
 Consejeros: José M.ª Larrañaga      José M.ª Mendizábal  
                   Rafael Amozarrain      Jesús M.ª Herrasti  
                   Carmelo Urdangarín      José Luis Rubio  
                   Juan Lefbar                      José Ramón Elorza

Edita: OTALORA  
 (Consejo General G.C.M.)  
 Teléfono: (943) 79 79 99  
 Fax: (943) 77 07 88

## El Desafío

Resulta cada vez más difícil confeccionar la revista T.U. Lankide sin hacer alusión al mercado común europeo. En esta ocasión la revista del mes de Febrero estará dedicada casi monográficamente a analizar los retos a los que nuestras cooperativas se enfrentan como consecuencia de la nueva situación empresarial derivada de la nueva dinámica de mercado europeo.

José M.<sup>a</sup> Ormaechea nos introduce al tema central, los retos de hoy, analizando desde una perspectiva globalizadora los desafíos de nuestras cooperativas. Descendemos posteriormente al terreno práctico con el análisis de varios retos puntuales. En primer lugar, la calidad total, como filosofía empresarial que implica a todos los activos de nuestras cooperativas. A continuación damos paso al 'Reto tecnológico', para posteriormente hacer una reflexión sobre el 'Tamaño e Internacionalización', de nuestras empresas.

Además hemos tratado de hacer una incursión en el aspecto social. José M.<sup>a</sup> Mendizabal y Carmelo Urdangarín apuntan en sus artículos la trascendencia del 'Reto ideológico' y del papel de los directivos en nuestras cooperativas.

En la segunda parte de la revista damos paso a las secciones ya habituales. Carmelo Urdangarín nos ilustra en esta ocasión sobre los 'cencerros'. En la sección de Euskal Kultura este mes hemos tenido la ocasión de traer a nuestras páginas al joven guipuzcoano Txema Olazabal, jugador de golf de reconocido prestigio internacional.

Y por último en la sección 'Kooperatibetako Berriak' damos cuenta de diversas actividades llevadas a cabo por las cooperativas del Grupo.

## Desafío

**T.U.** Lankide aldizkaria Europako merkatu eta zailago gertatzen da. Oraingo honetan, Otsaileko aldizkaria, Europako merkatuaren dinamika berritik ondorioztatzen den enpresa-egoera berria dela eta, gure kooperatiben aurre egin beharreko erronkak aztertzerazuzenduta dago ia monografikoki.

Jose M.<sup>a</sup> Ormaetxeak, gai nagusian murgiltzen gaitu: gaur egungo erronkak, ikuspuntu orokor batetik gure kooperatiben erronkak aztertuz. Ondoren alderdi praktikoa dator, erronka konkretu batzuen azterketaren bidez. Aurrena, gure kooperatibetako aktibo guztiak inplikatzen dituen enpresa-filosofia gisa, erabateko kalitatea daukagu. Ondoren, 'Teknologi erronka', eta azkenik, gure enpresen 'Tainu eta Nazioartekotasunari' buruzko hausnarketa. Gainera, alderdi soziala ere ez dugu ahaztu. Horri dagokionez, Jose Mari Mendizabal eta Karmelo Urdangarín-ek euren artikuluetan 'Erronka ideologikoa' ren eta gure kooperatibetan zuzendaritzak duen zereginaren garrantzia azpimarratzen dute.

Bigarren zatian, aldizkariak ohizko atalak ditu. Karmelo Urdangarínek, oraingoan, 'joareei' buruzko informazioa ematen digu. Hil honetako Euskal Kultura atalean berriz, gure orrialdeetara Txema Olazabal gazte gipuzkoarra ekartzeko aukera izan dugu, nazioartean ezauna den golf-jokalari, hain zuzen ere.

Eta azkenik, 'Kooperatibetako Berriak' atalean, Kooperatiba-Taldean buruturiko hainbat ekintzaren berri ematen dugu. ■



Artikuluegilearen ustetan hiru izango dira Korporazioaren erronkak. Tamaina batetik, errentagarritasuna bestetik eta traba juridikoak bestaldetik. Hiru faktore horien azterketa egiten digu José M.<sup>a</sup> Ormaetxeak artikulu honetan.

## Los Retos de hoy

\* José María Ormaechea

Vivimos en un permanente desafío. El ensayo planificador de la Unión Soviética y del cortejo de Estados que la entornaban, van dejando atrás, con grandes dificultades, las reminiscencias de un sistema no competitivo que, como se ha demostrado, no ha sido útil para engrandecer la riqueza y crear el bienestar posible. Al Estado, ordenancista y torpe en la gestión, le sustituye en todos los países de Occidente un acelerado afán de crear los mecanismos propicios para lograr la mejora de las condi-

ciones de vida de los ciudadanos, sin establecer limitaciones a las libertades lícitas. El abigarrado haz de medidas, las llamadas Directivas de la Comunidad Europea y los acuerdos entre las grandes áreas económicas -Europa, Estados Unidos y Japón- tienden a lograr transparencia y reglas de juego imparciales para actuar en la cancha competitiva. Se entiende así que el más fuerte tiene derecho a vencer y a proclamarse acreedor a los frutos sociales de la contienda.

Nos hallamos en una gran lonja en la que el reto se halla siempre en escena, desafiante y provocador, y esta es la amenaza que, lógicamente, también nos afecta a nosotros.

Los **retos de hoy** son mayores de los que fueron ayer, no hace mucho - sólo quince o veinte años- y esta es la materia que descendiendo de estamento de reflexión queremos sucintamente repasar.

---

## La dimensión

---

Hemos vivido demasiado tiempo en un mercado estrecho, prácticamente cautivo y con aditamentos protectores (todavía hace pocos años desaparecieron las compensaciones por gravámenes interiores a la exportación).

Quiérase o no este modelo de 'habitat' ha condicionado e influido en la biología de las empresas que se acomodan plenamente al paisaje que las rodea.

Un mercado de 38 millones de habitantes, con una renta 'per cápita' intermedia entre la de los estados prósperos y las de inferior nivel, nos permitía crear empresas perfectamente coherentes con ese mercado para el que la **dimensión**, en términos relativos, era suficiente y la calidad de los productos satisfacía el refinamiento alcanzado por nuestra cultura de bienestar.

Ya no es lo mismo. Y si no lo hubiésemos notado porque las cifras de negocio aún crecen, aunque menos cada año, sí lo apreciamos por nuestras cuentas de resultados remisas e indómitas, para reconducirlas a las situaciones de prosperidades precedentes. En este enrarecimiento de las condiciones competitivas juegan factores tan evaluables y sensibles como la dimensión.

Esta es una referencia de alcance esencial. Cualquier avance tecnológico labrado intensamente en los centros de investigación y luego de desarrollo, requiere una gran aportación financiera constante, 'mutatis mutandis', para crear y renovar en el avance incesante de la calidad y prestaciones de los productos.



**'La dimensión aspira a abrazar ahora Europa y el mundo, aunque más allá de Europa sólo se vendan un 5% de nuestros productos.'**



La distancia dimensional a la que nos encontramos es excesivamente importante para contrarrestar enérgicamente y con probabilidades de éxito el progreso de las empresas de élite que compiten con nosotros, con los mismos productos y en el mismo mercado. Su afán investigador y renovador influye mucho menos por unidad producida en su cuenta de resultados y su cifra de negocio, diez o veinte veces superior a la nuestra, que compatibiliza su esfuerzo con expectativas razonablemente calculadas. Así, afronta el reto con sentido creativo con confianza en el futuro e impone en el mercado sus propias normas de conducta respecto a lo que la tecnología tiene que hacer en beneficio del usuario, de la demanda, del cliente.

La dimensión aspira a abrazar ahora Europa y el mundo, aunque más allá de Europa sólo se vendan un 5% de nuestros productos. Pero, en todo caso, la dimensión invoca y atrae otro modelo de concepción de la empresa y, sobre todo, otra actitud de los directivos para internacionalizar la gestión. Saber trabajar con la misma solvencia en Frankfurt que en Barcelona y en Praga que en Valencia, requiere una actitud comprensiva de otras mentalidades, saber entenderse a través del idioma y vivir cómodamente en los países que reciben nuestros productos a cuyos ciudadanos hay que convencerles que lo que les queremos vender es lo mejor que pueden adquirir.

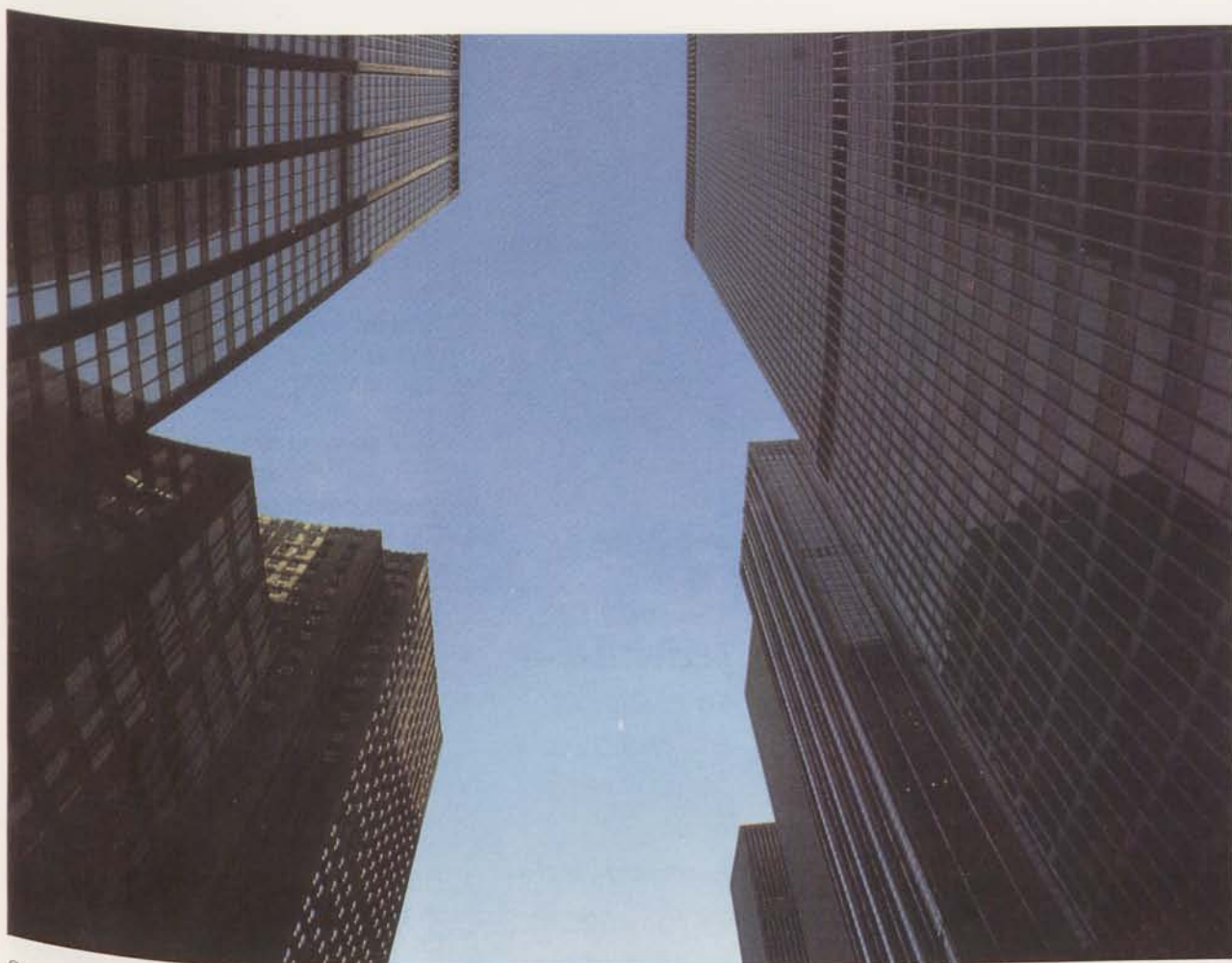
La dimensión de la empresa para la gran oferta, tanto de productos de demanda intermedia como final, es un factor objetivo para alcanzar una rentabilidad estable y atraer una mayor extensión del mercado, pero condiciona su buen gobierno a la comprensión y dominio de un esquema mental integrador internacionalizado, mejor: universalizado.

---

## La rentabilidad

---

Con ser cooperativistas -todos propietarios de nuestras empresas- **la rentabilidad** final no es satisfactoria. No nos consuela decir que es algo mejor que la que consiguen algu



Crecer, alcanzar la masa crítica para competir en los nuevos mercados.

nas empresas que nos rodean, porque tal descargo de nuestra conciencia no colaboraría en beneficio de marcar el énfasis en analizar, profundizar y dedicar el mejor de nuestro tiempo a esta candente cuestión. Los datos son elocuentes. Siempre excluida Eroski -cooperativa dedicada a la distribución, con casi un 30% de la cifra de ventas del Grupo- nuestras ventas son sólo un 70% de las que por cada empleo o puesto de trabajo vende un italiano o un alemán y el 50% de las que llegan a vender por cada empleo un japonés.

Estas cifras, unos 12 millones de pesetas por empleo, se viene demostrando que son insuficientes a la luz del aumento progresivo que sufren los 'inputs' del coste. De la misma forma el valor añadido sobreviene con un insuficiente 36% que fue mayor hace dos o tres años y que es, en último término, la medida básica de nuestra productividad.

El esfuerzo inversor que se materializa, sólo en 1991, en 12.500 millones de pesetas - siempre sin considerar a Eroski, que ha invertido otros 14.000 millones - es, además de importante, sostenido a lo largo de todos los años y alcanza cifras cercanas al 100% del

'cash-flow' producido, próximo al 7,5% sobre la cifra de ventas.

Tras el renovado y comprometido esfuerzo, que revela la actividad inversora por incorporar los avances tecnológicos al incremento de la productividad para lograr ser más competitivos, hubiera cabido esperar que la rentabilidad mejorase, mediante la reducción progresiva del coste de la mano de obra, factor que la tecnología sustituye progresivamente en todos los países avanzados industrialmente.

Pero no es así. El coste de la mano de obra crece en los últimos siete años desde que en 1985 incidió en el 25% sobre la cifra de negocio, y ha pasado al 27% -proyectada con datos a fin de octubre-. Estos dos puntos porcentuales hubiesen representado en 1991 un beneficio adicional de casi 4.500 millones de pesetas. Entretanto, los costes de amortización han pesado un 5% sobre la cifra de ventas, al igual que lo hicieron en 1985.

No aumenta la productividad al ritmo debido y con tal insuficiencia la rentabilidad se resiente; queda descompensada.

Un dato fugaz pero marcadamente simbólico nos da la pauta para una profunda reflexión: en 1991, mientras la cifra de ventas creció el 3,7%, los costes de personal aumentaban el 8,4% y reducían inevitablemente los excedentes, los beneficios.

No puede pasar inadvertida esta realidad. Nuestras empresas, abiertas y transparentes por su propia naturaleza, tienen en sus mecanismos de selección de los mejores socios, un buen procedimiento para impedir que se prolonguen estados de aletargamiento e inacción, que conducen, bajo la falsa ilusión de la aceptación conformista, a las puertas del fracaso.

Nuestras empresas se hallan produciendo, con muy pocas excepciones, productos de especificaciones estandar, que compiten en mercados duros sujetos a la coyuntura. Se llaman en versión anglosajona 'commodities'. Cualquier alteración del ciclo coyuntural, dados sus escasos márgenes, traslada los resultados de positivos a negativos.

Este es un desafío que el Grupo tiene que afrontar abordando actividades anticíclicas no estándares. Prácticamente, sin excepción, las coyunturas recesivas arrastran a todas las cooperativas y es difícil -sin incluir las de servicios, financieras y de distribución- hallar segmentos que pudieran compensar los avatares perniciosos de una caída de la demanda que en 1991, y ahora en 1992, va a ser notoria, y apalancada por el advenimiento del Mercado Unico, que ya lo tenemos en casa.

**T**odo es perfectible si se examina con espíritu inconformista, con la convicción de que es posible pensar mejor y superar día a día cuanto se hace.'

### Las barreras jurídicas

Hemos hecho un gran esfuerzo unificador producto de varios lustros de convivir y compartir modelos de gestión y de crear instituciones de cobertura social y financiera. Su culminación positiva en el III Congreso da la medida de la actitud favorable de todas las cooperativas para aceptar cualquier modelo de organización que atraiga soluciones que favorezcan la defensa de los negocios ya en marcha, en este escenario en el que los otros protagonistas residen en Manchester, Turín, Amsterdam o Dusseldorf.

Los movimientos del mundo económico, financiero y empresarial, cuando alcanzan dimensiones como las del Grupo, obedecen a instintos de dominio y a estrategias para ocupar espacios de mercado. Se cimentan en factores de poder económico, capacidad de entrever el futuro y adelantarse al conjunto de imaginaciones poderosas que desean hacer progresar sus iniciativas despejando las incertidumbres en beneficio de sus planteamientos. No en vano se organizan cursos para grandes líderes que tratan de 'la empresa ante el Estado'.

El cooperativismo no es susceptible de sumarse a esta corriente porque se construye bajo una concepción jurídica en la que la soberanía se ejerce contando personas y no acciones; voluntades individuales y no millones de pesetas.

Dentro del conjunto hay cooperativas que pueden mantenerse aisladamente creando



su propio microsistema, porque su producto no es de consumo masivo, o tiene un mercado restringido, o no es apetecido por las llamadas multinacionales o, simplemente, porque teniendo algo de estas virtualidades, se ha dado con una productividad sorprendente dominada, bien administrada y rentable. Lo que no le da a nadie patente de invulnerabilidad pero que de momento -todo es contingente- le permite transitar por la vida.

Sin embargo no debemos engañarnos. Cuando una empresa japonesa produce 1.000.000 de unidades de una determinada máquina doméstica y otra, aquí produce 40.000 -25 veces menos- nos hallamos ante la aspiración irresistible de la fagocitación mediante su absorción, como única solución si, pasado el tiempo inadvertidamente, ha llegado el **punto de no retorno.**

Para el caso de que se advirtiera inteligentemente que el proceso a seguir es de acumulación de capacidades -de mercado, de tecnología, de capital- resultaría difícil sumar cantidades heterogéneas: el cooperativismo por nosotros practicado tiene una barrera constitucional positiva ante la realidad social de quienes la practican, pero es impermeable en un mundo en el que los fenómenos integradores y cohesionantes forman parte de las estrategias más decisivas en este último tramo del siglo veinte.

Soy lo suficientemente romántico y me apego a las convicciones que tanto hemos defendido como un baluarte, para nosotros inextinguible.

Pero nos hallamos en la empresa, en la sede de la racionalidad. La empresa es en el mercado como un ascua emergente cuya luz desean que desaparezca cuantos la rodean. Sólo quienes la generan, la emanan y la alimentan, desean que no se extinga.



Las nuevas tecnologías exigen cada vez más personal altamente cualificado.

Para eso tiene que hacerse fuerte, sumarse a otras, aumentar su caudal y renovarse, no envilecerse, no apagarse.

En las estrategias próximas que ya vienen formulándose, si hemos de acudir guarnecidos inviolablemente en la envoltura de nuestra sociedad personalista, habremos de sacar mayor partido de ella y para que esto sea posible será necesario convocar con aliento renovado el mensaje del esfuerzo solidario. Los retos de hoy se hallan en convivir con quienes son mayores, tienen más cultura internacional, están más desarrolladas para llevar sus negocios, y basan en su arraigo tecnológico su capacidad y confianza en el

futuro. Y, además, tienen capacidad de convivir con otros jurídicamente y, hasta llegado el caso, de competir hoy, para mañana fundirse en una sola empresa con objetivos comunes en un espacio mayor en el que buscan más confortabilidad.

Nosotros esta posibilidad, porque somos sociedad de personas, casi la tenemos cerrada, y para mantener capacidad de obtener beneficios hemos de profundizar y conocer cuál es el espacio industrial que nos corresponde dominar.

### La rutina

No nos vale ser continuación abúlica del pasado. Ni tampoco es buena la complacencia admirativa sobre las cosas hechas. Todo es perfectible si se examina con espíritu inconformista, con la convicción de que es posible pensar mejor y superar día a día cuanto se hace.

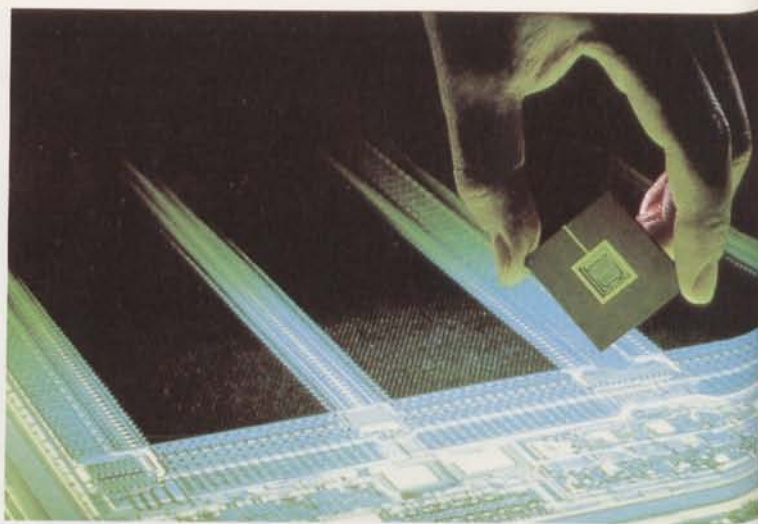
De otra forma surge un clima de rutina con raíces que tienen su venero en el beneplácito compartido o en la inadvertencia sistemática y colectiva.

Ese modo de comportamiento también es un reto que pende cuando se olvida que lo importante es ser y no parecer, lo que sirve a quienes no tienen nada que perder; pero aquí y ahora todos aspiramos a ganar.

El énfasis es conveniente ponerlo en la acción dejando, en cuanto sea posible, el exceso de tratamiento académico de los problemas que nos pueda conducir a una forma de burocracia consumidora de energía sin la contrapartida de creación de valor añadido. Para soslayar el adocenamiento y mantener la capacidad de gestionar la empresa positivamente diferenciadora, el reexamen sistemático ha de sacarnos del atolladero de las convicciones de autosuficiencia, cuya puerilidad es signo de debilitamiento.

Por el contrario, el espíritu emprendedor debe residir en cada estamento del sistema cooperativo sin dejar que la iniciativa sólo descansa en el vértice de la pirámide.

El **acceso a dimensiones rentables** en cada unidad de negocio debe urgirse en aquellas



La investigación, un factor más en la búsqueda de la calidad total.

cooperativas que lo necesitan, sin permitir que lleguen por su inadvertencia al punto de no retorno.

La **rentabilidad** es el patrimonio de los fuertes y cada cooperativa tienen resortes capaces de examinar sus propias debilidades, sin engañarse al hacer juicios exculpatorios estériles de su situación cuando no se ve favorecida por la cuenta de resultados.

Las **virtualidades** del cooperativismo deben traducirse en mayor compromiso de los socios, de modo que su aplicación en cada puesto sea reductible a aumentos de la rentabilidad. De otro modo la concepción cooperativa de la empresa se puede tornar en una amenaza para instalarse razonablemente en el concierto internacional.

La **rutina** se instala en los espíritus complacidos de lo que han hecho y se olvidan que cuanto ha de venir representa un reto para cuya superación hemos de permanecer de vigilia permanente.

Y nada más por hoy. Como diría Miguel de Unamuno '**bástele a cada día su afán**', en esa espera ilusionada por servir a todos mejor. ■



Korporazioa erronka berri baten aurrean dago, kalitatearena hain zuzen ere. Kalitatea konpetibitate-faktore garrantzitsua bilakatu da enpresetan. Langile guztien inplikazioa prozesu honetan derrigorrezkoa da helburuak lortu ahal izateko.

## ‘Calidad total’, Factor de competitividad

\* José Gómez, Técnico del Departamento de Calidad Total del Grupo Fagor.

La economía globalizada y la rapidez en la reducción de las barreras arancelarias entre países, tiene una importancia para las empresas que no se valora la mayoría de las veces en su verdadera dimensión. Estos hechos tan importantes, -internacionalización global y pertenencia a un mercado más amplio, donde la capacidad de competir se constituye en factor clave- están determinando el quehacer empresarial de un

modo decisivo; la profesionalidad del empresario se pone a prueba constantemente, en el sentido de que los nuevos parámetros que impone el mercado, son diferentes a los habituales y obligan a hacer bien las cosas en todo momento. Y esto hace que el ‘hacer bien las cosas’ se convierta en un reto, para hacerlas tan bien o mejor que nuestros competidores.

Según un estudio realizado por S.R.I. Internacional en el mercado norteamericano de productos de consumo:

- 1) Cuesta cinco veces más atraer a un nuevo cliente que retener a uno existente.
- 2) Sólo uno de cada diez clientes que ha tenido una mala experiencia, repite la compra.
- 3) Sólo cuatro de cada cien clientes insatisfechos se lo dicen al proveedor.
- 4) Cada cliente descontento habla con otros diez de su caso.

Este contexto hace que la calidad sea el factor de competitividad de primer rango para la empresa, y dentro de la estrategia que le da soporte, la calidad de los recursos humanos, la calidad de procesos y productos y la calidad de los servicios que la empresa presta a los clientes y usuarios, debe conformar un todo compacto y sin fisuras.

En definitiva, la mejora continua de la calidad no tiene punto final, por lo que supone un importante desafío para la mayoría de las empresas siendo uno de los retos clave con el que se encuentran empresarios y directivos de todo el mundo.

Esto explica, en cierta medida, el creciente interés en el mundo económico y empresarial por establecer el enfoque y el método más adecuado para la Gestión de Calidad Total en cada empresa y sector para que pueda incorporarse cuanto antes a la cultura empresarial.

### **Funcionamiento de las empresas líderes**

Numerosas empresas han perdido liderazgo en muchos sectores, pérdida que no significa que la calidad haya decaído, sino que otros la han mejorado con más rapidez.

A finales de los años setenta se registraron las primeras señales claras de que esto era así, siendo la causa más importante el que la alta dirección estaba alejada del proceso de Gestión de la Calidad.

Tomada conciencia del problema, y después de varias investigaciones, encontraron en Japón la aplicación de una serie de medidas

sin precedentes hasta entonces, entre las que destacaban las siguientes:

- La Alta Dirección se pone al mando de la Gestión de la calidad.
- La formación a todos los niveles y para todas las funciones.
- La Mejora de la Calidad se hace a ritmo continuo y revolucionario.
- La participación de toda la mano de obra, en equipos de mejora.

Este cambio de enfoque en la gestión ha supuesto que las empresas líderes hayan tenido que superar las siguientes barreras:

- Liderazgo por la Alta Dirección en vez de delegar en los responsables del Departamento de Calidad.
  - Hacer énfasis en toda la cadena de Calidad en lugar de Cantidad.
  - Producir sin desviaciones cumpliendo los requisitos del cliente en vez de aceptar el error y corregirlo posteriormente.
  - Cumplir rigurosamente con los estándares (procedimientos) establecidos en cada puesto de trabajo.
  - La mayor parte de los problemas están originados por los procesos en lugar de ser las personas las causantes de los mismos.
  - El análisis y la solución de los problemas debe realizarse en equipo.
  - Formar y adiestrar en conocimientos relacionados con el puesto de trabajo en lugar de aplicar una formación generalista.
  - La Calidad es responsabilidad de todos, no sólo del Departamento de Calidad.
  - Reconocer el esfuerzo a los que se empeñan en mejorar la calidad, en vez de pensar que esa es su obligación y no hacer nada.
- Entrar en el proceso de **Calidad Total** supone superar estas barreras, generando una visión global, definiendo una estrategia y adquiriendo un compromiso para el futuro con un plan de actuación que con mucha frecuencia implicará un cambio profundo en la organización.

**'La Calidad total, no puede conseguirse sin aceptar como premisa básica, la necesidad de la implicación de todos los trabajadores.'**

## Cómo implantar la calidad total en nuestra empresa, para que deje de ser un reto

En primer lugar, hay que señalar que el tomar esta decisión de implantar la Calidad Total, es una decisión de largo alcance, no de una campaña específica con fecha de comienzo y finalización. Por eso se habla siempre de un **proceso de mejora continua**.

El Gerente que tome esta decisión debe meditarla cuidadosamente y estar plenamente convencido de su necesidad, ya que cualquier cambio en la dirección del proceso de implantación, borrarán en un momento los avances conseguidos y destruirá la credibilidad en el proyecto.

Los que han recorrido, o están recorriendo el camino de forma satisfactoria, tienen en común varias características que marcan la personalidad de sus dirigentes:

- **Convencimiento íntimo** de lo acertado de su decisión, por parte de los Directores, con lo que extienden su motivación a todo el equipo, y en definitiva a toda la empresa.

- **Planificación cuidadosa** del proyecto de Mejora Continua, dedicando a ello todo el tiempo y todos los esfuerzos necesarios.

- **Preparación de la estructura empresarial**, de su cultura, de sus personas, transformando todo el conjunto en otro más ágil, más participativo, decidido a triunfar con el esfuerzo de todos.

- **Selección de indicadores** adecuados para medir el progreso, bien de los proyectos, bien de la propia empresa.

- **Reparto de responsabilidades** a las personas y equipos adecuados, preparados para realizar las acciones del proyecto y su control.

Todo el Plan se apoyará en el aspecto fundamental de la **Formación**, que no puede limitarse a la cúpula directiva, sino que debe abarcar a toda la empresa.

Llevando esto a la práctica, un programa de implantación de Calidad Total debe seguir las siguientes etapas:

### ETAPA A

Sensibilización y compromiso de la Dirección.

### ETAPA B

Formación y adiestramiento a todos los directivos en las herramientas de la Calidad.

### ETAPA C

Basándose en la Planificación Estratégica y viendo cómo actúan los principales competidores, el Consejo de Dirección determina los factores críticos de éxito de la empresa. (Por ejemplo: mejora de la calidad de producto, mayor satisfacción de los clientes, reducción de costos, etc.etc...)

### ETAPA D

Se extiende la implantación a toda la empresa:

- Se forma y entrena a los colaboradores
- Se evalúa el estado de situación de los Departamentos:

- Definiendo la Misión (para qué se creó el Departamento)

- Definiendo las producciones (lo que hacen para cumplir la misión)

- Evaluando su calidad (midiendo cómo lo hacen)

- Se eligen las producciones que pueden influir más positivamente para conseguir los factores críticos de éxito.

- Los Directores Departamentales y sus colaboradores, determinan los Proyectos de Mejora.

- Los Proyectos de Mejora se **despliegan** (en cascada hacia abajo) en objetivos y planes de acción correspondientes para cada nivel, realizando el 'planning' de consecución.

- Se forman los equipos de proyecto y los equipos de análisis competitivo que abordarán la resolución de problemas y la mejora de los procesos, respectivamente.

### ETAPA E

Reconocer el esfuerzo a los que se empeñan en mejorar la calidad, felicitando, agradeciendo y premiando.

Si seguimos este esquema para implantar la Calidad Total, conseguiremos:

- La satisfacción de los clientes
- Usar un vocabulario común, entendible por todos, entre proveedor-cliente interno.
- Con el trasvase de información entre Departamentos, el cambio de comportamiento

**'El orgullo personal y profesional de pertenecer a una organización con planteamientos modernos de calidad y con una imagen diferenciada en el mercado facilita la participación,'**

se facilita, ya que los problemas se conocen y pueden solucionarse.

- La Dirección se concienza del Estado de Situación de todos y cada uno de los departamentos, conociendo la calidad de los productos que generan y el tiempo que dedican a corregir lo que debía haberse hecho bien a la primera (reprocesos).

- Los Proyectos de Mejora que se establecen a nivel departamental, están sintonizados con el proyecto general de empresa.

- Se facilita la implantación de la Gestión de Calidad Total, porque se abordan procesos que tienen relación con otros departamentos.

- Facilita la comunicación, la formación y el trasvase de las personas dentro de la Organización Empresarial.

Finalmente,

Esto requiere un equipo gestor innovador, de espíritu abierto, dispuesto a aprender tanto de los aciertos como de los errores, y al mismo tiempo preparado técnicamente para dirigir esta transformación.

### **Importancia de la implicación de todo el personal**

La Calidad total, no puede conseguirse sin aceptar como premisa básica, la necesidad de la implicación de todos los trabajadores en la dinámica de la Mejora Continua de las operaciones, tanto productivas como administrativas.

La asunción por parte de todos los trabajadores de conceptos como '**Cero defectos**', '**Mínimo Coste**' '**Sugerencias de Mejora**', supone un paso cualitativo importantísimo para lograr los objetivos e implicar un cambio cultural en la empresa. Conseguir la implicación de las personas cuesta esfuerzo, tiempo, dedicación y constancia y requiere cubrir una serie de etapas, y sólo después de haberlas cubierto se alcanza.

La integración y motivación son elementos claves para conseguir la participación y, en consecuencia, la identificación con un proyecto empresarial que debe ser asumido como propio.

El orgullo personal y profesional de pertenecer a una organización con planteamientos modernos de calidad y con una imagen diferenciada en el mercado facilita la participación, pero ésta debe ser animada permanentemente mediante técnicas específicas basadas en la comunicación y en el intercambio de experiencias.

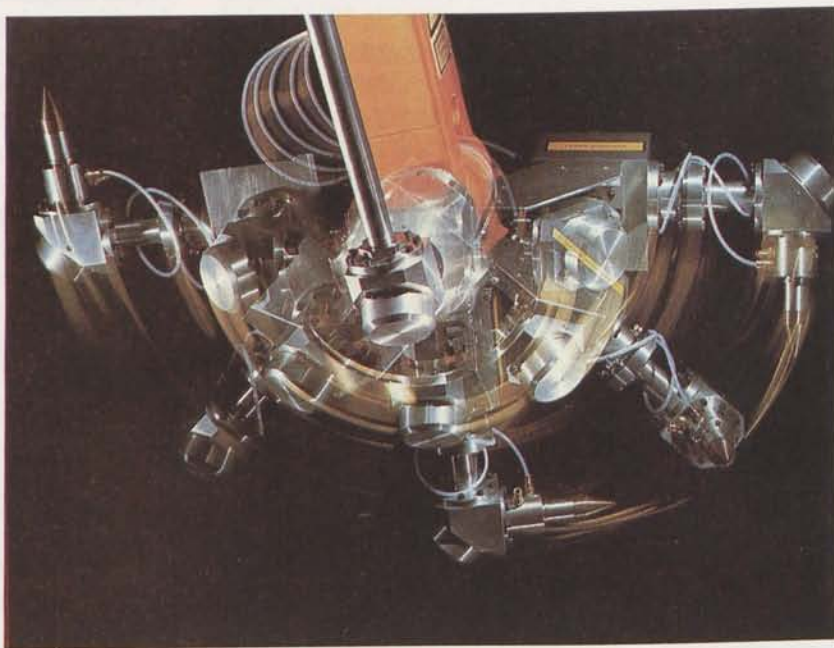
A modo de reflexión final cabe señalar que los principios y métodos de Gestión de Calidad Total y las herramientas desarrolladas para su aplicación, suponen una revolución en el mundo de la empresa.

Ignorar este hecho implica para las empresas el grave riesgo de perder el tren de la Competitividad. Aceptarlo supone un reto importante para ella, especialmente para sus directivos. El 'Status' de dirigente, se justifica por la necesidad de aceptar retos exigentes y por la habilidad de salir triunfante de ellos. ■



La calidad total de la empresa determina el producto.

Euskadi ez da inoiz izan ikerketa kontuetan diru asko gastatzen duen herrialde horietakoa. Europako herrialdeen batzuek besteko inbertsioa % 2a den bitartean Euskadik bere barne-produktu gordinaren % 1,1a inbertitu zuen teknologia berriak asmatzeko. Ez da baikor egoteko moduko datua.



## El Reto Tecnológico

\* Santiago Alvarez, Director del Departamento de I+D de la División de Componentes Industriales de FAGOR

Cuando el transistor sustituyó a la válvula de vacío a mediados de los años 50, cada uno de los diez principales fabricantes de válvulas de vacío fue sorprendido por la novedad. Seis de ellos no le dieron importancia al nuevo desarrollo y se mantuvieron a distancia de la tecnología del estado sólido, mientras que

los otros cuatro trataron de cambiar, pero fallaron.

Ninguno de los diez figuran hoy en día en la industria de los semiconductores, que supone una cifra de negocio mundial del orden de 100.000 millones de dólares.

Este escenario no se refiere solamente a las industrias de alta tecno-

logía y se puede afirmar casi de forma general que cada vez que una nueva tecnología supera a la vieja, el liderazgo industrial cambia de manos.

Hoy en día, los desarrollos, entre otros, en electrónica, tecnología de la información, biología, genética, ciencia de los materiales, explota-

ción de los mares y del espacio están conduciendo a una mutación de la base tecnológica de nuestra sociedad, afectando a:

- los productos y los procesos de producción
- la organización y las condiciones de trabajo
- el empleo del tiempo
- las formas de consumo
- la educación
- la cultura
- el equilibrio del ecosistema.

La evolución de la Ciencia y la Técnica ha experimentado tal aceleración, que el volumen de conocimientos permite la aparición casi continua de nuevos productos, procesos, medios y métodos.

El mercado, cada vez cuenta con menos posibilidades reales de límites proteccionistas, ya que la competencia que se internacionaliza, desplaza con rapidez y a miles de kilómetros los productos, los conocimientos, las personas y los medios. Por otro lado, la diversificación constante de las necesidades en el seno de las actividades humanas, multiplica los mercados donde el poder adquisitivo es función de la prioridad que el usuario concede a una u otra necesidad, acortando de forma drástica la duración de la vida de los productos.

Las empresas se ven sometidas al efecto destructor del progreso tecnológico, que pone en causa sin cesar las productividades de su aparato productivo. El 'Reto tecnológico' siempre ha existido y es un fenómeno permanente. Al acelerarse su ritmo de cambio, lleva a la confusión a ciertos sectores industriales demasiado lentos en su reacción o que han estado protegidos hasta ahora, lo cual encubría los errores de apreciación del fenómeno y no exigía el adaptarse con rapidez a las nuevas posibilidades ofrecidas por la tecnología.

## **Estrategia Tecnológica Europea**

Al 31 de Diciembre de 1992, fecha clave para la Unificación Europea, está ya muy cerca, y entre otras estrategias que se vienen formulando e implantando, un nuevo modelo de estrategia tecnológica ha sido impulsado principalmente desde la Comunidad Económica Europea para intentar recuperar algo del retraso que Europa arrastra respecto a Estados Unidos y Japón, tanto en producción industrial, productividad y mercado como en tecnología.

***'Las empresas se ven sometidas al efecto destructor del progreso tecnológico, que pone en causa sin cesar las productividades de su aparato productivo.'***

La Comisión Europea financia hasta 30 Programas distintos de Investigación y Desarrollo, entre los que destacan:

- ESPRIT: Tecnologías de la Información.
- RACE: Telecomunicación
- BRITE: Procesos industriales y materiales

En España, la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología ha definido las líneas de desarrollo para el período 1992-1995 del Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico que entre otras son:

- Tecnologías avanzadas de la Producción
- Materiales
- Tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Recientemente, el Gobierno Vasco al establecer su Plan de Política Industrial ha afirmado que la política tecnológica constituye el soporte de la política industrial vasca, con el objetivo de desarrollar el tejido económico del país y posicionar competitivamente a las empresas.

Euskadi invirtió en 1990 el 1,1% de su Producto Interior Bruto en innovación tecnológica; se fija como objetivo llegar al 1,5% en 1995, lo que nos aproxima, pero todavía supone una gran distancia del 2,-% registrado como promedio en la Comunidad Europea.

El esfuerzo, partiendo de un 0,7% en 1977, es significativo, aunque no hay que perder de vista que los países de nuestro entorno económico también están aumentando los recursos dedicados a la innovación tecnológica.

## **Planificación estratégica y tecnológica**

Está claro que en los últimos años, los rápidos avances tecnológicos han situado a la variable tecnológica en condiciones de influir poderosamente en la ventaja competitiva que toda empresa pretende conseguir para tener un espacio rentable en el mercado, convirtiéndose en una variable estratégica de primera magnitud.



La Planificación Estratégica y Planificación Tecnológica son dos conceptos que deben enfocarse de una forma muy coordinada para dar una respuesta eficaz al 'reto tecnológico'.

Los nuevos productos y los nuevos procesos, las innovaciones importantes de producto y de proceso, los diseños altamente innovadores, pueden tener su origen en la propia área tecnológica o pueden tenerlo en las áreas comercial o industrial.

***'La Planificación Estratégica y Planificación Tecnológica son dos conceptos que deben enfocarse de una forma muy coordinada.'***

En general, puede afirmarse que el área tecnológica es capaz de generar múltiples potenciales innovaciones, muchas de las actuales no tendrían viabilidad industrial o comercial, mientras que las áreas comercial e industrial pueden detectar mejor lo que encaja en el mercado y es económicamente viable, pero no son fértiles en cuanto a anticiparse sugiriendo innovaciones de gran potencial. ¿Y cómo se planifica la Tecnología?

¿Quién decide qué Tecnologías hay que comprar (si están en venta), cuáles hay que desarrollar en colaboración o subcontratando a otros?

¿Qué Tecnologías hay que desarrollar internamente?

¿Cómo se financia? Aprovechando las posibilidades que conceden:

- Administración Provincial
- Administración Vasca
- Administración Central
- Comunidad Europea

¿Cómo se protegen los esfuerzos realizados? Hay que considerar a la Propiedad Industrial como un elemento más de la estrategia empresarial que nos sirva para 'balizar' nuestro territorio industrial y comercial, teniendo en cuenta:

- El conocer las Patentes de la Competencia nos puede ayudar a elegir los proyectos de Innovación.
- La protección de nuestro territorio, como trampolín de la actividad comercial, definiendo:

- Depósito prioritario
- Colaboración con Agencias especializadas
- Protección en el extranjero
- Seguimiento de nuestras patentes

- Adquisición o cesión de derechos como medio de ampliación de nuestro territorio e impacto comercial.

- En el plano técnico: Libertad de explotación

Diversificación

- En el plano de expansión geográfica, al no poder ir solos a todos los mercados.

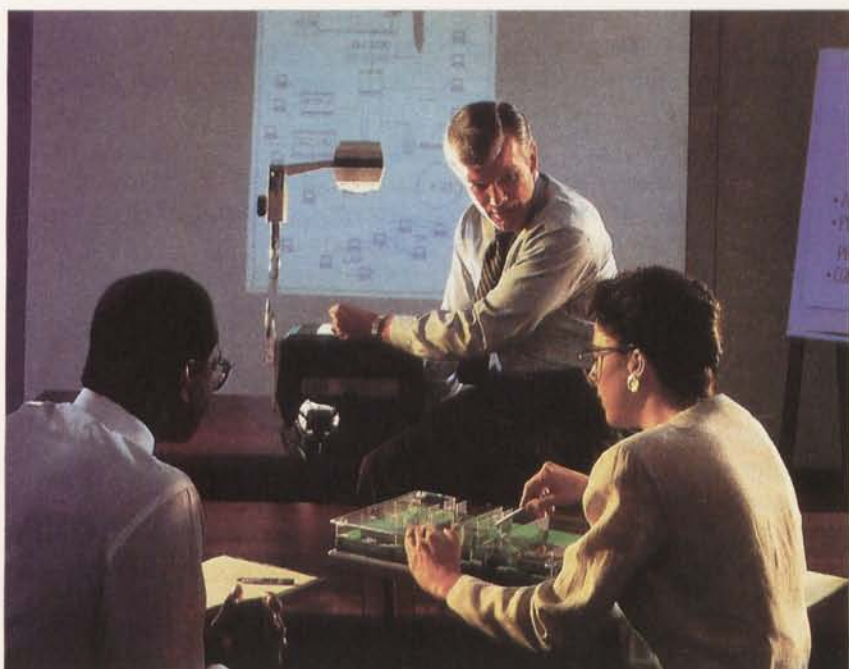
- Controlar la competencia, defendiendo nuestro territorio, vigilando sus productos en el mercado y publicidad.

Una herramienta que hemos utilizado, para responder a este tipo de preguntas, y que facilita de alguna manera la 'Planificación de la tecnología', es el 'Proyecto Guía'.

El Proyecto Guía se aplica en aquellos negocios en los que tenemos alguna experiencia y pretendemos seguir manteniendo un compromiso de desarrollo y crecimiento. Como su nombre indica, intenta establecer un proyecto suficientemente ambicioso que sirva de guía al desarrollo tecnológico. A veces, empresas líderes se marcan proyectos como el Coche-Año 2000, Televisor-2000 que tienen también cierto gancho de mensaje publicitario.

***'Hay que considerar a la Propiedad Industrial como un elemento más de la estrategia empresarial.'***

Hay que definir el ámbito y horizonte temporal, estableciendo los escenarios tecnológicos y de marketing, llegando a establecer programa de trabajo, recursos necesarios, financiación, vinculaciones externas, formación y propiedad industrial. ■



**Enpresaren dimentsioa geroz eta garrantzi gehiagoko faktorea izango da Europako merkatu berrian. Berarekin batera 'europate' prozesua eman beharko da gure langile eta direktiboen artean.**

# Tamaño e Internacion

\* **Iñaki Dorronsoro**, Director de LKS, S.COOP.

**E**l tamaño es un factor estratégico clave pero del que no puede hablarse en términos absolutos. Sin embargo, desde los grandes descubrimientos del siglo XVI hasta nuestros días, el sistema económico no ha dejado de internacionalizarse, encerrando en su entramado de relaciones territorios cada vez más vastos y un espectro de actividades cada vez más amplio.

Desde hace quince años, el proceso de internacionalización ha dado a luz a un fenómeno nuevo, la globalización empujada por tres corrientes: la unificación de los mercados mundiales de capitales, bienes y ser-

vicios, la multiplicación de firmas con estrategias planetarias y la superposición de dos competencias, una entre los estados que luchan por la competitividad de sus economías y otra entre las empresas que combaten por la rentabilidad de sus actividades.

## MERCADO COMUN

El mercado común es, en definitiva, una respuesta o una necesidad de los países de la Comunidad a ese reto, frente al poder de Japón y Esta-

dos Unidos, sobre todo, en los sectores de alta tecnología o de tecnologías emergentes.

La idea de fondo consiste en eliminar las barreras nacionales de forma que un mercado de 320 millones de habitantes permita el surgimiento, vía fusión, adquisición o colaboración, de grandes corporaciones capaces de enfrentarse con sus homónimos japoneses o americanos en la lucha por la supremacía del mercado doméstico y del mundo entero.

En estos momentos, el máximo exponente de la internacionalización de mercados con que nos enfrenta-

mos la mayoría de las empresas es el proceso de unificación europea. El debate acerca de la noción del "tamaño mínimo eficiente", su medición técnica y su importancia como apuesta estratégica no ha terminado todavía.

Una aproximación al tamaño mínimo eficiente en un determinado sector, resulta crucial para determinar el modo de competir en él. Asimismo, facilita el cálculo de cuantos competidores caben en un mercado determinado, dado que por debajo del tamaño mínimo eficiente es muy difícil competir, salvo que se disponga de alguna característica muy especial.

No todos los sectores competitivos están afectados de la misma manera por el factor tamaño. Aun con el

mente las economías de escala y conseguir los costes unitarios más bajos posibles. En estos casos, nos encontramos, normalmente, con relativamente pocas y grandes empresas (automóvil).

En una situación intermedia, se encuentran los sectores de especialización donde coexisten muchas formas de diferenciarse del competidor, una gran diversidad de tamaños de empresas y niveles de rentabilidad tanto elevados como reducidos (software).

## ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION

Pero el hecho de encontrarnos en un sector más o menos agradable, o más atractivo, posibilita pero no asegura la obtención de beneficios. En todos los negocios existen empresas que ganan dinero y empresas que lo pierden, a pesar de que la posibilidad media de generar excedentes varíe sustancialmente. De ahí se deriva que cada compañía debe buscarse su forma de competir particular incluido el tamaño, desarrollando y sosteniendo a lo largo del tiempo algo que sus competidores no pueden igualar. En última instancia, este algo será, o bien una ventaja en costes, o bien, una diferencia de imagen, prestigio, calidad, prestaciones del producto o servicio.

En el caso de que adoptemos una estrategia de costes, es decir, intentar obtener los costes más bajos del sector, normalmente, el determinante fundamental es el volumen.

Sin embargo, las estrategias de diferenciación, en base a ciertas habilidades especiales de fabricación, servicio excelente, diseño particular, relación con el cliente ... pueden ser ejecutadas, muchas veces, con uni-

dades de tamaño medio e, incluso reducido.

La empresa o negocio es un agregado de actividades, más o menos coordinadas, que generan valor para sus clientes. La sensibilidad de cada una de estas actividades a las economías de escala es diferente. En sectores traccionados por la tecnología, los recursos a dedicar a actividades de investigación y desarrollo son de tal magnitud que sin una dimensión mínima es prácticamente imposible sobrevivir, mientras que en otros, lo importante será disponer de procesos productivos altamente automatizados con una gran capacidad de producción de productos totalmente normalizados, sujetos a escasa evolución tecnológica.

***'La unificación europea pone en cuestión el ámbito territorial tradicional desde el que nos hemos acostumbrado a pensar y a competir.'***

En muchas firmas, a veces pequeñas, lo fundamental es recrear una cultura y unos estilos organizativos en los que la innovación, la creatividad y la inventiva florezcan en un campo perfectamente abonado.

# lización

riesgo de adoptar una terminología simplificadora, en los sectores fragmentados, caracterizados por una gran facilidad de entrar o salir de los mismos, su bajo grado de concentración, ninguna empresa que logre controlar una parte importante del mercado, es decir, condiciones que favorecen la atomización, el tamaño no está directamente correlacionado con la capacidad competitiva y la generación de excedentes (mueble, moda).

En el extremo opuesto, nos encontramos con los sectores de volumen, en los que el tamaño es determinante para poder aprovechar precisa-

Por otro lado, los costes de fabricación no son sino una pequeña parte de los costes totales en muchos de los productos actuales, en los que la publicidad, la distribución o determinados materiales se llevan la parte del león.

***'Es preciso internacionalizar a las personas. No me refiero tan sólo a dominar idiomas extranjeros. Hay que ver las situaciones y pensar en términos europeos.'***

Es pues necesario que nos planteemos el análisis del comportamiento de cada una de estas actividades elementales respecto al coste y al volumen, pues no tendría sentido, por ejemplo pretender bajar los costes de alguna de ellas a base de mayor volumen (si se superó hace tiempo el tamaño mínimo eficiente).

## **NUEVO ESPACIO EUROPEO**

Pero, ¿qué tiene que ver todo esto con el hecho de que estemos en vísperas de iniciarse la carrera, no exenta de dificultades, de la uniformización y normalización del espacio europeo?

En primer lugar, yo diría que cada empresa debe afrontar ese acontecimiento desde su realidad adecuándose de la mejor forma posible e, incluso, tratando de modificar, las características estructurales que determinan las reglas del juego competitivo en su sector.

En segundo lugar, en función de la tipología de actividades internas de la empresa y sus interrelaciones las opciones de cooperación entre firmas pueden ser muy diversas y variadas.

Desde el punto de vista del tamaño de empresa las situaciones nacionales de partida son distintas. Por un lado, nos encontramos con países, como Inglaterra o Alemania, de industrialización muy precoz, con una gran importancia de las grandes empresas. Por otro lado, en Francia y, sobre todo, en Italia, la pequeña y mediana empresa son importantes, mientras que en España destaca la microempresa, con una ausencia casi simétrica de grandes grupos industriales.

Tal como hemos comentado anteriormente, las diferencias entre sectores son también importantes, el tamaño medio y el grado de concentración son muy diferentes en el sector del automóvil, el electrodoméstico, el mueble o la máquina herramienta, por poner algunos ejemplos.

Según ciertas fuentes oficiales, el 55 por ciento de las actividades en Europa se beneficiarán de la existencia de economías de escala que la actual fragmentación nacional no les permite alcanzar.

La unificación europea pone en cuestión el ámbito territorial tradicional desde el que nos hemos acostumbrado a pensar y a competir.

Es preciso replantearse en nuestras mentes la siguiente pregunta: ¿qué configuración de las actividades de nuestro negocio nos permite mejo-

rar nuestra posición competitiva? ¿Cómo vamos a insertarnos en las nuevas estructuras?

No vamos a disponer de las posibilidades de la industria alemana en la que millón y medio de pequeñas y medianas empresas avanzan tras 2000 grandes grupos industriales y megabancos.

***'La mundialización de los mercados va acompañada de una mayor segmentación de los gustos y necesidades de los clientes.'***

Quizá podemos pensar en un planteamiento, como el italiano, basado en la capacidad de adaptación tecnológica y de innovación orientados a la exportación, o, en el posicionamiento en segmentos especiales, tal como sucede, en algunos sectores como la alimentación en Francia.

Hemos perdido el tren para seguir la estela de un país con una tradición industrial más bien débil como Portugal, con un coste de mano de obra muy inferior.

Además, existe un agravante, que estamos acostumbrados a sobrevivir en un mercado nacional muy protegido.

Si el tamaño mínimo eficiente de alguna o varias de las actividades de la empresa es superior a la cuota de mercado del mercado nacional previsiblemente alcanzable a corto-medio plazo, será preciso plantearse con intensidad la ampliación de nuestro ámbito territorial más allá del país de origen.

## INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PERSONAS

Aunque existen mercados intrínsecamente locales en los que una multinacional no tiene ninguna ventaja, la mayoría de nuestras empresas van a tener que afrontar con realismo las preguntas anteriores.

Para responderlas, me atrevería a proponer algunas orientaciones de carácter general que pueden tener una mayor o menor incidencia según el análisis particular de cada situación y negocio.

En primer lugar, es preciso internacionalizar a las personas. No me refiero tan sólo a dominar idiomas extranjeros. Hay que ver las situaciones y pensar en términos europeos, hay que romper con las inercias para desplazarnos, convivir y permanecer fuera de nuestro pueblo o provincia. Tenemos que preguntarnos cuantas personas "internacionalizadas" necesitamos mínimamente en nuestra organización para insertarnos en los mercados europeos.

Pensar que los productos universales son cada vez más raros. La mundialización de los mercados va acompañada de una mayor segmentación de los gustos y necesidades de los clientes. Esto ofrece oportunidades crecientes para empresas pequeñas y medias que desarrollen una estrategia y una cultura de diferenciación e innovación.

Abordar el acercamiento a los centros de decisión y a nuestros clientes europeos con bases firmes, buscando la colaboración con empresas complementarias, de forma que atenuemos nuestra inferioridad debido al tamaño, aportando recursos suficientes, con persistencia y perseverancia, claves para la supervivencia y el éxito a largo plazo. El proceso de internacionalización es de largo aliento.

***'En sectores traccionados por la tecnología, los recursos a dedicar a actividades de investigación y desarrollo son de tal magnitud que sin una dimensión mínima es prácticamente imposible sobrevivir.'***

Desarrollar las ventajas propias, que dependen solamente de nosotros mismos, en nuestra condición de empresa cooperativa, potenciando la formación, una cultura innovadora y creativa, la organización adecuada del factor humano, la calidad.

La colaboración y cooperación, primero en el interior de la corporación y, con firmas del exterior, en todas aquellas actividades como el marketing, la investigación y el desarrollo o la producción, cuando sean muy sensibles al tamaño.

La compra y adquisición de redes comerciales o empresas en zonas estratégicamente claves, único medio de incrementar cuota de mercado con cierta rapidez cuando la estrategia de volumen se impone.

A nivel corporativo, a medida que nos alejamos del entorno productomercado y ascendemos por la estructura organizativa, crecen las posibilidades de obtener economías de escala en actividades de apoyo como la imagen, marca, cultura, estilos de dirección y organización, sistemas de información, tecnologías horizontales, gestión de recursos humanos, hay que explotarlas al máximo.

Pensar en términos de que la expansión internacional de la empresa es un proceso gradual en el que vamos comprometiendo recursos a medida en que vamos aprendiendo de los mercados externos. El avance de la empresa en el terreno internacional no suele ser brusco, sino gradual y cauteloso. Por eso hay que ponerse en marcha cuanto antes, siendo conscientes de que el tamaño 'per se' no tiene porqué ser un obstáculo insuperable. ■

\* José María Mendizabal

### El cooperativismo: realidad dinámica

Cuenta Luis González que en 1934 el Presidente de la ACIF (Acción Católica de la Juventud Francesa) se extrañó al ver que Pío XI fruncía el entrecejo mientras él le explicaba que en su movimiento intentaban vivir al pie de la letra las enseñanzas de 'Quadragésimo Anno'. Por fin el Papa le preguntó: '¿Cree usted que hoy en 1934, no diríamos más de lo que escribimos en 1931 ... hace ya tres años? Y le explicó que la verdadera fidelidad tiene que hacerse creativa 'Vuestra tarea en este terreno -concluyó el pontífice- es trabajar por preparar la próxima encíclica sobre la cuestión social'.

Como muestra esta anécdota, Pío XI daba por supuesto que la Doctrina Social de la Iglesia debe ser una realidad dinámica. De hecho, desde sus orígenes ha evolucionado mucho, tanto en su auto-comprensión como en sus contenidos materiales. Y sin duda, deberá seguir evolucionando.

Esto es aplicable al cooperativismo. Siempre ha habido preocupaciones de ortodoxia sobre todo en gente de fuera del MCC. A muchos teóricos les ha parecido que nuestro cooperativismo no se ajustaba en más de una ocasión a la ortodoxia y a la ortopraxis. Eso nunca nos ha preocu-

pado en exceso. Tenemos unos principios generales de actuación. Sin duda un gran marco de principios, pero, nuestro cooperativismo se ha hecho, y esos principios han nacido, de la interrelación de Pensamiento y Acción, Teoría y Praxis, sin demasiadas preocupaciones ni pretensiones de ortodoxia. Eso nunca nos ha preocupado en exceso. Hemos tenido la pretensión de construir unas em-

ciendo abstracción de las circunstancias históricas.

El cooperativismo camina en la dirección que señala la brújula, pero los cooperativistas tienen que elegir el camino en cada encrucijada concreta. A veces se encontrarán con ríos o montañas imposibles de escalar y no les quedará más remedio que dar un rodeo. Y continuamente tendrán que observar y cavilar cuál parece la ruta mejor porque saben que no siempre es posible seguir con terquedad la dirección de la brújula, sin mirar a derecha ni izquierda.



## EL RETO IDEOLOGICO

presas que nos permitieran vivir dignamente y junto a esto hemos pretendido ser justos, iguales y solidarios. Eso se ha plasmado en unos principios que se han formulado en forma de decálogo que son como la brújula que marcan una dirección, pero que no pretenden tipificar rígidamente los comportamientos ha-

### Originalidad del M.C.C.

El cooperativismo no se hace en la Universidad o en un gabinete de estudio. No se hace sólo ahí. El cooperativismo se hace en cada puesto de trabajo, en las empresas y lo que allí se hace, se estudia y analiza y se abstrae y universaliza. Los que han hecho la Experiencia Cooperativa de Mondragón han contribuido decisivamente no sólo a lograr un grado de bienestar en las diversas comarcas donde se ha hecho presente el estilo M.C.C. sino que también han influido en instancias universitarias,

de estudios sociales y en instancias jurídicas o parlamentarias a la hora de reformular las distintas leyes de cooperativas y en los movimientos cooperativistas internacionales.

La originalidad fundamental de la Corporación MCC ha sido haber sabido ser heterodoxos, haberse sabido plegar a la realidad. La originalidad ha consistido en hacer la teoría desde la práctica y desde la vida y no al revés, y en crear formas, instituciones, marcos que faciliten la participación y la solidaridad.

Frente a las diversas situaciones que se presentan en la vida, es difícil pronunciar una palabra única, así como proponer soluciones con valor universal. Incumbe a cada cooperativa, a cada grupo, analizar con objetividad la situación propia, esclarecerla a la luz de los grandes valores, deducir principios de reflexión, normas de juicio y directrices de acción.

## No ideologizar el Cooperativismo

El cooperativismo no es una ideología. Se considera la ideología como conciencia falsa y deformada de la realidad.

Hacer ideología es absolutizar lo que es relativo. Decir que es indiscutible lo que es discutible. Decir que es natural lo que no es tan natural. En algunas áreas retrasadas del mundo es natural que las razas blancas sean superiores a las negras lo cual resulta bastante antinatural o que el pez grande se coma al chico que es natural, pero, cuando ese principio natural que funciona en el fondo del mar se saca a la superficie, los pequeños somos comidos por los grandes y los pobres son pisados por los ricos y eso no es tan natural. Tampoco parece tan natural que unos tengan que ser ricos y otros tengan que ser pobres. Ha tenido nefastas consecuencias dar como perteneciente al orden natural y por tanto dar como buenas estructuras y valores que sólo han

sido la codificación de egoísmos y violencias legitimadas'. (José María Osés).

Si se ideologiza se para la vida, ya no se puede avanzar. Cuando el socialismo se ideologiza resulta el leninismo o el estalinismo. Cuando el nacionalismo se ideologiza nace Hitler.

***'El cooperativismo no se hace en la Universidad o en un gabinete de estudio. No se hace sólo ahí. El cooperativismo se hace en cada puesto de trabajo,'***

Mejor que ideología es que tengamos unos 'valores humanos comunes' que defendemos consensuada y dialogadamente entre hombres de 'buena voluntad'. Lo que de ahí pase posiblemente será atar y esclerotizar, agarrotar el pensamiento, parar el reloj de la historia. Es necesario algo en lo que estar de acuerdo, posiblemente ese algo será la dignidad de la persona humana, defendible desde raíces religiosas o desde raíces filosóficas. 'En la **Laborem Exercens** de Juan Pablo II es fácil percibir una clara fundamenta-

ción a partir de un cierto personalismo de raíz Kantiana'. (Luis González.c.).

## Economía y moral

Nuestro cooperativismo ha estado siempre preocupado por la Economía, por el mercado, por los avances tecnológicos, pero también ha estado preocupado por la justicia y por la solidaridad. Al fin se trata de resolver el reto de vivir, el reto de ser persona en el mundo. Para muchos vivir es comer y no lo digo en un sentido peyorativo. Para muchísimos el primer problema del mundo es comer. No, comer bien, sino, comer. Afortunadamente ese problema lo hemos superado. Estamos en el estadio en el que el comer se hace cultura porque elegimos. Elegimos qué comer, dónde comer, cómo ser servidos, qué instrumental utilizar, cuánto comer, en qué orden hacerlo, qué manteles, flores, qué vajilla usar, en qué estilo de muebles sentarnos, a qué personas invitar, con qué finalidad invitarlas. Y tampoco se acaba ahí el vivir, el ser persona en el mundo con los otros y para los otros y entre los otros. Existen otras muchas actividades intelectuales, lúdicas, relacionales, organizativas, laborales, que son el reto que se nos presenta al ser persona y para ello hay que atender a lo económico y lo técnico pero también a lo social y a lo político, y también a lo religioso, moral y cultural. Seguiremos diciendo que 'la revolución será económica o no será, será moral o no será revolución'.

## Los principios cooperativos

Tenemos un decálogo de principios que son valores permanentes que deben seguir orientando nuestra actuación. Su formulación esquemática es como sigue:

1. Libre adhesión
2. Organización democrática
3. Soberanía del trabajo
4. Carácter instrumental y subordinado del Capital
5. Participación en la gestión
6. Solidaridad retributiva
7. Intercooperación
8. Transformación social
9. Carácter universal
10. Educación

La concreción de esos principios se hace día a día. Qué contenido teórico lleva en sí cada uno de ellos se estudia y se discute. Algunos de esos principios admiten grados, es decir, exigen un mínimo y están abiertos hasta donde se quiera o pueda llegar. Se puede ser más o menos solidario, más o menos participativo. Tampoco son de valor absoluto que sean diez, ni más ni menos, pues estoy seguro que algunos cooperativistas llegará sólo hasta el principio Nº 6, y de los otros cuatro principios dirán:

'eso me cae grande' y sin embargo, serán buenos cooperativistas. Por el hecho de que algunas veces se salte algún principio tampoco se deja de ser cooperativa ni cooperativista.

## Seguir siendo cooperativistas

¿Querremos seguir siendo cooperativistas en el marco de Europa? ¿Podremos ser cooperativa con cierta dignidad de presencia en el campo económico, tecnológico, industrial, y de competencia comercial? ¿En las actuales circunstancias en las

que el capitalismo se reúne con el cardenal Etchegarai y con el Papa en Roma no será más eficaz plegarse a la dinámica del dinero y renunciar a inventar nuestro camino?

¿Qué es transferible desde la sociedad de capitales a la sociedad de personas? ¿Cómo pueden sobrevivir dentro de un mundo de economía de mercado una mentalidad cooperativista?

***'Hemos tenido la pretensión de construir unas empresas que nos permitieran vivir dignamente y junto a esto hemos pretendido ser justos, iguales y solidarios.'***

¿El cooperativismo representa algo mejor que el capitalismo? ¿Es algo más justo, más humano? ¿Los logros humanos que puede aportar el cooperativismo compensarán la menor 'eficacia' económica?

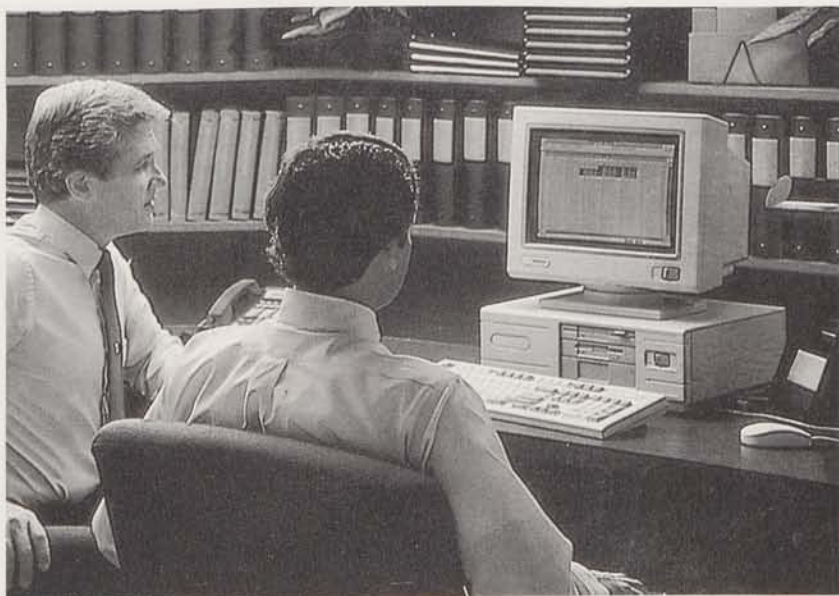
Las respuestas suelen ser de la categoría de la pregunta. Pero hay respuestas imposibles porque las preguntas están mal hechas, o porque son preguntas que no tienen respuesta, o porque no se sabe y no se contesta. A ese tipo de preguntas

hay que contestar diciendo: 'ya le contaré lo que ha pasado dentro de tres años'.

Es seguro que nos adaptaremos a las situaciones que aparezcan: querramos ser empresa suficientemente eficaz y pondremos todo lo necesario para subsistir como empresas y además intentaremos ser cooperativas. Lo primero será vivir, durar, trabajar. El Tercer Congreso de la Corporación M.C.C. va tomando sus medidas para que el 1993 no nos paralice. Desde que nacimos hemos sido cooperativa dentro de una economía de Mercado. En el futuro será igual, venderemos como nos permita el mercado; produciremos como mejor podamos y sepamos, máxima calidad en el menor espacio de tiempo; nos repartiremos lo que ganemos con el más exquisito sentido de justicia y equidad. Siempre tendremos en cuenta como gran fondo orientativo aquello que en 1991 escribe Alfredo Luciani: 'La empresa debe respetar la primacía del hombre sobre el trabajo y del trabajo mismo sobre la técnica, sobre el beneficio y sobre el capital. En un mundo marcado por una excesiva competencia, la Doctrina Social de la Iglesia favorece la experiencia cooperativa en cuanto que esta es síntesis entre los derechos del individuo y la promoción del bien común. Esta forma de organización puede constituir un instrumento eficaz para realizar un más alto nivel de justicia'. ■



El éxito de las empresas en general y de las cooperativas de nuestro Grupo en concreto está condicionado, en gran medida, por dos circunstancias. Por un lado, por el potencial de sus directivos y, por otro, por la clase de productos y mercados que se aborden.



## Los futuros directivos de nuestras cooperativas

\* Carmelo Urdangarín

Pese a todo, al menos a medio plazo, la clase de productos y mercados que se aborden depende, en gran medida, del potencial de sus directivos. Pero es necesario agregar que igualmente resulta de gran importancia el contexto en que las empresas deben desenvolverse, lo que suele llegar a determinar, al menos en parte, las anteriores cuestiones.

Un buen ejemplo lo constituye lo ocurrido en nuestro país, que hasta hace poco ha permanecido alejado de la competencia internacional con un mercado importante, el es-

pañol, reservado para la producción propia y en el terreno industrial, en buena medida, para las empresas vascas en actividades tan significativas como los bienes de equipo o los de consumo duradero.

Esta situación ha determinado la clase de productos que producimos -muchos y sin la fiabilidad requerida en los mercados abiertos-, los mercados a los que nos dirigimos -casi en exclusiva el español- y también los directivos necesarios pues lo importante era, sobre todo, producir. El coste fundamental de toda esta situación está siendo la falta de

competitividad internacional de nuestro sistema productivo, sin que nuestras cooperativas sean una excepción.

### Cambios fundamentales en el escenario

Lo que está ocurriendo los últimos años es que el escenario en que nos tenemos que desenvolver está cambiando fundamentalmente, primero con la adhesión a la Comunidad Europea, luego con su profundiza-

ción, el Mercado Unico y ahora con la unión económica y política acordada recientemente en la ciudad holandesa de Maastricht. Hay que agregar que los cambios van a seguir y que tendremos que acostumbrarnos a vivir en situaciones de incertidumbre permanente.

Porque este cambio de contexto supone no sólo una mucho mayor competencia con los países más desarrollados del mundo -los que integran la Comunidad Europea- sino con el resto, en que, además, los cambios tecnológicos, tan acelerados los últimos años, lejos de moderarse parece que se intensifican, afectando tanto a los productos como a los sistemas para fabricarlos.

Estos cambios radicales del entorno en que se tiene que desenvolver la empresa condicionan, de forma muy importante, las características del directivo de nuestras cooperativas, que necesariamente tendrá que ser distinto aunque mantenga las características básicas que contribuyeron decisivamente al éxito en el pasado.

## Las tareas del nuevo directivo

Tenemos, pues, dos premisas básicas que el contexto va a cambiar fundamentalmente, teniendo nuestras cooperativas, en todo momento, que competir con ventaja con las más destacadas empresas y que el directivo va a ser el que determine, en gran medida, el éxito o el fracaso de la adaptación a la nueva situación que necesariamente hay que llevar a cabo. Sin embargo, no puede olvidarse que todo este proceso deberá realizarse en el marco de la nueva organización Mondragón Corporación Cooperativa, MCC, y que tam-

poco es nuevo, pues, con mayor o menor ritmo, ha sido necesario en todo momento. Estamos, pues, ante una cuestión de intensidad -con toda su problemática- más que de tendencia.

Algunos de los retos fundamentales a los que tiene que enfrentarse el directivo en la nueva situación son del siguiente tenor:

- Definición de una nueva estrategia empresarial, con elección de productos y mercados que serán abiertos y competitivos.

- Muy posiblemente, en un gran número de situaciones, se requieran cambios sustanciales en la organización empresarial y muy en particular en los estilos de dirección.

- Nuestra cultura empresarial puede verse afectada por el nuevo dimensionamiento empresarial aunque va a depender, en gran medida, de la forma en que se lleven a cabo los cambios. Obviamente, no van a ser lo mismo las cooperativas aisladas o formando parte de grupos más o menos consolidados, que la situación a la que nos encaminamos.

Todo ésto va a requerir directivos con:

- Capacidad para gestionar con éxito los cambios, apoyados en el poder 'legal' pero buscando consensos que lo hagan posible.

- Disposición a desenvolverse en situaciones de incertidumbre y, por consiguiente, de asumir riesgos pues las soluciones van a ser mucho menos 'claras' que en el pasado. La certeza en el diagnóstico de situaciones nuevas que le permitan poner en marcha las actuaciones correctoras adquieren especial relevancia.

- Mucha mayor actuación en el entorno exterior, sobre todo en el mercado pero también en el medio cercano y de otros países, con lo que la capacidad para desenvolver con fluidez, dominando otros idiomas

(no sólo entender sino comunicarse) resulta fundamental.

- Formación continua, incluso en las materias que se supone se dominan, así como la mayor capacidad de trabajar en equipo.

La capacidad de asumir riesgos, la de percepción de la evolución del entorno aunque sea lejano y de gestionar equipos y situaciones de cambio son, pues, fundamentales, para lo que es necesario un notable grado de creatividad.

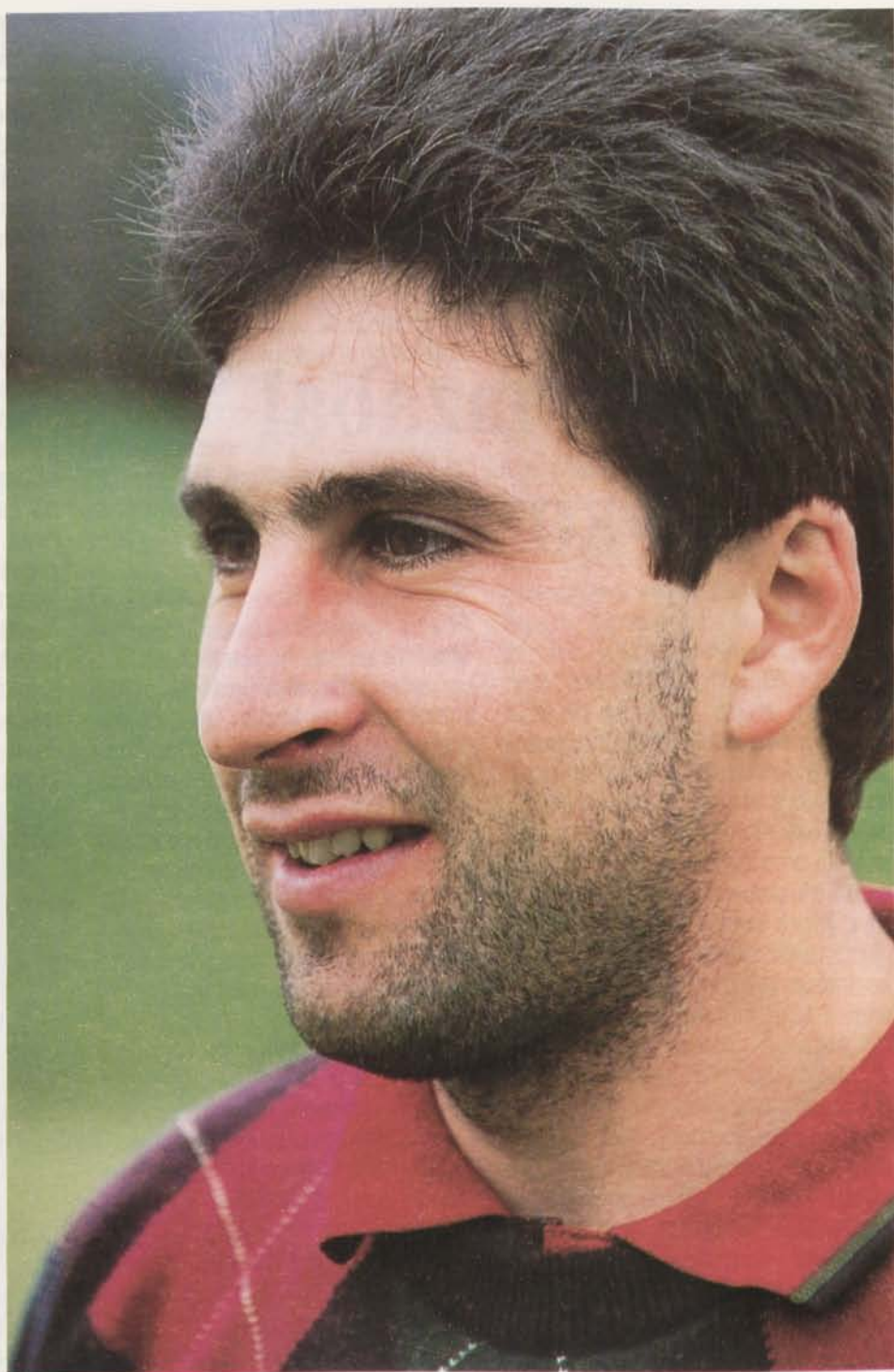
Pero al directivo de nuestras cooperativas hay que pedirle, además, al menos otras dos cuestiones. Una de carácter ideológico y otra de plena entrega a su trabajo.

La primera resulta especialmente relevante en las circunstancias actuales de Mondragón Corporación Cooperativa, MCC, en que deben reforzarse los objetivos fundamentales de nuestras cooperativas, que suponen una opción ideológica que no se puede perder aunque deba adaptarse a las circunstancias actuales, debiendo el directivo asumir, sin reservas, las reglas de juego del cooperativismo de Mondragón.

Y es también totalmente necesaria su entrega plena al trabajo.

Hay una cuestión de fondo, no resuelta, cual es si el directivo actúa exclusivamente como ejecutivo -planificando, organizando y controlando la evolución de la empresa- o como líder, cuyas funciones en las organizaciones empresariales progresistas actuales se orientan, sobre todo, a hacer frente al cambio, que en nuestro caso sería ante los socios. ■

# Txema Olazabal



**25 urte beteberriak ditu Hondarribian jaiotako golf-jokalari honek. Joan zen urtean munduko golfeko bigarren jokalaririk onena izan zen. Aurtengo denboraldirako berriz duen helburua goiko tropel horretan egotea da, onenen artean. Ez da, ez helburu makala!**

# Txema Olazabal

## KOLPEZ KOLPE

J. M. F.

**E**guerdiko ordubatak eta laurden. Agindutako orduan hantxe nago, grabadorea, argazki makina eta koadernoak galderaz josita. Baserriko txirrinoa jo eta Txema Olazabalen aurpegia ikusteko prest jarri naiz. Inork ez du atea zabaltzen. Bigarren aldiz txirrinoa jotzen dut. Goiko lehioa zabaltzen da eta lorapoteen artean adineko emakume baten aurpegia antzematen dut. Bere amona da. Ea zein naizen galdetzen dit, harriduraz, arraroa balitz bezala bere etxeko txirrinoa jotzea. Eguerdion esan eta gero nere aurkezpena egiten diot. T.U. Lankide aldizkaritik etorri naizela esaten diot Txema Olazabali elkarrizketatzeko asmoz, duela bi egun telefonoz geratu ginen bezala. Ez dagoela esaten dit, entrenatzen ari dela, baina momentu batetik bestera 9. zulo ingurura etorriko dela, bere entrenamendua bertan bukatzen ohi duelako. Nik begiratzen dut oraingoan harriduraz eta iadanik Txemak gure asmoaren berri ez daukala susmatu dut.

'Green'-ean nago iadanik eta ez dut ez Txema Olazabal ikusten ez eta antzekorik ere, bertan inor ez dagoelako. Bapatean 9. zuloaren kale nagusian 4 gizon agertzen dira, nigandik 200 bat metrotara.

Txema Olazabal lau gizon horietako bat da. 'Birdie' egin eta gero lagunak agurtu eta etxe aldera abiatzen da. Une horretan bere aurrean jartzen naiz T.U. Lankideko kazetaria naizela eta elkarrizketatzeko asmoa daukadala adieraziz. Berak ezer ez dakiela esaten dit, ez zekiela ni etorri behar nintzenik. Nik telefonoz berba egin nuela bere amonarekin elkarrizketaren ordua jartzeko esaten diot. Berak ez duela inolako abisurik hartu. Nik ez daukadala kulparik. Berak sentitzen duela baina ez zekiela ezer. Nik berriz hamar minututako kontua izango dela. Azkenean, bere amonari bronka botako diola prometituz, elkarrizketa onartzea erabaki du.

### HASIERAKO URRATSAK

**Galdera:** Hasteko kontaguzuzo nondik sortu zitzaizun golf-arekiko zaletasuna, nolakoak izan ziren zure lehenengo urratsak...

**Erantzuna:** Hondarribiko golfeko klubaren bihotzean bizi izan naiz betidanik eta nere aita eta nere aitona bertan egiten zuten lan. Giro honetan bizitzeak makil bat hartzeko eta lehenengo kolpeak emateko bultzatu ninduen. Hiru urte besterik ez nituen jokatzeko hasi nintzen. Hasiera hartan nere aitak golf zelaietan zituen pilotekin jokatzeko nuen. Zazpi urte nituela Hondarribian jokatu zen Espainiako txapelketan hartu nuen parte lehenengo aldiz eta nere mailan irabazi egin nuen. Geroxeago Espainiako taldean sartu nintzen 18 urte behekoentzat eta gero amateur bezala jokatu nuen. Herrialde ezberdinetan jokatzeko hasi eta bi gauzetaz konturatu nintzen: nahiko maila ona neukala eta golfa asko gustatzen zitzaidala. Hurrengo urratsa profesionalera salto egitea izan zen. Orduen txete 18 urte nituen. Lehenengo txapelketan nahiko suerte ona eduki nuen eta horri ezker Europako mailara pasatu nintzen. Azken hamaika urte hauetan 15 bat txapelketa irabazi ditut.

### G: Hartu al duzu inoiz klaseak?

**E:** Laupabost urte eduki arte bakkirik ibili nintzen. Gero Hondarribiko Golfeko klubaren irakasleekin hasi nintzen, Jose Arruti eta Josetxo Gorostegirekin. 17 urte nituela ere klase batzuk hartu nituen baina handik aurrera nere kabuz ibili naiz, besteen birtuteak neregantatuz eta nere akatsak zuzenduz.

**G:** Uste al zenuen orain dela hamar urte gaur egun zauden tokira iritsiko zinenik?

**E:** Ez da pentsatu ere ez! Profesional mailara salto egin nuenean bane-kien erronka berri bat edukiko nuela, alegia beste herrialdeetako profesionalak zeukaten joku maila lor-zea. Izugarritzko sorpresa izan zen neretzat nere lehenengo urtean Europa mailan bigarren gelditzea. Iad-  
anik sei urte pasatu dira eta oraindik amets horretan jarraitzen dut.

**G:** Irabazi al duzu inoiz Europako txapelketa?

**E:** Ez, oraindik ez dut lortu. Bigarren, hirugarren, laugarren eta zaz-pigarren postuak eskuratu ditut bai-na oraindik ez dut inoiz irabazi. Orain dela bi urte oso aukera ona eduki nuen irabazteko baina azke-nean bigarren postua eskuratu nuen.

**G:** Uko egin behar diezu gustoko zenituen beste gauza batzuei golfean aritzeko edo golfa izan da zure betiko ametsa?

**E:** Golfean hobeto jokatzeko gauza batzuk alde batera utzi behar izan ditut. Arratsaldetan atera, noizean behin zerbait edan, diskoteketara joatea eta horrelako gauzak norma-lean ezin ditut egin. Fisikoki ondo egoteko zure gorputza ondo zaindu behar duzu. Horregaitik sarritan gauza batzuk ezin dituzu egin baina egiten dudana oso gustokoa dauka-danez beste gauza batzuk egin ahal ez izateak ez nau gehiegi ardura-zen.

**G:** Prestapen psikologikoak ere garrantzi handiko faktorea dirudi golfean aritzeko. Jo behar al duzu inoiz psikologoarengana?

**E:** Gaztea nintzela jokatzeko hasi nintzenez gaztetatik ikasi dut pre-sioari aurre egiten. Hori izan dai-teke nik eduki dudana abantaila-rik handienetarikoa. Psiko-  
logo edo sofrologoen kon-sultak ez ditut inoiz bi-sitatu behar izan. Ame-

riketan jokalaria gehienek psiko-  
goengana jotzen dute bere jokua ho-  
betzeko.

**G:** Ingalaterran oso ezaguna zara. Modan dauden aldizkariak elkar-  
rriketak egiten dizkizute, 'Oli'  
deitzen dizute maitekiro eta noi-  
zean behin neskak bilutsik ate-  
ratzen zaizkizu...

**E:** Ingalaterran golfa Espainian fut-  
bola bezalakoa da, beraz normala da  
puntan gaudenooi elkarriketak  
egin nahi izatea.

'Oli' deitzen naute zaila egiten zaie-  
lako oso Olazabal ahozkatzea eta  
neskarena behin bakarrik tokatu  
zait. Atzetik etorri zen eta ez nuen  
ezer egiteko astirik izan ez nuelako  
espero, baina ez zen ezer berezirik  
gertatu. Sarri gertatzen dira Inglate-  
rrako zelaietan horrelako gauzak.  
Edozein modutan ez da normala  
golfean hori gertatzea, normalagoa  
izaten da beste kirol batzuetan.





## DENBORALDIRAKO ASMOAK

**G: Otsailan denboraldi berriari hasiera emango zaio. Zeintzuk dira denboraldi honetarako dauzkazun helburuak?**

**E:** Joan den denboraldian bi tarte eduki nituen. Lehenengoa oso ona eta bigarrena aldiz nahiko eskasa. Aurtengo denboraldian gustatuko litzaidake nere joku mailari dagokionez horrelako tarteak ez edukitzea. Maila bera edo antzerakoa eduki nahi nuke denboraldi osoaren zehar.

**G: Zenbat denbora pasatzen duzue etxetik kanpo txapelketan murgilduta zaudetenean?**

**E:** Datorren hilean jokatzeko hasiko naiz (otsailagatik) eta abendurarte kanpoan egongo naiz. Tarte batzutan etxera bueltatuko naiz baina bi egun pasa eta berriro alde egingo dut beste txapelketa batzuetan parte hartzeko. Urtean zehar abendua eta urtarrila etxean pasatzen ditut, beste danak kanpoan igarotzen ditut nahiz eta tarteka 8 bat aste hemen pasa.

## ENTRENAMENDUAK

**G: Hondarribian zaudenean beste gauza batzuren artean entrenamenduak egingo dituzu. Zer motatakoak izaten dira zure entrenamenduak?**

**E:** Goizak jokatzeko aprobetxatzen ditut. Lehenik eta behin, muskuluak berotzeko 130-150 pilota jotzen ditut. Berotze ariketak bukatzen ditudanean partidu bat jokatzeko klubeko lagunekin bederatzi zuloetara.

Partiduan kolpe txarrak hobetzen saiatzen naiz, teknika berriak ikasi etabar. Arratsaldean aldiz prestapen fisikoa lantzen dut: korrika egin, ariketak...

**'Gaztea nintzela jokatzeko hasi nintzen gaztetatik ikasi dut presioari aurre egiten.'**

**G:** Golfa oso kirol lasaia dirudi. Ez du zerikusirik futbolarekin edota txirrindularitzarekin. Azken hauek fisikoki behintzat askoz gehiago sufritu behar da.

**E:** Kirol ezberdinak dira. Golfeko partidu bakoitzean gutxi gorabehera zazpi kilometro egiten ditugu baina korrikan egin beharrean oinez egiten ditugu. Hori dela eta golfeko jokalaria izateko ez dago fisikoki oso ondo egon beharrik eta ez dago beste kirolekin dagoen adin mugarik. Golfeko zelai batean ez da harrizkoa jokalaria erretzen ikustea edota jokalaria nagusiak izatea, edota tripa handi bat edukitzea...

Gertatzen dena da zaindu egin behar zarela bestela 38-39 urtekin ez zara hain ondo ibiltzen. Zainduz gero 45-50 urtekin oraindik goimailako jokalaria izan zaitezke.

**G:** Sarritan kritikatu dizute zure manager pertsonala edukitzea beste guztiak bakarrik daukaten bitartean. Zer deritzozu kritika horri?

**E:** Golf munduan oso handia den konpainia bat dago, IMG hain zuzen ere. Konpainia honek enpresa bat bezala funtzionatzen du. Jokalari gehienak kontrolatzen ditu. Baina, zer gertatzen da? Kontratuak eta horrelako gauzak egiteko orduan enpresa horrek ez ditu behar bezala kontsideratzen. Jokalari asko daukatenez onenekin saiatzen dira soilik. Nik nahiago dut nere managerra eduki nere asuntok berak antola ditzan.

**G:** Zein da konkretuki manager horren betebeharra?

**E:** Gauza ezberdinak egin behar izaten ditu. Berak ez du erabaki behar nik zer lekutan edo zer txapelketan hartu behar dudan parte. Berak hotelak zein hegazkinen erreserbak egin behar izaten ditu, zer makiletako markarekin jokatu dudana kontratuak eztabaidatu, etabar...





## 'El golf ya no es un deporte para privilegiados'

**Pregunta:** ¿El golf todavía sigue siendo un deporte para privilegiados o por el contrario es un deporte que lo puede practicar cualquier persona?

**Respuesta:** No creo que hoy día sea un deporte para privilegiados. Puede que hace unos años sí lo fuera pero afortunadamente las cosas van cambiando. Pese a todo todavía el golf no ha alcanzado las cotas de popularidad que tiene en países europeos como Francia, Alemania o Inglaterra.

**P:** El inconveniente puede ser el elevado precio de las acciones de los clubs de golf...

**R:** Realmente así es. No todo el mundo puede pagar millón y medio de pesetas o incluso dos millo-

nes para jugar al golf. Por eso varios profesionales, entre los que me incluyo, estamos intentando que de una santa vez se hagan campos públicos de golf, de modo que pagando 500 pesetas puedas pasar 5 horas jugando. Evidentemente no puedes pedir que los campos públicos estén igual de cuidados que los campos privados, pero al menos todo el mundo podría practicar el golf. De cualquier modo nos hemos encontrado con mil problemas, bien sea por que los ayuntamientos no tienen el terreno adecuado para construir el campo o bien por que no les parece una idea excepcional.

**P:** Esta idea ha tenido incluso el rechazo de grupos ecologistas

**R:** En mi opinión sus quejas no tienen ningún sentido. A la hora de diseñar y construir un campo de golf siempre se procura respetar la flora que existe donde vas a hacer el campo, tratando de salvar los árboles autóctonos e incluso haciendo repoblaciones de algunas zonas.

---

### LA CANTERA

---

**P:** ¿Cómo está la cantera del golf?

**R:** En España hay mucha gente joven jugando pero que no parecen despuntar. En Gipuzkoa hay muchos jugadores que prometían más de lo que hasta ahora han conseguido. De todas maneras creo que hay gente que puede llegar a jugar bien. No te voy a decir que serán figuras excepcionales, pero si

que se pueden hacer un sitio en Europa. Es muy difícil, pero con mucho entrenamiento y ganas de hacerlo lo pueden conseguir. Por otro lado hay que señalar que Gipuzkoa siempre ha destacado en España por el alto nivel de sus categorías inferiores.

**P:** Cuando sales a jugar al extranjero te consideran español. ¿Qué opinas sobre esto?

**R:** Yo soy nacido en Fuenterrabia y por lo tanto me considero guipuzcoano y por extensión vasco. Luego hay otro aspecto que es que Gipuzkoa está en España y consiguiendo te tienes que considerar español, pero yo en principio soy vasco y nacido en Gipuzkoa.

**P:** ¿Qué otras aficiones tienes?

**R:** Me gusta la música, sobre todo la música pop, Tina Turner, Joe Cocker, Dire Straits... También me gusta el cine. Y la caza.

**P:** ¿Cómo llevas lo de la fama?

**R:** Procuero limitar al máximo el tiempo que tengo que hipotecar para los medios de comunicación, pero lo he asumido y sé que es parte de mi trabajo. ■





**Joxe Miel Barandiaranen heriotza dela eta gure omenalditxoa egin nahi izan diogu. Artikuluan Joxe Miel Barandiaranek Taldearekin izandako harreman eta anekdota batzuk aurki ditzakezu.**

## En memoria de Joxe Miel Barandiaran

\* José María Larrañaga

Nuestra revista no puede dejar de recordar a José Miguel Barandiarán, a pesar de tener conciencia cierta de nuestra pobre aportación comparada con el despliegue informativo que su fallecimiento ha generado a lo largo y a lo ancho de Euskadi. Recuerdo que con ocasión de cumplir el centenario de su nacimiento estuvimos en

su casa de Lazkao para testimoniarle nuestra felicitación. Fué un momento sencillo que recordaremos siempre los que allí acudimos en nombre de T.U. Lankide; íbamos predispuestos a que su palabra quedara grabada en nuestra memoria. Teníamos el privilegio de escuchar al 'patriarca' de la cultura vasca.

Al salir comentábamos entre nosotros el acierto de su pensamiento y la certeza de sus opiniones hasta que alguien comentó que también otros mantenían esas mismas opiniones pero que la importancia que dábamos a Barandiarán era mucho mayor. Fué una buena reflexión porque fué hecha con cariño y sin maledicencia sólo para moderar la general exaltación hacia la persona mitificada. Y como toda mitificación estábamos minimizando el verdadero valor de un hombre. Porque valorar a un hombre no es ensalzarlo sino comprenderlo.

### José Miguel Barandiarán y el cooperativismo de Mondragón

Y el cooperativismo de Mondragón, al que José Miguel respetaba profundamente, supo comprender su personalidad profundamente enraizada en la cultura del pueblo vasco. Todos recordamos aquel calendario de Caja Laboral Popular en el que Barandiarán junto a su entrañable imagen nos dejó el pensamiento profundo de una mente comprometida decía:

#### **'Janaria eta eragia beharrezkoak baina gizartea helburu'**

También Caja Laboral Popular a lo largo de todas las celebraciones del entrañable 'Kilometroak', la jornada festiva y deportiva que Gipuzkoa dedica a impulsar el movimiento de las Ikastolas, donaba a la organización una importante cantidad de dinero por los kilómetros que Barandiarán realizara en el circuito.

Pero no termina ahí la colaboración del Grupo con aita Barandiarán. Otra vez nos tenemos que referir a la sensibilidad que Caja Laboral Popular ha tenido para con la cultura vasca cuando en 1975 constituyó y financió el Premio a la Investigación D. José Miguel de Barandiarán donde un tribunal compuesto por nada menos que D. Manuel Lekuona, D. Jesús Altuna y D. Ander Manterola otorgó a la obra 'Artzaingoa Euskal Herrian gaur egun' cuyo autor Fermín Leizaola recibió en Ataun de manos del propio Barandiarán el importe asignado. En esa ocasión se enten-

**'Para él el trabajo no podía tener un significado de castigo bíblico, ni una tortura a la que hay que someterse para vivir sino que era vida misma.'**

dió que había lugar al reconocimiento de otro trabajo 'Zaharra eta Haurgintza' de José M.<sup>a</sup> Satrustegui al que se le concedió un accesit.

Este premio a la investigación tuvo otras ediciones. Ahora bien la mayor de las coincidencias entre cooperativas de Mondragón y José Miguel de Barandiarán se da precisamente a la relación que este tuvo en el Seminario de Gasteiz con D. José M.<sup>a</sup> Arizmendiarieta. Uno como profesor y el otro como alumno.

D. José M.<sup>a</sup> a quien Barandiarán definía como 'Langile amorratua' como trabajador infatigable supo aprender de su maestro que el amor por su pueblo no puede quedar en retórica ni en frases grandilocuentes sino que hay que amarla trabajando por ella, viviendo para ella.

El caserío, la familia, le educaban en la fe y en la agricultura. Los modos de vida no evolucionaban mucho en aquella época, el trabajo era duro. Había que aprender castellano en la escuela para estudiar y fuera de ella el euskera servía para vivir.

Desde muy niños aprendieron a identificar la naturaleza, más tarde la llegaron a querer como una persona urbana no puede entender jamás. Ella, la naturaleza, era la maestra por excelencia de la vida.

Las cualidades intelectuales de José Miguel Barandiarán destacaron tempranamente. Su madre le alienta en la vocación religiosa y consigue terminar con brillantez los estudios sacerdotales. Años más tarde el joven Arizmendiarieta sigue con diferencias más bien circunstanciales que esenciales el mismo camino.

El destino les une en el Seminario de Vitoria y el mismo destino les separa valiéndose de la guerra.

Más tarde, como queda dicho, ambos mantienen una amistad fundamentada en el mutuo respeto y cariño.

### Su personalidad

Pero, dejando a un lado las colaboraciones mutuas y similitudes entre nuestra expe-

ciencia y Barandiarán quisiéramos profundizar en su personalidad.

Posiblemente los grandes hombres de ciencia son humildes porque ven los límites del saber humano ante la inmensidad del cosmos. Pero por lo que parece, Barandiarán aprendió esta virtud de su madre. Nos lo contó él mismo. Habiendo terminado con brillantez dos cursos de sus estudios sacerdotales en el seminario en un sólo año, llegó a casa ufano y orgulloso; su madre, después de escucharle le llevó a la huerta y le enseñó un manzano cargado de fruto, cuyas ramas vencidas por la carga se inclinaban hacia el suelo. Le dijo: **'el árbol que tiene fruto no alardea, el que está vacío, sin embargo se estira y se contonea lleno de aire'**.

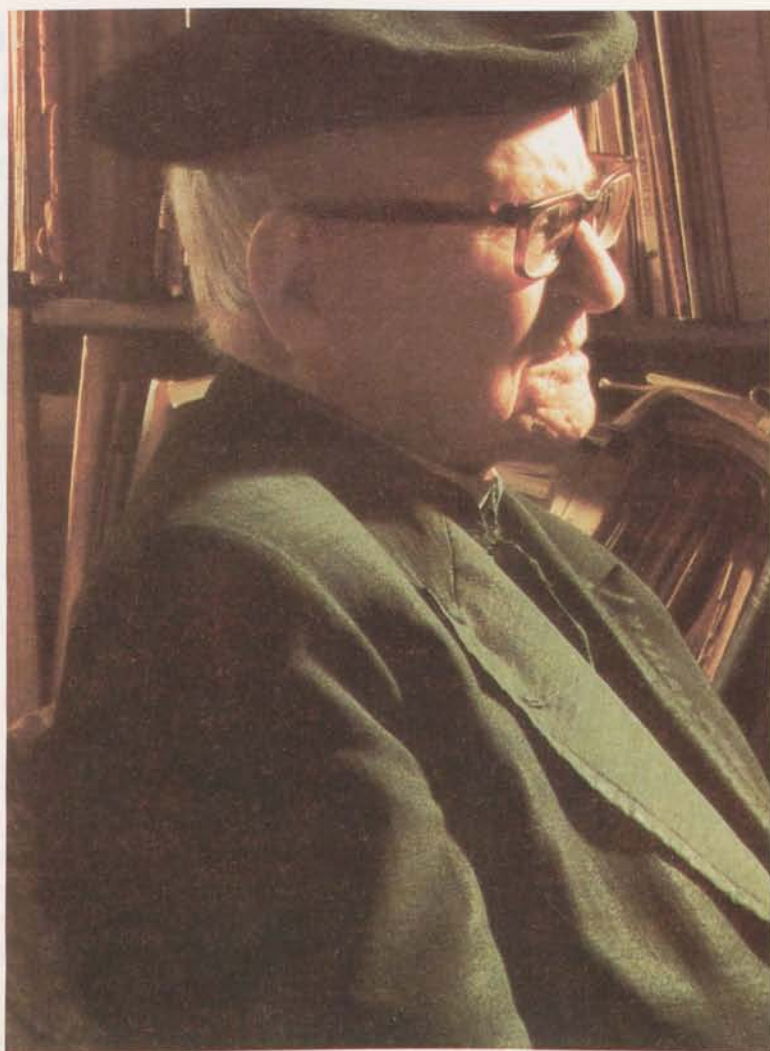
Posiblemente no puede haber mejor profesor que una madre y mejor pedagogía que la de la naturaleza. Aprender así es aprender a ser.

Barandiarán era optimista como lo son todos los que quieren cambiar, mejorándolo, el mundo. El pesimista tiene la coartada para no hacer nada razonando que como todo está mal y es malo, ¿para qué actuar? y además justifican así la crítica a que hacen algo.

Preguntábamos a José Miguel: ¿eran mejores los tiempos de su juventud que los de ahora? Nos dijo que no, cuando esperábamos lo contrario, con el siguiente argumento: 'antes no había libertad para elegir ni en religión ni en política, la técnica por una parte y el progreso cultural por otra permiten opciones para todos los gustos. Y por eso habrá menos católicos pero estarán más convencidos, hay más libertad y también más respeto al otro, aunque algunos no quieran verlo'.

Sólo un optimista recalcitrante puede pensar así a sus 100 años de edad.

Por último nos referiremos a la laboriosidad de Barandiarán trayendo aquí testimonio de lo que vimos. Se había procedido a la preparación de un trabajo antropológico muy extenso y los autores quisieron que realizara la introducción a la obra. Les prometió hacerlo en el término de tres meses y cuando le comentaron que tenía prisa para imprimirlo les replicó que necesitaba ese tiempo para estudiar el trabajo con profundidad porque él no prologaba nada si previamente no lo había leído. ¡Tenía 100 años! y muchos proyectos aún en su vida. Para él el trabajo no podía tener un significado



de castigo bíblico, ni una tortura a la que hay que someterse para vivir sino que era vida misma. Una vida, la de Barandiarán, llena de trabajo, de optimismo y de humildad.

Tres pilares que pueden ser los elementos esenciales no sólo para la vida de una persona sino, también para un pueblo al que él enseñó a conocerse y estimarse sin mitificaciones ni mixtificaciones. Quizás el mejor homenaje sea, como en el caso del sabio que señalaba con su dedo las tres estrellas, no fijarse en el dedo sino en la dirección que apuntaba, no fijarse en el nombre sino en el camino que nos ha dejado marcado con su persona. Lo mismo que Arizmendiarieta. ■



**Gaur egungo zintzarrien erabilpena ez da tradizionalki ezagutu duguna. Lehen, abereen gobernurako tresna inportantea baldin bazen ere, gaur egun beste motatako erabilpen batzuk eman dizkiegu. Oraindik badaude Euskal Herrian zintzarriak egitera dedikatzen direnak.**

Epifanio Lazcano, de Iturgain, en pleno proceso de afinado de un cencerro "dunba".

# LOS CENCERREROS

\* Carmelo Urdangarín

**E**l cencerro -'txintzarri' es el nombre más generalizado en euskara- es una herramienta muy importante para los pastores en el gobierno del ganado, al que se le ata al pescuezo, contribuyendo su sonido a la formación de los rebaños y a que sus cuidadores puedan localizarlos en los lugares de pasto. Su utilización parece que se inició con la domesticación de los animales por el hombre y sus formas han sufrido notables cambios a lo largo

de los siglos, si bien sigue siendo una campanilla tosca, de chapa de hierro, de diversos tamaños y formas. Su demanda se está reduciendo drásticamente, como consecuencia, sobre todo, de los cada vez menores censos de ganado y a pesar de su creciente utilización como elemento decorativo y, aunque en mucho menor cuantía, como complemento musical en las baterías. Lo mismo ocurre con el número de los fabricantes de cencerros -los

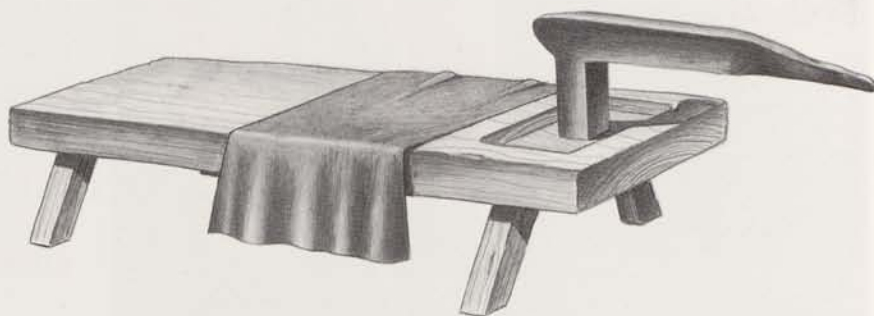
cencerros- de los que, a nivel español, quedan del orden de una docena, siendo los más conocidos los de la isla de Hierro, Ciudad Rodrigo y Mora de Rubilos. En el País Vasco hay que destacar a Epifanio Lazcano, de Iturgoien, al pie de la sierra de Andia en Navarra, que aprendió el oficio de su padre, Gregorio, que comenzó con estas tareas a principios de siglo. El hijo de Epifanio, José Antonio, también continúa con lo que ya es tradición familiar.

## El arte de afinar cencerros

La fabricación se inicia con el desengrase y un ligero recocido de la chapa, muy dúctil, de un espesor entre 0,4 y 2 mm., que se utiliza en su construcción y que los Lazcano de Iturgoien han solido comprar en Estella. La siguiente operación es su corte a las medidas que requieren los cencerros y que antiguamente se realizaba con tijeras, 'axturak', utilizando plantillas llamadas 'moldiak'. A partir de este momento, el cencertero utiliza un banco de madera, que recuerda al que tradicionalmente se usaba en la fabricación manual de anzuelos, llamado 'as-toa'.

Sentado sobre el banco, el cencertero apoya la chapa sobre un pequeño yunque, 'txingudia', situado en un extremo y, con acertados y rápidos golpes de martillo, construye el cencerro. Un artesano especializado en esta tarea, como los Lazcano de Iturgoien, llega a dar unos 80.000 golpes al día. A continuación se procede al fundido, para lo que al cencerro se añade latón, cobre o bronce, según la demanda del cliente, que guarda relación con las costumbres de cada región, y se envuelve en una tierra arenosa previamente preparada. Anteriormente, los hornos en que se llevaba a cabo esta operación utilizaban carbón vegetal, siendo el mejor el obtenido de madera de haya, que la sierra de Andia dispone en grandes cantidades.

Pero la operación más delicada y que requiere conocimientos y aptitudes más singulares es el afinado del cencerro, que se lleva a cabo mediante su martilleado, hasta conseguir la sonoridad deseada y 'una nota limpia'. Además, todos los cencerros de una partida deben sonar de manera muy parecida como si de una sola nota se tratara. El 'oido' de



Banco de madera utilizado para la elaboración de cencerros.

los cencerros y salvadas las distancias, debe, pues, comportarse como el de un consumado músico.

### Gran variedad

La construcción de los cencerros se completa con la colocación del asa en la parte superior, 'koroia', que sirve para introducir el collar que cuelga del pescuezo del ganado y, en algunos casos, un reborde, 'españa'. Para todo ello se utilizan, principalmente cinceles y punzones. El badojo, que al moverse golpea las paredes del cencerro haciéndolo sonar, lo sujetan los vendedores en un asidero 'barrungo koroia' previamente colocado pudiendo ser de cuerno, el mejor, madera y hueso, aunque también aquí han empezado a llegar los plásticos duros.

Se construye una gran variedad de modelos de cencerros que, además, se numeran hasta del 0 al 18 en cada caso. Entre los más conocidos en el País Vasco hay que señalar los arratianos, los 'bitarte' -medianos-, dun-

ba o pulunpa, que en Gerona reciben el nombre de barrumbos, igual que llaman cuartizos a nuestros cascascos. Otros modelos son el pikete, klaska o kalaska. En Aragón son habituales los trucos o los fruquetos y en Santander los campanos o pedreiros.

Los cencerros pueden durar hasta treinta años aunque van perdiendo su sonoridad. Los precios se han multiplicado por ochenta desde principios de siglo, si bien la evolución no es uniforme por modelos, llegando a costar desde unas 700,- pesetas los modelos más sencillos, 'el cardasco pequeño', hasta unas 18.000,- los utilizados en los zampazar de Ituren y hasta 40.000,- algunos decorativos.

A pesar de cada vez menor número de cabezas de ganado y de las nuevas tecnologías y materiales, los cencerros, aunque en número reducido, parece que van a aguantar todos los embates y sus destacables conocimientos artesanos van a permitirles un muy digno nivel de vida. ■



**El centro de investigación de la Corporación MCC, IKERLAN, superó en el ejercicio 1.991 la barrera de los mil millones de ingresos. La cifra de ingresos fue de 1.036 millones, lo cual supone un incremento del 20% en relación al ejercicio anterior.**

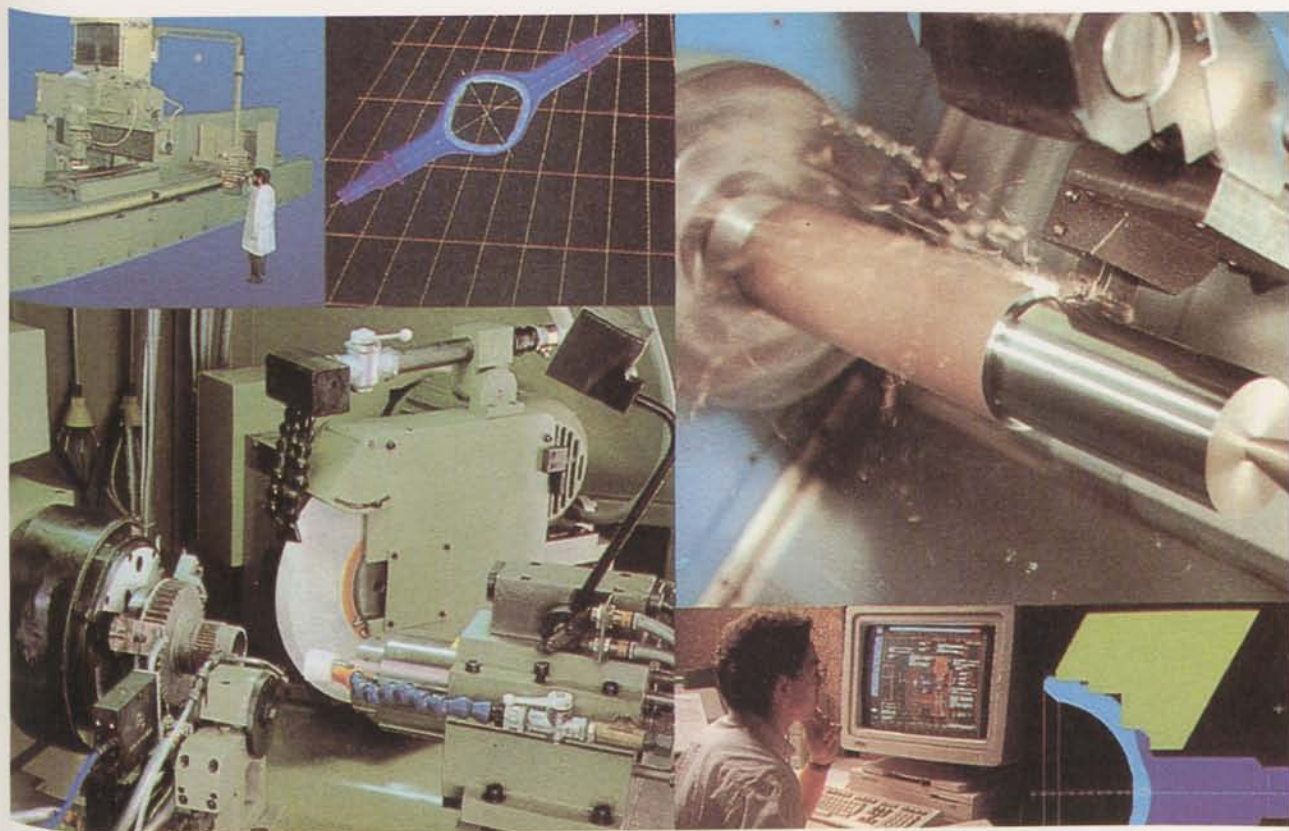
**Participó en cinco programas europeos de investigación y desarrollo tecnológico**

## **Ikerlan superó los 1.000 millones de ingresos en el ejercicio 1991**

Uno de los capítulos a destacar del ejercicio 1.991 fue el de proyectos bajo contrato, que con 545 millones de pesetas, sobrepasó en un 29,5 % la cantidad de proyectos de esta modalidad realizada durante 1.990. Esta actividad se ha concretado en 65 proyectos y 34 es-

tudios y servicios, en los que se ha colaborado con 61 empresas de los sectores de electrodomésticos, máquina-herramienta y metal en general, electrónica, construcción, ingeniería, energía y aeroespacial y otros sectores diversos. A través de estos proyectos IKERLAN ofreció al

sector industrial una respuesta tecnológica de vanguardia adaptada a las necesidades de mejora y procesos productivos de las empresas con el fin de elevar su nivel de competitividad.



## Investigación genérica y difusión tecnológica

En relación a los proyectos de investigación genérica y estratégica IKERLAN ha trabajado en 9 proyectos, lo que ha supuesto unos ingresos de 334 millones de pesetas, cifra que supera en un 12,5 % la del año precedente. Estos proyectos, núcleo y germen de los conocimientos de IKERLAN, han sido financiados por el Gobierno Vasco en base a un convenio de colaboración establecido a tal efecto.

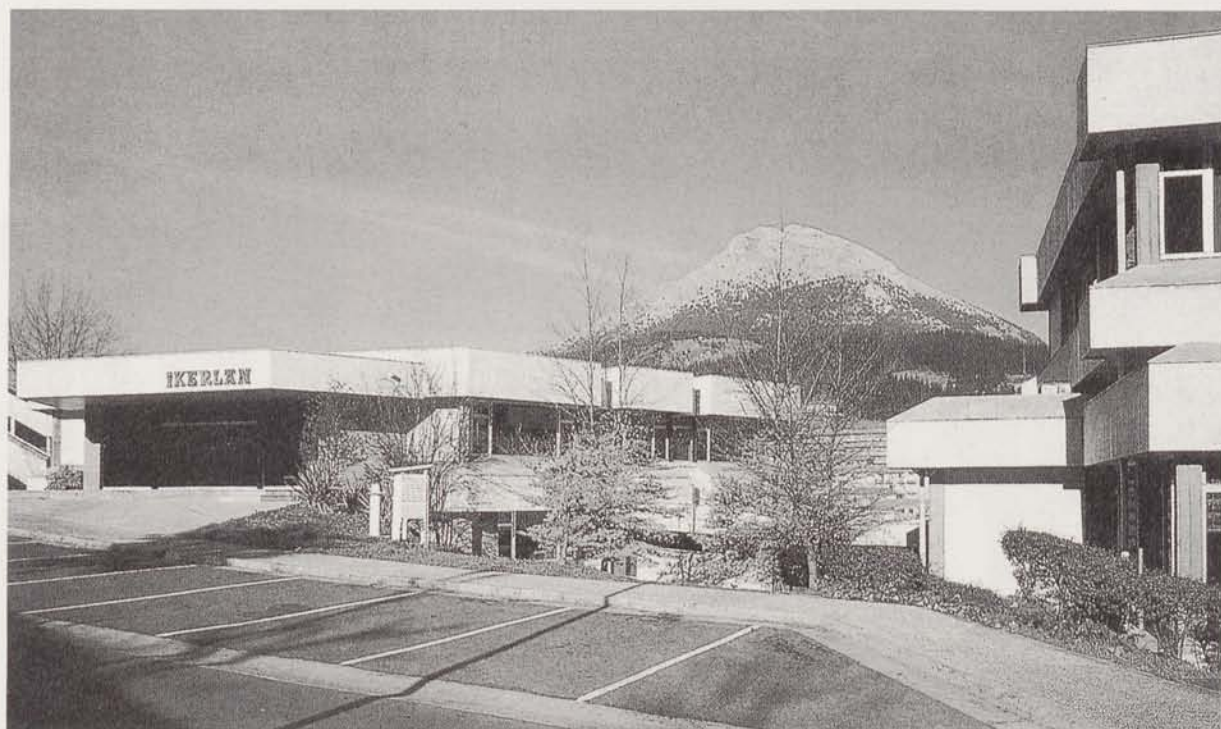
Por lo que respecta a las acciones de difusión tecnológica, señalar que se realizaron diferentes seminarios y cursillos patrocinados por el Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Gipuzkoa en los que participaron un total de 169 directivos y técnicos de 125 empresas.

## Proyectos de ámbito internacional

En el ámbito internacional, la presencia de IKERLAN en diferentes programas europeos de investigación y desarrollo tecnológico, como el ESPRIT II, TELEMAN, SPRINT y EUREKA, se ha ampliado con el proyecto 'Columbus automation test bed (CAT) telescience' de la Agen-

cia Europea del Espacio, ESA, a través de la empresa Matra Space. Además, en la convocatoria del programa ESPRIT III se presentaron varias propuestas de proyectos que serán resueltos en los primeros meses del presente año.

Finalmente, en el marco del Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico, la CICYT (Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología) aprobó un proyecto sobre un vehículo experimental autónomo de alta maniobrabilidad, que viene a sumarse a los proyectos en curso aprobados anteriormente por el mismo organismo y en el que IKERLAN va a participar.



## Un poco de historia

La historia de IKERLAN se remonta al año 1.968, cuando se iniciaron en los sótanos de los edificios de las aulas de enseñanza de Eskola Politeknikoa las primeras actividades relacionadas con la investigación. Cinco años más tarde, en julio de 1973, la Dirección General de Caja Laboral Popular, con el afán de lograr un determinado grado de independencia y abordar el estudio de tecnologías propias, elaboran el informe 'Hacia un Centro de Investigación'. En marzo de 1.974 se dió luz verde a la iniciativa que en su primera fase tenía como objetivo inicial reducir el proceso entre la aparición de tecnologías y su implantación académica. Nace oficialmente IKERLAN.

A partir de entonces el desarrollo humano del Centro es rápido y los planes de difusión tecnológica se suceden con gran dinamismo. Se realiza el diseño y construcción de los 'robots' industriales 'Gizamat', pioneros en su día por ser los primeros diseñados con tecnología propia.

En el año 1.982 IKERLAN es reconocido como Centro Tutelado por el Gobierno Vasco, pasando a ser uno de los centros de investigación que configuran y dan soporte y cobertura tecnológica a los programas y acciones emanados de la Administración Vasca.

El IKERLAN de los años 90 es un IKERLAN integrado en los programas europeos. Su potencial y la experiencia adquirida por su personal investigador a lo largo de los 23 años de existencia de la entidad, hacen de IKERLAN un Centro de reconocido prestigio tanto a nivel de Euskal Herria como del Estado español y de la Comunidad Europea. ■



## KOOPERATIBETAKO BERRIAK



### ORMAETXEA ETA GORROÑOGOITIAren AGURRAFARIA

**P**asa den urtarrilan, Lan Kide Aurrezkiak antolatuta, Jose Mari Ormaetxea eta Alfonso Gorroñogoiaren agurrafaria egin zen. Agurrafari honen bitartez Lan Kide Aurrezkiari emandako urteak ezkeru nahi izan zitzaizen arrasate kooperatiba taldeko bi fundatzaile hauei.

Horrelako okasioetan normala den bezala giro apartekoa egon zen, ia 200 pertsona, sekulako afaria, zigarro puruak, txanpaina, dantza saioa, bertsoak, etabar.

Hona hemen Jon Sarasua, Atxabaltako bertsolariak egun berezi honetarako idatzitako bertso batzuk.

**Ormaetxeak hogeitau urtean  
tragatu du ogi asko  
bokadillo bat despatxuan jan  
ta lanean fresko fresko  
batzuk diote izan zarela  
eguzkiaren ordezkio  
urretik erre eginagatik  
urrunetik beharrezko.**

**Efektiboa bateko eta  
dedikatua besteko  
zorrotza izan zarenik ere  
ez dute gutxik usteko  
broma antzean galderatzko bat  
daukat zuri egiteko  
hasarre egon behar ote da  
konpetente izateko?**

**Alfontso berriz bete dezake  
politikoen papela  
hitz potoloak botatzen dauka  
izugarrizko nibela  
baina zarrittan pronuntziatzen du  
baserrittarrak bezela  
esan liteke kastellanoo  
ointxe ikasi duela.**

**Gorroñogoiak beti izan du  
juizioaren indarra  
egia esan etxe honetan  
bazen zerbaiten beharra  
lankide batzuk esaten dute  
izan zarela zakarra  
zakar-zakarra ez dakit baina  
bai zaratatsu samarra.**

Duela 16 urte FAGOR EDERLANeko bazkidea da

# Roman Ezeiza, emaztea eta alaba Akonkaguan



zigutenez oso zaila zelako negu partean gora iristea. Azkenean hasierako ideia alde batera utzi behar izan genuen eta Udako espedizioa egitea erabaki. Juanito Oiarzabal, mendizale gazteizarrak antolatutako espedizioan joan ginen beste 14 lagunekin batera.

## Errekorra haustera joan zineten?

'Kebe'. Orain dela gutxi 'Monte Perdido'n hil zen Alex Belategi, mendizale ezkoriatarrak eduki zuen Akonkaguara joateko ideia eta ni ideia elaboratzen hasi nintzen. Hasierako ideia ez zen inolaz ere errekorra haustea bai-zik eta Akonkaguara joatea, besterik gabe.

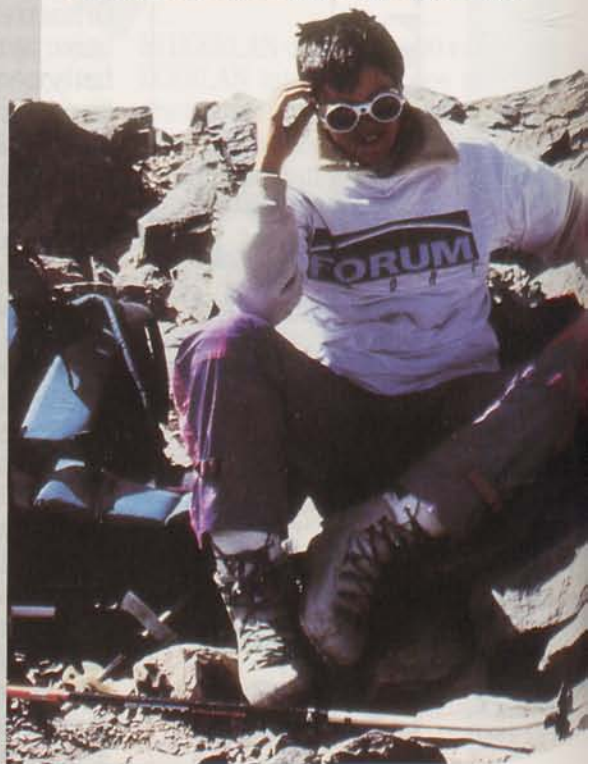
Pasa den abenduan egin zen espedizio honetan Romanen alabak, Naiara Ezeiza, munduko errekor bat hautsi zuen. Bera da iazko abendutik Akonkaguaren gailurrean egon den neskarik gazteena.

Naiarak, datorren uztailan 15 urte beteko dituena, protagonismo berezia hartu du espedizio honetan baina ez dugu ahaztu behar bere ama ere bertan egon zela.

Romanekin egon ginen abentura honi buruz barriketan.

## Nola bururatu zitzaizuen Akonkaguara joatea?

Hasiera batean guk neguko espedizioa egin nahi genuen. Galdetzen hasi eta gure itxaropen guztiak bertan behera joan ziren, esan



Kasualitatez egun batean, Eskoriatzako Kultur Etxean geundela Emakundek argitaratzen duen aldizkari batean, errekorra 15 urteko Iruneako neska batek zeukala irakurri genuen. Hori jakinda aprobetxatu genuen errekorra hausteko baina hasiera batean errekorra haustea ez zen joatearen zergatia.

**Gorako bidean zeundetela, arazo berezirik eduki zenuten?**

Bide normaletik joanez gero Akonkaguak teknikoki ez dauka zailtasun handirik. Orain, hegoaldetik igonez gero oso zaila da. Guk arazorik ez genuen eduki, alabak primeran igo zuen eta emaztea berdin, biak ni baino askoz hobeto.

**Hurrengoa zein izango den badakizue?**

Oraindik goiz da ezer esateko. Orain dela gutxi bueltatu ginen handik, goizegi da ezertan pentsateko. Neretzako oso polita izango litzateke Nepalera joatea hango mendizoragarri horietako bat egitera.



## FAGOR



**FAGOR SISTEMAS, COLABORADORA DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA**

FAGOR SISTEMAS ha sido recientemente nominada empresa colaboradora del Ministerio de Industria en el Plan de Ayudas para la adaptación de las empresas españolas al Mercado Unico Europeo. El citado plan está dirigido específicamente a financiar estudios y proyectos destinados a elevar la competitividad de las PYMES españolas, a la vez que pretende ayudar a definir y estructurar su proceso de adaptación al nuevo espacio competitivo europeo.

La tarea encomendada a FAGOR SISTEMAS es la identificación y el fomento de proyectos e iniciativas susceptibles de ayuda dentro de su área específica de intervención como Ingeniería de Sistemas de Producción.

Las ayudas se materializarán en la concesión de subvenciones a las empresas para la realización de estudios de diagnóstico y formulación de recomendaciones en los ámbitos siguientes: racionalización y mejora de la productividad, incorporación de nuevas tecnologías e innovación de producto y proceso, logística de producción y distribución, optimización de la gestión del mantenimiento, programas de calidad, problemas medioambientales...

Podrán acogerse a estas ayudas aquellas sociedades y agrupaciones empresariales con menos de 250 empleados y facturación inferior a 20 millones de Ecus (2.600 millones de pesetas). El plazo inicialmente establecido para la presentación de solicitudes finaliza el próximo 30 de abril del presente año.

## ASAMBLEA GENERAL DE ESKOLA POLITEKNIKOA

El pasado 16 de enero se celebró la asamblea general ordinaria de Eskola Politeknikoa. Los aspectos más relevantes tratados en la asamblea se pueden condensar en las siguientes ideas.

En primer lugar señalar que Eskola Politeknikoa realizó un ejercicio económico ajustado, el cual arrojó un resultado negativo de 8,5 millones, debido fundamentalmente al

diferente tratamiento contable de las amortizaciones.

Sería también destacable el esfuerzo que se ha hecho desde Eskola para definir sus ejes de proyección futura. En este sentido cabe subrayar la posible implantación en un futuro próximo de un Ciclo Superior de Ingeniería. A tal efecto se trabajará conjuntamente con Ikerlan para seleccionar una Universidad europea con el fin de concretar un proyecto y realizar un diseño de conjunto para transferir a Eskola el título y plan de estudios del ciclo a implantar.

Por otro lado en la asamblea se acordó continuar con los programas Master en Iraunkor y la extensión y modificación del programa de Formación de Saiolan.

En lo que se refiere al apartado de Relaciones, Eskola ha intensificado y mejorado las relaciones tanto con las empresas colaboradoras a través de los proyectos de colaboración como con la diversas Administraciones.

Por lo que respecta al Plan de Gestión para el presente ejercicio apuntar tres ideas. Por un lado la antes mencionada elaboración conjunta con Ikerlan del Proyecto de Ciclo Superior de Ingeniería. Por otro lado la elaboración del proyecto técnico de Ampliación de Eskola Politeknikoa y por último la implantación progresiva y consensuada del módulo de calidad ya elaborado.

Finalmente decir que en la asamblea fueron elegidos 4 nuevos rectores: Jose Antonio Altuna Gallastegui, Aner Arregui Biain, Miren Arambarri Salaberri y Mertxe Elorza Puyadena.



## NUEVOS PRODUCTOS DE SEGUROS LAGUN ARO

Con la intención de completar las necesidades de mercado a nivel de prevención de riesgos, Seguros Lagun-Aro está procediendo a la creación de nuevos productos así como a la mejora de los que actualmente tiene en el mercado.

Como consecuencia de esta línea de actuación se han producido modificaciones en el seguro de la vivienda, en el que además de las coberturas básicas (incendio, explosión, daños por agua...) se incluyen coberturas complementarias tales como el atraco fuera del hogar, la utilización fraudulenta de tarjetas de crédito por parte de terceros o la sustitución

de cerraduras por robo o extravío de las llaves. Con este tipo de modificaciones se llegan a cubrir más de 50 diferentes riesgos para este seguro.

El seguro para los establecimientos también ha sufrido modificaciones entre las que cabe destacar los daños por desbordamiento de alcantarillado, el robo a clientes y los daños a bienes refrigerados.

En lo que a los seguros de Vida se refiere señalar que LAGUN ARO oferta 3 nuevos productos, destinados fundamentalmente a cubrir las parcelas de riesgo y de ahorro.

También, y exclusivamente para los socios cooperativistas, LAGUN ARO ofrece un descuento que permitirá abaratar hasta un 20% el coste de los seguros del automóvil, el hogar, y los seguros de Vida.

# Kooperatibetako Berriak

## ARRASATE KORPORAZIO KOOPERATIBOAREN ZENBAIT DATU

La bi urte igaro dira TU. Lankideko orrialdetan Arrasate Korporazio Kooperatiboaren 'adin piramidea' ezagutzera eman genuenetik eta iadantik aldaketa ugari ikusten dira. Gabinete soziologikoak digun ezan aldaketarik aipagarriena bazkide kopurua izan daiteke, azken bi urte hauetan mila bazkide gehiago egin ditugulako. Bestalde batetik ere azpimarkatu egin behar gizonetakoak gutxitu egin diren bitartean (138 gutxiago), emakumezkoak berriaz gora egin dutela (996 gehiago). Momentu honetan batz besteko adina 40 urtetakoa da, orain dela bi urte bezalakoa, bazkide asko aurrejubilatutik direlako. Grafikoan ikus daitekenez, 60 urtetik gorakoak oso gutxi dira aipatutako aurrejubilazioaren eraginaz.

### Emakumezkoak

Emakumeen portzentaia % 30a da Korporazioan, azken bi urtetan ehu-

neko 4 puntu igo direlarik. Emakumeen gehitze horren arrazoia EROSKI kooperatibaren joera hazkorrean datza.

Emakumeen adin piramidea gizonetakoena baino hobea dela dirudi: 40 urtetik beherakoak % 76a dira eta batz besteko adina 35 urtetakoa da. Gazteak, hau da 30 urtetik beherakoak %30a dira.

### Gizonezkoak

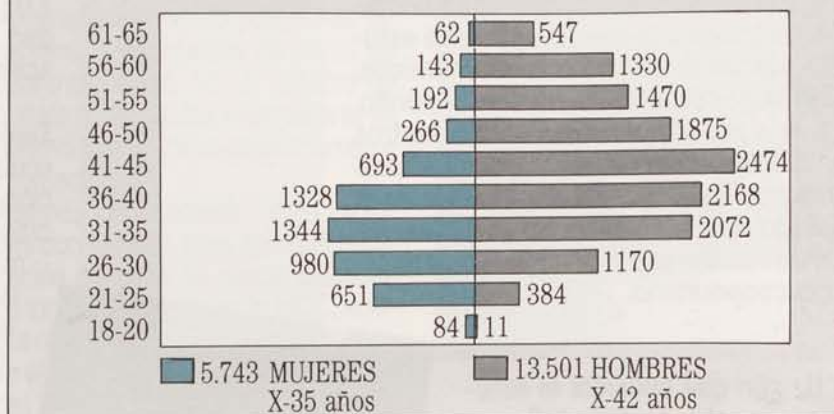
Gizonezkoen batz besteko adina 42 urtetakoa da, % 57a 40 urtetatik gorakoak direlarik. Jakin badakizue teknologi eta teknika berriak sartzerakoan adin handiko langileak edukitzea ez dela mesedegarri.

Gazteak % 12a direnez gero ezin genezake esan gure adin piramidea egoera onean dagoenik.

## MONDRAGON CORPORACION COOPERATIVA PIRAMIDE DE EDADES

TOTAL SOCIOS = 19.244

Edad X = 40 años



## GURI DAGOZKIGUNAK

'Con la nueva estructura corporativa, el Grupo Mondragón configura para sus cooperativas una táctica de conjunto en planificación estratégica o imagen de marca. El Presidente de MCC Javier Mongelos destaca que 'el primer objetivo es hacer negocio en el contexto europeo y es posible que esta maniobra desemboque en compras, controles o alianzas con sociedades europeas o de fuera del continente, pero que tengan influencia en el mercado'.

Expansión, 21 de enero de 1992

'El sistema bancario guipuzcoano está dominado por dos grandes entidades crediticias, la Gipuzkoako Kutxa y la Caja Laboral Popular. Los balances unificados de las dos grandes organizaciones bancarias guipuzcoanas, al fin del ejercicio de 1.991, arrojan un resultado concluyente: entre las dos gestionan recursos por encima de los 800.000 millones de pesetas, lo que las coloca muy por encima de los resultados de la atomizada banca privada'.

El Correo Español-El Pueblo Vasco 18 de enero de 1992

# Otalorako Berriak



## Terence Martín, un americano en Mondragón

**L**a experiencia cooperativa de Mondragón continúa siendo objeto de estudio por parte de analistas económicos, sociólogos e ideólogos de todo el mundo. En esta ocasión tenemos entre nosotros a un economista nacido en New York, estudiante de la Universidad de Yale en el estado de Connecticut, que está haciendo un estudio sobre la eficiencia de nuestras cooperativas.

**T.U.:** ¿En qué consiste el estudio que estás realizando?

**Terence:** Consiste en hacer un análisis sobre la eficiencia de las Cooperativas versus Sociedades Anónimas. Concretamente es un estudio sobre la eficiencia técnica, que en términos económicos viene expresado por la productividad de los medios de producción. Trataré de definir una función econométrica a través de la cual determinar la eficiencia del proceso de producción.

**T.U.:** Antes de venir a Mondragón, ¿habías oído hablar de la Corporación MCC?

**Terence:** Por supuesto que sí. El grupo de cooperativas de Mondragón es muy conocido entre los economistas de Estados Unidos ya que es grupo integrado de cooperativas sin parangón en el mundo empresarial.

**T.U.:** Tras tu primer contacto con la realidad cooperativa, ¿qué opinión tienes acerca de ella?

**Terence:** Hasta ahora no he tenido mucho contacto con las cooperativas de la Corporación. Llevo solamente 3 semanas en Mondragón y estoy tratando de definir y planificar mi proyecto. Conozco muy bien todo lo que se ha escrito sobre Mondragón pero con las cooperativas todavía no he tenido ningún contacto.

**T.U.:** ¿Qué tal te encuentras en Mondragón?

**Terence:** Muy bien. Me parece un lugar espléndido. Me han sorprendido gratamente los paisajes y la orografía tan maravillosa que tenéis. Por otro lado el modo de vida que lleváis me parece tranquilo, quizá demasiado tranquilo. Creo que todo es cuestión de perspectivas. Yo vivo en New York, en la isla de Manhattan y allí el modo de vida es diferente, te permite estar más en el anonimato. Aquí, sin embargo, la sociedad está más orientada a la familia y las relaciones sociales son más intensas.



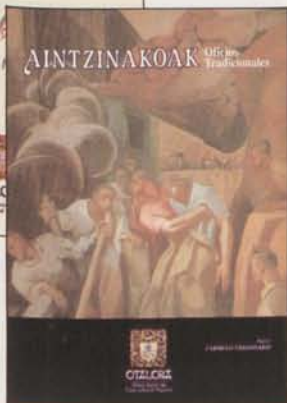
## OTALORAK BILIBURU KALERATU

Otalora Formakuntza Zentroak biliburu argitaratu ditu azken hilabeteetan. Bata 'Semblanzas de D. José María Arizmendiarieta' izenakoa eta bestea 'Aintzinakoak'.

Lehenengoan Jose M<sup>a</sup> Arizmendiarietaren inguruan ibili zirenek bere bizitzari buruzko hausnarketa egiten digute. Liburuan Jesus Larrañaga, Alfonso Gorroñogoitia, Jose M<sup>a</sup> Ormaetxea, Joxe Azurmendi, Juan Leibar, Jose M<sup>a</sup> Mendizabal eta Simon Martínez de Arroyabe, Jose M<sup>a</sup> Arizmendiarietaren bizitz aipamena egiten dute, bere pentsamoldea, izakera eta eginikoaren azterketa eginez.

'Aintzinakoa' berriz, T.U. Lankiden argitaratutako aintzinako lanbideei buruzko artikuluen bilduma da. Aintzinako lanbideei buruzko erreportaiak aurki ditzakezue liburu honetan. Hala nola mekanikuak, pikalimasak, akabatzaileak, zuma-lan egileak, amuegileak, maluteroak, talaixeruak, barrileruak, auzoko maixuak, baineruak, dendariak, abarketeruak, adokineruak, etabar.

Bigarren liburu honen egilea gure artean hain ezaguna den Carmelo Urdangarin izan da.



## EL DIRECTOR DE RELACIONES DE INSEAD VISITÓ OTALORA

El día 21 de febrero el Director de Relaciones Exteriores de INSEAD (Instituto Europeo de Administración de Empresas) Sr. Salzman, estuvo en Otalora para conocer nuestro Centro de Formación. INSEAD viene impartiendo formación directiva al más alto nivel desde 1.959 y hoy día es considerado como el líder europeo de las Escuelas de Negocios.

Este centro universitario acoge en sus cursos, tanto 'Master in Business Administration' como programas directivos, a estudiantes de cerca de cuarenta países, con el objetivo de que los participantes vivan durante su aprendizaje un clima marcadamente internacional.

Además de concretar colaboraciones con Otalora, tales como la realización conjunta de casos prácticos en torno a la Corporación MCC, la visita ofreció la oportunidad de presentar al Sr. Salzman a diversas autoridades del Gobierno Vasco y directivos de empresas importantes, a fin de dar a conocer la formación que viene impartiendo INSEAD. Esta formación es especialmente interesante para jóvenes ejecutivos teniendo en cuenta el proceso de internacionalización que están sufriendo las empresas.

Hemendik aurrera postgraduatuak euren kooperatibetan lanean jarraitu beharko dute uztaile arte, uztailean kooperatiba bakoitzak erabaki beharko du kontratazioaren jarraipena egiten duen ala ez.

Banaketaren egunean Juan Mari Uzkudun, Copreciko Gerenteak 'Kooperatibetako enfoke estrategiko berri'-ari buruz hitzegizuen, jarraian Jose Antonio Mendikute, Otalorako Zuzendariak, diplomak banatu zituelarik.

Argazkian postgraduatuak diploma jaso eta gero.



## 'IKAS 92' IKASTURTEARI HASIERA EMAN

Batzuk diploma eskuratu eta beste batzuk berriz diploma lortzeko bidetara ekin diote. Ohizkoa denez, urtarrilean hasi zaigu berriz ere Ikas izeneko postgraduatuaren ikasturte berria.

Guztira 33 postgraduatu dira IKAS 92 honetan parte hartzen dutenak. Bestalde batetik Otalora sortu zenetik aipatu behar da hauxe izango dela postgraduatuaren 7. promozioa.

## OTALORAK 'IKAS 91' DIPLOMAK BANATU

Pasa den urtarrilan egin zen Otalora formakuntza zentroan 'Ikas 91' izeneko postgraduatuaren diplomak banaketa. Banaketa honekin postgraduatuaren formakuntza bukatutzat ematen da.



## EROSKI Y LECLERC ACUERDAN DISOLVER LA AGRUPACION DE COMPRAS CREADA HACE UN AÑO

El pasado 10 de enero EROSKI y LECLERC acordaron la disolución de la Agrupación Europea de Interés Económico ACEL (Agrupación de Compras EROSKI-LECLERC) que había sido creada en enero de 1.991. Con el fin de la Agrupación concluyen también todas las operaciones derivadas de la misma. Las razones aducidas por ambas entidades para la disolución de la Agrupación han sido las 'dificultades de la misma para cubrir jurídicamente y operativizar con eficiencia los objetivos propuestos en su constitución'.

La decisión ha sido tomada tras un año de funcionamiento, a pesar de los esfuerzos realizados por las personas de las distintas entidades constituyentes, para superar las barreras legales o las distintas prácticas organizativas que han dificultado una colaboración ágil y provechosa.

Pese a todo y según una nota informativa remitida por EROSKI y LECLERC esta decisión no impedirá establecer, en un marco menos rígido y exigente que el de una Sociedad, otras futuras colaboraciones en el objetivo común de ser más eficientes en el Mercado Común Europeo de Distribución.

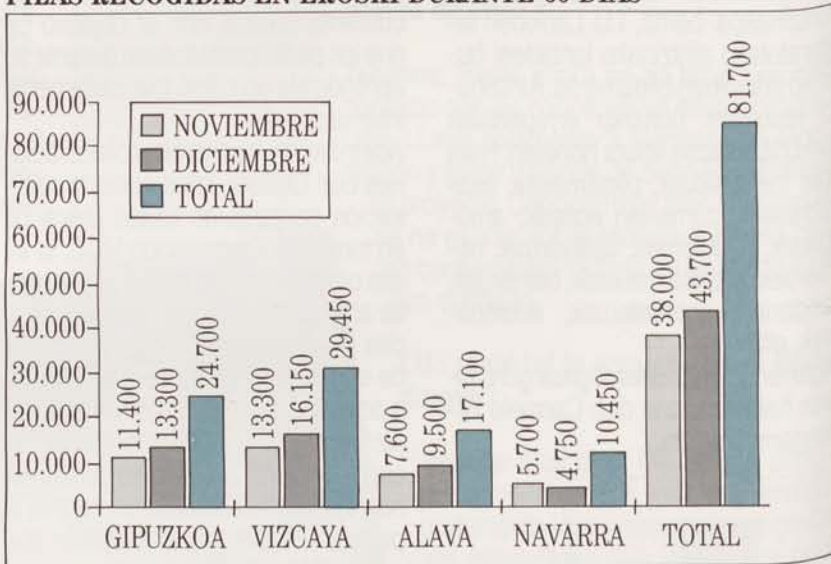
## RECOGIDOS 1.200 KILOS DE PILAS

La cooperativa de consumo EROSKI recogió en los cuatro territorios históricos un total de 84.550 pilas durante los meses de noviembre y diciembre en el marco de la campaña 'Haz un gesto', dedicada al reciclaje de pilas. Los responsables de EROSKI han valorado positivamente la participación de los consumidores vascos en esta acción social que las cooperativas de

consumo del País Vasco han emprendido para la mejora del medio ambiente.

Por otro lado indicar que el pasado mes de diciembre se firmó en Vitoria un acuerdo de colaboración entre la Diputación Foral de Alava y Eroski para celebrar la campaña de recogida de pilas usadas en este territorio histórico. Este acuerdo permite que las pilas normales recogidas en los establecimientos de EROSKI en Alava vayan a una planta de almacenamiento especial a la espera de contar con una solución definitiva para su recuperación.

## PILAS RECOGIDAS EN EROSKI DURANTE 60 DIAS



## EROSKI SARITUA PUBLIKUNTZA 91n

EROSKI-k lehenengo saria eskuratu zuen pasa den abenduan Donostian eginiko normalizatu gabeko hizkuntzen publikitateari buruzko Kongresuan. Produktuen eti-

ketajeagatik jaso zuen EROSKI-k lehenengo saria.

EROSKI-k euskaraz burututako zenbait publikitatezko ekintz zein kontsumo-ekitaldiei buruzko erakusketa egin zuen abenduan ospatutako Kongresu honetan. Zorionak bada EROSKIri.



## FAGOR EDERLANEKO JUBILATUEEI OMENALDIA

Dakizuenez geroz eta jubilatutegiago daude gure kooperatibetan. Hori dela eta hemendik aurrera geroz eta orrialde gehiago eman beharko diegu gure aldizkarian. Oraingo honetan protagonistak FAGOR EDERLAN-eko bazkide jubilatutak dira omenaldi beroa jaso bait zuten iazko abenduan.

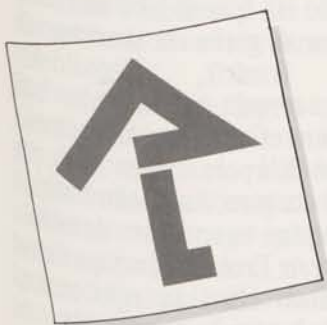
Ohizkoa den bezala giro apartekoa eduki zuten jubilatuek egun berezi honetan.

Egitarauari hasiera emateko jubilatuen eta euren emazteen harrera izan zen EDERLANen. EDERLANetik Garagartzara abiatu ziren, bertako garbigailuen planta bisitatzeko,



handik FAGOR-ek Arrasaten duen produktuen erakusketara joan zirela Bazkaldu aurretik ondoan daukazu argazkia egiteko parada eduki zuten, jarraian bazkaria, oparien banaketa eta dantza saioa eginez.

Zorionak bada FAGOR EDERLAN-eko bazkide jubilatut berri guzti hauei.



## REVALORIZACION AUTOMATICA DE LAS PENSIONES

El Consejo Rector de LAGUN - ARO, en aplicación de lo establecido en las conclusiones, del Plan Estratégico, propone la revalorización automática de las pensiones. La propuesta recoge las siguientes líneas:

- Se propone un porcentaje de revalorización del 70% del I.P.C. externo, tomado de Diciembre a Diciembre.

Los argumentos de esta propuesta son principalmente dos. En primer lugar que el pensionista ya no tiene relación con su Cooperativa, por lo que no parece deba atenderse al incremento de anticipos y por otro lado que si la pensión de jubilación de nuestro Sistema es a los 65 años, y para el índice medio, igual al 80% del último anticipo, teniendo en cuenta la revalorización de la parte pública y la privada, dicho porcentaje se convierte a los 81 años en un 70%.

- Con el fin de evitar déficits actuariales, se propone una garantía de revalorización por grupos. Así, se plantea a la próxima Asamblea garantizar la revalorización de por vida de todos los actuales pensionistas, más los beneficiarios de viudedad, más los nacidos antes del 1 de Enero de 1947. En los próximos años se irá ampliando este colectivo, aplicando los excedentes de la cuenta de resultados de Lagun - Aro.

## INCREMENTO DEL NUMERO DE MUTUALISTAS

El pasado ejercicio se ha vuelto a incrementar el número de mutualistas con respecto al ejercicio de 1990. Así, a 31 de Diciembre de 1991 nuestra Entidad estaba formada por 19.208 mutualistas, integrados en 130 Cooperativas. Además, 220 personas han optado por seguir cotizando a LAGUN - ARO después de su baja, y se encuentran acogidos al Artículo 44 C) de los Estatutos. Por último, nuestra Entidad abona las pensiones a 1.238 jubilados, 521 viudas y 237 inválidos.

Hay dos cosas a destacar: el incremento se ha debido a las altas de la Cooperativa EROSKI, y el número de jubilaciones anticipadas ha duplicado al de jubilaciones a los 65 años.

## Nos han visitado...

### 'BETHEL NEW LIFE' de Chicago



A mediados del mes de enero nos visitaron la Presidenta y dos Asesoras de una Asociación de Chicago que trata de promocionar el desarrollo comunitario en las comunidades de bajos ingresos de la zona oeste de Chicago. Esta Asociación trabaja en cuatro actividades: recuperación de material reciclado, dirección y administración de proyectos de construcción, servicios de limpieza y servicios de atención a personas de la tercera edad. Para el desarrollo de las mismas cuentan con centros de salud, algunas escuelas y varios centros de formación.

El interés fundamental de la visita se centró en conocer la historia de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, así como la estructura de las cooperativas de la Corporación.

Otro de los puntos en los que estaban especialmente interesadas era en el análisis de las diferentes prestaciones que ofrece Lagun-Aro, ya que frecuentemente los trabajadores de la Asociación tienen problemas de salud que tiene que costear la propia empresa.

En la fotografía Mary Nelson, Inge Lempp y Elizabeth Lempp en el museo de Don Jose María Arizmendi-rieta en Otalora.

### FEDERACION DE COOPERATIVAS DE JIGYODAN DE JAPON

Durante los días 21, 22 y 23 del pasado mes de enero tuvimos entre nosotros a varios representantes de la Federación de Cooperativas de Jigyodan de Japón. Dicha Federación agrupa a cooperativas que trabajan en diferentes sectores, siendo las más importantes las cooperativas que trabajan en el sector consumo y las que se dedican a la producción de utensilios para la limpieza de los hospitales.

Su intención, una vez más, era la de analizar la Experiencia Cooperativa, y sobre todo los cambios producidos tras la celebración del III Congreso. En esta ocasión los responsables de Jigyodan decidieron traer a varios profesionales del video para grabar una película sobre las cooperativas de Mondragón.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón es un fenómeno estudiado con gran entusiasmo por las cooperativas de Jigyodan. Esta ha sido la tercera visita que hacen a Mondragón en el corto espacio de dos años.

### BAIONAKO MERKATAL GANBARA

Argazkian azaltzen direnak Baionako Merkatal Ganbararen babesean dagoen Gestio- eskolako ikasleak dira. Ikasle hauek, besteak beste, honako ikasgai hauek ikasi behar dituzte: merkataritza, ekonomia, informatika, entresako antolaketa, kontabilitatea, estatistika, hizkuntzak...

Hegoalde eta Iparraldeko merkatal harremanak geroz eta sendoagoak direla ikusirik, Hegoaldeko ekonomi-errealitatea adibide bat ezagutzera etorri ziren Arrasatera. Arrasate Korporazioaren historia kontatu eta gero, Fagor-eko hozkailuen plantan egon ziren. Arratsaldean berriz Eroskik Elorrioren duen instalazioen bisitaldia egin zuten. Argazkia bertan hartutakoa da.





OTALORA

Aozaraza Auzoa

Apartado 39

20550 Aretxabaleta

## Cartas al Director

### FIESTA DE JUBILADOS EN FAGOR

Siempre, en el hecho de la jubilación, existen conjuntamente dos realidades distintas:

- Alegría y satisfacción después de una larga vida de trabajo, como compensación merecida.

- Depresión y angustia porque casi nos quedamos sin nada, como en el vacío..., que una prevalezca sobre la otra, depende de muchas cosas concretas: edad, salud, formación, organización de tiempo libre, dinero al final del mes...

Pero yo, sólo me voy a referir a un fiesta fraterna, como un soplo de buena noticia, dentro del conjunto de tanta noticia mala como nos oprime.

El caso es que mi empresa (Fagor Electrodomésticos, S.Coop. del Grupo Cooperativo de Mondragón), donde trabajé veinticuatro años, decidió homenajear a un grupo de jubilados y prejubilados (yo, prejubilada con alegría...) allí en la fábrica y ahora quiero participar a vosotros mi experiencia.

La fiesta comenzó mucho antes de llegar a Mondragón, cuando recibo la noticia de que, si quiero participar, puedo recoger en Iberia un billete de avión con destino a Sondica (Bilbao). Corriendo, digo que sí, porque los anuncios de fiestas son escasos en nuestras largas y casi siempre monótonas vidas obreras, donde lo que suele abundar son más bien los pequeños problemas cotidianos.

Me preparo con ilusión, ligera de equipaje, pues se viaja mejor y es sólo un fin de semana.

En Sondica me recoge un taxi enviado de fábrica, y me lleva a un buen hotel de Vitoria, donde ya me esperan tres matrimonios de Cataluña y uno de Valencia. Buena acogida por parte de los compañeros y cambio de impresiones, una feliz tertulia y un buen descanso.

Al otro día, nos recogen los coches de la empresa y nos llevan a la fábrica, a Mondragón, en un recorrido placentero, pues atravesar los valles y las montañas del País Vasco es un poema de hermosura.

Van llegando los demás junto con sus esposas, pues la invitación es para el matrimonio.

Más que una fábrica industrial, Fagor parece una casa solariega, con sus portones abiertos para recibir a sus hijos mayores. Es un encuentro de todos, alegre y bullicioso. El encargado de la organización ('Rafa' para todos) nos introduce en el orden a seguir.

Primero, todos los socios -las mujeres antes son conducidas a ver una maravillosa exposición de los productos Fagor (en secreto; todas las amas de casa querían cambiar sus cocinas, a la vista de los nuevos modelos...) y obsequiadas con un aperitivo nos reunimos en un salón de actos, donde el presidente del Grupo Fagor y el presidente del Consejo Rector, nos dan la bienvenida y las gracias, haciendo alusión a los veinte, treinta o treinta y cinco años de empleo, casi una vida; donde con un esfuerzo diario, sencillo y de buen hacer, poco a poco, hombro con hombro, se ha llegado al momento actual. De una pequeña e ilusionada iniciativa, sin casi medios técnicos al principio, a la avanzada tecnología

que supone el complejo Mondragón, o 'el milagro Mondragón' - como algunos dicen-. Los que hemos trabajado en ello tantos años nos sentimos importantes, constructivos, como quien ha dejado en su quehacer tiras de su piel y gotas de su sudor.

Después, una película con todo el proyecto actual, basado en:

- Formación, investigación y tecnología.

Después, y siempre conducidos por nuestro querido Rafa, divididos en dos grupos, vemos la cadena de producción de frigoríficos. Toda automatizada, o informatizada (como sea). Al principio ves la materia prima, y al final, después de no se cuántos kilómetros de cadena, por el suelo y por encima de la cabeza y hasta con semáforos, el frigorífico sale embalado y flejado. Todo un proceso tecnológico para admirar.

Y llega la hora de comer, en un buen restaurante, con pescado recién traído del Cantábrico, con buenos vinos, con alegría, con compañerismo y con obsequios. Al terminar la comida, un acordeón bien tocado invita a bailar.

Y hay que regresar, abrazos, una rápida visita a una librería para adquirir un par de libros de Barandiarán y ya estoy volando de Bilbao a Madrid, gozando del recuerdo del día.

Y se me olvidaba decir, que antes de comer, como en las mejores fiestas de familia, nos hicimos fotografías en un grupo para el recuerdo.

**Pili Ortega**

**Nota: Esta carta fué publicada en la revista Alandar, Año IX - nº 83, Madrid.**

# 10 Preguntas a...

## David Thorn

Coordinador del Servicio de Traducciones de AHIZKE-CIM

### 'La Experiencia de Mondragón despierta interés en todo el mundo'

J. M. F.

Llegó a Mondragón en agosto de 1984. Hoy día es socio de AHIZKE-CIM, donde coordina el servicio de traducciones. Está casado, tiene una hija de 5 años, practica el golf y le encanta la cocina. Su única asignatura pendiente, el subjuntivo.



- **¿Qué hace un inglés como tú en un sitio como este?**

Ganándome la vida, como los demás.

- **¿Qué opinión tienes acerca de la experiencia cooperativa de Mondragón?**

Despierta mucho interés en gente de todo el mundo. Es evidente que la experiencia ha sido positiva y que ha dejado una huella profunda.

- **¿Tiene algún significado especial para ti ser socio de la Corporación MCC?**

A primera vista las siglas me recuerdan un equipo de cricket que hay en Inglaterra. Pero lógicamente, ser parte de un Grupo de esta dimensión y características y poder ayudar a que otros lo conozcan mejor, hace que me sienta orgulloso.

- **¿Qué opinión tienes sobre el cambio estructural que se ha dado en las cooperativas de la Corporación?**

La agrupación por sectores tiene su lógica, pero queda por ver cuál será el resultado para el cooperativismo de Mondragón tras la creación de la Sociedad de Cartera. Se argumenta que se trata de ser realista, pero mucha gente, especialmente de fuera, lo ve como una dejación del principio de soberanía del trabajo.

- **¿Tienes intención de aprender euskera?**

Lo haré cuando haya dominado el subjuntivo en castellano y cuando mi hija tenga edad para ayudarme mejor que ahora.

- **¿Inglés a todos los efectos?**

Para bien o para mal, así parece.

- **¿Cuáles son tus aficiones preferidas?**

La cocina y el golf. Con el nuevo campo de golf de Villarreal de Alava estoy disfrutando del deporte que había dejado hace 8 años.

- **¿Qué echas de menos de tu país? ¿Qué exportarías de Euskadi a Inglaterra?**

Ver el cricket en verano, la famosa cerveza templada y la comida india.

Exportaría el revuelto de setas, el chuletón de buey, los pimientos, el patxarán y el Rioja Alavesa.

- **Que prefieres, ¿traducir libros o hacer trabajos de interpretación?**

Interpretación, sobre todo cuando se trata de visitas para conocer la Experiencia, porque se aprende mucho.

- **¿Qué idiomas, por orden de preferencia, quieres que aprenda tu hija?**

Además de los tres que ya va hablando, francés y alemán.