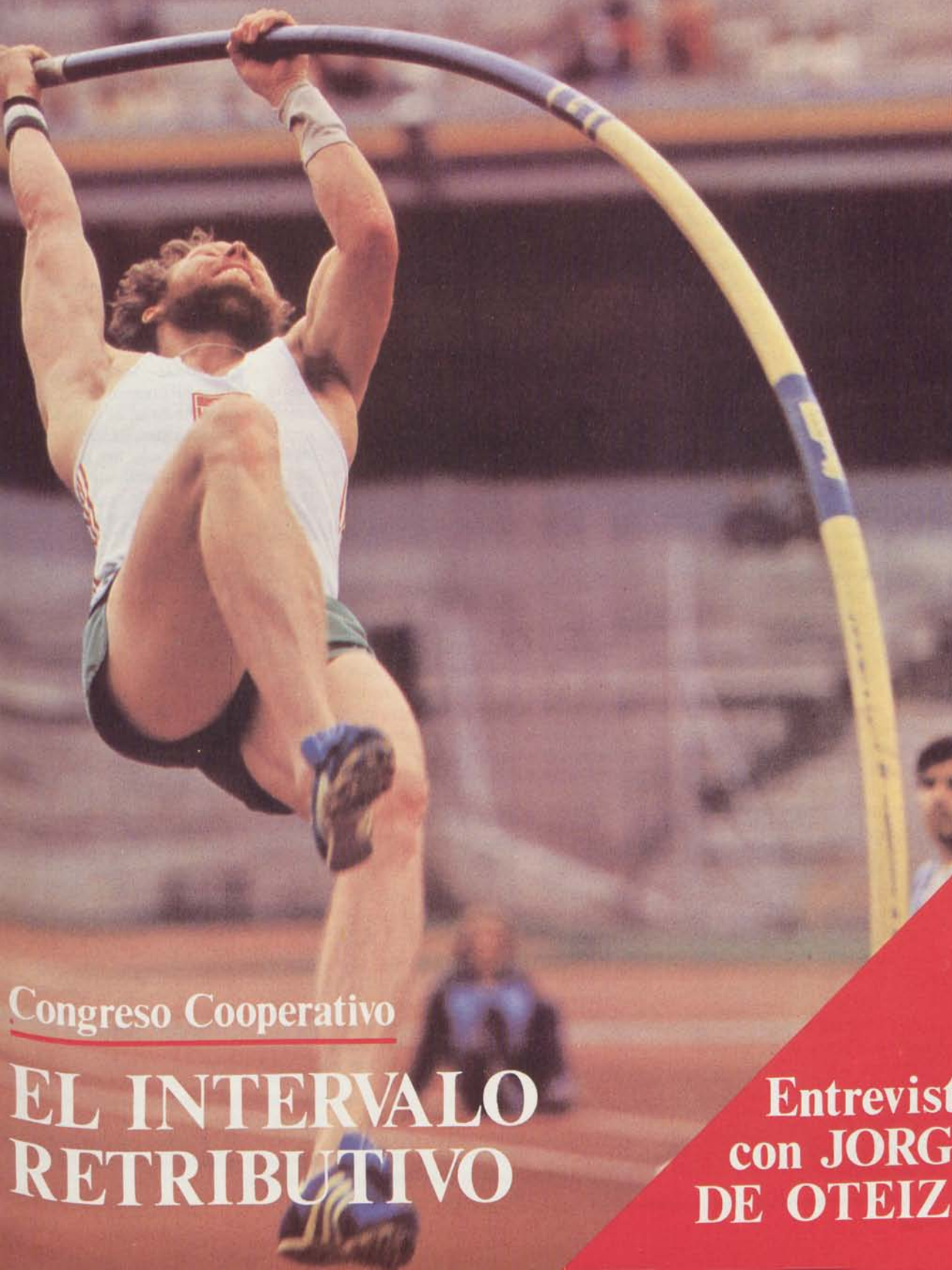


T.U.
Trabajo y Unión

lankide

N.º 305 Zb.
Julio-Agosto
1987
Uztaila-Abuztua



4
3
2
1

Congreso Cooperativo

EL INTERVALO RETRIBUTIVO

Entrevista
con JORGE
DE OTEIZA

RENOVARSE ES TAREA URGENTE

"Dentro de sólo trece años, al filo del siglo XXI, el 60% de los productos serán distintos a los que ahora empleamos". Esta es la tesis que sostienen, como siempre, los estudios de una Universidad de fama universal.

Lo que ocurre en estos últimos años es que de tanto especular sobre el futuro han ido perdiendo interés tales predicciones y, quizá, hasta es mejor distanciarse un tanto de los elucubradores, para no perder la paciencia y resignarse a vivir "con lo puesto".

Pero es lo cierto que estas afirmaciones son verdades cuya manifestación cada día es más palmaria y cuando recorremos la vista en derredor vemos que desde el jabón doméstico, hasta el automóvil utilitario y desde el periódico que leemos, hasta los métodos de información a distancia, son productos que han cambiado: desde la sólida y duradera pastilla de jabón "Chimbo" hasta el jabón en "spray" y desde el mensaje escrito al "telefax", sólo han pasado entre diez y veinte años.

La dificultad radica en la acomodación a este nuevo marco y sobre todo que consigamos sincronizar con su acelerado dinamismo. Porque al mismo tiempo sería menester que nuestra capacidad de asimilación se renovase, dejando atrás lo que sabíamos y nos valía para actuar correctamente en la vida social y económica, acomodándonos a las nuevas técnicas como herramientas que no podemos dejar que sean obsoletas.

De ahí deviene la necesidad de que forme parte de lo habitual la adaptación a los nuevos planteamientos que la vida exige, incorporando el esfuerzo personal ordinario hacia una programación sistemática del llamado reciclaje, o formación permanente.

En este punto ninguno puede sentirse fuera del marco de influencia del dinamismo social. Todos los estamentos -en nuestro caso cualquier índice o nivel- se hallan, o se hallarán pronto, afectados de ese conjunto de impactos externos que producirán el envejecimiento prematuro de los conocimientos y el adelantamiento de la inadecuación de cada socio a su puesto.

No resulta fácil, de todas formas, hallar los remedios. Sí se pueden expresar de modo genérico las soluciones. Pero es evidente que la sensibilidad hacia este fenómeno se hace cada vez más patente y la toma de conciencia y la búsqueda de soluciones urge más.

Las consecuencias más inmediatas se manifiestan en forma de disfunciones que inhabilitan a cada uno de quienes trabajamos para ejercer en el puesto asignado con los conocimientos y pericia exigibles. Pero no es ésta la expresión más penosa porque afecta, en principio, a la eficacia de las cosas. El síntoma más preocupante se da cuando el grado de inadaptación se hace tan ostensible y perjudicial que, agotado un plazo de gracia, resulta preciso el cambio de puesto. Seguramente además con degradación jerárquica y en detrimento, no de la remuneración percible -para la que siempre se hallan soluciones- sino del estado emocional, con pérdida de confianza en la propia capacidad bajo el espectro preocupante del postrero declive profesional.

Salta a la vista, por tanto, que a la reducción de horas de trabajo -que en los últimos treinta años se han contraído en más de 25%- no dan de sí sólo para emplearlas en el ocio convencional. Hay que lustrar los conocimientos y poner al día el bagaje de recursos que permitan la renovación del arte de ejercer nuestras funciones.

Si alguien pensara que con él no va esta apreciación probablemente se equivocaría. Las Escuelas

Técnicas, las Universidades y la vida misma enseñan, directa y expresamente. Pero de lo aprendido en las aulas de formación poco a poco va quedando sólo un poso reducido que sirvió para irrumpir en la vida social y para, probablemente, trabajar.

No obstante, cuando se plantean situaciones dolorosas de socios inadaptados con el tiempo al puesto que ocupan, habría que preguntarse dónde se halla el origen del error de la situación creada. ¿Corresponde a la gerencia realizar el esfuerzo de implantar el reciclaje y adecuación intelectual y profesional sistemático?. ¿Corresponde institucionalmente abordar la programación de enseñanzas metódicas al Consejo Rector mediante un plan anual específico?, ¿o es sólo un método "ad libitum" el que cada socio debe asumir con plenitud de responsabilidad ante el reto permanente del dinamismo tecnológico?.

No es fácil la respuesta. Pero parece que la renovación de los conocimientos para actualizarlos a los requerimientos de cada etapa vital es una tarea que nos corresponde a todos. Y habría que ir más lejos y decir que probablemente, sobre todo, le concierne sensibilizarse en el esfuerzo al propio interesado. A la cooperativa la atañerá, en todo caso, encauzar el deseo y programar las soluciones.

De todos modos, la posibilidad de quedar desfasados en el ejercicio de nuestras respectivas funciones parece necesario tomarla en serio. Porque a medio plazo este problema se convierte en un mal irreversible, y la angustia que se puede producir cuando ya el remedio no existe, no halla lenitivo en los consejos, que no sirven, ni en afectos, que no curan el daño. Pero ¡ojó!, esto ocurre a todas las generaciones y más les debe preocupar a los que ahora mismo se están incorporando a trabajar, venidos de los centros de enseñanza.

Aurkibidea Indice

- 2 EDITORIAL.
- 3 RETRIBUCION Y SOLIDARIDAD.
- 4 DOCUMENTO SOBRE EL INTERVALO RETRIBUTIVO.
- 13 TRES OPINIONES SOBRE EL INTERVALO RETRIBUTIVO, DE ANTONIO CANCELO, ALEX GOIRICELAYA Y JESUS MAIZTEGUI.
- 20 GRUPOS COOPERATIVOS Y MEGAGRUPPO
Jesús Larrañaga.
- 22 COOPERATIVISMO, AUTOGESTION Y CONDICIONES DE TRABAJO (II)
Mariano Arrieta.
- 24 APROXIMACION AL ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA PRIVADA ESPAÑOLA
José Antonio Mendicute.
- 26 KOOPERATIBETAKO BERRIAK.
- 29 ENTREVISTA A JORGE DE OTEIZA
José Ignacio Mora.
- 32 YA ES REALIDAD EL PROYECTO ORONA EN EGIPTO.

RETRIBUCION Y SOLIDARIDAD

Continuando con los temas que serán tratados en el Congreso Cooperativo del Grupo del próximo mes de Octubre, T.U. LANKIDE presenta en sus páginas el referido al "Intervalo Retributivo".

El proyecto que el Consejo de Grupos ha tramitado a las cooperativas para su estudio "persigue mantener la referencia básica al intervalo de anticipos laborales netos que en los orígenes de la Experiencia fué formulado..." y "tiene a corregir ciertas desviaciones que en el transcurso del tiempo se han producido" de tipo fiscal en la forma personalizada de hacer frente al IRPF, aparición de nuevos métodos de valoración, reducción de la jornada laboral salvo en los directivos, etc..

La cuestión de la retribución en el Grupo produce evidentemente una atención lógica en nuestros colectivos, no comparable en el grado de la misma a la de los otros temas que serán tratados en el Congreso: es algo de lo que todos entendemos, próximo a nosotros, mucho más mensurable,...

Además del referido Proyecto se da cabida en la revista a tres opiniones, tres puntos de vista diferentes, que expresan divergentes formas de ver el problema, en la esperanza de que constituyan una ayuda para el lector en la elaboración y formulación de su criterio personal.



Edita: IKASBIDE - Apartado 39 - Teléfono 797999 - Aretxabaleta

Imprime: EUSKALGRAF, S. Coop. - Aretxabaleta
Depósito Legal: SS 57.190

Director: Jesús E. Ginto

Diseño: María Angeles Goikoa

Fotografía: Jesús Uriarte

EL INTERVALO RETRIBUTIVO

DOCUMENTO REMITIDO POR EL CONSEJO DE GRUPOS
A LAS COOPERATIVAS PARA SU ESTUDIO Y
TRATAMIENTO POSTERIOR EN EL CONGRESO
COOPERATIVO.

1. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Hace ahora treinta años, el 6 de octubre de 1956, se redactaban las primeras "Normas Laborales", esencialmente remunerativas, para retribuir los "salarios" a los veinticuatro socios trabajadores de Talleres Ulgor, que comenzaron a formar parte de su plantilla inaugurando las instalaciones de Mondragón el 12 de noviembre de ese mismo año.

Ese legajo, colmado de apelaciones y vivencias quizá hoy superadas, era exponente desde aquel mismo momento de ciertos factores de coherencia social que aún perduran: escala de índices laborales, variaciones simultáneas de retribución para toda la escala y limitación del intervalo máximo salarial.

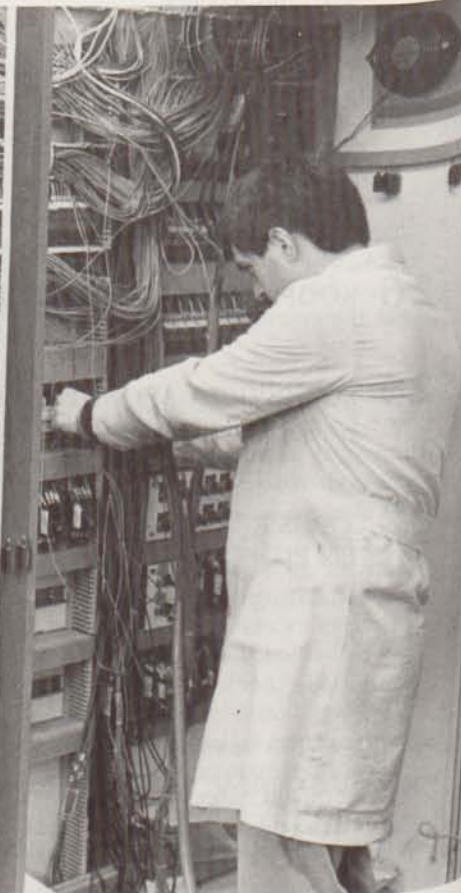
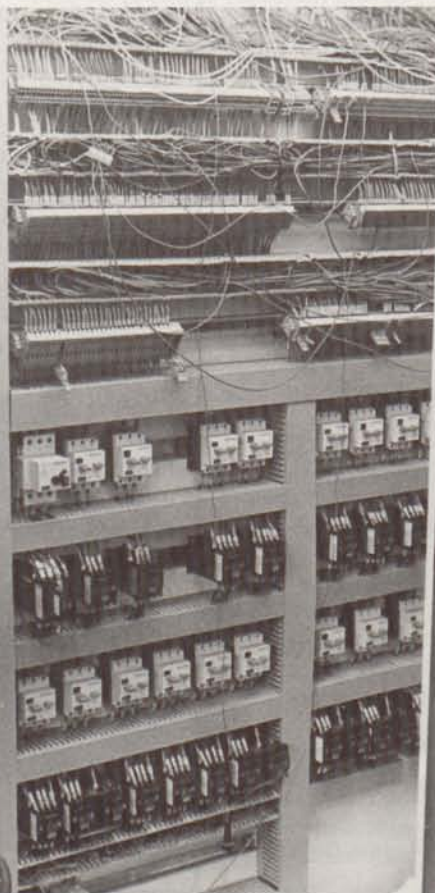
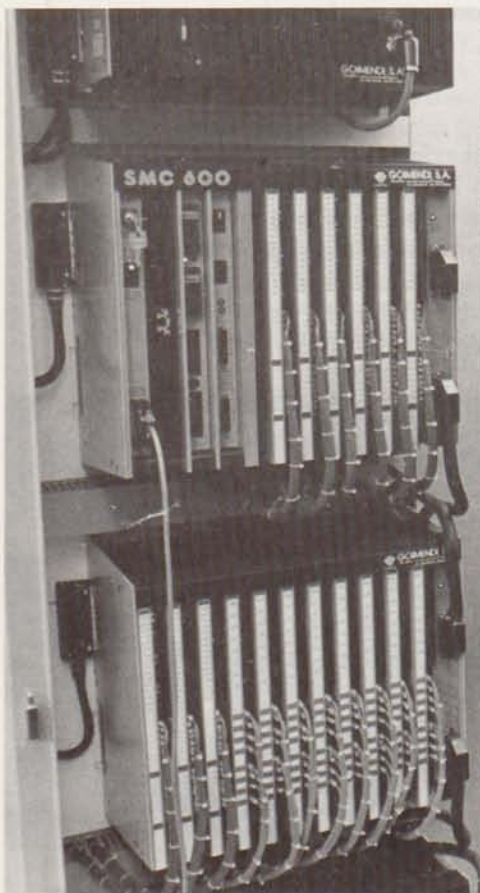
De entrada se fijó que tal intervalo fuese de 1 a 2,5, dejando para 1959 -cuando se nombró la Gerencia- que la relación llegase hasta 3, límite que se había previsto existiera desde el primer momento.

En el transcurso de tantos años, sobre estos presupuestos ha actuado una dinámica social exigente, sobre todo de ingredientes internos a las cooperativas, y otros, externos, de cuyas adherencias no se ha podido huir, en mucha mayor medida en cuanto las condiciones sociales y políticas han ido creando un marco de relaciones laborales más comprometido.

En esta dirección han actuado diversas reformas para la búsqueda incesante de su perfeccionamiento, lo que

ha producido entre otras alteraciones: el alejamiento de la escala general del índice base, mínimo, uno; la búsqueda de cierta flexibilidad para premiar, mediante índices funcionales, positivos o negativos, la actitud de cada socio frente a su propio puesto; la prima de compensación laboral de los cargos directivos y, con el paso del tiempo, la retribución de la estabilidad del socio, por su permanencia o antigüedad en la cooperativa.

Pero en treinta años se han producido otros hechos propios de un ciclo secular, en el que se ha modificado la sociedad al trasladar su nivel de subsistencia a planos de mayor confort, cuyo despliegue casi generalizado se hubiese considerado utópico en aquel comienzo.



No ha sido menor el avance empresarial logrado por aquellos veinticuatro pioneros, incapaces de medir la aventura industrial que iniciaban, ni la complejidad del tejido financiero y técnico que iba a producirse en la misma medida que era necesario realizar sucesivas adaptaciones a las nuevas circunstancias del medio económico y cultural.

A lo largo de tres décadas, se han producido nuevas relaciones sociales, con una afortunada superación de las diferencias de clase y de oportunidades para acceder a los bienes de la cultura; el cambio del tejido industrial sobre el que se proyectan fundamentalmente las acciones del Grupo Cooperativo; la alteración profunda en la dificultad de conducir las cooperativas por cauces económicos rentables, como condición necesaria para garantizar una mínima estabilidad y confianza en los directivos y el paso del tiempo, con el desfase de ciertas formulaciones que sirvieron a una época y que aún siguen siendo válidas, si se desvisten de su ropaje innecesariamente anquilosante.

Estas mutaciones hacen que sea preciso un nuevo ámbito de reflexión capaz de conducir, por el camino de la lógica y la objetividad, el análisis de la situación hacia un replanteamiento de la remuneración en su conjunto.

Este es el objetivo del trabajo, cuyas conclusiones resultan fáciles de asimilar por su sencillez interpretativa y la cultura que sobre su definición e importancia histórica se han vertido. Hay que confiar, finalmente, en que se obtengan del ámbito de nuestra base social una razonable acogida que permita, en reciprocidad, una mayor exigencia al esfuerzo y, consiguientemente, mejores resultados.

2. UNA REFORMA CUYA PUESTA EN VIGOR DEBE OBJETIVARSE

2.1 La objetividad de las cifras

* LA TABLA RETRIBUTIVA ORIGEN DEL INTERVALO SALARIAL

El primer documento abordando la tabla retributiva se redactó hace treinta años -antes de construirse el primer Pabellón de Ulgor- en la antigua Escuela Profesional (edificio del actual Hospital Comarcal del Alto Deva) y propugnaba el mantenimiento de un intervalo retributivo neto, que fuese desde el 1 para todos los puestos de peón a 3 para el gerente, siendo por cuenta de Ulgor el Impuesto sobre el Rendimiento de Trabajo Parsonal y la cotización al Régimen de la Seguridad Social en vigor.

Se hallaba carente de una pretendida profunda racionalidad y la tabla se calculó de forma que el peón percibiera un salario (recuérdese que la Cooperativa Talleres Ulgor fue aprobada el 3 de abril de 1959) de 50 pesetas diarias incluidos domingos y festivos y, de momento, los cinco fundadores 3.750 pesetas, que es lo que hubiesen percibido como jefes de taller en sus puestos de procedencia.

En 1959, nombrados los gerentes, ellos y los demás fundadores se clasificaron con el índice 3, culminándose así la primera parte del proceso.

Los socios, que eran 24 al finalizar 1956, ya rondaban los 150 a comienzos de 1959 y esta distinta dimensión agotó la escala que durante 1956, 1957 y 1958 se mantuvo entre 1 y 2,5.

Como recuerdo sociológico, cabe destacar que el horario que se trabajaba semanalmente era de 58 horas para todos los socios y con estas jornadas semanales se alcanzaba -en 1956-1.500 pesetas mensuales para el peón y 3.750 pesetas para el personal de dirección.

En 1959 con las mismas 58 horas semanales el peón -con índice 1- llegó a ganar 2.436 pesetas y el personal de dirección 7.308 pesetas, exactamente tres veces más.

Las 58 horas semanales que trabajaba todo el personal -10 horas de lunes a viernes y 8 el sábado- eran superadas por los directivos, pero no en la proporción que se rebasan los horarios normativos actuales (1.820 horas en 1.986).

En las Normas de 1986 el horario mensual se ha establecido en 168,33 horas sobre las 240 que entonces, obligatoriamente, se trabajaban.

Las referencias al año 1986, cuando este trabajo se somete a aprobación por sexta vez en marzo de 1987, son consecuencia de que los datos generales y las tablas de Anticipos se refieren a 1986.

Por simplificar, habría que concluir que mientras el horario normal ha quedado en el 70% de aquél que inspiró la tabla de 1956 para todo el personal, en 1986 es normal en los altos ejecutivos que el horario semanal supere las 55 horas y las 220 durante cada mes laboral, con lo que, sólo por este hecho, ha dejado de tener relación la situación de 1986 con la de 1956, pues el horario exigible y necesario para cumplir tareas de alta dirección, aparte de no poder limitarse sólo a los días laborables, supera en más del 25% el horario normal.

* EVOLUCION DEL INDICE MEDIO

El índice medio en Ulgor, S. Coop. era, al 1 de febrero de 1964, igual a 1,41 (excluidos quienes, por ser pinches, no alcanzaban los 18 años ni el índice 1). Al 28 de febrero de 1986 tal índice es el 1,694. Por tanto, hay que convenir que el índice medio ha aumentado el 20,1%.

En Caja Laboral Popular se ha producido un hecho equivalente. En 1974 el índice medio era 1,66; al 28 de febrero de 1986, el índice medio es 1,91. Por tanto, el conjunto de socios ha aumentado el índice medio por los comunmente llamados "deslizamientos" en un 15,1%.

Este punto prueba que mientras los límites máximos que se aplican a los directivos se han quedado rígidamente afirmados, el índice de los socios en general evoluciona progresivamente, y sin retroceso, hacia valores más altos.

Es útil asimismo recordar que se produce tal traslación por la aplicación del Plus de antigüedad, cuyo disfrute ha sido sustraído a los límites máximos, y también por el incremento de cualificación individual de cada uno de los socios, al aumentar la complejidad técnica, tanto de la cooperativa Ulgor como en Caja Laboral Popular, cooperativas en base a cuyos datos vamos realizando el análisis.

Sin embargo, no es discriminatorio pensar que las nuevas dimensiones y complejidad empresarial afectan primordialmente a la mayor responsabilidad que deben soportar los gerentes y directores.

* LA PRESION FISCAL

Hasta el ejercicio 1979 el Impuesto sobre el Rendimiento del Trabajo Personal lo liquidaban las cooperativas, fuera cual fuese la situación familiar de cada socio, de modo que las percepciones que se recibían, calculadas sobre los índices de la escala eran, como se ha dicho, netas. El impuesto lo pagaba la cooperativa.

Pero en 1979 este gravamen fiscal se transformó en parte del llamado Impuesto sobre el Rendimiento de las Personas Físicas. La empresa pagadora de los anticipos laborales debería proceder a su retención y liquidarlo a Hacienda por cuenta del socio, que computaría el Importe de tales retenciones en el momento de efectuar la declaración de todos sus ingresos.

Comenzó en ese momento un proceso de concienciación tributaria y se decidió elevar a todos los socios al 1º de enero de 1979 el 11% del anticipo res-

■ intervalo retributivo

pectivo, para que a cada uno se le retuviera un porcentaje de sus haberes en función de cuanto percibía como "anticipo bruto" y los familiares a su cargo.

Pues bien, el 11% se ha transformado en una retención del 24% (pierde 13 puntos) para los socios con índice 4,5 y en el 2% (gana 9 puntos) para los socios con índice 1 (véanse gráficos 1 y 2). Es así como, calculados los anticipos percibidos desde 1974 a 1985 por los socios de índices extremos, el poder adquisitivo se ha reducido en el 10,92% para quien mantiene el índice máximo 4,5 y ha ahumentado en 19,13% para el índice mínimo 1.

En CLP el anticipo de consumo neto máximo guarda la siguiente relación sobre determinados índices, suponiendo que todos trabajasen las mismas horas, tal como se aprecia en el cuadro.

Todo lo transcrito permite afirmar que la presión fiscal ha sido desde hace seis años un factor perturbador, que no pudo tenerse en cuenta al crear la primera norma laboral que estableció el "abanico" retributivo de 1 a 3.

* LAS HORAS EXTRAORDINARIAS

Cuantos socios disfrutaban de la "prima de compensación laboral" no pueden percibir horas extraordinarias; tal "prima" la detentan los directivos y se establece así una especie de índice funcional para quienes, sobre todo, tienen autonomía de gestión.

El proceso ininterrumpido de descenso horario anual, como se ha visto, ha pasado de 240 horas a 168,33 al mes (comparación que excluye el mes de agosto, en el que se tomaban menos días de vacación).

Pero tal avance reductor apenas afecta a los máximos directivos que, atendiendo a las necesidades derivadas de su función, ajustan su tiempo de trabajo a los imperativos de la cooperativa a la que sirven, no siendo pocos los que rebasan siempre las 55 horas semanales de trabajo en lugar de las 40 establecidas.

Mientras los socios en general -quienes no disfrutaban de prima de compensación laboral- perciben las horas que exceden de las 40 semanales o 168,33 mensuales, los directivos no las perciben, contrayéndose su anticipo/hora en relación al resto de los índices.

Por las horas extraordinarias no se satisface el "anticipo de provisión", que para el índice medio alcanza en 1986 el 32,1% y el 26,9% en el caso del índice 4,5 de los respectivos anticipos de consumo neto para el socio casado con dos hijos.

Tabla de remuneraciones entre Abril 86 y Marzo 87

1) Índice	1,00	1,30	1,90	1,65
2) Anticipo de Consumo mensual neto (en pesetas)	62.922	81.521	115.722	101.215
3) Anticipo de Consumo mensual neto máximo (4,50)	256.733	256.733	256.733	256.733
4) Relación 3) / 2)	4,08	3,16	2,22	2,54
	(a)	(b)	(c)	(d)

(a) Índice mínimo (sin aplicación práctica)

(b) Índice que corresponde a puesto de Auxiliar, mínima categoría Administrativa

(c) Índice medio en Caja Laboral Popular

(d) Índice alcanzable por el estructural mínimo establecido cuando el socio que lo ostente cumpla 25 años de permanencia en la Cooperativa y agote el campo funcional positivo (Puede llamarse índice mínimo-máximo)

Además, se retribuye esa hora con el 10% de incremento sobre el anticipo de consumo, por lo que puede calcularse que como mínimo el socio se beneficia en su anticipo de consumo horario en un 40% aproximadamente. Esta situación subsiste en CLP y varios Grupos. No así en otros, como en Fagor (Ularco hasta julio de 1986), en los que, para evitar proclividades onerosas para la cooperativa, las horas extraordinarias prácticamente han desaparecido y, sobre todo, desposeído de estos tentadores complementos.

Bajo este supuesto, los directivos que trabajaran 10 horas semanales más tendrían así derecho a:

50:40 = 1,25 es decir, al 25% más de anticipos/hora extra, que se convertirían en $25\% \times 1,40$ (40% por tratarse de hora extra) = 35%.

Y sólo por este motivo la relación entre el índice máximo 4,5 y los demás índices comparados en el punto anterior quedaría así:

3,01 sobre el índice 1 (sin aplicación práctica)

2,32 sobre el índice 1,30, que corresponde a un auxiliar de mínima categoría administrativa

1,63 sobre el índice medio (1,90) existente en CLP.

1,87 sobre el máximo índice alcanzable (1,65) por el estructural mínimo establecido y cuando el socio haya cumplido 25 años de permanencia y agote el campo funcional positivo = 0,20

(1,20 estructural + 0,20 funcional + 0,25 plus de permanencia)

* LOS SALARIOS EN GUIPUZCOA EN RELACION CON LOS ANTICIPOS DEL GRUPO

Una vez transcurrido un trienio, y por aplicación de la "Normativa de Determinación de Anticipos de Consumo" -específicamente su artículo 6º, "ajuste comparativo trienal"- se llevó a cabo a lo largo de 1985, y concluyó en el mes de octubre, la confrontación entre los anticipos vigentes en Caja Laboral Popular y las empresas más representativas de la industria guipuzcoana.

Los resultados se limitaban al análisis de los siguientes puestos:

- especialistas
- oficiales 1ª
- encargados
- técnicos medios
- técnicos superiores,

pero no recogían las retribuciones de Altos Directivos, por ser inviable el acceso a su conocimiento.

Se recurrió así a los estudios realizados con carácter anónimo por:

- Consorcio de Organizadores y Consejeros (COC), e
- Ingenieros y Consultores, S.A. (ICSA)

El resultado de tales estudios nos ofrece algunas comparaciones interesantes. Así, por ejemplo, al comparar grandes empresas, nuestros directores generales se encuentran percibiendo aproximadamente un 54% respecto a sus homólogos de empresas capitalistas. Otros datos: los técnicos superiores nuestros se encuentran al 75%, los técnicos medios al 85%, y no existen diferencias importantes en el caso de encargados, oficiales y especialistas.

* LA JUBILACION

Un tema que debiera estar produciendo una honda preocupación y cu-

ya resolución se está demorando excesivamente es la puesta al día de la prestación de Jubilación y otras derivadas, como la Viudedad.

El sistema remunerador para satisfacer esta prestación se fundó en tres fuentes de ingreso, provenientes de:

- La Mutualidad de Autónomos, mínima de las opciones a elegir, e igual para todos los socios beneficiarios.
- Lagun-Aro, que se calculó alcanzase el 60% del anticipo que correspondiera al índice medio de los últimos diez años, al momento de producirse la baja por jubilación.



- Las rentas que se obtuvieran de la Cooperativa, por la acumulación de sucesivas aportaciones a Capital, obtenidas de los supuestos retornos cooperativos, hecho normal en los años que se instauró Lagun-Aro y que ha quedado como sumando irrelevante en el último decenio.

Este sistema se ha demostrado que degrada seriamente la prestación de Jubilación para los índices más altos, detentados por los directivos (véase gráfico número 4).

1. Por lo que a la Mutualidad de Autónomos concierne, en 1986 se viene cotizando por 46.830 pesetas, cantidad que representa:

el 74,40% para el anticipo de consumo neto del índice 1

el 40,50% para el anticipo de consumo neto del índice medio = 1,90

el 18,21% para el anticipo de consumo neto del índice máximo = 4,50.

Es evidente que los índices altos podrían cotizar por una base mayor, sobre todo (y actualmente) a partir del octavo año precedente a la jubilación, pero en la misma medida se reduciría su anticipo de consumo y en consecuencia la relación entre los diferentes niveles de anticipo de consumo antes examinados.

2. En cuanto a la prestación proveniente de Lagun-Aro, no contempla la satisfacción de las pagas extraordinarias y la cotización se establece sobre el anticipo neto, rebajando, de hecho, el 60% del anticipo de consumo que se percibe, cuando se trabaja, a su 44% en el momento de

la jubilación, si se han cubierto 30 años de cotización.

El sumando fijo el 44% varía de un índice a otro, porque las retenciones del IRPF son distintas. Sin embargo, no hay grandes diferencias y, por simplificar, se toma este dato medio. A partir del mes de abril de 1987 se ha previsto cotizar por los anticipos brutos en lugar de por los netos, razón por la que el 44% puede elevarse hasta el 51,4%, sin que aún se haya perfeccionado el sistema para que Lagun-Aro -una vez cubiertos los plazos máximos- fije en el 50% su prestación sobre el anticipo cuando se cause derecho, al cumplir los 65 años.

Entre ambos sumandos 1 y 2 se produce la siguiente situación, en términos aproximados:

Para el índice 1,0 = $74,4 + 44 = 118,4\%$ sobre el anticipo de consumo que percibiría en caso de trabajar.

Para el índice 1,9 = $40,5 + 44 = 84,5\%$ sobre el anticipo de consu-

mo que percibiría en caso de trabajar.

Para el índice 4,5 = $18,2 + 44 = 62,2\%$ sobre el anticipo de consumo que percibiría en caso de trabajar

Los tres supuestos parten de la base de que se haya dado el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- a) Haber cotizado durante 35 años al Régimen General o de Autónomos, siendo el último aquel en que se cumplen 65 años.
- b) Haber cotizado durante 30 años a Lagun-Aro, siendo el último aquel en que se cumplan 65 años.
- c) Haber mantenido el mismo índice los últimos 10 años.
- d) Suponer que durante los 8 últimos años el incremento de anticipos no sea superior al incremento del IPC. (Con todo, la prestación de jubilación obtenida quedaría algo por debajo de la base de cotización elegida, porque no se actualizan las bases de cotización de los dos últimos años para obtener el valor medio de prestaciones de la Mutualidad de Autónomos).

Debe tenerse, además, presente que:

- La tabla de cotizaciones a Autónomos es discontinua -redondeados los tramos a múltiplos de 300 pesetas- y habría que elegir un extremo de tales tramos como base de cotización.
- Las retenciones por IRPF se han calculado sobre el supuesto de socio con dos hijos.
- La tabla de Anticipos con la que está calculada esta curva corresponde a la que se aplica desde el 1 de abril de 1986 al 31 de marzo de 1987.

3. El complemento a la prestación de Jubilación derivado de los intereses provenientes de las aportaciones ha perdido efectividad, disminuye relativamente, es fundamentalmente aleatorio para apoyarse en él en el caso de acceder a la jubilación y es desigual de unas cooperativas a otras. De aquí se infiere, en 1986, su débil valor de cobertura para todos los socios en general.

Por todo lo cual, se hacen precisas unas mayores cotizaciones de los índices altos a Lagun-Aro, ya sea para canalizarlas a la Mutualidad de Autónomos, o para engrosar la parte cu-

■ intervalo retributivo

→ bierta directamente por Lagun-Aro. (Obsérvese que ya a partir del índice laboral 2,55 no se alcanza el 75%, en situación óptima, en el cumplimiento de los plazos de las bases de cotización).

Tal ajuste, por otro lado cada vez más urgente, disminuiría los anticipos de consumo netos en relación directa a la importancia de los índices, si la cobertura de tales cotizaciones se hiciera con cargo a los anticipos netos percibidos actualmente.

2.2 A manera de síntesis

Quede claro que el tema es casi inagotable y que cabría seguir examinándolo conceptualmente a través de otros pronunciamientos. Pero terminaríamos por crear un bosque de conceptos, entre los que elegir una opción representaría un esfuerzo inaudito.

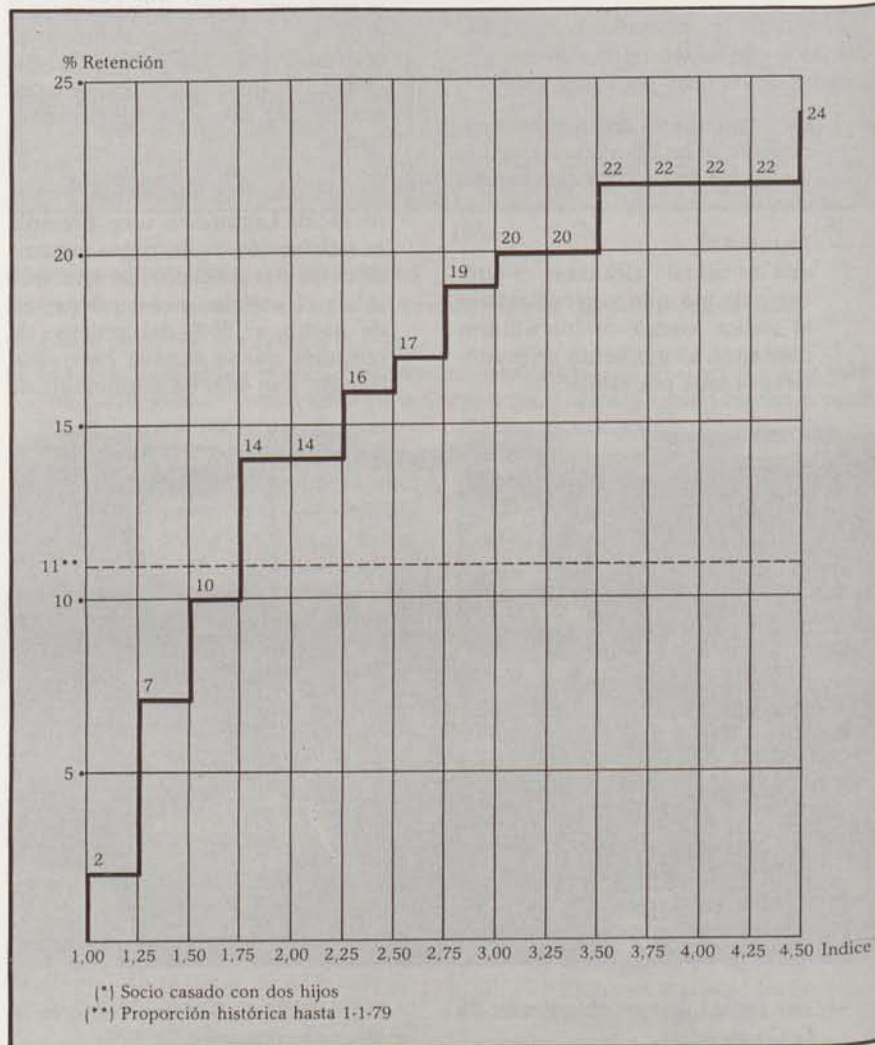
En un esfuerzo de síntesis, analicemos brevemente lo afirmado en este capítulo.

(Se incluyen las síntesis de los conceptos vertidos por cinco directivos del Grupo) (5)

1. "Cualquier cambio que se produzca en el sentido de ampliar los límites en la escala de anticipos... supondrá, inevitablemente, un deterioro en el grado de solidaridad interna".
2. "En gran medida la cohesión interna se ha cimentado en la solidaridad y dentro de ella en el ejemplo de unos dirigentes que han aceptado este principio renunciando a los privilegios que otras alternativas les ofrecían".
3. "... el intervalo retributivo en las cooperativas es un elemento estructural de nuestro entramado institucional. Como todos los elementos estructurales que configuran y condicionan las especificidades de un sistema social es, pues, un concepto importante que, por ello mismo, debe ser tratado según su naturaleza y asumiendo con rigor la seriedad que implica esa importancia objetiva".
4. "Todas las construcciones y sistemas sociales adaptan su ortodoxia, supuestamente inalterable, al posibilismo que decanta la confrontación real con el espacio-tiempo-historia para, si tienen voluntad de permanencia y expansión, poder subsistir y recrearse".
5. "... en lo que pudiéramos denominar doctrina o ideología cooperativa de ninguno de los pensadores más

Gráfico n.º 1

PORCENTAJE DE RETENCIONES DEL IMPUESTO DE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS 1986



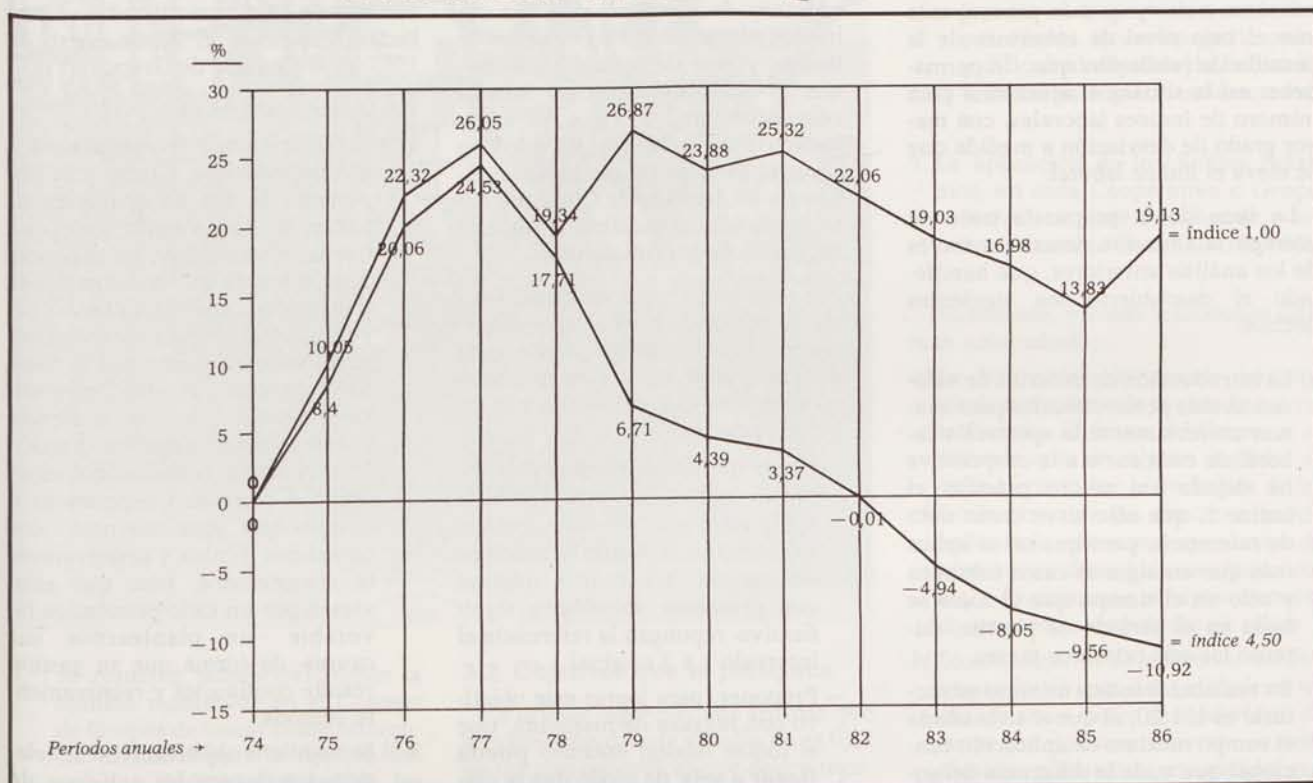
característicos... en ninguna legislación u ordenamiento general cooperativo se aprecia... preocupación alguna por el abanico retributivo de sus protagonistas".

6. "La formación de hombres para la dotación de los equipos directivos de las empresas es una gestión de primera magnitud, sea cual fuere el tipo de empresa y su circunstancia. Además, debemos partir de la base de que siempre va a ser un bien escaso".
7. "... la calidad de los cuadros directivos es, si cabe más que nunca, un factor estratégico básico. No obstante la realidad social y económica de nuestras cooperativas, diferentes a las del resto de las empresas, exige unas características y condiciones que no son habituales".
8. "Es... constante la tendencia a subir la base real de la escala, lo que supone la reducción de la relación entre las retribuciones máxima y mínima;

todo ello sin considerar otros pluses...".

9. "En los momentos actuales, corresponde a los máximos responsables de la Experiencia analizar y plantear soluciones coherentes, caso de ser necesario, para facilitar la gestión futura de las cooperativas".
10. "Para que las dificultades de la gestión tengan éxito, afrontando el futuro como un reto necesario, hacen falta directivos profesionales, competentes y entregados a la tarea, como si de su propio negocio se tratara".
11. "La evolución de los niveles retributivos de los directivos en el exterior se ha ido aumentando progresivamente, por la dificultad de la gestión empresarial y la profesionalidad necesaria. La comparación del nivel retributivo del directivo cooperativista con el directivo de empresas similares del entorno social de la zona... se retribuye con un mínimo del 60% más que en las cooperativas (lo que)

EVOLUCION PODER ADQUISITIVO



debe preocupar seriamente al sistema cooperativo en su conjunto".

12. " El horario de trabajo ha disminuido progresivamente al 70% del que se estableció en 1956, lo que no ha sido así para los directivos; el índice medio ha aumentado en 25 años entre el 15 y el 20%; el aumento de la presión fiscal retiene el 2% al anticipo 1 y el 24% al índice 4,5; la imposibilidad de percibir horas extraordinarias a quienes a su índice se incorpora la "prima de compensación laboral", son todos factores distorsionadores que han modificado en sus propios fundamentos la tabla de anticipos que se redactó el 6 de octubre de 1956 con un abanico salarial del 1 al 3, para satisfacer el salario neto. [Después anticipo, a partir del 3 de abril de 1959].

Debe añadirse que la prestación de Jubilación, está mal tratada en Lagun-Aro, a raíz de la dificultad de generar excedentes positivos, porque era una de las fuentes de ingreso que sirvió para que con sus intereses se completaran las pensiones en el momento de dejar de trabajar, sumando este que prácticamente se está extinguiendo. Actualmente, si se cumpliera el plazo y condiciones máximos de cotización, los diferentes socios percibirían aproximadamente:

Los de índice 1 (que apenas existen) 118,4%

Los de índice medio = 1,90 84,5%

Los de índice máximo = 4,50 62,5%

sobre los anticipos de consumo respectivos, incorporando las prestaciones de la Mutualidad de Autónomos y la propia de Lagun-Aro. Un ajuste al alza de la prestación, por otra parte necesaria, arrastraría consigo una nueva reducción de los anticipos netos y del intervalo entre el mínimo y el máximo".

13. "La remuneración en el intervalo entre 1 a 3 constituye un factor ejemplificante que hoy se ha deteriorado; a los fundadores, por su cualidad natural irrepetible, les queda el ingrediente de un inexistente -desde el plano material- premio; la empresa en 30 años se ha acomplexado desde que se estableció el abanico salarial, lo que invita a reflexionar sobre su procedencia; una buena dirección engendra economías y paz social; las tensiones dimisionarias son difíciles de eludir, pero tales tentaciones disminuyen cuando la retribución es más compensatoria; la Educación cooperativa es una asignatura que hay que organizar sistemáticamente y ejercerla

todos los días, para que los directivos nazcan desde dentro del sistema".

He aquí esbozadas, con las lagunas inevitables, las partes esenciales que ha prestado a este trabajo la colaboración estimable de varios directivos cooperativos.

Probablemente falta la de otros trabajadores de base que puedan examinar y reflexionar sobre el tema desde otro ángulo bien distinto.

3. BASES DE LA PROPUESTA DE REFORMA

3.1 Posición previa

Con los antecedentes de que se dispone, para cuyo conocimiento había que remontarse a julio de 1982 -hace ahora cuatro años- y, más recientemente, después en las últimas sesiones del Consejo de Grupos (días 7 de febrero, 18 de abril, 20 de junio, 26 de septiembre y 21 de noviembre de 1986, además del 23 de enero de 1987) no aparece claro el modelo de conducta a seguir para que la propuesta de reforma a plantear ante los órganos de gobierno del Grupo resulte convincente y aceptada plenamente para su ulterior tramitación y puesta en vigor.

■ intervalo retributivo

➔ Pero resulta evidente el deterioro que se ha producido en los últimos seis años en el intervalo de los anticipos de consumo neto, y es más preocupante aún el bajo nivel de cobertura de la pensión de jubilación que, de permanecer así la situación, afectará a gran número de índices laborales, con mayor grado de desviación a medida que se eleva el índice laboral.

La base de la propuesta trata de corregir la situación descrita a través de los análisis anteriores, que han dejado al descubierto los siguientes hechos:

a) La introducción de criterios de valoración más perfeccionados para evaluar correctamente la aportación laboral de cada socio a la cooperativa ha dejado sin efecto práctico el índice 1, que sólo sirve como dato de referencia, pero que no se aplica más que en algunos casos mínimos y sólo en el tiempo que el socio se halla en el período de prueba, durante los seis primeros meses.

En realidad el índice mínimo estructural es el 1,20, al que si se le añade el campo máximo de aplicación funcional que mide la diligencia del socio frente al puesto, se llega a 1,40 y que, completado con el máximo de "plus de permanencia" posible, situaría al socio trabajador que ocupa un puesto mínimo en un índice laboral de 1,65.

b) Hace ahora 30 años, cuando se redactó la primera tabla retributiva, se trató de relacionar las percepciones "salariales" mínimas monetarizadas entre los índices extremos 1 a 3, quedando por cuenta de la cooperativa el Impuesto sobre Rendimientos del Trabajo Personal y las cotizaciones a la Seguridad Social y al Seguro de Accidentes de Trabajo.

Actualmente, al recaer la retención sobre cada socio en función de su anticipo bruto, se ha producido desde 1974, y sobre todo a partir de 1979, una progresiva desviación, que durante 1986 hace que el poder adquisitivo para quien, teóricamente, hubiese mantenido el índice 1 en todo este período, habría mejorado su capacidad de consumo en 17,35%, mientras se hubiera contraído en el mismo tiempo, en el 10,92%, para el índice 4,5 (28,27% de desviación en el término de 13 años, fundamentalmente a partir de 1979, año en que, una vez elevado linealmente el 11% en los anticipos laborales, se trasladó la carga de la retención del impuesto a cada socio).

Un reajuste, necesariamente al alza, de las cotizaciones a la Seguridad Social y/o Lagun -Aro para que todos los socios tuviesen las mismas opciones de alcanzar -una vez cubiertos plenamente los requisitos de tiempo y base de cotización- al menos el 75% del anticipo laboral cuando se jubilen a los 65 años, reduciría de nuevo -de hacerlo con cargo al anticipo de consumo- el intervalo de Anticipo de Consumo neto, sobre el cual incidiría el reajuste necesario de las cotizaciones.

c) Por todo lo dicho, y en consecuencia, la "posición previa" que desencadena la reforma propuesta trata de retrotraerse, como concepto básico de referencia, a los orígenes de 1956, es decir:

- Hacer que los **anticipos de consumo netos** que realmente se apliquen -o sea, tanto en un extremo como en el otro de la banda de fluctuación del índice mínimo con presencia sociológica significativa- repongan la referencia al intervalo 1 a 3 original.

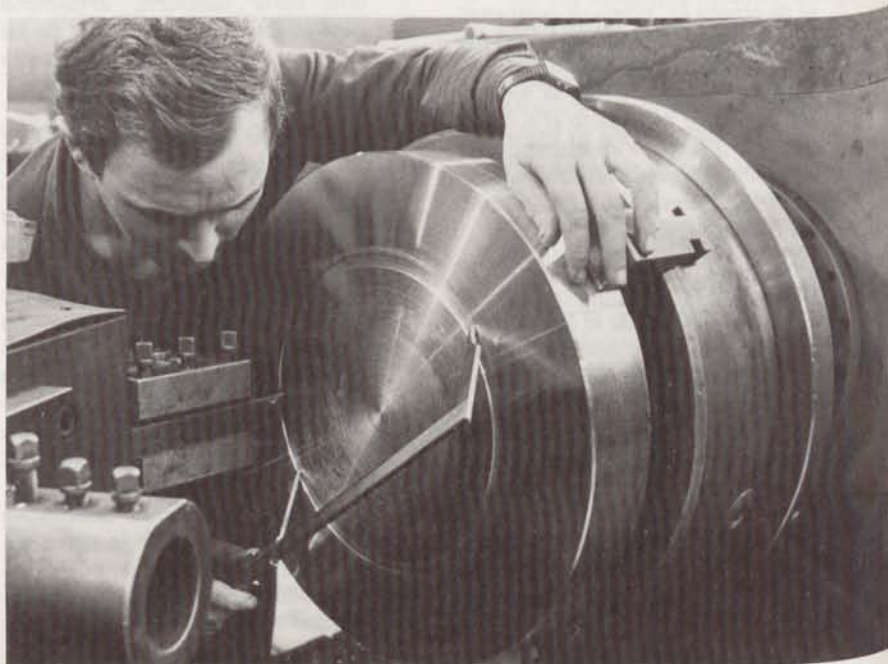
- Proponer, para lograr este objetivo con holgura de maniobra, que el índice laboral máximo **pueda llegar a seis**, de modo que la mayor incidencia de las cotizaciones al Régimen de la Seguridad Social y la retención a realizar sobre Rendimientos de Trabajo Personal, permita que los anticipos netos percibidos puedan quedar en la relación 1 a 3 también en el extremo superior del deslizamiento, dado que el índice mínimo práctico y real puede llegar hasta 1,65, lo que lleva a que el máximo pueda alcanzar hasta 5 prácticamente.

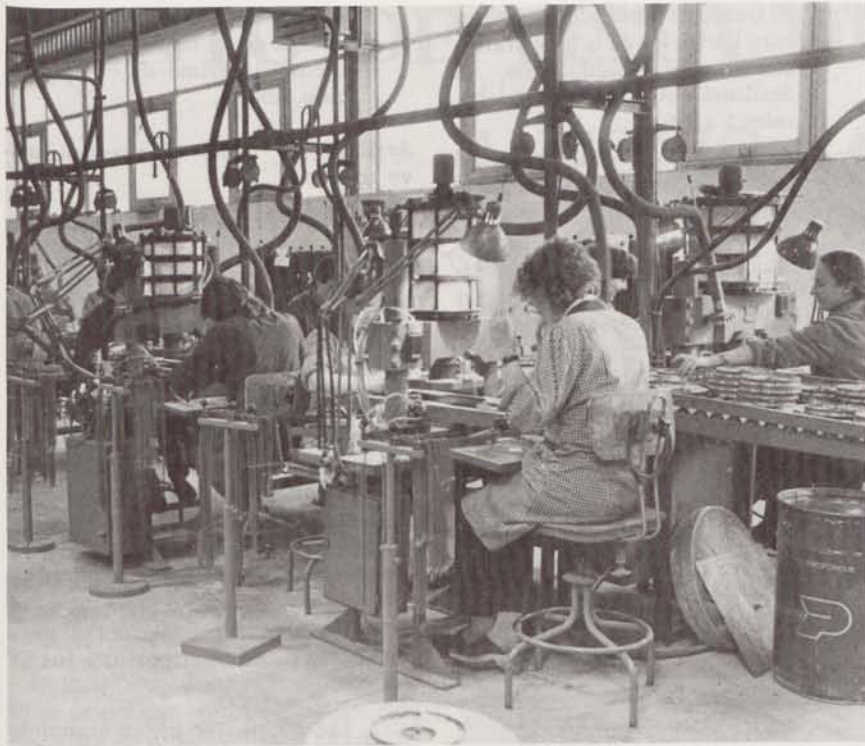
Con este planteamiento se desea dar respuesta a las opiniones expresadas en las sesiones del 18 de abril, 20 de junio, 26 de septiembre y 21 de noviembre de 1986, y rectificadas y aprobadas finalmente el 23 de enero de 1987 en el Consejo de Grupos.

Por último, cabe añadir:

1.º) No se prevé que necesariamente a la Cooperativa o Grupo más importante le sea de aplicación el índice 6. Las variables de una Cooperativa o Grupo son diversas. Y es evidente que las situaciones críticas derivadas de una mala coyuntura que afecta a un sector determinado, lo mismo que la toma de la dirección de una Cooperativa o Grupo con una tendencia reiteradamente negativa, pueden forzar a agotar el límite, aun superando a aquellas Cooperativas o Grupos que sean mayores, más complejos técnica y objetivamente considerados, pero que atraviesen por un ciclo económico favorable -sin plantearnos sus causas- de forma que su gestión resulte continuista y relativamente cómoda.

2.º) Se mantiene objetivamente la relación 1 a 3 para los anticipos de consumo, una vez agotados sus respectivos campos funcionales y de antigüedad, "abanico" límite que forma parte de la cultura adquirida, acomodándolo a las formulaciones cada vez más perfeccionistas que se han introducido a través de los sucesivos Manuales de Valoración, que han terminado por hacer desaparecer -de hecho- el índice 1 y trasladado el índice medio un 20% más alto que los comienzos de 1956.





3.º) Se resuelve satisfactoriamente la opinión mantenida en el Consejo de Grupos de tomar como referencia exclusiva para la fijación del techo, o índice máximo, de las retribuciones del Grupo la remuneración de algún alto cargo tipo de la Administración Vasca, no compartida con carácter mayoritario. De todas formas, acudiendo a la Tabla que se ha elaborado (anexo n.º 2) como referencia, se observa que el anticipo de consumo del índice laboral 1,65 es 101.215 pesetas y para percibir una remuneración neta que triplique esta cantidad, que equivaldría a 303.645 pesetas, el índice laboral necesario alcanzaría el 5,5.

El sueldo neto mensual de un Viceconsejero del Gobierno Vasco es superior. (Evidentemente, no se contemplan otros privilegios que aumentan, en la práctica, los ingresos de estos cargos públicos).

4.º) No se tiene en cuenta, como referencia para fijar el índice máximo, el valor medio de los índices de una Cooperativa o Grupo, con lo que se hubiera dado rigidez y estabilidad al índice máximo, sin que la casual circunstancia de una cooperativa con limitadas cifras de ventas, de baja plantilla de personal y de discreta tecnología, pueda resultar beneficiada por la "casualidad" de que el volumen de cargos indirectos eleve artificialmente a estos efectos el índice medio.

3.2 Objetivos que se persiguen

En primer lugar hay que afirmar que la pretensión de este estudio no es fijar las normas específicas que deben regular el ámbito retributivo de cada cooperativa, o de cada Grupo comarcal, sino:

- a) Recomendar la nueva formulación del intervalo retributivo a las Cooperativas asociadas, con las matizaciones que requiera la especificidad de cada una o de su Grupo comarcal.
- b) Transmitir a cada una de las cooperativas afectadas por estas reformas la exoneración del cumplimiento de la cláusula 7ª, punto 7.1 del Contrato de Asociación que suscribieron con Caja Laboral Popular.

En cuanto a las normas de aplicación específica a cada Cooperativa o Grupo comarcal, deberán ser desarrolladas en su seno, aunque parece oportuno realizar las siguientes recomendaciones:

1. Las tablas remunerativas que sean fijadas en CLP constituirán una referencia a tener en cuenta.
2. Cada Cooperativa o Grupo deberá considerar para fijar sus propias tablas remunerativas, entre otras, las siguientes variables:
 - Las normas que sean de aplicación en Caja Laboral Popular
 - El número de socios
 - El índice medio de los socios de la Cooperativa
 - El volumen de la cifra de negocio

- La complejidad de la gestión, atendiendo a factores tecnológicos, comerciales y financieros
- El comportamiento de la cooperativa en su trayectoria económica precedente, situación patrimonial y dificultad objetiva de hallar directivos para gestionarla con éxito.

3. La aplicación de los límites máximos, en cada Cooperativa o Grupo comarcal, se hará atendiendo a los mismos factores de evaluación objetiva.

Finalmente, y como reflexiones últimas, cabe añadir:

a) *La legitimidad del pasado histórico queda perfectamente respetada con esta fórmula. El futuro del Grupo, si se entiende que, en alguna medida, se halla afectado por la limitación de las retribuciones de sus directivos, puede hallar en la misma un mayor campo de corrección y dar cabida, en algunos casos, a directivos que se hayan contratado sin lograr su condición de socios.*

b) *La actualización de la fórmula retributiva en los Grupos debe entenderse realizada en un marco de solidaridad, de forma que el personal directivo se debe plantear, plenamente convencido, que su función se desarrolla en una empresa cooperativa de naturaleza social y democrática y que, por consiguiente, nunca podrán alcanzarse las retribuciones que, para puestos de equivalente cualificación, sean de aplicación generalizada en el resto de empresas privadas o públicas.*

La insuficiencia de las remuneraciones a los equipos directivos en relación a otros ámbitos económicos y empresariales queda aún muy alejada (65% aproximadamente) de los valores medios del mercado.

c) *La nueva formulación del intervalo de remuneración debe ser adaptable para su acomodación a las variables de las Cooperativas o los Grupos comarcales en el tiempo, bien sea por la modificación de su estructura laboral interna, o por la evolución de sus dimensiones cualitativas y cuantitativas.*

4. PARTE DISPOSITIVA

Cuanto se ha dicho precedentemente pudiera no quedar inequívocamente expresado si no se concluyera con un epílogo que sistemáticamente desarrollara el posicionamiento explícito que este estudio pretende. De ahí que sea necesario formular, sumaria y articuladamente, cuanto en resumen se propone.



■ intervalo retributivo



Artículo 1.º. Objetivos que se persiguen

La intención conceptual de la modificación del intervalo retributivo que se propone persigue mantener la referencia básica al intervalo de anticipos laborales netos que en los orígenes de la Experiencia fué formulado en Mondragón, al crearse la cooperativa Talleres Ulgor, en 1956. El transcurso de 30 años de vida social ha hecho aparecer nuevos métodos de valoración de puestos de trabajo que han alterado aquellos supuestos a través de la aplicación de índices complementarios; las modificaciones en la forma personalizada de hacer frente a las retenciones de carácter fiscal en el Impuesto del Rendimiento de las Personas físicas han reducido la percepción neta de los anticipos de consumo; y, finalmente, el pago a título personal de determinadas cuotas de la Seguridad Social entonces por cuenta de la cooperativa; han producido, en su conjunto, un progresivo y patente deterioro del intervalo 1 a 3 en los anticipos de consumo netos, cuya virtualidad esencial, acomodada a las nuevas circunstancias, debe ser restablecida.

Artículo 2.º. Tramo de percepción mínima

Uno. El tramo de percepción mínima, para los socios de la cooperativa con menor cualificación, se deslizará entre los índices laborales 1 a 1,65.

Dos. A tales efectos el índice laboral incluye, además del estructural correspondiente al puesto que ocupe el socio, los índices complementarios de antigüedad, funcional, incidencias negativas y diferencial, y cualquier otro que fuese de aplicación según las normas de remuneración.

Artículo 3.º. Tramo de percepción máxima

Uno. El socio de la cooperativa con la máxima cualificación percibirá un anticipo, en función del índice laboral, que se deslizará entre los índices 3 a 6, sin que el anticipo de consumo máximo supere en tres veces al anticipo de consumo neto correspondiente al índice 1,65.

Dos. Se incluirá en el índice laboral, además del estructural correspondiente al puesto que ocupe el socio, los índices complementarios de antigüedad, funcional, incidencias negativas y diferencial, si fuesen de aplicación se-

gún las normas de remuneración o, en su caso y sustitutivamente, la prima de compensación laboral.

Artículo 4.º. Intervalo remunerativo máximo

Para corregir, si fuese obligado, los parámetros tenidos en cuenta al desarrollar la Tabla que se toma como base -anexa a este estudio de "El Intervalo retributivo"- y que hace referencia a las retenciones por IRPF (tomando como base un casado con dos hijos) y a las cotizaciones actuales a la Seguridad Social, u otras variables de difícil evaluación en el momento de redactar esta parte dispositiva, se establece un margen de tolerancia que permita, en el caso límite, que el índice laboral alcance el máximo de 6.

Artículo 5.º. Complemento para los socios de edad superior a los 57 años

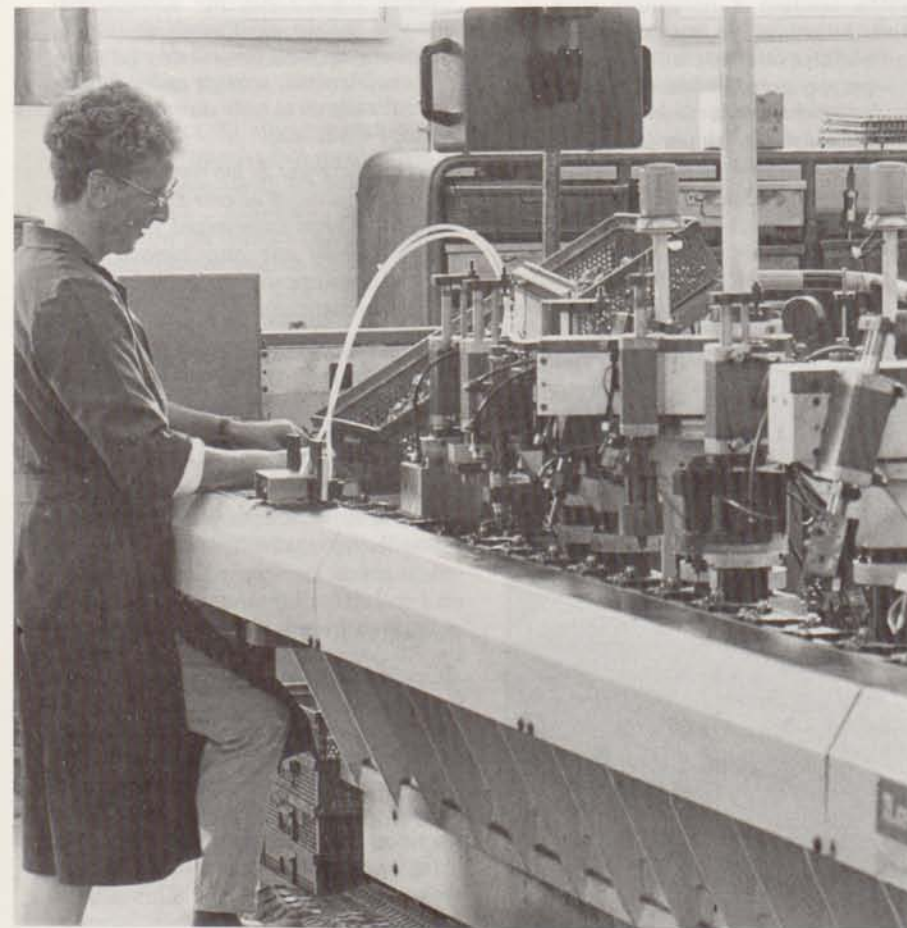
Uno. Los socios que hayan cumplido los plazos máximos de cotización establecidos por Lagun-Aro y el Régimen de la Mutualidad de Trabajadores Autónomos deberán alcanzar una pensión de jubilación, garantizada con las cotizaciones de la Cooperativa, de al menos el 75% del anticipo laboral correspondiente al índice medio que hayan disfrutado durante los últimos diez años de trabajo en la cooperativa, si se jubilan a los 65 años.

Dos. Mientras subsista el actual régimen de cotización a la Mutualidad de Trabajadores Autónomos, la Cooperativa satisfará un "Complemento de Jubilación", a los socios que cumplan 57 años, del importe necesario para poder alcanzar el 75% citado, sin que tal complemento incida ni modifique el índice laboral del socio beneficiario.

Disposición Final

Si en el futuro se modificaran los factores que inciden en el presente modelo de retribución, alterando el intervalo retributivo, previsto en el artículo 4.º, al alza o a la baja, el índice máximo ahora establecido deberá corregirse consecuentemente para que se reponga la intención de esta norma tendente al mantenimiento de una relación dada en la percepción de los anticipos de consumo, como se ha previsto en el artículo 1º de esta Parte Dispositiva. ■

NOTA: Por falta de espacio se han eliminado algunos gráficos y anexos.



PUNTO DE VISTA DE...

ANTONIO CANCELO

Cuando se me pidió que hiciera unas reflexiones en relación al contenido del documento sobre el intervalo retributivo, que se presenta para su debate en el primer congreso Cooperativo a celebrar los próximos dos y tres de Octubre, he de reconocer que tuve ciertas dudas sobre la conveniencia de aceptar el encargo. No en vano he formado parte de al menos dos grupos en los que se ha estudiado el documento con resultados absolutamente divergentes: aprobación y rechazo.

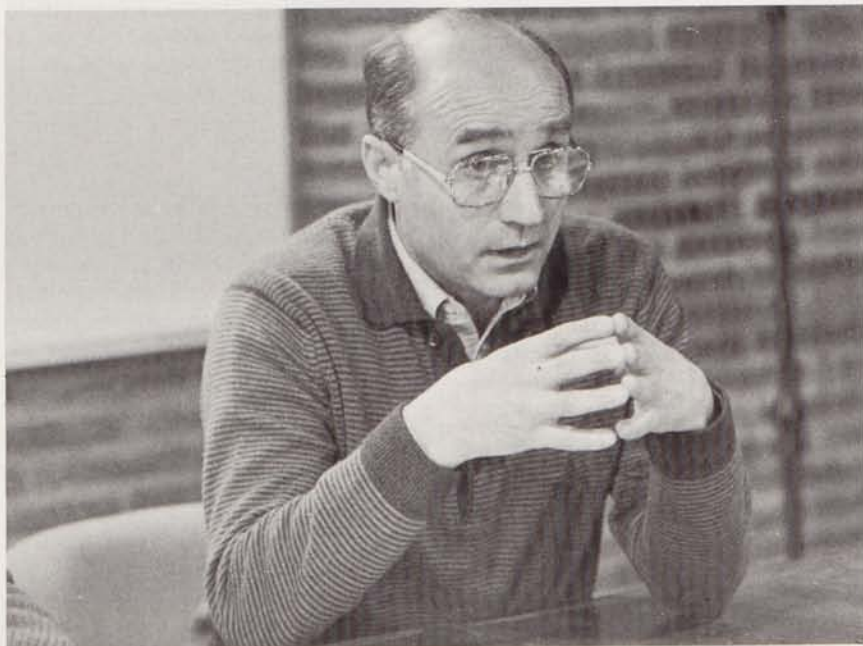
Si finalmente he puesto manos a la obra es porque creo que mi posición en todo el proceso hasta ahora desarrollado ha sido suficientemente nítida y que las decisiones adoptadas por los órganos de los que formo parte no son incompatibles con el mantenimiento de un criterio personal, como cooperativista afectado por las decisiones que finalmente se adopten en el Congreso Cooperativo.

Objetivos de la reforma propuesta

El documento explicita con suficiente claridad el objetivo que se persigue a través de la modificación propuesta, quedando claramente de manifiesto en el apartado c) del capítulo tercero, que textualmente dice:

"Hacer que los anticipos de consumo netos que realmente se apliquen -o sea, tanto en un extremo como en el otro de la banda de fluctuación del índice mínimo con presencia sociológica significativa- repongan la referencia al 1 a 3 original".

Para llegar a esta concreción final se hacen referencias en distintos apartados del documento, Preámbulo, Introducción, etc., a los cambios producidos en las legislaciones externas e internas, a las desviaciones incorporadas a lo largo del tiempo, a los desfases de ciertas formulaciones y al deterioro producido en los últimos años en el intervalo de los anticipos de consumo netos, como apelaciones de carácter general que justifican la propuesta que se realiza.



El porqué del planteamiento queda rotundamente expresado: ya que el transcurso del tiempo ha deteriorado la relación original entre la retribución mínima y la máxima establecida en el inicio de la experiencia, hace aproximadamente treinta años, hay que reponerla.

Es por tanto un problema exclusivo de retribuciones de los niveles altos de Dirección, que son los que han visto deteriorada su situación medida respecto a los cooperativistas de niveles inferiores, los cuales en virtud fundamentalmente de nuevos criterios de valoración y aplicación de funcionales, han conseguido situarse en índices superiores.

A partir del documento no puede deducirse que lo se que pretenda sea abordar un posible problema de dotación de cuadros directivos en las cooperativas, pese a que en muchos de los debates realizados se haya barajado esta hipótesis como elemento definitivo de las argumentaciones.

Desde mi posición personal resulta un poco triste el objetivo que se persigue, porque por mucho que le doy vueltas no acabo de verlo sino como una reivindicación pura y simple de los altos directivos de las cooperativas, de cuyo logro se podrían derivar algunas ventajas individuales para un grupo reducido de personas y algunas, probablemente más importantes, desventajas en el funcionamiento societario.

Análisis crítico del documento

Ciertamente sólo desde una extensión similar se podría entrar en el análisis detallado de las diversas cuestiones que aborda el documento, Lo cual resulta absolutamente imposible desde este espacio. Me limitaré por tanto a algunas observaciones que me parecen más destacables.

- Los argumentos utilizados me parecen en general claramente unilaterales.

■ intervalo retributivo

→ rales, excesivamente centrados en la justificación del objetivo, perdiendo de vista el hecho de que la modificación propuesta, de ser aplicada, tiene repercusiones importantes en los ámbitos sociológicos y económicos de la cooperativa.

- Se parte de aceptar una visión de los hechos muy marcada por la realidad de Caja Laboral Popular, pero que no siempre es generalizable y que al menos cuenta con un mosaico amplio de situaciones no convergentes con el panorama descrito.
- Las referencias que se hacen a la evolución de la sociedad en general son profundamente desafortunadas y desgraciadamente contestables por la realidad. Es imposible mantener que se se haya producido "una afortunada superación de las diferencias de clase y de oportunidades para acceder a los bienes de la cultura".

Aunque me parece ocioso quiero recordar que el 20% de las familias recibe ingresos iguales o inferiores a las 42.000 pesetas al mes y que sólo el 2% de los hijos de familias de clase baja acceden a la Universidad.

— Me resulta difícil aceptar que la aprobación de la propuesta "permita, en reciprocidad, una mayor exigencia al esfuerzo y, consiguientemente, mejores resultados". Creo que los directivos de las cooperativas están poniendo su mejor esfuerzo, y van a seguir haciéndolo, independientemente del resultado final de este proceso. No queda bien parada la imagen del directivo si se espera de él una respuesta de: a mayor retribución mayor esfuerzo.

— Si bien estoy de acuerdo en que con carácter general los altos ejecutivos tienen un horario de trabajo superior al normal, me resulta difícil aceptar que el "horario exigible y necesario para cumplir tareas de alta dirección", supere en más del 25% el horario normal.

Por otra parte creo que la Prima de Compensación Laboral que se aplica en muchas cooperativas trata de compensar, entre otras cosas, la presumida extensión del horario de los altos directivos. No parece adecuado utilizar como apoyo al objeto pretendido un hecho que en todo caso ya fue contemplado al establecer la Prima de Compensación Laboral.

— El nivel de retención del Impuesto sobre el Rendimiento del Trabajo Personal no supone necesariamente una disminución del poder adquisitivo, ya que éste dependerá de la resultante final de la liquidación a Hacienda. Las personas con mayores ingresos pueden utilizar más profusamente sistemas de inversión desgravables, que, aunque atañen al ámbito privado de la vida familiar, permiten afirmar que la retención puede en alguna medida ser recuperada.

— Por lo que se refiere a la jubilación se dice en el documento que "se ha demostrado que degrada seriamente la prestación de Jubilación para los índices más altos". Como demostración de tal aserto se utiliza un cuadro que muestra los porcentajes decrecientes de la pensión de jubilación sobre los anticipos de consumo neto.

Pienso que para posicionar mejor la realidad debería hacerse referencia a las pesetas absolutas, en cuyo caso el concepto degradación quedaría profundamente matizado. Así, sin tener en cuenta mejoras posteriores ocurridas después de la terminación del documento, la pensión mensual para el índice 4,5 alcanzaría la cifra aproximada de



160.000 pesetas, lo que viene a resultar un índice de 2,70 en activo.

Creo que todos estaremos de acuerdo en que el jubilado ya no trabaja más horas de las normales, ni tiene grandes responsabilidades de trabajo, etc., por lo que es difícil justificar, también entonces, otras diferencias distintas de las que se derivan del sistema ya asumido.

- La acuñación del 1,65 como índice mínimo -máximo me parece enormemente forzada para aceptarlo como un hecho establecido y análogo al índice uno de las primitivas tablas. Al margen de que hay cooperativas en las que el índice uno sigue teniendo plena vigencia, el propio documento reconoce el 1,20 como índice mínimo estructural. A continuación añade un 0,20 de aplicación funcional, dando por supuesto que ésta sería la situación generalizada, lo cual me parece absolutamente incorrecto. Siempre habrá socios, creo que en nivel significativo, que no alcancen ese funcional.

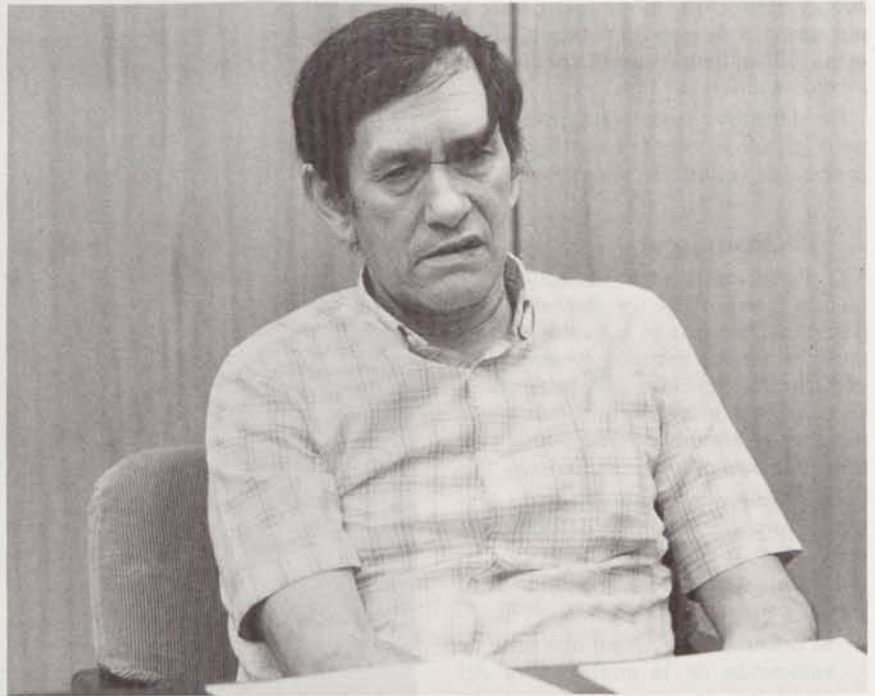
Por si fuera poco se le añade un concepto como el plus de permanencia, nada homogéneo con los anteriores, y que en todo caso para ser percibido en el máximo nivel exige prácticamente una vida de trabajo en la cooperativa.

Me parece en consecuencia absolutamente inadmisibles esta construcción de laboratorio, en la que se trata de sumar unidades heterogéneas para dar soporte a unos números previamente elaborados.

Conclusión

Lógicamente la decisión final corresponde al Congreso y a la posterior adhesión de las Cooperativas en sus respectivas Asambleas. Por mi parte queda claro que la propuesta que se somete al Congreso no cuenta con mis simpatías y que los argumentos utilizados en su justificación me parecen en su mayoría perfectamente rebatibles.

Por mucho que se fuercen los argumentos el índice estructural mínimo más generalizado estará situado alrededor del 1,20 y, según las tablas que acompañan al estudio, tres veces ese índice suponen 222.753 pesetas mensuales, lo que significa un índice de, también aproximado, 3,85. hasta el 4,5 vigente en una gran parte de las cooperativas existe un margen suficiente para dar cobertura a algunas de las carencias que el documento señala en la retribución de los altos directivos.



PUNTO DE VISTA DE...

ALEX GOIRICELAYA

1 - ¿Existe problema?

El hecho mismo de que se lleve al Congreso Cooperativo una ponencia sobre el intervalo retributivo induce a pensar que realmente hay un problema en la situación actual. La ponencia no explicita los términos del problema en forma suficientemente clara pues la afirmación de que a niveles directivos las retribuciones son inferiores a las del exterior, no es más que la constatación de un hecho, un hecho que ha estado presente a lo largo de toda la historia del Grupo Cooperativo. Como tal hecho no supone, pues, ninguna novedad. Y no se deduce la existencia de ningún problema. Pero intentemos analizar otros hechos.

Nuestras empresas cooperativas, hasta hace diez años, han sido en general, tributarias de tecnologías no demasiado complejas y han sido fáciles de gestionar, como en general la mayoría de las empresas en aquellos años. En estos últimos años nos halla-

mos inmersos en unas coordenadas competitivas mucho más complejas y difíciles, lo que nos ha llevado, en evolución creciente, a una mayor complejidad tecnológica, a una mayor dificultad de gestionar la propia tecnología, y a una necesidad de gestión empresarial -en el día a día y en la planificación estratégica- mucho más eficiente y de mayor cualificación profesional.

Otro hecho, seguramente muy relacionado con el anterior, es el de que en muchas Cooperativas se ha saltado el 1 al 3, el 1 al 4,5 y otros límites cualesquiera, de tal forma que la actual situación es bastante confusa y hasta caótica. A ello ha contribuido, sin duda, una consideración muy sencilla y fácil de entender, lo de que es importante tener una Dirección eficaz, que saque a la Cooperativa de una determinada situación difícil, aunque haya que saltarse ciertas limitaciones.

Otro hecho es el de que hemos

■ intervalo retributivo



hecho casi un dogma de nuestro abanico retributivo del 1 al 3. Hasta tal punto que lo hemos elevado a elemento diferencial de la Experiencia del Grupo cooperativo y lo hemos enmarcado como símbolo de nuestra solidaridad interna, difundiendo ampliamente esta idea de solidaridad del 1 al 3.

En definitiva, existe un problema, pero, ¿cómo lo vamos a analizar y qué proceso de resolución vamos a seguir?.

2 - La Ponencia

La Ponencia tiene la virtualidad de sacar a la superficie un problema más o menos latente, aún sin estar basada en un análisis adecuado y aunque no explicita los términos del problema. Y seguramente una Ponencia sobre este tema en este momento, no puede pretender ir más allá.

Lo que ocurre es que la Ponencia pretende que se adopte una determinada resolución, la fijación del intervalo en el 1 al 6. Este planteamiento tiene dos graves defectos:

— El primero consiste en una falta de valoración de la envergadura del problema en nuestras comunidades.

A un Congreso hay dos formas de llevar los temas:

- una, para la adopción de resoluciones a ser aprobadas por las Cooperativas, y
- otra, para plantear objetos de discusión e intercambio de pareceres, para ir compartiendo problemas comunes y estudiando posibles vías de actuación.

Adoptar resoluciones en un Congreso cabe tan solo cuando hay un consenso previo y ampliamente compartido por el conjunto de las diversas comunidades de trabajo. En ese caso cabe llegar a unas determinadas concreciones y líneas de avance, pero en una línea preexistente.

Cuando esta posibilidad no está abierta sí están dados los pasos previos de compartir ampliamente unos posicionamientos, el congreso debe servir como plataforma de intercambio y de elaboración de planes de acción para abordar los problemas existentes y buscar una amplia participación. Y este es el caso del tema del intervalo retributivo.

— El segundo grave defecto de la Ponencia está en sí misma. Parte de la intención de mantener el dogma del 1 al 3 y pretende que se ha desvirtuado la primitiva plasmación del 1 al 3, por la introducción del



concepto de "retribución bruta", por el deslizamiento de las franjas inferiores y por la reducción del tiempo de trabajo para todos menos para los directivos. Realmente es un planteamiento que lleva a forzar tantas cosas que incurre en graves errores e induce un talante de oposición.

3 - Tanteando soluciones

A) Hechos para el análisis

Las empresas cooperativas están en un proceso de acomplejamiento tecnológico y de gestión creciente.

Están asimismo en un proceso de cambio cualitativo importante en la composición de personal: crecientemente van a necesitar personal más cualificado, tanto en el campo técnico como de gestión.

Existe un amplio proceso de relevo generacional. Las nuevas generaciones

que acuden a la Cooperativa tienen planteamientos distintos. No quiero decir que menos valiosos ni menos solidarios, sino solamente distintos, porque hoy la sociedad es distinta que hace 10 ó 15 años.

B) Consideraciones preliminares

Actualmente estamos corriendo el riesgo de constituir unas empresas cooperativas, excelentes escuelas de creación y formación de técnicos y directivos. ¿Estamos dispuestos a seguir constituyendo esa plataforma, esa Escuela Práctica?. ¿Podemos sobrevivir así en un mundo empresarial crecientemente competitivo?.

¿Ofrece el sistema cooperativo elementos diferenciales de interpretación suficientes como para mantener unos niveles retributivos diferentes?. ¿Y hasta qué punto diferentes?.

¿Qué es un directivo cooperativo?
¿Un directivo que trabaja en una Cooperativa?. ¿O es, acaso una persona que comparte unos determinados plantamientos comunes y que accede a la condición de directivo?.

¿Debemos movernos en el mercado de la oferta y demanda?. ¿O debemos seguir una política de integración y comunicación amplia de nuestros elementos diferenciados de forma que sean conscientemente asumidos por sectores amplios de nuestras comunidades?. ¿Debemos contratar o crear directivos?.

¿Qué es la solidaridad?. ¿El 1 al 3?. ¿El 1 al 6?. ¿O es, acaso compartir unas determinadas formas de comunicación y de gestión?. ¿No es la solidaridad un concepto muy ligado a la concepción de una igualdad básica por el hecho de ser personas que comparten unos objetivos comunes?.

C) Posibles vías de acción

• El intervalo retributivo debe ser en el Congreso objeto de un amplio intercambio, pero no un objeto de resolución porque es prematuro adoptar decisiones sobre temas no sufi-

cientemente analizados, discutidos y compartidos.

- Desde la constatación, o presunción, de que existe un problema, hay que ir hasta el fondo de análisis del problema, en todas sus dimensiones.
- Hay que discutir ampliamente las posibles vías de solución. Y al decir ampliamente quiero decir una amplia participación de los socios trabajadores.
- Posiblemente no se deba ir a la fijación de un techo retributivo sino a la elaboración de unos criterios generales, de forma que no nos impongamos limitaciones innecesarias y paralizantes.
- Si queremos tener directivos cooperativos, debemos ir a la formación de cooperativistas directivos. Debemos establecer políticas que permitan al Grupo Cooperativo disponer de directivos internamente formados.

Estas consideraciones no tienen otra pretensión que servir de elemento de reflexión. Sólo tengo una certeza: la necesidad de un amplio consenso social sobre una política general retributiva, de lo que el intervalo es una fuente, importante pero no única.

PUNTO DE VISTA DE...

JESUS MAIZTEGUI

Atendiendo a la petición que me realiza la revista T.U.LANKIDE para que aporte mi opinión acerca del proyecto "El Intervalo Retributivo" que aprobado por el Consejo de Grupos será tratado en el Primer Congreso Cooperativo a celebrar en Octubre, he de expresar primeramente que la actualización del mismo es necesaria al objeto de que sirva al Cooperativismo como sistema de continuidad, incluyendo dentro de dicho intervalo a todo el personal que trabaja en todas las cooperativas.

Así pues, una exposición crítica de tal documento supondría por mi parte una repetición de los argumentos que en tal Proyecto se contienen, innecesario para el lector de la Revista. Sin embargo, quisiera añadir algunos otros aspectos que están afectando a nuestro desarrollo empresarial cooperativo.

Gestión más completa

El Grupo Cooperativo asociado a Ca-



■ intervalo retributivo

→ ja Laboral Popular se constituyó hace treinta años aproximadamente, y difícilmente podían imaginarse sus fundadores que la Experiencia pudiera adquirir el tamaño actual del Grupo.

Por mucha planificación del futuro que se hubiese realizado al comienzo de la Experiencia, nunca se hubiera programado lo que realmente es hoy el Grupo, ya que resultaría utópica su realización; la dimensión y el número

de cooperativas, el avance tecnológico internacional, los mercados exteriores, el centro de investigación Ikerlan, la Provisión Social Lagun-Aro, y la propia entidad financiera Caja Laboral Popular, junto con otras instituciones, era imposible de prever.

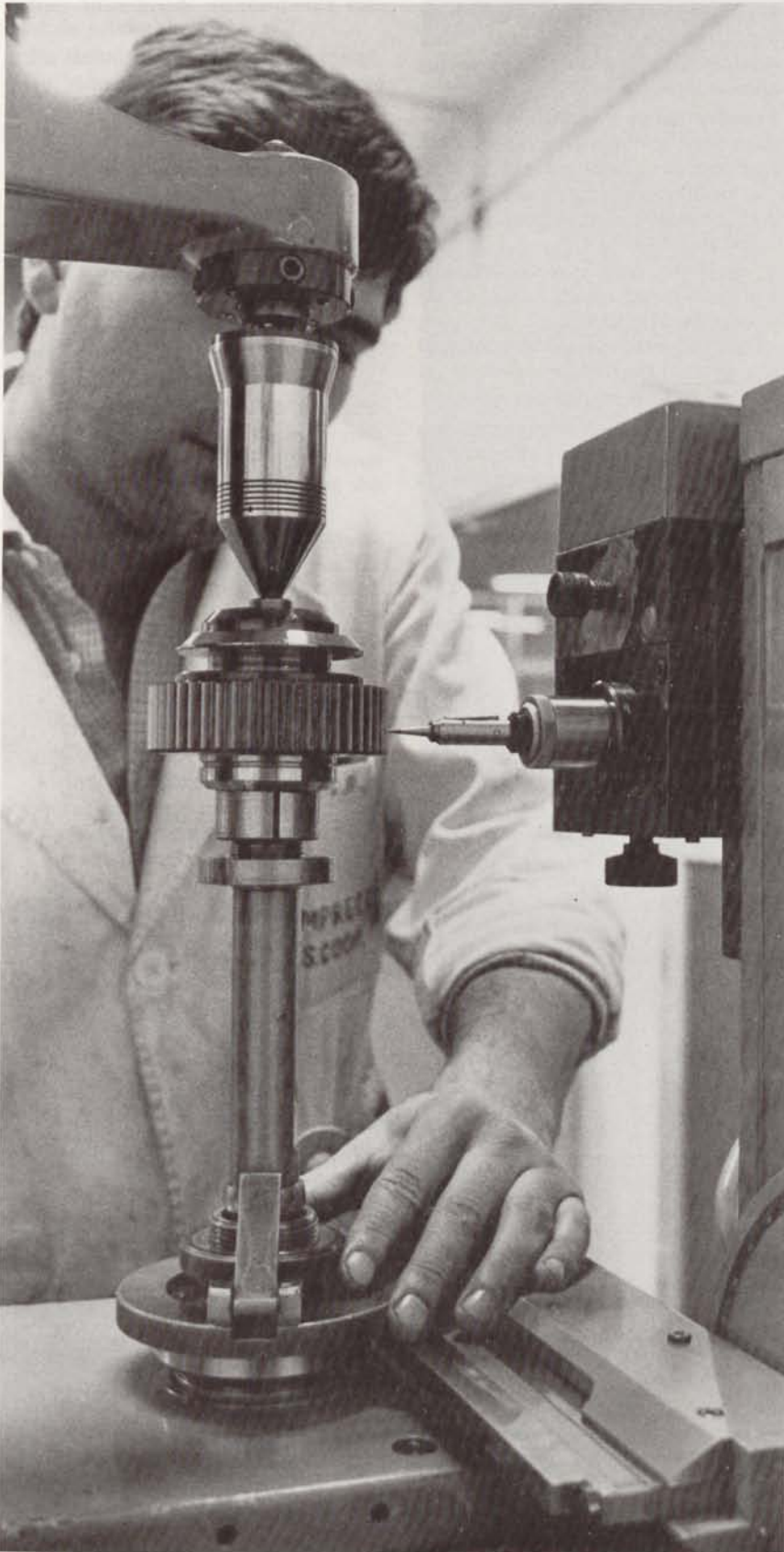
La gestión empresarial ha ido dificultándose a lo largo de la Experiencia y, sobre todo, desde el comienzo del año 1975, debido a la crisis de los productos energéticos. Estas dificultades han modificado sustancialmente las variables macroeconómicas internacionales, creándose generalmente inestabilidades presupuestarias de los Estados que, para solucionarlas, han tenido que realizar esfuerzos importantes de adaptación a la nueva situación socioeconómica mundial.

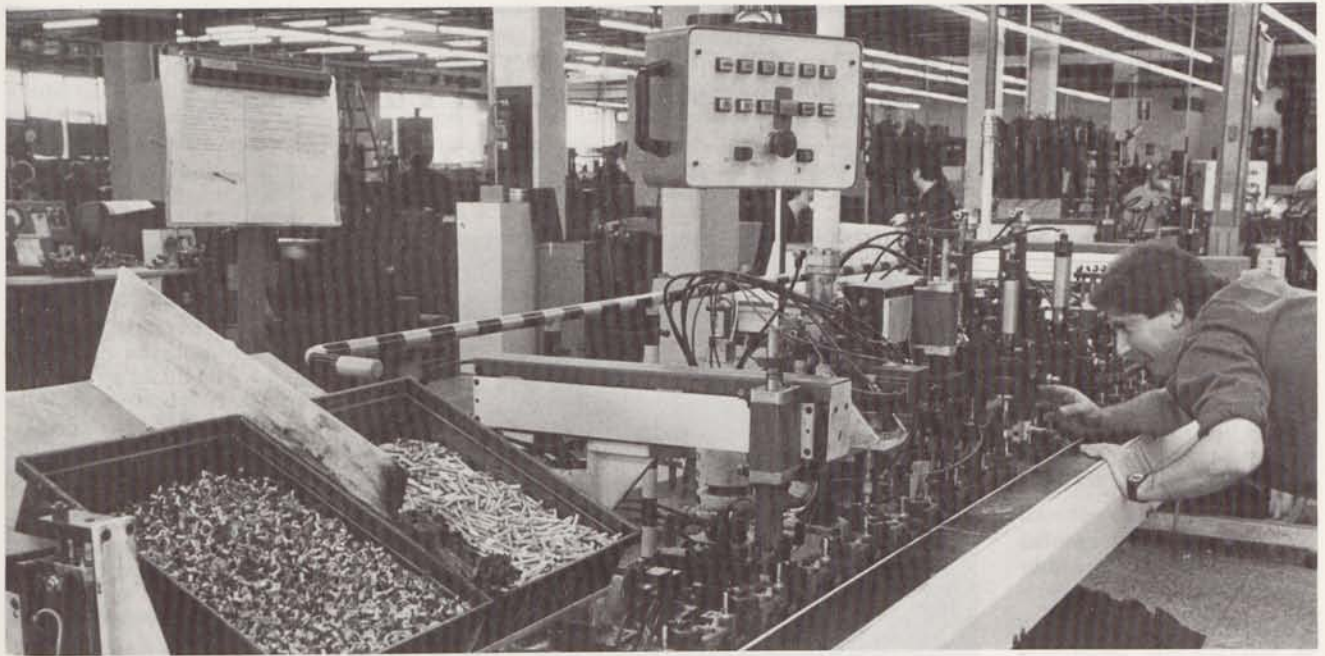
Estos cambios necesarios que han tenido que afrontar los países han repercutido enormemente en la política de gestión empresarial a nivel mundial. El Grupo Cooperativo de Mondragón no ha sido ajeno a esta realidad y, poco a poco, y con grandes esfuerzos y sacrificios en sus cuentas de resultados, se está adaptando a tales cambios.

Al comienzo de la Experiencia no creaba problemas especiales la venta. Se vendía todo lo que se producía; la limitación más bien estaba en la producción, por falta de medios, tanto técnicos como humanos. Se podía pensar que la demanda era limitada y esforzándose en la gestión el éxito estaba prácticamente asegurado. Hoy las cosas han cambiado drásticamente. Para tener éxito en la gestión no sólo hace falta esforzarse, sino conocer perfectamente las nuevas técnicas de gestión: Marketing, Producción, Investigación y Desarrollo, Exportación, etc. para, con ello, por lo menos mantenerse dignamente en un mercado competitivo ofertante.

Se puede afirmar que hoy en día la base de la rentabilidad de una empresa radica fundamentalmente en la gestión profesional de un equipo directivo cohesionado y competente, para saber afrontar las incertidumbres empresariales, con sus conocimientos, con visión del negocio como empresarios, gestionando el corto plazo, pero sobre todo realizando una gestión eficaz sobre el futuro, con objetivos claros y planificando las estrategias para conseguirlo, aceptando un riesgo perfectamente controlado.

Para que estas dificultades de la gestión tengan éxito, afrontando el futuro como un reto necesario, hacen falta unos directivos profesionales, compe-





tentes y entregados en la tarea, como si de su propio negocio se tratara.

Para compaginar estas dificultades de gestión empresarial con profesionales competentes hace falta sobre todo hombres, hombres que sepan dirigir empresas y convivir dentro de nuestro sistema cooperativo de solidaridad. Puede plantearse el problema cuando se defina esa solidaridad, que para medirla puede existir una franja más o menos ancha, pero que en ningún caso debe crear dificultades operativas insalvables para una gestión eficaz, cuando ésta se fije con criterios de justicia, equidad y honestidad.

El entorno

La evolución de los niveles retributivos de los directivos en el exterior ha ido aumentando progresivamente por la dificultad de la gestión empresarial y la profesionalidad necesaria. El nivel retributivo del directivo cooperativista en comparación con el directivo de empresas similares del entorno social de la zona está muy diferenciado pudiéndose comprobar fácilmente que en el exterior se retribuye con un mínimo del 60% más que en las cooperativas por término medio, motivo éste que debe preocupar seriamente al sistema cooperativo en su conjunto.

Actualmente, conociéndose en nuestro entorno este desfase retributivo, los cuadros directivos de las Cooperativas son elementos de fichaje apetecidos por los Entes públicos y algunas Sociedades anónimas, porque creen que son directivos honrados y entregados a la tarea y por su facilidad

de contratación en el aspecto económico. En el momento que mejoren las expectativas empresariales, el resto de las sociedades también intentarán la contratación de directivos cooperativistas.

Este aspecto, unido a que estamos entrando en un período en que nuestros directivos son cada vez menos fundadores o iniciadores de sus cooperativas, nos puede llevar a una descapitalización directiva importante en el Grupo Cooperativo. Y se puede predecir que caso de que no se resolviera el problema a corto plazo, habría que contratar directivos del exterior, retribuyéndolos más que si nos adaptáramos hoy a través de un sistema racional.

Al igual que en la gestión diaria de la empresa, el sistema retributivo requiere de una actualización, de acuerdo con la experiencia y con bases ideológicas actuales, al objeto de que sirva al Cooperativismo como sistema con futuro.

Habrà que limitar el grado de solidaridad necesaria con respecto al entorno, al igual que al resto de los socios de las cooperativas, para que los principios iniciales de la Experiencia tengan una consistencia real ideológica actualmente.

Este grado de solidaridad debe además motivar al directivo para obtener un resultado satisfactorio en base a una gestión eficaz.

Tras la solución

En estos momentos corresponde plantear soluciones coherentes para

que la Experiencia continúe. Está claro que la revisión del intervalo retributivo al alza es necesaria, por todo lo comentado anteriormente. Por tal motivo, tendríamos dos opciones: contar con directivos mediocres, o contratar directivos competentes. La primera opción nos puede conducir a cooperativas poco rentables pero con planteamientos ideológicos cooperativos solidarios según criterios actuales, y la segunda opción nos llevaría a cambios en la forma de funcionamiento general a lo largo de la Experiencia, pero con más posibilidades de éxito en las cooperativas. Hay que optar claramente por la segunda opción, ampliando el intervalo retributivo, dentro de un orden perfectamente predeterminado y con criterios claros de rentabilidad, al igual que cuando se compra una máquina, no se compra la más barata, sino, dentro de un orden, la más rentable.

En el Proyecto propuesto se demuestra que la actualización del intervalo al 1 a 6 viene a mantener realmente las bases ideológicas cooperativas que dieron origen a la Experiencia en un grado de solidaridad justo, y dando respuesta de esta forma al Grupo en su conjunto, teniendo en cuenta el tamaño y las características de las Cooperativas que lo componen.

Como conclusión se puede afirmar que es necesario e importante que se resuelva este tema del intervalo retributivo para dar una respuesta a las necesidades de continuidad de las cooperativas con soluciones coherentes que no hipotequen el futuro. ■

GRUPOS COOPERATIVOS Y MEGAGRUPPO

Jesús Larrañaga

Niveles de organización

El nivel primario y espontáneo de organización cooperativa se corresponde con la unipersona, que emana de forma espontánea del carácter personalista de la Sociedad de una persona-un voto.

Los niveles de organización superior son bien diferentes de los típicos de la formulación capitalista, por la diferenciada naturaleza del capital y de la persona como fuente de poder.

La organización que se formula con el capital como elemento de poder, es simple y lineal en su articulación, por el artificio jurídico de asignarle al capital la capacidad de poder abstracto, sin más mediación que la simple mayoría cuantitativa.

Se reproduce con su poder original, allá donde se contabiliza en términos de mayoría. Es el **poder inalmbrico** por excelencia que se manifiesta por igual en el orbe, con la sola cortapisa de las restricciones que le imponen los modelos políticos no capitalistas.

Pero se da la paradoja, que también éstos, en cuanto salen de sus fronteras, necesitan de este artilugio para operar en el campo de lo económico.

El **capital como masa y poder** se desarrolla por acumulación, en organización superior, con la facilidad que da la simple manipulación numérica, de mayoría o minoría; se formaliza en Grupos y Holding, con capacidad de conducción estratégica del conjunto de empresas integradas, con mayor simplicidad que las uniones de las cooperativas de base.

La organización capitalista se construye por acumulación o segregación de capital-poder en organiza-



ción "an hoc", sin más interferencias.

Me perdonará el lector esta pequeña digresión conceptual para facilitar el análisis de nuestra situación comparada, y a la postre ser conocedor de las ventajas y desventajas de cada sistema a los efectos que comentamos.

Al examinar virtudes y desvirtudes hay que hablar en términos de balance socioeconómico, pero aquí me limito a los aspectos de gestión y competitividad de las estructuras empresariales, sin entrar en otras valoraciones.

La organización cooperativa cuando quiere acceder a nuevos niveles de organización superior, opera sobre la base de **pactos o acuerdos entre entidades soberanas, no actúa por integración de masas de capital que se fusionan, sino por voluntades personales que aceptan renuncias parciales de soberanía empresarial, para cederlos a la organización superior.**

Tiene parentesco con la organización política de tipo federal o confederal. Lo cooperativo en su esencia tiene raíces de lo político,

con la sola diferencia que en la cooperativa se juega con dinero que sale del bolsillo de cada persona y en lo político se actúa con la de todos y de nadie en particular. Lo cooperativo es de la especie política, pero que gira contra la explotación y el tiempo.

Hemos acotado un término clave de la organización superior: **La gestión de lo estratégico**, y es precisamente en la capacidad de gestionar lo estratégico, donde está la clave de la organización supraempresarial.

Pero vayamos por partes.

En lenguaje coloquial utilizamos la denominación de **GRUPOS COMARCALES** para la organización que reúne a unas cuantas cooperativas, y que establecen entre sí enlaces contractuales, no homogéneos ni en contenido ni en intensidad.

Por eso la catalogación de **GRUPO** es quizás más concesión terminológica que realidad orgánica y funcional. Por ello, se debía de hablar más de **asociación de cooperativas** para fines específicos y en proceso de integración progresiva, y de gestión funcional de medios comunes que de **gestión estratégica**.

Y por extensión lógica, es menos real la existencia del **MEGAGRUPPO**, como se viene a denominar al Grupo de CAJA LABORAL POPULAR.

No descubrimos nada nuevo, simplemente constatamos realidades para que no creamos con irrealidades a costa de repetir y gastar el concepto de Grupo, aplicada con generalidad a lo **que no es**. Se provocan equívocos de imagen y distorsiones comparativas.

De Asociación a Grupo

La necesidad de nuevos enfoques organizativos, viene de la mano de las exi-

gencias competitivas. Ha cambiado el escenario competitivo del marco nacional a internacional. Una empresa de cierto tamaño **es internacional desde que nace**. Y tal condición fuerza bien a operar desde plataformas de gestión superior, O se nace desde ellas para existir con comodidad en el nuevo espacio concurrencial.

No se trata de elegir, viene impuesto, y es difícil acceder en la **soledad de la uniempresa**, y menos si no es capaz de fusionarse con entidades de otra naturaleza, a planos de competitividad internacional.

Las cooperativas son inmiscibles con empresas de capital, y a la buena vía de salir de la **soledad estructural es la de crear plataformas de integración, de puesta en común de los factores estratégicos de gestión, además de los funcionales**.

Es todo un reto, el pasar de ser **meras asociaciones**, que ponen en común ciertos factores de gestión, e inclu-

so reconvierten los resultados, a GRUPO. Naturalmente el saldo cualitativo es enorme y las renunciaciones fuertes, pero son las condiciones vitales para que el GRUPO exista.

¿Y cuáles son estos factores que cantamos como estratégicos?. A título enunciativo destacaremos: Innovación (Centros de I+D), Marketing, Marca e Inversión. Claro que cabe extender la lista, pero los otros son de orden menor, como la movilidad laboral, formación, reconversión de resultados.

Si los cuatro primeros se sitúan a nivel de GRUPO se avanzará de manera clara desde la **Asociación** (en lances funcionales) a GRUPO (en lances estructurales), por efecto indicado de las decisiones estratégicas.

Esto no se hace pregonando, diciendo que **somos GRUPO**, sino poniendo la gestión de los factores del desarrollo allá donde se debe, en términos comparables a los capitalistas.

Estamos tratando de visionar soluciones que tengan las virtualidades de otras organizaciones sin perder las señas de identidad básicas; **de pertenencia a la comunidad de cada empresa**.

Recuerdo que en mis coloquios con D. José M. Arizmendiarieta entraba en polémica a cuenta de este tema. Yo aducía el hecho diferencial de la **aptitud estructural** del capitalismo hacia la organización superior necesaria y la **dificultad estructural** de lo cooperativo.

El me contestaba: **La organización es un medio y siempre hay soluciones. Apuntaba casi desde los primeros años, a la formación de GRUPOS a escala comarcal y viendo a CAJA LABORAL POPULAR como ente paraguas e integrador, era su MEGAGRUPO.**

Más hoy, los mínimos de pertenencia a CAJA LABORAL POPULAR no son bastantes. Hay que arbitrar nuevos modelos de integración a escala supragrupos.

Pero quizás es pronto para hablar en este nivel, y hay que pensar a ras de suelo en la buena articulación de los llamados GRUPOS COMARCALES; si bien, tampoco esta denominación puede bendecirse como algo intocable. Hay que definirlo en términos de tamaño mínimo, masa crítica, para que tal modelo sea operativo y formalmente útil al fin que persigue, **el ser competitivo en el área internacional**.

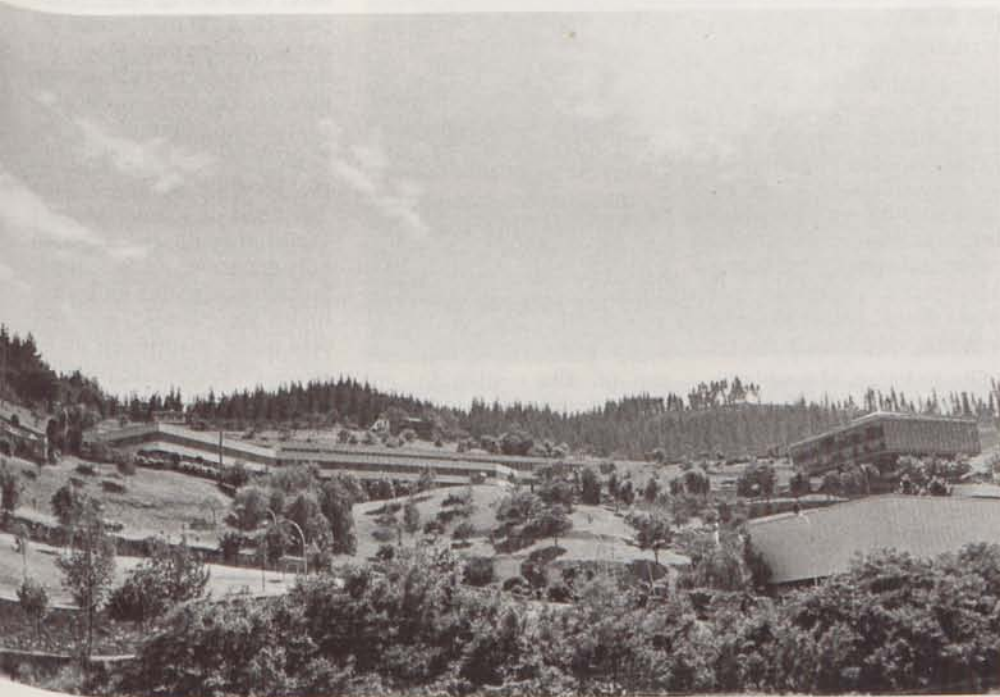
La denominada Experiencia Cooperativa de Mondragón, nació y creció bajo las coordenadas de la economía autárquica, con la carga de virtudes y defectos de su momento de nacimiento.

El modelo de crecimiento y expansión ha sido útil durante este ciclo; ahora entramos en otra fase a la que se deberá ajustar el modelo de organización. Hay dos formas, o dos talentos para afrontar el reto. La de la pura espera, y que sea la necesidad la que fuerce la solución, o, la de la visión política, que se adelanta a los acontecimientos y promueve movimientos de Integración en GRUPOS, en tamaño y organización **válidos para el futuro que viene**.

Probablemente el proceso no acabe en lo Comarcal, y se otea en el horizonte el MEGAGRUPO, que deberá ser **la nueva frontera de la Experiencia Cooperativa de Mondragón**.

Claro que los obstáculos no son pocos, empezando por cada persona en particular que vive en su medio, y si vive bien, difícilmente se lanzará hacia formas superiores.

Pero para que esto sea posible, se espera que el Congreso Cooperativo sea el órgano de **sensibilidad social, el foro de la solidaridad, el centro de donde emanen audaces ideas de renovación**, que lleven a esta Experiencia a valores de competitividad equiparables a otras estructuras, sin pérdida de sus señas de identidad básicas, las señas de la comunidad en la que vive y trabaja cada persona.





COOPERATIVISMO, AUTOGESTION Y CONDICIONES DE TRABAJO (y II)

Mariano Arrieta

Por otra parte, sería conveniente adelantar que instalarse en una perspectiva de cooperativismo autogestionario no tiene nada que ver (para tranquilidad de los puristas) con el reformismo tradicional, que sólo tiene por función la reforma del Sistema. En las Empresas, una perspectiva autogestionaria debería implicar acciones cuyo objetivo sea ayudar a los trabajadores a promover transformaciones técnicas que les permitan dominar su entorno.

El Cooperativismo hoy está lejos de alcanzar un desarrollo autogestionario desde la perspectiva de la mejora de las condiciones de trabajo, estableciendo rotaciones para los trabajos menos interesantes, desarrollando las polyvalencias y poniendo en pie equipos

semi-autónomos o autónomos, en el marco restringido de una unidad de trabajo que cuestione las viejas estructuras jerarquizadas.

En los últimos años, en el Grupo Cooperativo, nos hemos ocupado, sobre todo, del problema de la rentabilidad económica de la empresa; hemos centrado nuestra preocupación en torno a la mejor manera de gestionar la empresa, pensando que es ahí donde reside la clave de todos los problemas.

Sin embargo, el problema no radica ahí. Un cierto número de cambios culturales que se han producido en los últimos años en el exterior de la empresa han modificado la forma en que los individuos y las colectividades percibían el contenido de su trabajo. El aumento del nivel de educación, tanto a través de la escuela, como mediante los medios de co-

municación de masas, han producido otro tipo de valores en los individuos, de los que tenían hace algunos años.

De esta manera, el nivel de los entretenimientos de los individuos se encuentran muy por encima de las tareas que deben cumplir cuando se incorporan a la producción masiva. Existen cientos de individuos que, fuera de su centro de trabajo, realizan y asumen, infinidad de tareas con un alto contenido; en las esferas: cultural, deportiva, Política, las artes... Así, un trabajo carente de responsabilidad y desposeído de toda capacidad de iniciativa y de todo poder, produce una continua frustración a los individuos. También, la ausencia de capacidad de decisión en la empresa se siente como una sujeción. Asimismo, fuera

de la empresa, en todos los lugares, se requiere y se pide el voto al individuo (bien para elegir la compra de un coche, o bien para elegir un determinado partido o candidato). Lo curioso de esto es que esta "ciudadanía" se le prohíbe dentro del trabajo o la empresa.

A decir de Daniel Mothé, "éstas pueden ser las causas más generales de la insatisfacción que se dan en las actuales sociedades", que por otra parte, mantienen un tipo de relaciones de producción muy determinadas, ya que el trabajador (de cualquier escala social y en cualquier función) no es propietario de los medios de producción sino un simple agente más en la configuración de los procesos productivos masificados.

Ciertamente, desde esta perspectiva, ni la sociedad ni la empresa capitalista, es-

tá obligada para ofrecer otra relación social en el marco de la empresa que no sea aquella que esté caracterizada por las puras relaciones mercantiles, a lo sumo, en el marco de las mejoras de las condiciones de trabajo, Pueda ofrecer ciertos desarrollos en aspectos puramente fisiológicos (mejora de ruidos, penosidades físicas, etc.), pero nunca en la línea del enriquecimiento del trabajo, incorporando, por ejemplo, el saber acumulado por las funciones del encargado, ya que entonces habría una transferencia de funciones y de poder, y habría funciones que no tendrían ya, ninguna razón de ser. De esta manera, serían los trabajadores, quienes planificasen su producción (como ocurre en ciertas experiencias entre nosotros). ¿Qué sería de aquellos que estaban encargados de estas funciones por salarios muy superiores?. Evidentemente el cambio de las condiciones de trabajo en esa línea, se enfrentaría no sólo a las costumbres conservadoras de las jerarquías constituidas, sino también a las estructuras establecidas en la empresa. "Y los cambios de estructura cuestionan las relaciones de poder, modifican las posiciones sociales y por consiguiente, la idea de modelo de sociedad"*

* Daniel Mothé (Autogestion et conditions de travail.... Editions du Cert, Paris 1976).

Así, desde la perspectiva de los empresarios o del propio Estado, no sólo no les interesa, sino que incluso están justificados (por el propio marco que ofrece el Estado de Derecho) para mantener la situación, ya que su elemento discursivo (es decir, su ideología) está relacionada directamente con otros intereses. PERO QUE PODEMOS DECIR DEL COOPERATIVISMO, Y MAS PARTICULARMENTE DE NUESTRO COOPERATIVISMO. AQUI, ES EVIDENTE QUE NO EXISTE JUSTIFICACION CONTRARIA PARA QUE LAS COSAS SIGAN ASI.

El discurso cooperativo y su planteamiento estructu-

ral no deja lugar a dudas de la intencionalidad de su filosofía (si alguno duda de ello, peor para él). El cooperativismo o es autogestionario, o no es cooperativismo, es otra cosa, que con el nombre del cooperativismo, se practica.

No obstante, si aparece el elemento discursivo, parecería que el desarrollo autogestionario desde la perspectiva de la mejora de las condiciones de trabajo en nuestras Cooperativas, debería ser un hecho constatado, pero ciertamente, no es así. Existen enormes resistencias a cualquier planteamiento evolutivo sobre el tema. Quizás, se pudiera pensar que este tipo de cambios contraría a los que tienen la capacidad de determinar las políticas empresariales en nuestras Cooperativas. Esto no es del todo cierto, las mayores resistencias vienen de los sectores (grupos de presión, que mantienen determinados status en la estructura industrial) medios de la estructura industrial, ya que los cambios se oponen también a los pequeños privilegios, a todos los privile-

gios. Creer que basta con dar más poder a los trabajadores, sin sustraerlo de alguna parte es una suposición que no se ajusta a la ley de los vasos comunicantes. Pretender que nuestras empresas Cooperativas del mañana aumentarán el poder de todos, excepto de los que siempre han tenido, es una suposición estúpida y que toma a la gente por imbeciles.

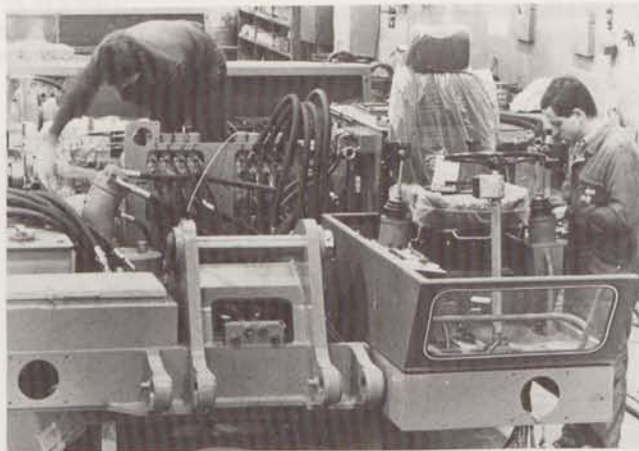
Los críticos del Cooperativismo tienen razón (esperemos que sólo hoy y no mañana) cuando afirman que la Autogestión en la Cooperativa es una falacia, porque lo hacen desde la perspectiva de la Autogestión en el marco de la modificación de las condiciones de trabajo, y nuestra realidad en ese terreno les confirma, peligrosamente, sus afirmaciones, desvirtuando otros aspectos que también son importantes, ya que si la socialización de los medios de producción puede considerarse siempre como una condición previa necesaria, para crear estructuras de autogestión, los hechos indican con claridad que estas transformaciones no "cambian la vida" a nivel coti-

diano y no modifican los rasgos de las relaciones sociales. Sólo a través de las transformaciones en la infraestructura (las condiciones de trabajo) determinan cambios en el modo de ser, de sentir, del conjunto de la vida.

Por último, merece la pena descubrir el grave error que se está cometiendo en la voluntad de mitigar el problema, creando cuerpos de especialistas (Departamento de Personal, sociólogos, psicólogos, etc.). La ciencia no es ni neutra ni inocente, y es un error confiar el análisis de las condiciones de trabajo a profesionales aureolados de diplomas científicos (en el supuesto que los tengan). Las condiciones de trabajo implican un enfoque crítico en la medida en que constituyen también un **problema político**.

Hay que señalar que, las condiciones de trabajo que defendemos están en función del marco social que proyectamos y, en el plano de los objetivos autogestionarios, son las opiniones de los trabajadores las que deberían de ser definitivas en último lugar. Los especialistas e incluso sus representantes deberían de cubrir sólo la función de información y hacerlos tomar conciencia. De todas las maneras, la mejor garantía es asociar a los interesados a las decisiones que prioritariamente les afectan.

Es cierto que la infraestructura industrial, tal como está constituida, no permite hacer cualquier organización del trabajo. Será necesario, por tanto, modificar alguno de sus pilares, tales como la maquinaria, los locales industriales, las zonas industriales, la tecnología, etc. Este cambio de infraestructura se debe comenzar, desde ahora, y si no es posible por lo menos imaginarlo. Es necesario que desde el momento actual nos instalemos culturalmente en esa perspectiva, sin plantear el problema en términos de utopía.



APROXIMACION AL ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA PRIVADA ESPAÑOLA

José Antonio Mendicutte

La Central de Balances del Banco de España viene recogiendo datos contables individualizados de las empresas no financieras españolas, a fin de transformarlos en información agregada, homogénea y significativa.

El último informe publicado se refiere a los ejercicios 1984-1985 y se basa en datos facilitados por cerca de cuatro mil empresas, que voluntariamente han accedido a cumplimentar el cuestionario correspondiente.

Aunque el conjunto estudiado no puede considerarse como muestra estadística, un agregado que cubre el 21,15% del conjunto empresarial merece siempre tomarse en consideración.

En nuestro breve análisis nos referimos al conjunto de empresas privadas, excluidas las eléctricas, dado el sesgo que imprimiría este sector a la información financiera.

El Balance Agregado

En 1985, el inmovilizado representaba el 60% del activo neto, calculado en base al estado de equilibrio financiero que se muestra en esta misma página. El peso del activo fijo tiende a decrecer ligeramente, pues que en 1983 venía a representar cerca del 61,5%.

En el activo circulante destaca la tendencia creciente del saldo de clientes, que del 36,1% sobre el activo total neto en 1983 pasa a representar el 38,8% en 1985.

Respecto a la estructura del capital, el nivel de endeudamiento o relación "Recursos ajenos con coste" / "Re-

BANCO DE ESPAÑA
CENTRAL DE BALANCES

EJERCICIO DE 1.985
ESTADO DE EQUILIBRIO FINANCIERO
(DATOS AGREGADOS)

CONJUNTO... TOTAL PRIVADO

NUMERO DE EMPRESAS ... 3.811

MILLONES PTAS.		MILLONES PTAS.	
ACTIVO INMOVILIZADO NETO (1)	3.860.495	FINANCIACION PERMANENTE (2)	4.842.562
INMOVILIZADO MATERIAL	5.561.539	Patrimonio Neto	3.412.630
INMOVILIZADO INMATERIAL	45.432	CAPITAL	1.502.022
INMOVILIZADO FINANCIERO	732.788	CUENTAS ACTUALIZACION Y REVALOR	904.360
GASTOS AMORTIZABLES	91.843	RESERVAS Y OTROS	1.006.248
AMORTIZACIONES Y PROVISIONES DE INMOVILIZADO	2.572.107-	Recursos ajenos medio y largo plazo	1.429.932
		OBLIGACIONES Y VALORES RENTA FIJA	166.226
		PRESTAMOS A MEDIO Y LARGO PLAZO DE ENTIDADES DE CREDITO	875.990
		PRESTAMOS A MEDIO Y LARGO PLAZO DE OTROS	387.716
ACTIVO CIRCULANTE NETO (3)	2.585.428	FINANCIACION CORTO PLAZO CON COSTE (4)	1.603.361
De la Explotación	2.700.167	PRESTAMOS A CORTO PLAZO DE ENTIDADES DE CREDITO	928.204
EXISTENCIAS	1.597.978	EFFECTOS COMERCIALES DESCONTADOS	618.110
CLIENTES	2.505.924	PRESTAMOS A CORTO PLAZO DE OTROS	57.047
PROVEEDORES	1.403.735-		
De Fuera de la Explotación	583.427-		
OTROS DEUDORES	486.614		
OTROS ACREEDORES	939.093-		
AJUSTES POR PERIODIFICACION Y OTROS	130.948-		
Tesorería	468.688		
CAJA Y ENTIDADES DE CREDITO DEUDORAS	468.688		
ACTIVO NETO (1 + 3)	6.445.923	PASIVO REMUNERADO (2 + 4)	6.445.923

BANCO DE ESPAÑA
CENTRAL DE BALANCES

EJERCICIO DE 1.985
ESTADO DE RESULTADOS
(DATOS AGREGADOS)

CONJUNTO... TOTAL PRIVADO

NUMERO DE EMPRESAS ... 3.811

CONCEPTO	MILLONES DE PTAS.	PORCENTAJE
VENTAS NETAS E INGRESOS ACCESORIOS A LA EXPLOTACION	10.370.419	99,40
+ VARIACION DE EXISTENCIAS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y EN CURSO	5.855-	0,05-
+ TRABAJOS REALIZADOS POR LA EMPRESA PARA SU INMOVILIZADO	41.600	0,39
+ SUBVENCIONES A LA EXPLOTACION	26.383	0,25
= PRODUCCION O VENTA DE MERCADERIAS, Y SUBVENCIONES	10.432.547	100,00
- COMPRAS NETAS	6.307.682	60,46
+ VARIACION DE EXISTENCIAS, DE PRIMERAS MATERIAS Y MERCADERIAS	110.105	1,05
- TRABAJOS, SUMINISTROS, TRANSPORTES, FLETES Y DIVERSOS	1.455.498	13,95
- TRIBUTOS	49.517	0,47
+ VALOR AÑADIDO AJUSTADO	2.729.955	26,16
- GASTOS DE PERSONAL	1.730.468	16,58
= RESULTADO ECONOMICO BRUTO DE LA EXPLOTACION	999.487	9,58
- DOTACION AMORTIZACIONES	329.011	3,15
- DOTACION NETA DE PREVISIONES Y PROVISIONES DE EXPLOTACION E INSOLVENCIAS	59.031	0,56
= RESULTADO ECONOMICO NETO DE LA EXPLOTACION	611.445	5,86
+ INGRESOS FINANCIEROS	119.034	1,14
+ INTERESES ACTIVADOS Y OTRAS REVALORIZACIONES	11.739	0,11
- GASTOS FINANCIEROS	428.991	4,11
- DIFERENCIAS DE VALORACION EN MONEDA EXTRANJERA	18.256	0,17
+ RESULTADOS EXTRAORDINARIOS Y DE LA CARTERA DE VALORES	15.322	0,14
+ BENEFICIOS DIFERIDOS	28.038	0,26
+ RESULTADO NETO TOTAL	282.255	2,70

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS

(DATOS AGREGADOS)

CONJUNTO...TOTAL PRIVADO
NUMERO DE EMPRESAS ... 3.811

MILLONES DE PTAS.

RESULTADO NETO TOTAL	282.255
+ DOTACION AMORTIZACIONES	329.011
+ DOTACION PREV. Y PROV. EXPLOTACION E INSOLVENCIAS	59.031
+ DOTACION PROVISIONES INMOVILIZADO Y EXTRAORDINARIAS	7.596
+ BENEFICIOS DIFERIDOS Y OTROS	21.816
- RECURSOS GENERADOS	699.709
- IMPUESTO DE BENEFICIOS	81.472
- CAPACIDAD DE AUTOFINANCIACION	618.237
- DISTRIBUCION DIVIDENDOS Y OTROS	131.376
= AUTOFINANCIACION	486.861

VARIACIONES EN EL FONDO DE MANIOBRA	MILLONES DE PTAS.		VARIACIONES EN EL CAPITAL CIRCULANTE	MILLONES DE PTAS.	
	EMPLEOS	RECURSOS		EMPLEOS	RECURSOS
Recursos Generados		699.709	De la Explotación	190.638	
Inmovilizado	498.562		EXISTENCIAS	110.071	
MATERIAL	344.795		CLIENTES	236.833	156.266
INTERESES ACTIVADOS Y OTRAS REVAL	11.739		De Fuera de la Explotación	162.312	
INMATERIAL	12.509		OTROS DEUDORES Y ACREEDORES A CORTO		
FINANCIERO	91.955		SIN COSTE FINANCIERO	185.928	23.616
GASTOS AMORTIZABLES	37.564		AJUSTES POR PERIODIFICACION Y OTROS		
Financiación Permanente		199.104	Liquidez	47.301	
APORTACION DE ACCIONISTAS		112.996	CAJA Y ENTIDADES DE CTO DEUDORAS	40.651	30.049
SUBVENCIONES EN CAPITAL Y OTRAS		19.481	PRESTAMOS A CORTO ENTIDADES CREDITO		7.140
OBLIGACIONES Y VALORES RENTA FIJA		18.751	OTROS PRESTAMOS A CORTO CON COSTE		
PRESTAMOS A MEDIO Y LARGO PLAZO DE			EFFECTOS COMERCIALES DESCONTADOS	43.839	
ENTIDADES DE CREDITO		19.414			
PRESTAMOS A MEDIO Y LARGO PLAZO DE		28.462	TOTAL	400.251	
OTROS					
TOTAL	498.562	898.813			
Variación Neta del Capital Circulante por Flujos Externos	400.251		Variación Neta del Fondo de Maniobra por Flujos Externos	400.251	
	898.813	898.813		400.251	400.251

curso propios" era en 1983 de 0,94 y en 1985 de 0,89. En otros términos, la participación de los recursos propios en el pasivo remunerado se incrementa en punto y medio en los dos últimos años, pasando del 51,5% en 1983 al 53% en 1985.

Cuenta de Resultados

El Estado de 1985, según el cuadro que se muestra, presenta un resultado económico bruto de la explotación de 9,58% sobre la producción del periodo. El resultado a este nivel de la cuenta ha venido incrementándose ligeramente en los últimos dos años. Igual proceso ha seguido el resultado económico neto de la explotación.

El cambio más importante se recoge en el Resultado neto total, que pasa del 1,7% en 1983 al 2,7% en 1985, es decir, un incremento cercano al 60% en

cuanto a representación porcentual en dos años.

La distribución de las rentas generadas en 1985 fue la siguiente: 59,12% para el personal, 15,28% para los prestamistas, 4,47% para el Estado y otros entes públicos y 4,48% para los propietarios, quedando en la empresa el 16,65%. Respecto a 1983, esta distribución supone una reducción de la participación del personal (-1,64%) y de los prestamistas (-3,7%), en favor de la autofinanciación empresarial (+3,26%), Estado y otros entes públicos (+1,13%) y propietarios (+0,95%).

Flujos Financieros

En base al "Estado de origen y aplicación de fondos", de los recursos totales disponibles en 1985, el 55,5% fueron invertidos en activo fijo y el 44,5% restante en incremento de capital

circulante. Los recursos autogenerados por las empresas supusieron el 77,84% y los logrados como financiación permanente el 22,16%.

La autofinanciación no representó más allá del 54% del total de la inversión anual, lo que vienen a reflejar una dependencia significativa de los recursos ajenos.

Análisis de la Rentabilidad

La rentabilidad económica del activo neto supuso en 1985 el 11,56%, con tendencia creciente, ya que en 1983 fue del 10,69% y en 1984 del 11%. En cambio, la rentabilidad financiera de los recursos propios no pasó del 5,41% en 1983 y del 9,32% en 1985.

La notable diferencia entre la rentabilidad económica y la financiera se debe al coste de los recursos fi-

nancieros ajenos, que fue del 16,22% en 1983, 15,88% en 1984 y 14,06% en 1985. Con tasas de endeudamiento del 94% en 1983 y del 89% en 1985, el efecto del apalancamiento financiero negativo supuso en 1983 un 5,2% y en 1985 un 2,2% de pérdida de rentabilidad para los propietarios de las empresas respecto del rendimiento general de la inversión.

Parece evidente que el apalancamiento financiero no se viene considerando como una estrategia para la mejora de la rentabilidad de los recursos propios, sino como una necesidad para la supervivencia empresarial.

Por otra parte, aún cuando se observa en el periodo 1983-1985 una sustancial mejoría, las tasas de rentabilidad no alcanzan las de otras alternativas en inversiones sin riesgo, lo que dificulta el proceso de inversión empresarial.

Desde su Centro de Formación en Leioa

ALECOOP IMPULSA LA FORMACION Y EL RECICLAJE INDUSTRIAL

Aún tiene el sabor de lo recién estrenado el local del Edificio Gobelás en Leioa, donde ALECOOP ha fijado su sede para la impartición de cursos de "Formación Técnica y Reciclaje Industrial en nuevas Tecnologías", con la ayuda de material didáctico fabricado por la propia Cooperativa de Estudiantes, como "la mejor garantía para alcanzar los objetivos de un buen curso".

Aparece pues claro el propósito de esta feliz idea de ALECOOP: contribuir por un lado al reciclaje industrial de colectivos de empresa o personas individuales, al mismo tiempo que se canaliza de una manera natural la utilización y venta de los aparatos didácticos diseñados y fabricados por ALECOOP, hoy por hoy líderes en el mercado español.

Mercado amplio

La idea, nos comenta José Antonio Cortés Echaniz, responsable de ALECOOP-Formación, surgió con ocasión de las Jornadas AFYDE (Asociación para la Formación y el Desarrollo de la Empresa), celebradas con carácter estatal en Bilbao en julio de 1986. "Posteriormente se analizó el posible mercado, se contactó con responsables del mundo de la Formación y de la empresa y se vió que el Mercado potencial era muy grande".

A primeros de diciembre José Antonio Cortés, ingeniero y experto en temas de formación empresarial, es elegido como responsable del Proyecto ALECOOP en Leioa. Se intercambian ideas con IRAUNKOR y ETEO, verdaderos especialistas en temas de Formación Permanente, se traza un Plan de Márketing y se entra seguidamente en contacto con posibles clientes tanto a nivel de Euskadi como estatal.

Rápidamente, se pone en marcha la infraestructura material del proyecto, adquiriéndose el local de Leioa y construyéndose tres aulas con capacidad para 20 personas cada una y dotadas de los más modernos medios didácticos fabricados por el propio ALECOOP, contando asimismo con CNC de Fa-gor. Una de las aulas se dedica a Control Numérico, la otra a Micro-electrónica y la tercera a Electrónica en general.

Las obras concluyeron el pasado 18 de mayo y hasta mediados de junio se habían impartido ya dos cursos de CN:

uno dirigido a 20 alumnos del IMI y el otro a colegiados del colegio de Ingenieros de Vizcaya. "A partir de septiembre -indica Cortés- vamos a aprovechar al máximo nuestra infraestructura, estableciendo tres turnos de cursos para diferentes sectores y segmentos".

Económicamente hablando, el objetivo de ALECOOP-formación es lograr la plena autofinanciación. Pero a nadie se le escapa que una labor tan fundamental para los tiempos que corren de reestructuración industrial, debería contar con un decidido apoyo financiero de las Instituciones Públicas competentes.

Cursos y equipamiento

Los responsables de ALECOOP recuerdan que, desde 1966, el trabajo de esta dinámica Cooperativa de Estudiantes se ha centrado en mejorar los métodos de Enseñanza Técnica y que el equipamiento didáctico fabricado por la Cooperativa, está presente hoy día en la mayoría de los Institutos de formación Profesional e Ingeniería del Estado.

Las áreas tecnológicas que ALECOOP aborda en equipamientos y Formación industrial son: Electricidad, Electrónica, Automática, Robótica, Micro-electrónica, Informática y Máquina-Herramienta. El Departamento de Formación se encarga de estudiar y diseñar nuevos métodos y programas

encaminados a conseguir los objetivos de formar y reciclar. Métodos completamente actualizados y acordes con las necesidades de la empresa de nuestros días.

El éxito del método de Formación de ALECOOP, Puesto ya en marcha en el Centro de Leioa, se basa en una documentación técnica presentada de manera pedagógica y actualizada, en un enfoque teórico-práctico en sintonía con los problemas reales de la empresa, en la profesionalidad y experiencia de los formadores, la adaptabilidad de los cursos a las necesidades del cliente y la disponibilidad de un Centro tan preparado como el de Leioa.

A modo de ejemplo, enumeramos seguidamente los cursos programados en el Centro de Leioa, a celebrar de junio a diciembre: Automatismo (Electrónica Básica, Automatismos Digitales, Control y Regulación), Microelectrónica (Introducción a los UPS 8 bits, Microprocesadores de 8 y 16 bits), Máquina-Herramienta (CNC fresadora y torno nivel I y II), Automática y Robótica (Servosistemas y Robótica), Informática de Gestión (Bases de Datos, Procesadores de Texto, Hojas Electrónicas), y Diseño Asistido por Ordenador (CAD nivel I y II, Sistemas Mecánicos y Sistemas Electrónicos).

Para quienes deseen una información más amplia pueden telefonar al (943) 795011 de Mondragón o al (94) 4641200 Ext. 259 de Leioa (Vizcaya).

CURSOS ALECOOP
DE FORMACION TECNICA Y RECICLAJE INDUSTRIAL EN NUEVAS TECNOLOGIAS

AUTOMATISMOS	AUTOMATICA Y ROBOTICA	MICROELECTRONICA	MAQUINA HERRAMIENTA
<ul style="list-style-type: none"> • Electricidad Elemental y Básica • Ensayos de máquinas eléctricas • Control y regulación de máquinas eléctricas • Electrónica Elemental y Básica • Automatismos Digitales • Automatas programables 	<ul style="list-style-type: none"> • Servosistemas • Control de procesos • Captadores y Transductores • Tecnología de los robots • Aplicaciones de los robots 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a los Microprocesadores • Programación de uP de 8 bits • Programación de uP de 16 bits • Periféricos de los uP • Lenguajes de programación con uP 	<ul style="list-style-type: none"> • 1º nivel CNC Torno • 2º nivel CNC Torno • 1º nivel CNC Fresadora • 2º nivel CNC Fresadora • Programación asistida por ordenador • Cálculo de Información Técnica



Detrás de nuestros programas un proyecto profesional.

AUTOPORTANTE DE IRIZAR DE 8 MTS



La Cooperativa IRIZAR acaba de presentar en la Feria del Automóvil de Barcelona un autobús autoportante, de ocho metros de longitud, totalmente construido en sus instalaciones de Ormaiztegui. Anteriormente ya había fabricado otro autoportante de 12 metros, que ha servido como campo de experimentación para el de 8 metros.

El autoportante presentado en la Ciudad Condal tiene una capacidad de 30 a 32 asientos y cuenta con un equipamiento de alto standing. Actualmente se halla en fase de experimentación y puesta a punto mostrando hasta el momento un comportamiento óptimo. Posteriormente será sometido a las más duras pruebas en la casa inglesa MIRA, especializada en ensayos de vida y resistencia.

En noviembre será presentado en la Feria del Automóvil de París, dejando para diciembre la decisión final sobre la conveniencia o no de su comercialización. Esta dependerá de su aceptación en el mercado, de los resultados técnicos y del veredicto definitivo que arroje el análisis de costes actualmente en curso.

En un proyecto impulsado por la Comisión Europea BIHAR REALIZARA EL CONTROL ELECTRONICO DE UN AEROGENERADOR DE 1.200 KW

La Cooperativa Bihar realizará el sistema de control electrónico de un gran parque eólico, que contará con un aerogenerador de 1.200 KW de potencia, y que se construirá en la localidad coruñesa de Cabo Villano. El Proyecto se integra dentro de un Programa de investigación promovido por la Comisión Europea, y prevé la instalación de otras dos turbinas eólicas en el Reino Unido y Dinamarca, que competirán con el proyecto español en tiempo de realización y resultados de explotación.

El parque eólico gallego, denominado AWEC-60, ha sido financiado por Fenosa, que actúa como coordinadora global del proyecto; por el sector eléctrico español a través del Plan de Investigación Eléctrica, por el Ministerio de Industria a través del Instituto de Energías Renovables, por la Comunidad Europea a través de sus Programas de I+D y por la empresa alemana

Man Technologie. También se prevé la aportación de la Xunta gallega.

En la ejecución de equipos e instalaciones participan empresas españolas y alemanas, seleccionadas previamente mediante concurso y entre las cuales se incluye a la Cooperativa bilbaina Bihar, con lo que bien puede decirse que su ingeniería electrónica ha quedado Homologada al más alto nivel europeo.

A lo largo del presente año tendrá lugar la fabricación de los elementos del aerogenerador AWEC-60 y en 1988 se efectuarán los ensayos en el taller, el transporte y montaje de las piezas. A partir de enero de 1989 comenzará un período de pruebas cuyo objetivo final es la aprobación de la planta por parte de los organismos financiadores.

La zona elegida de Cabo Villano presenta unas condiciones ambientales muy duras -lluvias, ráfagas, elevada

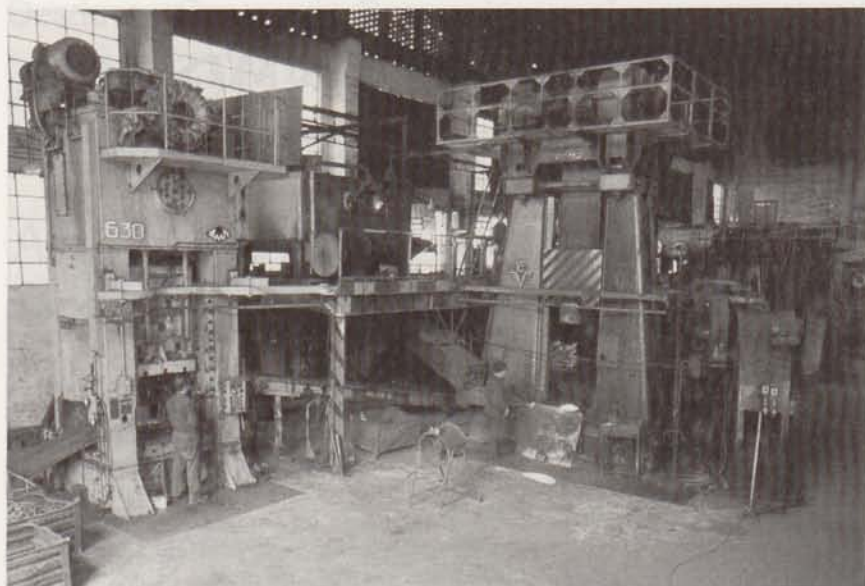
salinidad etc.-, con lo cual, si el AWEC-60 supera con éxito las pruebas, estará ya calificado para su instalación en cualquier emplazamiento del mundo, por difícil que sea.

Generador asíncrono

La novedad que presenta el sistema eléctrico AWEC-60 radica en la utilización de un generador asíncrono con un sistema de control de la corriente rotórica. El diseño y fabricación de esta parte del proyecto corresponde a dos empresas vizcainas: Alconza S.A. y la cooperativa Bihar.

Alconza construye el generador eléctrico asíncrono con una potencia de 1.200 KW, en tanto que Bihar aporta el control electrónico de la cascada hipsíncrona, dicho en palabras más llanas, la regulación de la energía generada. Es decir, la Ingeniería de Bihar ayudará a mantener el nivel de potencia que se desea, independientemente de la fuerza que tenga el viento en cada momento.

El pasado mes de marzo se realizó ya con éxito las pruebas conjuntas de Alconza y Bihar en base a un prototipo a escala reducida y actuando como elemento de arrastre del generador un motor de corriente continua que simulaba la acción del viento en las situaciones más diversas.



ENARA RECIBE EL TROFEO DEL CADEM AL MEJOR PLAN ENERGETICO

El pasado día 23 de Junio, ENARA recibió de manos del Consejero de Industria y Comercio del Gobierno Vasco, Sr. González Orús, el trofeo que el CADEM ha constituido para premiar aquellos proyectos o planes que más se han destacado en el campo del ahorro de energía.

ENARA se dedica a la fabricación de bridas y accesorios forjados con destino a la industria energética, química, siderúrgica, etc. y exporta alrededor del 75% de su producción.

La dura competencia mundial en los mercados a los que accede le obligan a un exhaustivo control de los costos, entre los cuales la energía es uno de los más relevantes.

Desde 1.983 ENARA ha procedido a la total sustitución de los hornos de forja a fuel-oil por otros dotados de recuperadores del calor de los humos y quemadores de control automático, que han ocasionado una sustancial mejora de las condiciones de trabajo, una contaminación ambiental más reducida e importantes ahorros energéticos, evaluables en 600 Toneladas equivalentes de petróleo anuales.

También ha procedido a la sustitución de dos generadores rotativos de media frecuencia para los hornos de calentamiento por inducción por unos convertidores electrónicos a tiristores, que han minimizado las pérdidas mecánicas. Además de mejorar de forma importante la funcionalidad de la

instalación, ahorra 750.000 kw/hr anuales.

Asimismo, acaba de poner en funcionamiento un nuevo horno automático de tratamientos térmicos con aprovechamiento del calor residual de forja. Esta instalación permite ahorrar hasta un 60% de la energía necesaria con antelación a su puesta en marcha. El horno ha constituido una gran novedad en este campo, debido al gran volumen y alta temperatura de las piezas tratadas, que han obligado a realizar novedosas soluciones mecánicas en el campo de los hornos de tratamientos térmicos.

Las incesantes investigaciones de ENARA en el campo metalúrgico han provocado importantísimas reducciones indirectas energéticas, como consecuencia de la implantación de acero de colada continua directa como materia prima válida en la fabricación de bridas.

En resumen, 1.987, año tremendamente duro para ENARA, debido a la crisis energética motivada por la brutal caída de los precios del petróleo del pasado año y la desfavorable cotización del dólar, ha traído consigo esta distinción, que no cabe duda servirá de estímulo para seguir luchando en este campo.

ENARA cumple 25 años el próximo mes de Setiembre, por lo que este evento ha venido a formar parte del cúmulo de acontecimientos que por este motivo van a celebrarse.

Con participación de Eroski y Mercasa CONSTITUCION DE CECOSA (Centros Comerciales, S.A.)

El día 23 de Junio de 1.987, representantes de Mercasa y Eroski S. Coop. firmaron la constitución de la sociedad CECOSA, empresa que se dedicará a la promoción y explotación de Centros Comerciales.

Esta entidad conjunta desarrollará su actividad complementando la experiencia de Mercasa en la promoción de áreas de carácter comercial y urbanístico especiales, con el conocimiento de Eroski de la gestión en mercados minoristas. Su ámbito de actuación se extenderá a toda la geografía española.

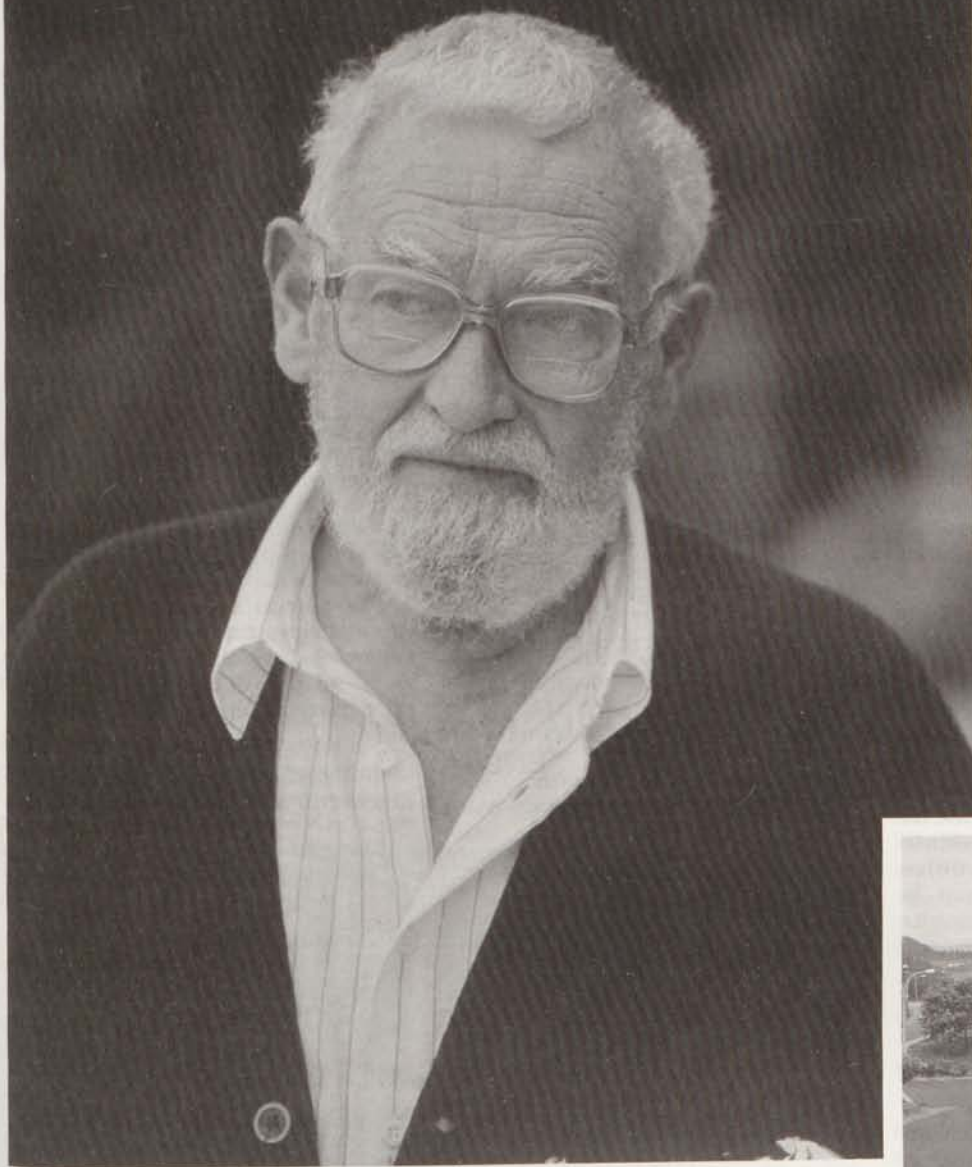
El ritmo de las inversiones a realizar estará fuertemente influido por las autorizaciones administrativas que se vayan gestionando con la administración pública, especialmente de los ayuntamientos.

Las características de los centros comerciales que se proyectan implantar dependerán de las magnitudes de los mercados a servir, así como de los espacios disponibles para la construcción y urbanización. En términos generales, no obstante, constarán de una gran superficie de venta en libre-servicio, tipo hipermercado, que ejercerá de elemento de atracción, formando parte de un conjunto de tiendas especializadas, de centros de restauración, entretenimiento, etc... Dentro de los centros comerciales que pudieran abrirse en Euskal-Herria, Eroski se encargaría de la gestión de las grandes superficies tractoras, manteniendo su operativa habitual.

El capital social de CECOSA es de 50 millones, suscrito a partes iguales entre ambas entidades.

La razón social radicará en Elorrio, habiendo recaído la Presidencia en Antonio Cancelo Alonso, Director General de Eroski S. Coop., y las funciones de Consejero-Delegado en Juan Antonio Pérez Jiménez.

Se trata, en suma de la creación de una sociedad capaz de abordar un escalón más en la modernización de la distribución, aunando las capacidades financieras y de gestión necesarias para la realización de complejos comerciales adaptados a las necesidades más personalizadas de un consumidor evolutivo.



A sus 78 años, se reconoce cansado y enfermo



Arri enai zaitzalea

JORGE OTEIZA: "CREO QUE ESTE PUEBLO NO ESTA A LA ALTURA DEL COOPERATIVISMO"

José Ignacio Mora

Me resulta extremadamente difícil describir con palabras el torrente verbal, la fuerza y el genio de este auténtico huracán humano.

Inquieto, directo, **Jorge Oteiza** está

inseparablemente unido a la polémica; una polémica que nunca le ha abandonado en sus 78 largos años de vida. "Soy polémico -me responde con reflejos felinos- de la misma manera que existe el juego de la pelota y existe un frontis que las devuelve todas. Yo represento esta polémica".

Jorge Oteiza, y los que le conocen lo saben muy bien, no se guarda las palabras para mejor ocasión, no respeta el convencionalismo de las buenas formas y no escatima ningún milímetro para reprimir la libertad de su sentimiento; de sus emociones y de sus formas de ver el mundo que le rodea. Es- ➔

to, muchas veces, le ha costado ácidas críticas, incomprendiones y un aislamiento que le ha llevado hasta la consideración de "personaje maldito".

Este escultor, que además cultiva con éxito otras facetas artísticas como la poesía o el ensayo y que ha dedicado gran parte de su tiempo a indagar la historia y la prehistoria del pueblo vasco y de su lengua, reconoce sin ambages que está cansado y enfermo, que se siente presa de un profundo fracaso y que no moverá un dedo por evitar lo inevitable: La decadencia cultural del Pueblo Vasco.

Jorge Oteiza no ha concedido entrevistas hace muchos años; no quiere que nadie le malinterprete, ni quiere predicar en el desierto para perder el tiempo. Ahora, **Oteiza** que conoció el cooperativismo cuando realizó su obra "ARRI ERNAI ZAITZALEA" para el edificio Central de Caja Laboral, ha accedido a charlar para el TU acerca de la misión cultural del cooperativismo y de su significación, de su desengaño cultural general y de la sociedad y del pueblo vasco "por el que he trabajado más de 50 años en el intento de recuperar su nacionalismo cultural que es la base firme de todo lo demás. Ahora me siento atado a este País, que es lo único que tengo, como un perro a la puerta del caserío, a este País que amo tanto y al que he llegado a detestar".

Por encima de la incoherencia que, a primera vista, produce este hombre fibra y nervio que arrasa todo cuanto se le cruza en su camino, hay una característica de él, que como un poso se me ha quedado en los momentos en los que la reflexión intenta hacer el análisis frío después de aquella conversación encendida: su profunda coherencia.

Sé que a muchos les parecerá una exageración y una adulación impertinente, pero creo que he conocido a un genio.

Zarauz y el lánguido bochorno de un día gris de verano pusieron el marco a la entrevista.

"EL HOMBRE INDUSTRIAL HA SIDO EL GRAN TRAIADOR DE LA CULTURA VASCA"

— Usted ha criticado mucho a los políticos sobre su incapacidad para recuperar la cultura de este pueblo, pero ¿qué parte de culpa se le puede achacar a nuestras estructuras industriales en este tema?.

— Creo que el industrial ha sido el gran traidor de la Cultura Vasca.

Nuestros industriales se han dedicado a comerciar con el hierro y sólo han entendido de los dineros. Han arruinado a este país para enriquecer a unos pocos y se han despreocupado completamente por la cultura. Ha habido una auténtica incultura del industrial.

— ¿Se podía haber hecho algo más?.

— Si Hombre, siempre se puede. Lo que pasa es que sólo se han rodeado de buenos asesores económicos; de los otros no han querido saber nunca nada. El hombre industrial en cultura no ha dado una. Son muy brutos y aunque están dispuestos a ayudar, no saben cómo hacerlo. Ha faltado diálogo. Y saber escuchar.

— ¿Qué ha hecho el cooperativismo por esta recuperación?.

— Creo que podía haber hecho algo más. Ha habido algo, pero ¿por qué se ha hecho?. Yo creo que más que nada por aparentar. Lo que si tengo que decir es que los demás ni se han preocupado por aparentar.

"DON JOSE MARIA ERA UN ESTRATEGA SENSACIONAL"

— ¿Cómo conoció el cooperativismo?.

— Esencialmente a través de Don José María. Me acuerdo de él como un hombre extraordinario al que conocí en una comida con Basterrechea. Hablamos de las cooperativas y de los problemas que encontró con los arrantzales y que le hicieron fracasar pese a su empeño porque no encontró solidaridad.

— ¿Qué recuerda de él?.

— Su gran sensibilidad, tanto cultural como de otro tipo. Estábamos de acuerdo en un montón de cosas. Era abierto, tierno al mismo tiempo y muy duro. Fue el ejemplo de hombre que ojalá se hubiera dado más en el País. De él sólo se han hecho fragmentos, pero no la unidad que representaba. Era abierto al diálogo y participaba. Ahora eso ya no existe. Tengo que decir en su honor que era tan Vasco que hoy no parecería Vasco; un gran tipo; un estratega sensacional que se anticipaba a las cosas. Yo he intentado hacer lo mismo, pero él tuvo más suerte que yo y especialmente por la gente que eligió.

— Usted que es tan crítico y que arremetió contra todo y contra to-



"Euskadi podría haber sido la Grecia de Occidente"



Oteiza:
desafiante
en sus
palabras y
en sus
gestos

dos que difieren con su proyecto ¿Qué piensa del cooperativismo actual?.

— Cuando conocí el cooperativismo creía en el cooperativismo, aunque me parecía una utopía. Con tipos como Don José María se puede salvar a un país, pero desgraciadamente sólo hubo un Don José María. Además es mucho más fácil ser creador que avanzar en el sueño, eso es lo difícil.

— Pero no me ha respondido a mi pregunta.

— Bueno, estoy a favor del cooperativismo. Sé que hay muchos extranjeros que vienen a estudiarlo, pero yo no oigo ninguna crítica, desde dentro no hay autocrítica.

Por otro lado, creo que este pueblo no está a la altura del cooperativismo. Si esto hubiera nacido en Japón, el cooperativismo hubiera sido algo grande, grandísimo porque la gente es disciplinada y trabaja a golpe de pito. Aquí, todo se quiere conseguir para el siguiente día, enseguida. Por otro lado, creo que ha faltado explicación y razonamiento por parte de los líderes. A un pueblo que se le explique las cosas tiene que entenderlo.

— En esto, la cultura es importante. La sensibilidad estética es lo más importante. Pedir a un pueblo que participe estando en la incultura es imposible.

"SE HA PERDIDO LA GRAN OPORTUNIDAD HISTORICA"

— O se está con usted o contra usted, no existe término medio...

— No existe el término medio. El mayor desastre de un hombre es ser neutro como la vía de un ferrocarril.

Hay que ser un apasionado porque AMAR con desmesura es lo verdaderamente humano. La Robótica no es humano, la informática es la destrucción del hombre.

— ¿Entonces, que haría usted para competir en el mercado mundial?.

— Mira, reconvertir las industrias e introducir innovación tecnológica para hacer lo mismo que los demás es de imbeciles. Lo que hay que hacer es desarrollar lo que se sabe y lo que se tiene. Si hubiera un gobierno mundial, el País Vasco no tendría que competir con los Japoneses. Nos tocaría hacer lo que sabemos y este País sería hermosísimo. Seríamos el occidente de occidente.

— ¿Por qué detesta tanto a los políticos?.

— Porque no ha habido ninguno decente. Porque tuvimos una oportunidad histórica única e inmejorable de salvar cultural y políticamente a este País y se perdió miserablemente. La historia siempre guarda la última y gran oportunidad, lo que no puede hacer es estar a merced de quien es incapaz de verlo cuando se presenta. Si se hubiera hecho, hoy seríamos una Grecia de Europa y estaríamos donde debemos. Desgraciadamente sólo somos parte de la inercia zoológica mundial, de la basura mundial entre dos bloques.

"NO EXISTE SOLUCION"

— Usted estuvo muy preocupado por crear al hombre nuevo a través de experiencias educativas piloto apoyadas también por cooperativas ¿Qué conclusiones saca?.

— El cooperativismo ha ayudado muy puntualmente a esto con talleres

laborales, etc. Yo, junto con Sistiaga y otros propuse comenzar con la Universidad Infantil de Elorrio, para crear al niño nuevo, pero fracasamos, ¡cómo no!.

— Ahora, los niños nacen viejos. A los cinco años, un niño es maravilloso, ver sus posibilidades, potencialidades, etc. A los doce, un niño hay que tirarlo a la basura... Yo en los restaurantes pediría un niño al horno.

— ¿Tiene este País alguna solución?.

— No, de ningún tipo.

— ¿Qué haría usted para cambiar la mentalidad cultural de este pueblo?.

— Nada, porque ya no se puede cambiar. Está destruida. Perdimos nuestra gran oportunidad. Somos una colonia que huele a cadáver. Además, me niego a que mi nombre sea relacionado con algo de lo que se denomina cultura en este país.

— ¿Dónde estuvo su error personal?.

— Mi error fue hablar de todo lo que se podría conseguir y asusté a todos los cretinos que tenía a mi alrededor. Ese ha sido mi gran fracaso y el de los demás. Yo lo asumo plenamente, los demás no...

Sabes, creo que pasaré a la historia por todo lo que he protestado, y no por lo que he hecho.

— Parece que ahora es usted reconocido como uno de los artistas vascos de vanguardia más importantes...

— Se pueden quedar con los honores en sus casas. No los necesito, que me dejen en paz. Yo cuando me muera no pienso ir ni a mi entierro. He preparado una lápida escultórica que es un corte de mangas.

— No se cansa de repetir que se siente enfermo y cansado, pero su vitalidad y apasionamiento no lo demuestran en absoluto.

— El hombre con salud es lo más tonto que hay en la vida; si encima hace foting..., además, a mi edad, estar joven es una enfermedad. Y la pasión es parte fundamental del hombre.

Al final, Jorge Oteiza, personaje contradictorio y difícil, Profundamente lógico, es incapaz de esconder nada para sí. Pero su palabra brota sincera y apasionada y sus tacos, expresión máxima de su pasión, forman parte del aderezo de su personalidad. El haber nacido para la creación le configura su carácter y su genio; un genio que según él se está apagando después de la desesperanza y el desasosiego "Porque, amigo, durar es fácil, vivir es lo difícil". ■



Cuadros medios y equipo directivo, con responsables de Orona

YA ES REALIDAD EL PROYECTO ORONA EN EGIPTO

Está ya en marcha la planta de ascensores construida en Egipto con tecnología de Orona, habiéndose comenzado a fabricar las primeras puertas semiautomáticas, a las que seguirán otros componentes como puertas automáticas, cabinas y chasis y, a medio plazo, los cuadros de maniobra. Entretanto, los componentes que no se fabriquen en Egipto serán suministrados por Orona.

La inversión total del proyecto se ha aproximado a los 600 millones de pts., y su financiación ha corrido a cargo de la Sociedad Ultra-Misir, en la que participa mayoritariamente capital árabe, destacando en este capítulo el Misr Exterior Bank en "joint-venture" con el Banco Exterior de España. También participan financieramente en la Sociedad, Orona y Lankide-Export.

La Ingeniería y diseño de

la planta, que ocupa una superficie de 6.000 m.² y está situada en un nuevo Polígono industrial a 50 kms. de El Cairo, ha corrido a cargo de Orona y será también la Cooperativa de Hernani la responsable de la dirección.

El nivel de equipamiento es de alto nivel europeo, predominando maquinaria y equipos productivos vascos y catalanes, siendo hoy

día la planta más avanzada de su sector en Egipto. También la mano de obra cuenta con un buen nivel de cualificación.

Las previsiones de producción apuntan hacia el logro de una importante cuota del mercado egipcio, cifrada en 8.000 ascensores anuales, y una parte significativa del mercado de Oriente Medio. En el primer año, la fabricación será

de 400 ascensores, para llegar como mínimo a 1.000 en el quinto año de funcionamiento.

Con la instalación de esta planta, Orona asegura su presencia y su política comercial en una zona de fuerte crecimiento como es Oriente Medio y Egipto, país donde últimamente se está intensificando la fabricación nacional y el proteccionismo de mercado.

Detalle de unas fachadas a punto de concluir



Maquinaria principal incluida la punzonadora de



La nueva planta ocupa una superficie de 6.000 m.²

Visión general de la planta

