

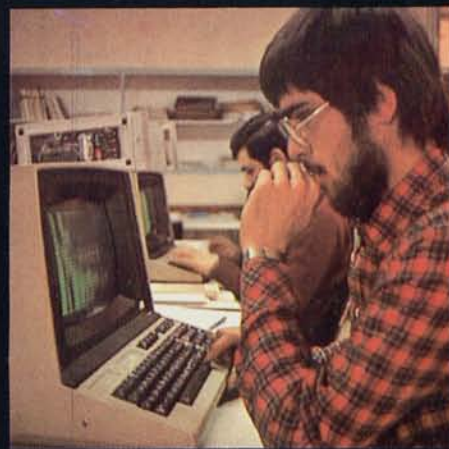
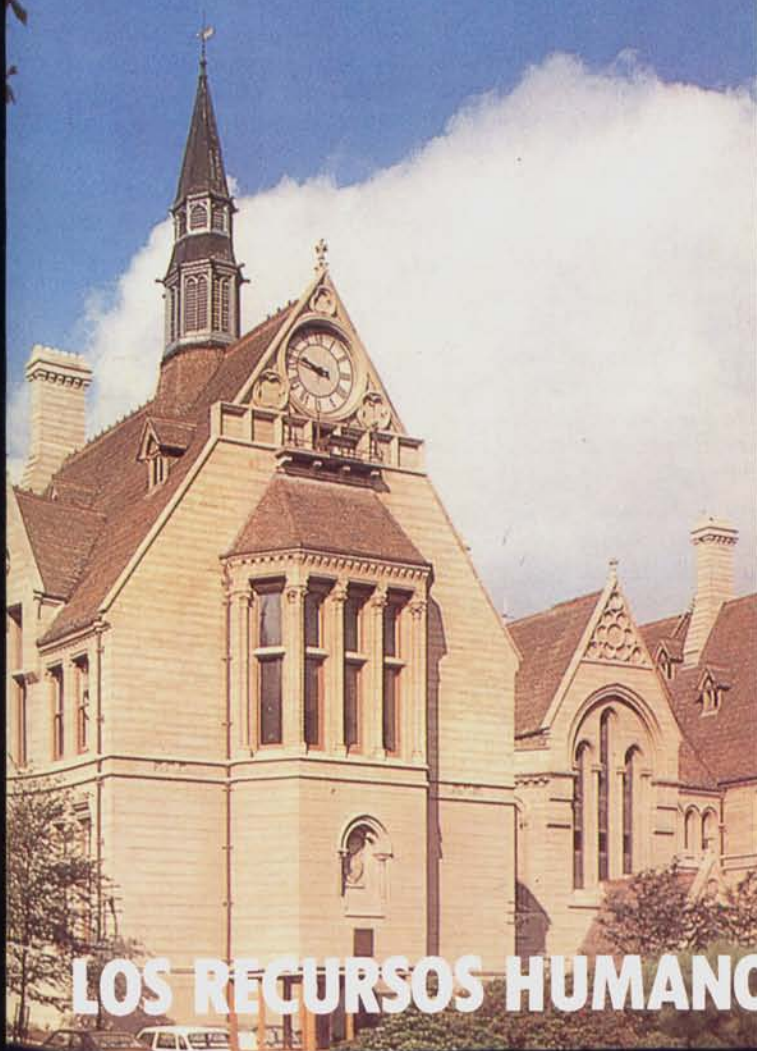
T.U.

Trabajo y Unión

lankide

N.º 312 Zb.
Marzo
1988
Martxo

University of Manchester



LOS RECURSOS HUMANOS EN EL GRUPO

MESA REDONDA
La política de
recursos humanos
y GOIER

INFORME
Necesidad de
871 Titulados
para el periodo 1988-92

**NUEVO
PLAN CONTABLE**
Análisis de los principios
mas significativos

BUROCRACIA

Editorial

Una forma de apoyar el aumento de la productividad constituyó, no hace aún mucho tiempo, la propensión a disminuir la burocracia.

Era patente la irreconciliable postura de los trabajadores, de mono o chaquetilla azul, frente a los empleados -algo menos que trabajadores en la idea implícita subyacente- que se distinguían por la utilización del "cuello blanco".

Definir de este modo a la burocracia hoy no se ajustaría al comportamiento de la indumentaria personal, simplemente porque los estamentos y su respectiva cultura han evolucionado con tanta eficacia que han dejado de estereotipar su cargo a través de la forma de vestir.

Pero pese al mimetismo imperante entonces, ahora subvertido por otras conductas, es evidente que aún existe burocracia, si se entiende por tal la influencia excesiva de empleos cuestionables en los negocios de las empresas y, por supuesto, de la Administración Pública.

Nos interesa a efectos de análisis recalcar en la que nos atañe de cerca, porque la más lejana -aunque rodeándonos por todas partes, es decir la Pública- ya se encarga todo el mundo de fustigarla.

Superado un proceso de mentalización empresarial, se llegó en algún momento a pensar que había que cuidar con exquisito esmero la relación de la mano de obra "directa", locución sustitutiva de "trabajadores de mono azul", en relación a la "indirecta" propugnándose siempre la reducción de ésta.

Sucesivos encuentros con empresas de gran prestigio internacional y saneados resultados nos hicieron pensar que el problema no se hallaba en la reducción de ese "ratio" sino que, contrariamente, una empresa bien dirigida y rentable progresaba en su capacidad tecnológica si crecía en dotaciones del factor humano "indirecto" y reducía ostensiblemente el "directo".

La burocracia, sin embargo, se puede seguir produciendo y además campea con una mayor dificultad de ser advertida. Resulta difícil distinguir en la empresa dónde comienza y acaba el trabajo "directo", porque el flujo productivo comienza en la fase creativa, sigue en su implantación seriada o no, continúa en los procesos de control, y -simplificando mucho- el ciclo concluye vendiéndose, financiándose y recuperando el precio que ha costado; si es posible, con un remanente.

Tanto es así que cada vez puede afirmarse con mayor firmeza que los costes del factor humano son menos proporcionales, o lo que es lo mismo, son más estructurales, porque resulta casi inviable ajustar la dimensión de la plantilla a la coyuntura o carga de trabajo de cada situación de la demanda.

En todo este mecanismo, de forma más o menos encubierta hay, no obstante, un alto grado de burocracia, que es algo así como unos excedentes de funciones, creadoras a su vez de órganos y, finalmente, de puestos innecesarios derivados de una organización mal planteada.

Y estas situaciones no las resuelven las inversiones en nuevos procesos tecnológicos, porque están ahí obedeciendo, supuestamente, a unas necesidades cuya cobertura se cree necesaria sin haberse puesto a pensar si de verdad, sin temor a herir susceptibilidades, lo son.

Así resulta que la riqueza industrial del Estado español sobre la total de la Comunidad Económica Europea es su 7,6%, mientras el número de empleos, para esa misma producción, alcanza el 9,6%; 25% de menor eficiencia, sólo cubierta en parte porque el coste individual por empleo también es menor y, consiguientemente, su capacidad adquisitiva.

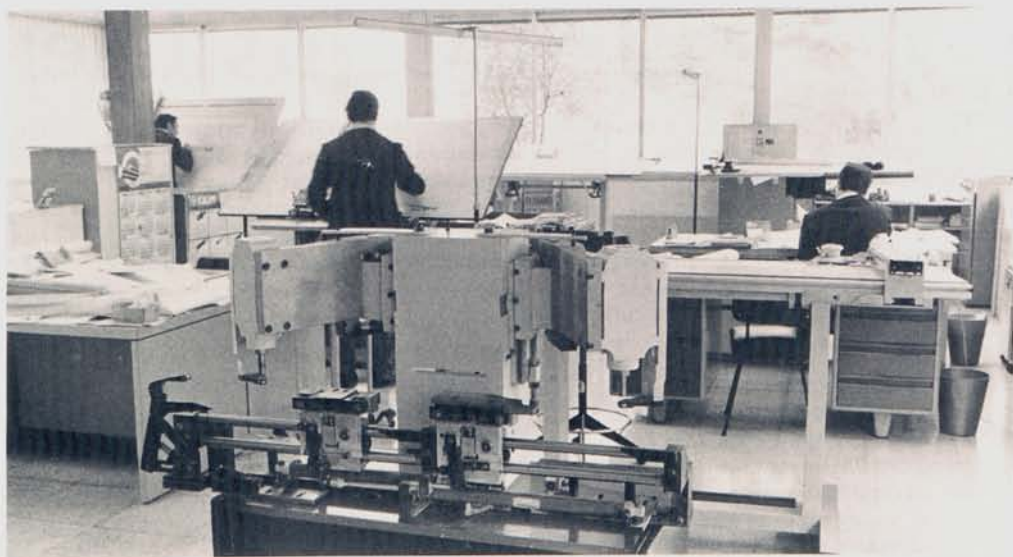
Y es que la burocracia une a su alto grado de trabajo ilusorio, nulo y sin efecto, una gran capacidad para aparentar, por su obvedad, la necesidad de su existencia, la conveniencia de ser dotada en lugar preferente, sintiéndose estimulada por afanes de engrandecimiento en aras de una aparente y vacía necesidad.

Aquí hay burocracia. De nada sirve plantear los presupuestos por un procedimiento -como siempre creado en los Estados Unidos- que analiza cada año si pudiera prescindirse absolutamente de este u otro servicio, comenzando por el supuesto teórico de ser incluso suprimido. La burocracia continúa.

Lo malo es que además condiciona, por innecesaria, la vida del resto de mecanismos de la empresa, infundiéndole con su presencia graves aumentos del coste primario, freno al tráfico dinámico de las propuestas, desaliento para los espíritus emprendedores y carga implícita de todo un proceso que sufre pacientemente, y hasta desconociendo las causas, los errores finales de una gestión.

Evidentemente, el supuesto hay que aplicarlo también a nuestras cooperativas, a sus grupos y al Grupo Cooperativo Mondragón. Esta indicación parecía necesaria, no fuera que -como defecto consustancial de la burocracia- llegáramos a contagiarnos de uno de sus males: pensar que sólo los demás la tienen y nosotros no.

Aurkibidea *Indice*



2. EDITORIAL.

4. CARTAS.

6. MESA REDONDA SOBRE GOIER Y
RECURSOS HUMANOS EN EL GRUPO
Jesús E. Ginto.

13. LA GESTION DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN EL GRUPO
Jesús E. Ginto.

15. VISION ESTRATEGICA
Jesús Larrañaga.

19. COMO DESGRAVAN LOS SEGUROS DE
VIDA EN EL IRPF
Juan Larrañaga.

20. LOS PRINCIPIOS CONTABLES EN EL
NUEVO PLAN GENERAL
José Antonio Mendicute.

22. HAGAMOS AL HOMBRE
José M.^a Mendizábal.

25. ARGENTINA AQUEL GRAN PAIS
José Ignacio Mora

29. KOOPERATIBETAKO BERRIAK

32. LAGUN-ARO BILTZARRE NAGUSIA



El RIC justiciero

Próximamente se va a someter a votación en las asambleas de las cooperativas del Grupo Fagor el librito que va a impartir justicia interna. No es más que la norma que oficializa el varapalo a la inmensa mayoría de trabajadoras/es que carecemos de privilegios, a los de Mano de Obra Directa.

En la Cooperativa estamos acostumbradas/os a dar por bueno lo que nos viene de arriba. A veces quizás sea interesante mirar las cosas con cierta distancia y no dar por bueno por ejemplo el que tenga necesariamente que existir un Reglamento Interno Cooperativo.

¿Este librito no será el latiguillo que una vez aprobado ante el desconocimiento y/o la apatía de la mayoría se utilice para achinchonarnos las cocorotas? ¿A qué va tanto reglamento, tanta norma? nos gustaría decir, Vale!, más aún seríamos partidarios de utilizar estos libritos para hacer fuego y no se trata de que de golpe nos haya entrado una vena anarquizante (que no está mal), es que... ¿No vale con el Estatuto del Trabajador, la ley de Cooperación, el Convenio Siderometalúrgico y los Estatutos Sociales aprobados y en vigor actualmente? ¿Hay que darle más vueltas a la tuerca?

Como se suele decir "doctores tiene la Santa Madre Iglesia" y Ellos han decidido que sí, que es necesario. No nos queda más alternativa que oponernos a lo que consideramos más negativo. Antes de entrar en materia decir que en muchos aspectos este reglamento empeora el vigente desde los comienzos del movimiento cooperativo.

Puestos en "la cosa" lo primero que extraña es su lenguaje, su terminología particular y muy lejana a la cultura obrera y sus formas de expresión, con muchos giros raros e ininteligibles que además reclaman de los socios una actitud servil.

Términos como "diligencia", "sumisión"... tufan. Además y en un alarde de progresía y consecuencia con el año que vivimos (1988 ya) parece que las chicas no existimos haciendo muy suya la tradición de "macho ibérico".

Con las enmiendas que hemos planteado esperamos darle un poco de verdor y aire fresco, queremos:

- Que al contratar nuevos socios/as SE GARANTICE que el 50% sean mujeres recogiendo en el RIC.

Las razones son obvias, y la verdad, con una excusa u otra en la práctica siempre entran más hombres.

- Que el Consejo Social deje de ser un órgano enclenque sin atribuciones reales. Debe tener un funcionamiento no dependiente de los órganos de gestión y decidir las relaciones que quiere mantener con otros organismos tanto interiores como exteriores a la cooperativa. Queremos un Consejo Social que vaya adquiriendo atribuciones parecidas por lo menos, tiempos de preparación de materias, poder de decisión y negociación parejo al de un Comité de empresa en las S.A. Somos conscientes de que en el proyecto al tema se le ha añadido mucha paja pero pensamos queda sin aclarar la polémica de fondo. Cada socia/o debe tener libertad según los dictados de su conciencia a asistir o no a un órgano social sin sanciones ni represión.

- Que cuando una cooperativa tenga ejercicios negativos se cuestione el papel de Caja Laboral y sea ésta quien ayude económicamente sin recurrir al bolsillo de socios/as.

El reembolso de los capitales una vez el socio se dé de baja en la cooperativa sea de 3 años como hasta ahora en vez de 5 como indica el proyecto.

- Que no se implanten todo tipo de calendarios móviles, flexibles, desplazados..., así como cambios de puesto (movilidades funcionales) al criterio de Gerentes o Consejo General sin contar previamente con los socios/as en referendums.

- Que se elimine el régimen disciplinario policiaco que niega esas relaciones libres, emancipadoras, progresistas que tantas veces dicen querer y tiene además poco que ver con las relaciones laborales que deberían establecerse en el Occidente Europeo y que tanto les gusta poner como ejemplo. ¿Es posible que sancionen por discutir con un compañero o encargado? ¿Que las faltas leves puedan suponer un descuento de dos días de empleo y sueldo? ¿Que sea motivo de sanción la embriaguez o toxicomanía en el trabajo cuando ambas están consideradas enfermedades por la Organización Mundial de la Salud? ¿O que se pueda sancionar con multas que van desde el 10% al 100% de la aportación obligatoria o sea entre 80.000 y 800.000 pesetas?

- Que se elimine la prohibición tercermundista del derecho individual y democrático de todo trabajador/a a protestar con la huelga por motivos internos cuando lo considere oportuno. Los criterios que defienden la prohibición nos recuerdan posiciones paternalistas/autoritarias más de acuerdo con la época que enterró AQUEL. La sanción para quien se atreva a ejercitar su libertad es la expulsión.

Con estos planteamientos vamos a ir a las Juntas Generales que traten la aprobación del RIC, esperamos que os sirvan como contrapunto y reflexión.

Clara Elkorobarrutia (Fagelectro); Isabel Ibarra (Fagelectro); Iñaki Bruña (Aurki); Izaskun Arregui (Aurki); José Angel Etxeberria (Ulgor); Milagros Larrañaga (Fagor Clima); Konsuelo Zugasti (Fagor Clima); Juan E. Barrera (Fagor Clima); I. Azpiazu (Ulgor); M.ª Luisa Cabeza (Ulgor); M.ª Pilar Altuna (Ulgor); Arantza Alzegi (Ulgor); Nekane Elkoru (Ulgor).

Por un Lagun-Aro de todos y para todos

Si hace 20 años alguno hubiera tenido la osadía o el atrevimiento de exigir a Lagun-Aro la Regulación de la Medicina Natural en el marco de la Asistencia Sanitaria, a mas de uno hubiera causado asombro y perplejidad.

Pero hoy es el epicentro de la nueva Revolución Cultural y en la antesala del 2.000, la vocación y el arraigo hacia la Medicina Natural es un hecho tangible é ineludible por ser ésta, practicada día tras día por amplios sectores de nuestra Comunidad.

Es por ello lícito exigir hoy a Lagun-Aro su consideración como el respeto a unas creencias y subsiguientemente a unas prestaciones una vez que éste viene recaudando puntual y cristianamente a sus contribuyentes los diezmos y primicias, pero sin que para tal fin tenga necesariamente que subir las cotizaciones o precios.

Aunque en vez de mil asociados que hoy practican la Medicina Natural sean diez mil en un mañana, ello, no debe a Lagun-Aro asustarle e inducirle a cerrarse en banda frente a los que esperan de él un servicio conciso y fidedigno.

No será por falta de tiempo, lugar, ni de gente que Lagun-Aro no pueda atender esta petición que un colectivo nada desdeñable reivindica.

Lagun-Aro debería sin mas tardar elaborar una DISPOSICION REGULADORA DE LA MEDICINA NATURAL para que una vez por todas los apenados o desilusionados contribuyentes se sientan correspondidos y asegurados por su seguro.

Bezarkada berobot,

Zabalotar Josuk

Las mayorías no representadas

Uno de los principios sobre los que se asienta la democracia es el sometimiento del colectivo a la voluntad de la mayoría. Las cooperativas del Grupo Mondragón asumimos en nuestros Principios Básicos aprobados en el I Congreso la democracia.

Hasta los más críticos hacia nuestro sistema tienen que reconocer que la democracia es una realidad incuestionable dentro de nuestra organización, una práctica habitual que funciona correctamente. Todos los socios son electores y emiten su voto secreta y libremente.

Pero, ¿quiénes son los elegibles? y en consecuencia, ¿quiénes los elegidos?. ¿Nos hemos parado a pensar quienes son los elegidos para formar parte del Consejo Rector?. ¿El Presidente del Consejo Rector y el Consejo Rector mismo, son representativos del colectivo?. No hay duda de

que representan al colectivo que los ha elegido, pero ¿son efectivamente representativos de ese colectivo?. La mayoría de nuestros socios no tienen títulos académicos y la mayoría de nuestros Presidentes lo tienen. La mayoría de nuestros socios tienen índice inferior al 1,60 y la mayoría de los Presidentes y los rectores lo superan. ¿Cómo un Presidente que es Ingeniero Técnico y tiene índice 2, puede representar a los socios de una Cooperativa en la que el 65% de los socios no tiene titulación y su índice no llega al 1,60?.

No es un problema exclusivo de las Cooperativas, pero ¿por qué no tenemos Presidentes y rectores con índices 1,35 y que trabajen en la cadena o en el torno?. Tal vez los problemas de la Cooperativa se enfocarían de otra forma y desde los órganos de gobierno se tendría otro ángulo de visión más próximo al colectivo que deben gobernar.

En resumen: si la mayoría somos los de la cadena y los del 1,60, ¿por qué nuestros gobernantes no lo son?.

Carlos Gárate



EN EL MARCO DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Es preciso ofrecer suficiente atractivo a las nuevas generaciones

*Texto: Jesús E. Ginto
Fotos: Iñaki Arteta*

La política de Recursos Humanos en el Grupo Cooperativo y el papel que en este campo desempeñan Eskola Politeknikoa y Goier, centraron la discusión de una animada Mesa Redonda que tuvo como participantes a dos exalumnos de Eskola que luego ampliaron estudio en el exterior: Eugenio Guelbenzu de Ikerlan y Aitor Orobengoa de Fagor Ingeniería de Sistemas, además de Jesús M.^a Zaldúa, Director de I+D en la División de Componentes Industriales de Fagor y exalumno de la Universidad Paul Sabatier de Toulouse, donde a lo largo de 8 años mantuvo estrechos contactos con los

estudiantes provenientes de Mondragón.

Como representantes de la parte receptora estuvieron presentes Manuel Quevedo, Director de Ikerlan y Pedro Mendieta, Director de la División de Ingeniería y Bienes de Equipo de Fagor. Asimismo y como impulsores directos de la política de Recursos Humanos en el Grupo participaron Agustín Markaide, Director del Departamento de Recursos Humanos de División Empresarial y José M.^a Zabalegui, responsable del Programa Goier.

Actuó como moderador Jesús Ginto.

La transcripción escrita y razones de espacio han supuesto necesariamente una pérdida de vivacidad y detalles anecdóticos, si bien se ha respetado lo más fielmente posible la riqueza del diálogo y la variedad de las ideas y temas abordados.

Ginto:

— A fin de situarnos en el tema vamos a iniciar esta Mesa Redonda encuadrando las necesidades de Recursos Humanos en el Grupo.

Markaide: Para los próximos 5 años el Grupo va a necesitar un número importante de personal cualificado que puede rondar los 150 titulados/año, principalmente ingenieros y en menor medida economistas. Los esfuerzos de Eskola y Goier son importantes para alimentar esta necesidad, sobre todo en el entorno de Mondragón, pero no son suficientes. Hay otros Centros, como Ingenieros de Bilbao y Donostia a los que habrá que acudir con un enfoque sistematizado.

Ginto:

— Puesto que en su origen esta Mesa Redonda se pensó sobre todo para valorar la experiencia de Goier y la de los exalumnos de Eskola que han estudiado o estudian en el extranjero, vamos a dejar que su responsable nos trace las principales líneas de actuación de Goier.

Zabalegui: Haciendo un poco de historia, es en 1972 cuando se inicia el envío de exalumnos de Eskola al extranjero, a raíz de los primeros contactos establecidos por Javier Retegui y Manuel Quevedo con la Universidad Paul Sabatier de Toulouse. El incremento notable de su número aconseja la creación de Goier con el objeto de



José M.ª Zabalegui

coordinar cuatro variables: necesidades científico-técnicas de la sociedad industrial, aptitudes de los alumnos, su capacidad para dar respuesta a tales necesidades y selección de las Universidades extranjeras que más se ajusten a estos planteamientos.

El derecho de los alumnos se concreta en disponer de camino abierto y de medios económicos para acceder a la Universidad extranjera. Su obligación, en ser solidarios con los demás, compartiendo las ayudas económicas que se obtengan y en comprometerse a trabajar durante 5 años dentro de la Comunidad Autónoma Vasca.

Ginto:

— Vamos a escuchar las experiencias concretas de quienes habéis estudiado en el extranjero y

hoy trabajáis en empresas del Grupo, haciendo especial referencia a los problemas encontrados en la Universidad y en el momento del regreso.

Guelbenzu: Mi experiencia se enmarca en la segunda generación de alumnos, con un camino ya abierto el año anterior en la Universidad Paul Sabatier de Toulouse. Era el año 1973 y por afinidad con los intereses de Eskola y cuando aquí apenas se hablaba de ello, me decidí por la Automática que estaba ya muy en boga en Francia. Las becas, concedidas entonces por el Ministerio de Trabajo, las repartimos entre los 4 de Eskola más dos de Fagelectro. Concluidos los estudios en Toulouse y a insinuación de Retegui, marché a la Escuela Superior de Electricidad de París, abriendo una nueva vía para los egresados de Eskola.

La mayor deficiencia que tuve que padecer fué el bajo nivel en matemáticas y física. En francés me arreglé aceptablemente bien gracias a los dos meses de cursillo veraniego previo. Concluidos mis estudios en Francia me incorporé sin ningún problema en Ikerlan que entonces estaba echando a andar y contaba con un amplio campo profesional.

Mendieta: Has citado deficiencias en Matemáticas y Física y en menor escala en idiomas ¿cómo está hoy Eskola en estos temas?.

Zabalegui: El problema de idiomas creo que está hoy bastante solucionado para los que van a Universidades anglófonas, ya que el inglés se estudia intensamente en la carrera. El francés no, quedando la posibilidad de hacerlo en el CIM y mejorarlo con cursillos de verano. ➔

ENPRESAREN KULTUR ALDAKETA

ESKOLAK funtsezko egitekoa betetzen jarraitzen du Talde Kooperatiborako pertsonal kualifikatuaren prestakuntza-lanetan, eta ez bakarrik Injinerutza Teknikoko ikasketen bidez, horrezaz gain Saiolan eta Goier proiektuen eskutik ere.

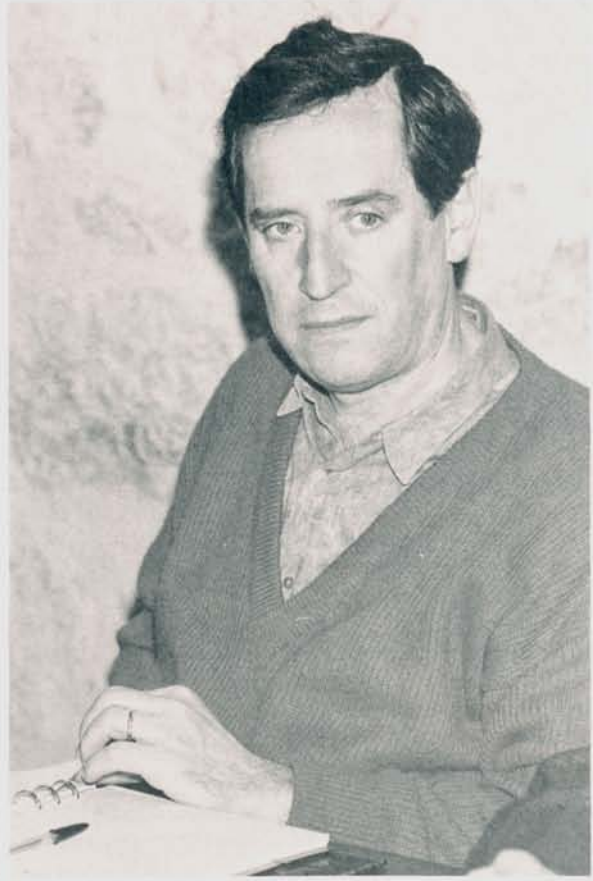
Hala ta guztiz ere, Mahai Inguruan emandako eritzi desberdinetatik atera daitekeen ondorioa zera da: Pertsonal kualifikatuaren hutsunea ez da beteko, soilik, ESKOLatik ateratzen da jendearekin. Inguruko beste Injinerutza Eskoletara ere jo beharra dago, eta, Marketing-aren arloan pertsona daiteke ETEO eginkizun garrantzitsua bete dezakeela, Injinerutza arloan ESKOLAK eta GOIER-ek betetzen dutenaren antzekoa ahin zuzen ere.

Mahai inguruan behin eta berriz errepikatu zen kezkarik larrienetakoa, belaunaldi berriei erakarpen profesional tentagarriak eskaini beharrekoarena izan zen, eta ez bakarrik goi-mailako zuzendaritza-eginkizunetarako, baizik eta, enpresako gestioaren eta produkzioaren erdi-mailako postuetan ere.

Honen arabera, Taldeko eta banakako kooperatiben gestiorako nahitaezko tresna bilakatuko da Giza-Baliabideak erakartzeko politika sendoa. Ikuspegi berri honek, gure enpresetara ekarriko duen kultur aldaketa nabaria izango da, batipat orain arteko pertsonalaren politika kontratazio soila izan delako, eta inondik ere ez giza-baliabideak ongi bideratzeko politika sistematikoan oinarritua.



Aitor
Oro-
bengoa



Pedro
Mendieta

→ En cuanto a Matemáticas y Física el asunto es más difícil de resolver, dada la preeminencia del carácter práctico en Eskola. Creo, no obstante, que en Ingeniería se está haciendo hoy en día un gran esfuerzo en este sentido.

Orobengoa: En Francia existe una fuerte tradición cartesiana y consiguientemente a estudiar matemáticas en profundidad. No ocurre así en Alemania y no por eso la técnica alemana está por debajo de la francesa.

Guelbenzu: Cuando me he referido al problema de matemáticas, pienso que su nivel en Eskola debería ser algo superior, pero sin que tenga que equipararse al de un segundo ciclo universitario francés, dado su carácter de Ingeniería Técnica.

Mendieta: Insisto en la pregunta, por la incidencia que el tema tiene en la estructura básica de formación y en la materialización de aplicaciones en el desarrollo industrial de nuestros días, teniendo en cuenta la complejidad creciente de agorismos y conocimientos matemáticos.

Guelbenzu: No hay que perder de vista que un Ingeniero Técnico tiene su sitio y que para labores de mayor cualificación está el Ingeniero Superior.

Mendieta: Mi preocupación radica en que esas personas van a ser directi-

vos futuros. Ahora bien, el tema tendría salida si Eskola, además de garantizar buenos ingenieros técnicos, contara con un programa de estudios que facilitase el acceso a las Universidades extranjeras vía Goier.

Quevedo: Creo que no es un fenómeno generalizado el que desde una Escuela de Ingeniería Técnica se pueda dar el salto a la superior.

Mendieta: Me refiero específicamente a Eskola de Mondragón porque, al menos para Fagor, representa un aprovisionamiento natural de Recursos Humanos.

Zabalegui: En idiomas, la realización de un curso de tres meses en el país, podría ser una buena solución práctica a corto plazo. En cuanto a las matemáticas, además de las exigencias crecientes de un mayor nivel dentro de la propia carrera de Ingeniería Técnica, podría también pensarse en cursos especiales para quienes vayan a ir al extranjero, de manera que su entronque no resulte tan duro.

Markaide: Yo quisiera decir que la falta de personal cualificado en las cooperativas no va a resolverse únicamente por la formación de ingenieros vía Goier, ya que hay necesidades de la empresa que no quedan cubiertas. Me refiero principalmente al área de Marketing y de Gestión, donde pienso que ETEO puede jugar un papel se-

mejante al de Eskola y Goier con los ingenieros, enviando también exalumnos al exterior para su cualificación en Marketing y Gestión de Empresas, contribuyendo a mejorar sus conocimientos de idiomas y su capacidad de desarraigo, aspectos que son sustanciales en labores comerciales y de marketing.

Contamos con una gran oferta de titulados en áreas de gestión (Económicas-Empresariales), pero lo cierto es que no cubren las exigencias de la empresa de hoy. Por otro lado, la ya gran escasez de ingenieros se acentúa aún más si los utilizamos en áreas de gestión.

Zaldúa: Voy a tratar de retomar el tema, porque parece que el objetivo principal de esta Mesa era hablar de las experiencias concretas de los alumnos y nos hemos derivado hacia los problemas de personal.

Mi experiencia es un poco atípica. Yo empecé en Toulouse desde el primer año y conocí Mondragón a través de los estudiantes que llegaban por allí. Desde la primera hornada y durante los ocho años que he estado en Francia, he sido testigo privilegiado de las sucesivas remesas que han pasado por allí, con el común denominador de su gran capacidad de trabajo y su acentuado sentido de Grupo.

ALGUNAS MEDIDAS SUGERIDAS

- Facilitar la realización de stages y proyectos de fin de carrera en nuestras Cooperativas.
- Coordinar la relación empresas-Goier.
- Sistematizar el apoyo económico.
- Saber comunicar lo que tenemos.
- Hacer de los Departamentos de Personal Departamentos de Recursos Humanos, que coordinen también las relaciones con Goier.

Personalmente, pasar al nivel de Maîtrisse, que es donde van los exalumnos de Eskola, me resultó algo relativamente sencillo, ya que mi formación la había realizado en Francia y contaba con el nivel adecuado de conocimientos matemáticos. Pero sí recuerdo que, en este terreno, las carencias de quienes llegaban de Mondragón eran grandes y muchas veces me tocó repasar conjuntamente los conceptos.

Quevedo: Ha tocado un punto que para mí es un factor clave del éxito de esta experiencia y es la gran capacidad de ayudarse y formar grupo, unidos por una especie de mensaje de que había que responder al desafío y cambiar algo a la vuelta.

Orobengoa: Al margen de tu propia experiencia aventurera salía triunfante la Escuela. De ahí que al margen de tu propio éxito había que buscar asimismo que saliera bien tu compañero, dejando abierto el camino para futuras promociones.

Guelbenzu: Sí es muy cierto que formábamos un grupo compacto y que cada vez que volvíamos de vacaciones,

Agustin Marcaide



LANKIDE

ni se nos ocurría volver a Toulouse sin pasar antes por la Escuela.

Zaldua: En este sentido creo que he apreciado cambios importantes de las primeras generaciones, más militantes y más acostumbrados al esfuerzo y al sacrificio, a las generaciones actuales.

Zabalegui: Creo que sustancialmente las cosas no han cambiado. No es lo mismo los cuatro que están en Stafford, que se preocupan y apoyan el uno en el otro, que los que se hallan en Toulouse para quienes ya es una rutina estudiar allí. Pienso que el concepto y sentido de grupo continúa, porque de lo contrario los problemas se agudizarían. Toulouse es hoy un camino hecho. Pasa lo mismo que cuando se inicia una cooperativa, y luego al paso de unos años las cosas se estabilizan.

Quevedo: En 1972 ir a Europa era como ir al espacio. Las amarras mentales eran muy diferentes que las de ahora. Además entonces había que ganar la confianza de que era posible cursar estudios en el extranjero, una vez terminada la Escuela. Hoy es distinto, la figura de Eskola está perfectamente homologada y las reglas del juego son otras. Pero antes han sido necesarias toda una serie de apuestas.

Orobengoa: Yo pertenezco a la segunda generación de los de la Universidad de Nantes, cuando todavía era necesario apuntalar aquello. Eramos 4 personas y enseguida formamos ese grupo del que antes hablábamos. Lo que más recuerdo de aquella experien-

cia era el ambiente inhóspito en que nos movíamos y la necesidad de estudiar día y noche. Habíamos pasado de un medio arropado por la familia y los amigos a un medio inhóspito, de idioma y cultura diferentes.

Nos resultaban sorprendentes los grandes medios con que contaba la Facultad en el campo de la investigación y de la informática, las enormes bibliotecas y la excelencia del profesorado. Eramos prácticamente 400 alumnos y entre investigadores y profesores había 300 personas que te seguían constantemente bajo una disciplina rígida.

Otro dato a destacar era el enfoque pluridisciplinar de los estudios, lo que facilitaba la adaptación a distintos puestos al contar con una base común.

En cuanto a la incorporación en el Grupo el proceso fué bastante natural, ya que además de las becas del Gobierno Francés que nos repartíamos entre los cuatro, habíamos establecido una relación monetaria con Fagor que nos exigía una vinculación posterior. De modo que al poco de regresar y tras unas prácticas en Ikerlan, nos incorporamos rápidamente a Fagor al iniciarse el proceso de reconversión.

Guelbenzu: Me ha llamado la atención ese ambiente hostil, en Toulouse nunca tuvimos esa sensación. Sin embargo en París ya fue algo distinto.

Zaldua: Desde luego que el callo de la gente que ha estudiado en Eskola y luego ha ido fuera es enorme, con abundancia de esfuerzos y sacrificios aquí y allí mientras estudiaban, pero luego incorporarse inmediatamente a la vida del trabajo.

Guelbenzu: Por supuesto que sí que realizamos esfuerzos, pero en ningún caso me considero un mártir. La verdad es que a pesar de todos los sacrificios me lo pasé estupendamente.

Mendieta: Creo que estamos aquí ante una generación que le ha tocado vivir unas circunstancias menos duras que las anteriores. El Grupo nace con una determinada tutela de la primera generación que ahora está llegando a la jubilación. Hay una segunda generación que todavía mantiene unas determinadas motivaciones y así sucesivamente van apareciendo nuevas generaciones.

Un problema a analizar es cómo estas nuevas generaciones que vienen mucho mejor preparadas, que rompen barreras y ven la necesidad de "hacerse con el poder" en la estructura cooperativa, no terminen por bloque-

* ETEO puede jugar en Marketing un papel similar al de Eskola y Goier en Ingeniería.

* La política de Recursos Humanos requiere un auténtico cambio de cultura.

→ arse y lleguen a pensar que resulta imposible. ¿Cuál va a ser el porcentaje de los que se van a vincular de por vida a la experiencia cooperativa?.

Zaldua: El talante de los 70 es también distinto de los 80. La gente de los setenta iba al extranjero con la sensación de que se les hacía un favor y, a su regreso, la mayoría se reintegraban en el Grupo Cooperativo. Tengo la sensación de que al menos la gente que hoy va a Toulouse lo siente como un derecho adquirido y que no debe nada por ello. Esa vinculación y compromiso futuro podrían pues verse amenazados.

Ginto:

— **Hasta ahora hemos centrado la discusión en torno a los exalumnos de Eskola que han ido al extranjero a perfeccionar su formación. Pero, ¿cuál es la opinión de los receptores, es decir, en este caso de Ikerlan, Fagor y Eskola?.**

Mendieta: En nuestro caso un primer problema que tenemos como receptores es que proyectos como Goier, Ikerlan o las propias necesidades de Eskola detraen recursos humanos para nuestra actividad empresarial. Pero es muy posible que el problema radique en nosotros, al no ofrecer el suficiente atractivo a las nuevas generaciones en los diferentes ámbitos de gestión profesional. Personalmente opino también que no estamos sacando el adecuado rendimiento a nuestros esfuerzos en formación e investigación. El tema está en saber ligar dos ámbitos tan diferenciados pero a la vez tan complementados, esto es, en traducir en desarrollo industrial los esfuerzos que realizamos en formación e investigación.

Por otro lado, creo que la gestión previsional y de tutoría para proteger curvas de carrera de nuevas generaciones está aún poco estructurada. En el caso de Fagor, la nueva organización nos tiene que permitir dinamizar más las relaciones con Eskola, Ikerlan y el Grupo, sistematizando todo este aspecto de curvas de carrera.

Otro tema a tener en cuenta es el de las nuevas iniciativas de autoempleo ligadas a Saiolan, Industrialdea, etc., que por su carácter de proyectos empresariales autónomos pueden constituir otro desafío para el Grupo, al que las nuevas generaciones pueden considerar quizá demasiado burocratizado en su funcionamiento.

Quevedo: Nuestra experiencia es limitada puesto que en Ikerlan hemos sido receptores pero sólo de las primeras promociones. De hecho, desde ha-



Jesús M.ª Zaldua

ce seis años no hemos recibido ningún exalumno de Eskola que luego haya estudiado en el exterior. De las primeras promociones puedo decir que venían con enormes ganas de crear y hacer cosas. De las posteriores no tengo mayor experiencia como para saber con qué bagaje vienen.

Zaldua: Al final de lo que se trata es de saber qué busca el estudiante a su regreso aquí. Creo que básicamente busca una satisfacción técnico-profesional y que al volver con más formación también se cotizan más en el mercado. Pienso también que la vinculación con las cooperativas es menor y que se tiende más a una solución de tipo personal, habiendo desaparecido esa especie de militancia de los primeros tiempos.

Guelbenzu: Yo no hablaría de militancia. En mi caso personal fué la Escuela la que en su momento me ayudó a tramitar el préstamo y nace lógicamente un vínculo. Pero es sobre todo con el proyecto de Ikerlan, al que sigo durante los tres años que estoy en el extranjero y en el cual creo, por el que apostado al terminar la carrera.

Orobengoa: Lo que buscas cuando vuelves del extranjero es que alguien te de cancha profesional. Para algunos ha sido Ikerlan y para mí Fagor-Ulmatik.

Markaide: La empresa cooperativa se encuentra con la necesidad de atraer a esa gente que tiene un cierto

*** La gestión previsional y de tutoría para proteger curvas de carrera está en general poco estructurada.**

compromiso moral, pero incluso Goier lo circunscribe a que durante cinco años trabaje en Euskadi. A nosotros lo que nos interesa, después de realizar un importante esfuerzo en este sentido, es que se cubran nuestras necesidades de personal cualificado y ahí entra la tarea de mantener un atractivo profesional para los que vienen del exterior.

Orobengoa: Existe un gran desconocimiento sobre lo que podemos ofertar profesionalmente en nuestras empresas. Yo he solido dar charlas en la Escuela y me he sorprendido que al margen de conocer realidades tan estupendas como Ikerlan, la gente desconoce que Fagor-Aurki es líder en Controles Numéricos, que hay un Departamento dedicado a Comunicaciones, etc.

Markaide: Ahí podemos caer en un error, ya que la realidad es que no podemos ofrecer a todos los ingenieros puestos de ese nivel tecnológico. Al final muchos van a tener que trabajar en Departamentos de Producción de nivel tecnológico medio. Lo que debemos hacer es tratar de hacer atractivos incluso estos niveles.

Guelbenzu: Realmente es utópico pensar que a todos se les puede ofrecer una cancha tecnológica de altura. Conocemos a gente que ha encontrado su puesto a los 5 ó 6 años y mientras ha andado de una cooperativa a otra haciendo trabajos que eran absurdos para su formación.

Mendieta: Aquí tenemos una especie de contradicción permanente, porque luego resulta que faltan Recursos Humanos para el lanzamiento de nuevas actividades emergentes cuya tecnología está en manos de las nuevas generaciones. Hay un problema de comunicación y de organización de los recursos.

Guelbenzu: Se hace una planificación a 3 ó 4 años de personal técnico cualificado y ¿qué se hace para tener esa gente?. El que Fagor aporte 5 ó 10 millones al año para que haya 23 estudiantes en el extranjero parece ridículo. Lo que hay que hacer es facilitar información al alumno que se va a incorporar a una Universidad extranjera, orientándole incluso en las materias en que se va a especializar y que el compromiso moral sea por ambas partes. Inculcar al alumno que cuando termine su especialidad tiene un compromiso para venir a trabajar aquí y que a su vez la empresa se comprometa a cogerle y a ofrecerle atractivos profesionales.

Mendieta: Yo soy partidario de la libertad absoluta. Entonces el problema es qué hay que hacer para motivar a esos estudiantes que han llegado al final de su carrera. Hay un conjunto de nuevas actividades que no se pueden abordar de manera ágil y dinámica y con suficiente atractivo por nuestra falta de diálogo y capacidad de integración de acciones dentro del Grupo. Hacemos un esfuerzo primario pero luego son necesarios esfuerzos complementarios. Si no somos capaces de crear desarrollo estamos minando las esencias de la propia Experiencia

Cooperativa. ¿Cómo se consigue la renovación del espíritu de lucha en las nuevas generaciones?.

Zabalegui: Ese es un problema que está ahí. Sobre lo dicho anteriormente, estoy más de acuerdo con lo expresado por Guelbenzu y Orobengoa que lo dicho por Zaldúa en cuanto a que los alumnos de hoy se consideran con una especie de derecho para estudiar fuera y que su vinculación con el Grupo es menor. Sigue dándose un vínculo importante entre ellos y Eskola que le proporciona los contactos y las becas y la elección para estudiar fuera continúa siendo una decisión individual.

Al volver del extranjero estos vínculos existen pero Goier no utiliza la figura contractual, que nunca ha empleado Eskola, y el único compromiso es el de trabajar al menos 5 años en Euskadi. De lo que se trata es que las empresas del Grupo les ofrezcan atractivos suficientes. Los jóvenes son idealistas y si el Grupo les muestra que hay unas expectativas y unos problemas a resolver, se sentirán predispuestos a incorporarse a su vuelta en las empresas del Grupo.

Markaide: Eso es importante. Pienso que la vía para conseguir mantener ese atractivo es que estos jóvenes pasen por las empresas, realicen stages y proyectos en ellas y conozcan los trabajos reales que una persona de su cualificación puede cumplir.

Zabalegui: Si ya en el proyecto de fin de carrera canalizamos sus intereses dentro de una empresa, de alguna forma el se está convirtiendo en especialista en ese tema. Si luego muestra

deseo de ir al extranjero, incluso desde Goier se podría hacer un esfuerzo para buscarle la Universidad donde mejor pueda desarrollar aquel tema.

Zaldúa: Otro asunto a tener en cuenta es el retributivo. A un exalumno de Eskola con un doctorado hecho en el extranjero no sé hasta qué punto le ofrecemos el suficiente atractivo económico.

Guelbenzu: Creo que en el momento en que concluyes los estudios no tienes ningún parámetro para compararte y saber si lo que te ofrece el Grupo es suficiente o no. A partir del segundo año sí comienza a ser un factor más importante que se agudiza aún más en años sucesivos. Tal cual están las cosas, el Grupo difícilmente puede ofrecer unos atractivos económicos a técnicos de grado superior con 4 ó 5 años de experiencia y no hay que olvidar que lo económico es también uno de los motores de esta vida.

Orobengoa: Yo quisiera aludir al enfoque actual de los Departamentos de Personal que creo deberían estar menos burocratizados y funcionar más como cazadores de personal cualificado, al igual que se hace en Europa. También deberían gestionar las relaciones con Goier y tratar de institucionalizar las becas.

Zabalegui: La verdad es que no aprovechamos nuestra fuerza como Grupo. Cuando vamos a Universidades extranjeras potentes uno va casi con complejo de ser una Escuela pobre de Ingeniería Técnica. Si tuviéramos conciencia efectiva de Grupo,



* Lo que se busca cuando vuelves del extranjero es cancha profesional.



podríamos ofertar a dichas Universidades la imagen práctica de una Escuela vinculada a un potente Grupo industrial y a un importante Centro de Investigación. Todo lo cual facilitaría nuestro acceso a programas europeos como Erasmus y Comet.

Markaide: Estamos hablando de un auténtico cambio de cultura de nuestras empresas cooperativas. Actualmente, salvo excepciones, no hay gestores de Recursos Humanos en las Cooperativas. Hay que señalar, sin embargo, que desde que el Consejo General empezó a andar ha adoptado el tema como una de las principales carencias del Grupo.

Quevedo: Creo que no somos consecuentes entre las necesidades que se plantean continuamente como empresa y los medios que ponemos para atender al recurso humano. Hay un verdadero problema de gente preparada en el Grupo pero no hay apuestas ni política a medio y largo plazo. Se quiere la gente formada sin más y luego falta dinero para las becas de los que van al extranjero, hay problemas para realizar stages en las empresas, para comunicar lo que tenemos. El concepto de Recursos Humanos, como filosofía, todavía no ha entrado en el Grupo, lo que está es la simple contratación de personal.

Orobengoa: Se dan situaciones extrañas y contradictorias. Hace poco, Manuel Quevedo

con motivo del homenaje a quienes nos habían acogido en Toulouse, se les trajo a Mondragón donde pudieron apreciar la magnificencia de edificios como División Empresarial, Ikerlan o Caja Laboral Popular. No sé que pensarían al recordar que siempre habíamos ido detrás de ellos en plan pobre.

Markaide: En muchos casos vendemos imagen de Grupo y no es tal. Imagen de riqueza y no somos tan ricos, imagen de que hemos superado la crisis y aún hay empresas con problemas.

Quevedo: Yo creo que tenemos realmente muchas cosas que vender. Si en unos aspectos como el económico podemos estar en desventaja, en otros podemos tener una fuerza real, por ejemplo los desafíos y posibilidades que hoy ofrece el Grupo Fagor como factor de enganche y de creatividad. Insistimos en que no podemos hacer la misma cobertura económica del mercado y sin embargo no vendemos la imagen de que existe un desafío tecnológico y empresarial atractivo para personas con capacidad creativa.

Markaide: En los comienzos del Grupo, la gente tenía una motivación fuerte por el hecho de que la Experiencia era suya y la iban haciendo. La situación ha cambiado y en las generaciones que se van integrando la motivación es diferente. Asimismo, la forma de resolver el problema de personal cualificado también va a tener que Eugenio Guelbenzu

ser de otra manera, acentuando el aspecto de la profesionalidad y de la realización personal, que son temas en los que deberíamos incidir más.

Un elemento de competitividad de nuestras empresas va a ser la capacidad de cambio y para este cambio no estamos gestionando adecuadamente los Recursos Humanos. Hay que crear el necesario estado de opinión y empezar a coordinar seriamente nuestras posibilidades como Grupo.

Mendieta: ¿Cómo está nuestra participación en los programas europeos para estudiantes: el Comet, Erasmus, etc...?

Quevedo: Hasta ahora nos han rechazado los proyectos presentados por Eskola. La principal razón es que Eskola no tiene una denominación homologable a nivel internacional. Es difícil que aparte de nuestro entorno se entienda la proyección y peso de Eskola que para muchos de fuera no es sino una especie de prolongación de Maestría Industrial.

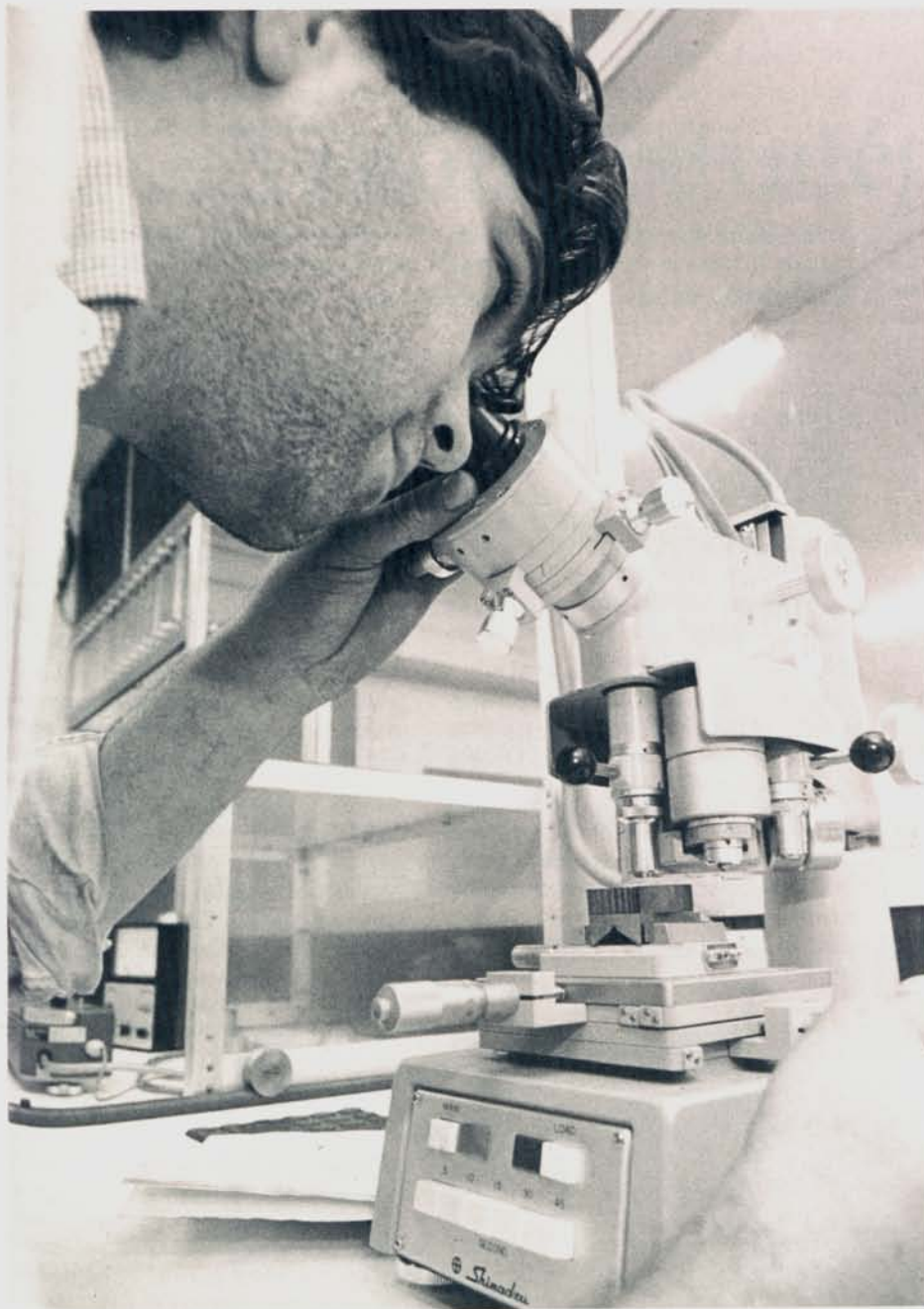
Con el nombre actual no vas a ningún sitio. Una posibilidad viable, que ya se nos ofreció en su momento, sería hacer otra Escuela a nivel de Ingeniero Superior ligada a la Universidad a Distancia de Bergara. Desde Mondragón podríamos llevar Físicos e Ingenieros.

Zabalegui: Parece que el motivo alegado por Bruselas para el rechazo de nuestros proyectos era que no se daba el suficiente intercambio, que nosotros enviábamos estudiantes pero no recibíamos. Este año lo que hemos hecho es prever estancias en Ikerlan y Fagor de estudiantes extranjeros, se ha hablado luego con el responsable de Bruselas y parece que en principio hemos superado el nivel funcional. Ahora habrá que esperar al nivel político, ya que el reparto se hará a nivel de Estado con las indudables presiones de Centros e Instituciones.

Mendieta: Creo que en estos momentos el Grupo Cooperativo tiene una imagen positiva, de gran confianza en que emplea bien el dinero. De manera que si cabe el acceso a tales ayudas lo importante será saber realmente a quien debemos recurrir, si al Ministerio de Educación, al Gobierno Vasco, etc..

Zabalegui: Estoy de acuerdo. De hecho hay que agradecer que el presupuesto de Goier de estos dos últimos años ha estado fundamentalmente soportado por el Departamento de Trabajo del Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Guipúzcoa.





A 871 se eleva el número de titulados necesarios para el conjunto del Grupo Cooperativo Mondragón, durante el período 1988-1992, según los resultados de una encuesta realizada entre los Directores Generales y Directivos del Grupo, aunque es muy posible que la cifra final resulte aún mayor. De los 871, 404 serían Ingenieros, 183 Economistas o Empresariales, 84 Informáticos, 7 Asesores Jurídicos y 193 de otras profesiones.

JESUS E. GINTO

La Gestión de los Recursos Humanos en el Grupo

La cuantificación por vez primera de las necesidades de personal cualificado en el Grupo, refleja una clara toma de conciencia del problema, en momentos de creciente complejidad de la gestión empresarial, de internacionalización irreversible de los mercados y de una mayor competitividad mundial.

Variable estratégica

Otro síntoma de esta sensibilización es la progresiva aceptación a nivel de los distintos Grupos comarcales, de la

figura del Director Social y de Recursos Humanos, superando así las limitadas funciones del tradicional Director de Personal de nuestras Cooperativas. Se trata de incorporar la gestión de los Recursos Humanos como una variable estratégica más de la empresa y del conjunto del Grupo Cooperativo, al igual que se hace ya con la política exportadora o de I+D en muchas empresas.

Para llevar a cabo esta política, el Grupo Cooperativo puede contar con un punto fuerte respecto a otro tipo de

empresas, si consigue valorar adecuadamente a las personas e implicarlas en la gestión diaria de la Cooperativa, aprovechando al máximo sus capacidades. Este es el gran reto, tal como recuerda Agustín Markaide, Director de Recursos Humanos de División Empresarial.

Por ello resulta evidente la conveniencia de contar con directivos suficientes, formados y promocionados desde dentro e integrados lo más posible en la cultura de la empresa

cooperativa. Lo cual implica la implantación de una gestión previsional de los Recursos Humanos y la dotación de los medios adecuados.

Rotación de directivos

En el documento sobre la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa, elaborado por el Comité de Recursos Humanos, se recuerda que la expansión del Grupo se ha visto condicionada en los últimos años por la insuficiencia de directivos y que la efectividad empresarial ha sido afectada por la excesiva rotación de los mismos. Rotación que en el período 1980-1985 alcanzó al 83% de los directivos, de los que el 40% marcharon al exterior y el 43% se movió en el marco de las Cooperativas del Grupo.

Subraya el informe, que la actividad empresarial a medio y largo plazo, requiere una reducción en la rotación de los directivos y la cobertura de gran parte de las necesidades mediante la generación interna de cuadros. Esto supone la planificación de la formación interna de los directivos del Grupo, en base a una estrategia centrada en tres ámbitos de actuación: Cooperativas individuales, Grupos Comarcales y Grupo Cooperativo.

Gaurko gizarteak giza-baliabideen gestioari ematen dion garrantziaren ildo berberetik, gure Kooperatibetan ere piskana-piskana sartzen ari da Taldearentzako ongi prestatutako Zuzendariak eta Tekniko Kualifikatuak lortu beharreko ideia. Horixe baieztatzen dute, giza-baliabideen eta Zuzendari Sozialaren figurari buruz lantzen ari diren ikerketek eta Lurraldetako Talde desberdinen aldetik emandako onepenak. Urrats horiek medio lortuko bait da betidaniko Pertsonaleko Zuzendariaren ohizko funtzioak gaintitza.

A nivel de Cooperativas individuales, haciendo que la planificación de los Recursos Humanos constituya un capítulo imprescindible de su planificación estratégica. A nivel de Grupos Comarcales y Sectoriales, con el establecimiento de unas normas que regulen el proceso y la elaboración de un Plan que defina las necesidades de personal cualificado y el correspondiente plan de actuación.

Por último, a nivel de Grupo Cooperativo, apoyando la captación y formación de titulados y potenciando al mismo tiempo la gestión estratégica de los Recursos Humanos en los distintos Grupos. El documento contempla también la colaboración entre éstos, facilitando la formación o el posible

trasvase de directivos dentro de un esquema universalmente aceptado.

Centros Universitarios

Una política eficiente de los Recursos Humanos del Grupo exige una relación más estrecha con las Escuelas y Centros Universitarios del entorno: Universidad de Lejona, Deusto, Ingenieros de Bilbao y Donostia, Eskola y ETEO.

Dicho enfoque conlleva la intensificación de los contactos con estos Centros Universitarios, el desarrollo de planes para la captación de estudiantes que se hallen en prácticas y la realización de proyectos de fin de carrera en las empresas cooperativas.

La relación será lógicamente más estrecha con los Centros Universitarios del Grupo, Eskola y ETEO, tratando de facilitar las prácticas de los alumnos en empresas del Grupo y su posible incorporación posterior y apoyando decididamente iniciativas como Goier o Saiolan.

El papel asignado a Ikasbide es también muy importante, por la labor que puede desempeñar en la captación y formación de postgraduados, posibilitando su inserción en la cultura empresarial cooperativa y aportando las herramientas para el buen desempeño de su labor profesional.

Para finalizar, hay que indicar que existe a nivel de Grupo Cooperativo un Comité Asesor de Recursos Humanos del Consejo General del Grupo, que incluye en su plan de actuación diversas acciones encaminadas a satisfacer las necesidades de personal cualificado.



Previsión de titulados provenientes de Eskola-Goier-Saiolan

Titulados	Años						TOTAL
	1988	1989	1990	1991	1992	-n.º personas*	
Ingenieros Técnicos *	66	76	87	99	107	435	
Goier	10	16	20	23	25	94	
Saiolan (de titulaciones diversas)	14	16	18	21	21	90	
T O T A L	90	108	125	143	153	619	

* Mecánicos, Eléctricos y de Organización.

Visión Estratégica

Estamos inmersos en una sociedad caracterizada por la convulsión en sus formas de vida y relación. El endiablado ritmo de innovación tecnológica, trastoca los modos convencionales y pone ante las cuerdas a instituciones y empresas.

El interés del concepto

Chirrían las articulaciones, quiebran las estructuras, ante las nuevas exigencias, sin apenas haber tenido tiempo de digerir lo conocido. Se nos echan encima oleadas de inventos, que pugnan por ganar espacio, arrumbando valores y modas del ayer. Locura colectiva que se recrea en el Shunpetariano concepto de la "destrucción creadora", al parecer único sendero de salvación de un sistema, que revive en la paradoja: de ricos y pobres.

Emparejados los unos y los otros, en sarcástico matrimonijae, refle-

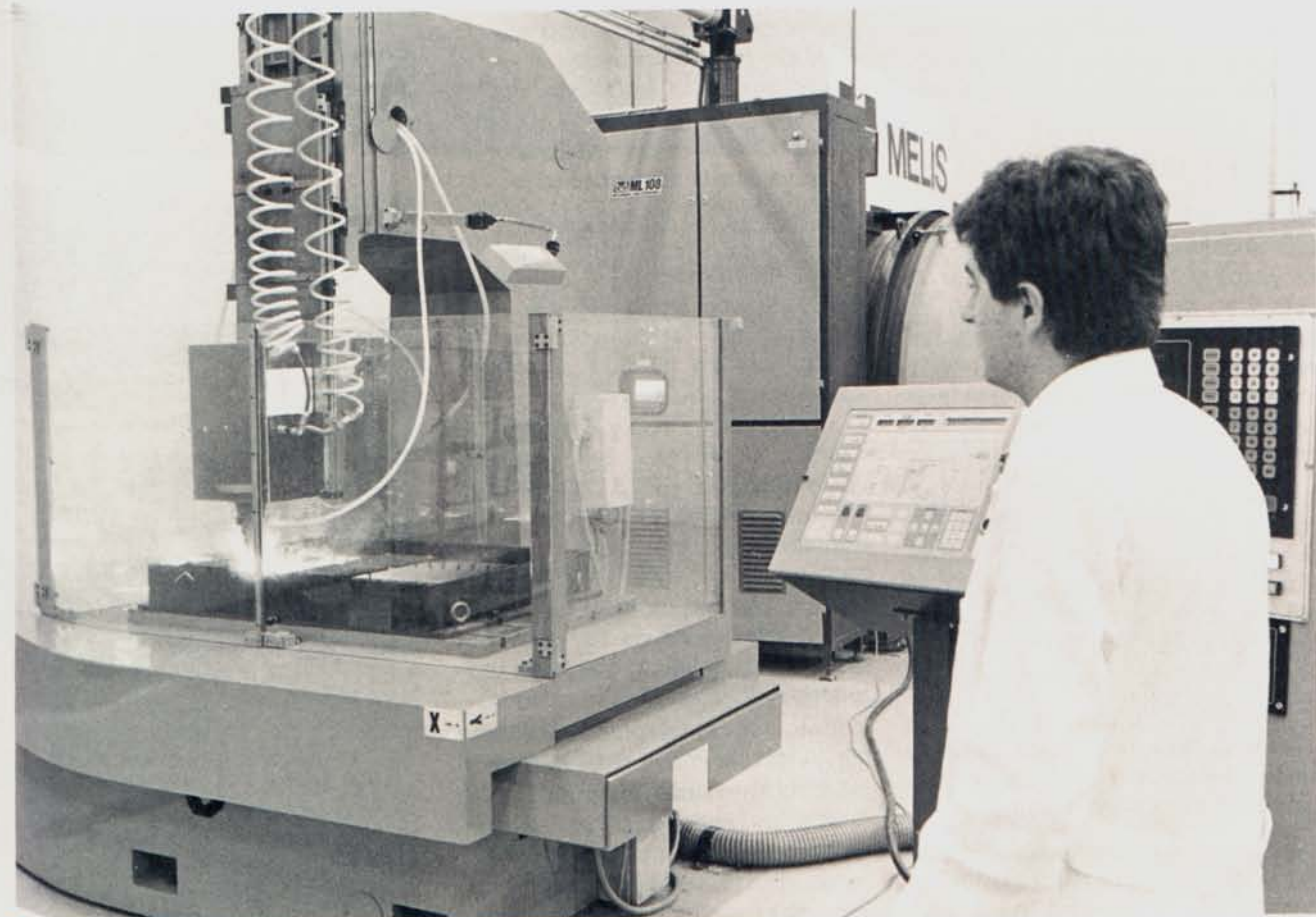
jan la tragedia de una humanidad que se reparte en 1/3, de la sociedad del bienestar y 2/3, de la sociedad del malestar, en la que literalmente bordean el hambre y la muerte.

Y nosotros por azar o lotería, pertenecemos a ese tercio de la humanidad, en la que se darán las grandes mutaciones sociales y tecnológicas, donde empresas e instituciones sufrirán el embate de la innovación en términos desconocidos.

De la **era de la continuidad** a la **era de la incertidumbre**. De ahí, el interés crucial del pensar estratégico, del vivir con **enfoque del mañana, el hacer del hoy**.

En épocas pasadas, el esfuerzo de intuición de lo venidero era relativamente sencillo, dada la estabilidad del medio, pero con el acelerón de la técnica, la visión de lo que

JESUS LARRAÑAGA





nos espera se hace más incierta, y lo que es quizás peor, el que no se aplica en imaginar el escenario esperable, se expone a desaparecer.

El concepto visión, se adjetiva con el de Estratégico, en un intento de dibujar no sólo el escenario, sino de evaluar los medios críticos a emplear, para sobrevivir en un contexto asaz movedido e inestable. Superar la pura visión estática, e identificar tendencias, en factores que definirán la relación empresa-sociedad.

Sobrevivir aportando diferenciales, es el desafío de cualquier institución económica, y la forma y modo de hacerlo competitivamente es todo un ejercicio de prospectiva, a la que están obligados los grupos como los nuestros, inmersos en un amplio debate sociológico, y pendiente el debate de maniobrabilidad económica en macroespacios competitivos.

El Escenario

Salvo cataclismos, que dejaren sin efecto el devenir esperable, se perfilan los factores que van a dominar la escena de la próxima década, y en su gestión habrán de emplearse las mejores cabezas de la organización. Descifrar la complejidad es tarea de la alta dirección, es exigencia irrenunciable.

La sociedad avanzada, orienta sus preocupaciones hacia los bienes inmateriales, una vez satisfechos los meramente físicos. Será una sociedad muy guiada por los servicios y la información, por el ocio y su satisfacción. Lógicamente una sociedad alfabetizada, tendrá requerimientos muy dispares de la sociedad inculta y prisionera de la producción física.

De la mediación de la mano del hombre para la producción material, se ha pasado a la mediación de la máquina, "era del maquinismo", en vías hacia la "era de la automatización", la producción sin intervención humana, la "fábrica sin hombres". Eso que parece un sueño, está a tiro de honda.

Innovación tecnológica, mercado global y finanzas, van a configurar el nuevo mundo.

En un informe del Grupo Ambrosetti, se dice que la tecnología será presidida por lo que

denomina **tecnologías horizontales**, o "macrotecnologías" (microelectrónica, tecnología de la información, biotecnología), que tienen el poder de extenderse como manchas de aceite, y de modificar completamente sectores de actividad, hábitos de consumo, estructuras y competitividad de la empresa, y añade: "estamos viviendo, después de apenas dos siglos, el fin de la civilización industrial, y todo lo que ello ha significado (trabajo estandar, proceso estandar, consumo estandar), para entrar en un mundo bastante imprevisible y dinámico". La tecnología abre las puertas al: **Mercado Global**. Lo vemos en nuestra propia carne, apenas dos años desde el ingreso en la Comunidad Europea.

De una forma rápida y violenta sentimos las tascadas de productos foráneos, que de momento y por el tirón de la demanda interior, han encubierto el problema subyacente: **La escasa implantación exterior**. No se compensa la pérdida de mercado interno a ritmo suficiente y no es por falta, quizás, de estrategia, como teoría y concepto, sino falta de capacidad virtual y operativa de ser protagonistas de la era del **Mercado Global**.

Claro que para ser hay que empezar por identificar el espacio hacia donde vamos, y una vez identificado, movilizar recursos y adaptar estructuras en aras a situarse en la nueva órbita mercadológica.

En efecto, no hay distancias, se va hacia el mega-mercado-global, ya que el producto y el servicio se dispersan con suma rapidez. "La comunicación e información se multiplican en medida explosiva, tendiendo a anular en la práctica, el vínculo de tiempo y espacio. Televisión y teléfono, teleconferencia, dan la posibilidad de contactar con cualquiera, en tiempo real, transmitiendo información, documentos y haciendo del mundo, sobre el plano tecnológico, siempre más similar a una única "ciudad", definiendo, gustos y consumo uniformes". Informe Ambrosetti.

Junto a lo tecnológico y mercadológico se vive en plena globalización del **mercado financiero**. Estamos iniciando la revolución copernicana de la modernidad de la mano de las tres macro-variables. Pero en paralelo, es como si el sar-





LANKIDE

casmo fuera compañero inseparable del progreso, emerge el tercer mundo y su deuda, la losa que pesa sobre la conciencia de los poderosos. Surge el paradigma de la contramodernidad: **el trueque** (vieja forma mercantil), como la opción única de los débiles. Dinero electrónico y trueque. Anverso y reverso entre ricos y pobres, lo sofisticado y lo simple.

Protagonistas

Las multinacionales, han sido las pioneras del mercado global, las que han sentado los principios de gestión del megamercado, por pura inercia y lógica empresarial. Lenin lo bautizó con el sobrenombre de expansión imperialista, la expansión necesaria, y fatal del sistema capitalista.

Pero hoy, los mismos que hace unas décadas maldecían a las mul-

tinacionales, vuelven su mirada hacia ellas y tratan de seducirlas para que participen en la "perestroika".

Un signo más de la irreversible marcha hacia el megamercado, tecnológico y comercial, roturando fronteras y lo que es más definitivo, arrumbando ideologías. **Revolución tecnológica** frente a **revolución ideológica**.

Los protagonistas históricos son aquellos que por su ideología empresarial y volumen están enlazados con esa economía global, bien por la naturaleza del sector, (automóvil, aeroespacial) o porque han radicalizado su gestión, haciendo de lo más simple, el servicio, como el Hotel, símbolo y distintivo internacional, o de la "moda", un bien, aparentemente banal, un "estilo de vida", un "modus" social.

Esto último hoy es posible, por la mediación de los medios de comunicación. Se habla de la "villa" o "ciudad global"; formamos parte de una vida crecientemente interrelacionada, más próxima, a pesar de las distancias geográficas. Y lo que era o fue privativo de las multinacionales, puede estar al alcance de organizaciones menores, gracias a los mecanismos de la comunicación, pero hace falta unos mínimos organizativos y de volumen de negocio, para traficar los espacios globales.

Como Grupo, habrá que poner en marcha nuevos conceptos organizativos. Seguimos con vivencias





muy de una sola empresa y cooperativa, cuando el mundo exige unidades de gestión más globales, en medios y recursos; sean de investigación y gestión internacional. Y es aquí donde está el talón de Aquiles del llamado Grupo Mondragón, o de los Grupos Comarcales que apenas superan el estadio de Asociación. El Grupo, entraña **Identidad simbólica** (marca) o **Identidad superestructural**, con capacidad de Gestión Estratégica, tanto hacia dentro como de presencia en el área internacional.

Un Grupo como el nuestro, no puede pensar en términos "tecnocráticos" extraños a los grandes movimientos de colaboración y participación. Es ilusorio. Hay que ser capaces de crear empresas de capital intermediario, apropiado para gestionar, colaboraciones hacia adentro y hacia fuera, para captar tecnología o exportarla, aliándonos en la escala necesaria. Esta Estrategia puede aconsejar nuevos criterios de desarrollo geográfico y/o societario, con miras a aprovechar las sinergias tecnológicas o mercadológicas.

El concepto no parece que tiene dificultad en entenderlo ni aceptarlo, lo difícil es cómo hacerlo compatible con los modos societa-



rios heterogéneos, el capitalista y el cooperativo.

Los grandes retos de colaboración, pienso se deben encauzar a través de plataformas "ad hoc" creadas a nivel del **megagrupo**, una vez que éste se haya consolidado como unidad estratégica.

Este doblaje histórico puede extrañar al lector, habituado al vivir doméstico, pero los ejecutivos y responsables están obligados a es-

carbar en los pliegues del futuro, para que una experiencia de alto interés sociológico, continúe mediante engarces inteligentes revalidando el examen de viabilidad, en una sociedad abierta y sin fronteras, sin perder sus señas de identidad, ni en el gobierno de sus bases, ni en las sociedades o plataformas intermediarias, necesarias para hacer posible este modelo social en un encuadre de **mercado global**.

Gizartearen eboluzioak etengabe dihardu bere arlo guztietan. Aldaketa sozial eta teknologiko handiak jasango dituen ongizateko gizartea osatzen duen munduaren heren horren baitan mugitzen gara geu ere. "**Jarraipenaren**" arotik "**zalentzazko**" arora abiatzen gara: horrexegatik, ezinbestekoa zaigu etorkizuna oso kontutan hartzea gure planteamentuetan.

Orain arte ez bezala, gaur ez da batere erraza etorkizuna aurrakustea, eta, hala ere, egunetik egunera premiazoagoa bilakatzen zaigu helburu horrekin asmatzea, baldin enpresa eta talde bezala ere bizirik iraun nahi badugu.

Berrikuntza teknologikoa, merkatu bakarra eta finantzak izango diran mundu berri hau itxuratuko duten faktore garrantzitsuenak.

Mikroelektronikak, informatikak eta bioteknologiak hedapen azkarra ezagutu dute, inguru guztiaren erabateko aldaketa sortleraziz: iharduera-sektoreak, kontsumoko ohiturak, enpresen egiturak, etab. Eta teknologia berri horrekin, "**makroteknologia**", merkatu orokorra sortuko da, kanpoko produktuek gure ingurua bete-bete hartuko dute. Beraz, norantzako urratsak ematen ditugun ezagutu beharra daukagu eta baliabide guztiak mugierazi. Informazio eta komunikazio sistemak goitik-beherako aldaketak dakartzate merkatuen arteko harremanetara. Eta guzti hori nahikoa ez balitz ere, hortxe daukagu den-dena inguratzen duen merkatu finantzarioa.

Eta txanponaren bestekaldean, gizateriaren beste bi herenak osatzen dutena, pobrezia, hirugarren mundua, kanporra, etab.

Geldiezina da megamerkatuarentz garamatzen abiada. Bazar, ideologiak apurtzen dituen iraultza teknologikoa, harreman eta bizitzarako era berriak isladatzen dituelarik. Jadanik aipatzen da "**hiri globala**", urruntasun geografikoaren mugak gainditze bidean elkarrekin bizitzeko harremanak eraldatuz. Komunikazioak, organizazioarekin batera, lehen multinazionalak bakarrik egin zezaketeena bideratuko du oraingoan. Baina, horretarako eta gure ARRASATE Taldeari zuzenago atxekirik, merkatuko, ikerkuntzako eta gizarte-arloko beste edozein eremutan unitate txikien iraupena mantendu ordez, "**taldeko bizitzaren**" hautabidea da indartu behar duguna. Lankidetzazabalak barrurantz nahiz kanpoaldera begira.

Nola burutu hori? Horra hor koxka. Kontzeptua berez ulerterraza bada ere guztiz konplexua du bere aplikazioa gure egitura kooperatiboan. Lankidetzako erronka handiek "**megataldetan**" sortutako plataformak behar dituzte oinarritzat, unitate estrategiko bezala sendotu eta gero.

Edukin soziologiko zabalaren jabe den Gure Esperientzia hau beharturik dago etorkizunari aurrez-aurre aurpegia ematera, gure izaera kooperatiboa galdu gabe noski, gure modelu sozialak merkatu globalaren baitan ere bideratzeko aukera izan dezan.

Cómo desgravan los Seguros de Vida en el I.R.P.F.

JUAN LARRAÑAGA

Estamos asistiendo últimamente a un bombardeo de campañas publicitarias por parte de las Compañías de Seguros y de las Entidades de Crédito que colocan los productos de estas aseguradoras en las que, además de anunciar buenas rentabilidades o coberturas, se ofrecen ventajas fiscales como la desgravación en el I.R.P.F. Pero, ¿cómo es esa desgravación?

La Ley de Presupuestos para 1988, al igual que para 1987, regula la materia estableciendo una deducción sobre la cuota del I.R.P.F. del "10% de las primas satisfechas por razón de contratos de Seguros de Vida, Muerte o Invalidez, conjunta o separadamente, celebrados con entidades legalmente establecidas en España, cuando el beneficiario sea el sujeto pasivo o, en su caso, el miembro contratante de la unidad familiar, su cónyuge, ascendientes o descendientes".

Aunque añade que "se exceptúan los contratos de seguro de capital diferido y mixto cuya duración sea inferior a diez años".

Esta deducción es por tanto similar a la que se concede por las cantidades abonadas voluntariamente a Montepíos Laborales y Mutualidades, cuando amparan, entre otros riesgos, el de muerte o invalidez.

En definitiva, se está diciendo que si una persona contrata una póliza de seguro de vida, por las primas que pague tendrá derecho a una deducción en el I.R.P.F. del 10% de dichas primas, siempre que además se cumplan los requisitos y límites establecidos con carácter general para la deducción por inversiones.

Los seguros de vida pueden clasificarse en los tres tipos siguientes:

a) De Riesgo

En este caso el beneficiario cobra el seguro de vida cuando el asegurado fallece. Podríamos decir que éste es el clásico seguro de vida.

b) De Capital Diferido

En este supuesto se cobra el seguro cuando el asegurado sobrevive, es decir, no ha fallecido a una fecha determinada. Es una modalidad de ahorro puesto que se percibe una cantidad mayor a la aportada al llegar a una fecha determinada.

c) Mixtos

En este caso, se percibe una cantidad si el asegurado sobrevive a una fecha determinada (como en el supuesto de capital diferido) pero además si, mientras tanto, fallece también percibe una compensación (como el caso de seguro de riesgo).

Como hemos recogido antes, tanto en el caso de seguros de capital diferido como en los mixtos, la Ley exige que los contratos en los que se pacten estos seguros tengan una duración de diez años.

Quiere ello decir que si los contratos se anulan antes de que se cumpla dicho plazo de diez años (por aplicación de la denominada cláusula de rescate) se pierde el derecho a la deducción y se debe devolver a Hacienda las deducciones que por este motivo se hubieran practicado.

Algunos entienden que lo importante es que el contrato se firme por diez años, como mínimo, aunque luego en la práctica dicha duración sea inferior por aplicación de la cláusula de rescate. No obstante, debe advertirse que no es ésta la opinión de Hacienda quien ya ha manifestado verbalmente que este proceder no es adecuado y que para poder practicar la deducción es necesario que la duración real de estos contratos sea, al menos, de diez años.

Por tanto, y resumidamente, las primas pagadas por seguros de vida dan derecho a una deducción en el I.R.P.F. del 10% del importe de dichas primas, siendo necesario que si los contratos de vida son de capital diferido o mixtos el plazo de duración de los mismos sea, al menos, de diez años.

1988ko Aurrekontuen Legeak ezarri duenez, Aseguruagatik ordaindutako primen zenbatekoari %10eko kenketa aplikatu dakioko PFEZren zerga-aitorpena egiterakoan.

Hiru aseguru-mota bereiz genitzake Bizitzako Aseguruei dagokienean: Batetik, **Arrisku-Asegurua** deritzona, zeinaren bidez onuradunak kobratu ahal izango du aseguratu hiltzen denean. Bestetik, **Kapital Geroratuarena**, mota honetan aseguratuak bizirik dirau, ez da suposatzen aseguratu egun zehatz baterako hila datekeenik, beraz aurrezki-mota bat da. Eta azkenik, **Aseguru Mistoarena**, hau da, aurreko bien jarraipena izango litzatekeena.

Azken bietan, Legeak eskatzen du kontratuek gutxienik hamar urteko iraunpena izan dezatela, kenketarako eskubidea galduko lukeelarik eta ondorioz Haziendari itzuli beharko liokeelarik baldin eta kontratua sinaturiko epealdia baino lehenago ezabatuko balitz.

Los Principios Contables en el Nuevo Plan General

JOSE ANTONIO MENDICUTE. División Empresarial

En la reciente "Jornada sobre el nuevo Plan General de Contabilidad", celebrada en Ikasbide, el Director del Instituto de Planificación contable, Carlos Cubillo Valverde, recalcó la importancia de los principios contables, que constituyen una de las novedades más destacadas del documento. Añadió el Sr. Cubillo que, tal como está redactada la propuesta de reforma, los principios contables serán introducidos en el Código de Comercio. Conviene, por lo tanto, recoger brevemente los aspectos sustanciales de tales principios.

Los Principios Contables

En el Plan contable hoy en vigor se fijan cuatro principios de valoración y, a lo largo del documento, hay referencias expresas relativas a otros principios que se utilizan habitualmente en la práctica contable. Cabe afirmar, por lo tanto, que los principios contables impregnan la planificación contable. Sin embargo, se requiere un cuerpo de principios, convenientemente desarrollados y difundidos, como guía para cuantos hayan de aplicar un plan de cuentas. No cabe duda que los principios forman un núcleo básico de macrorreglas del cual habrán de derivarse, por inferencia lógica, criterios concretos aplicables a situaciones específicas.

Por otro lado, a través de los principios es como el usuario de los estados financieros puede informarse de los criterios seguidos en su elaboración.

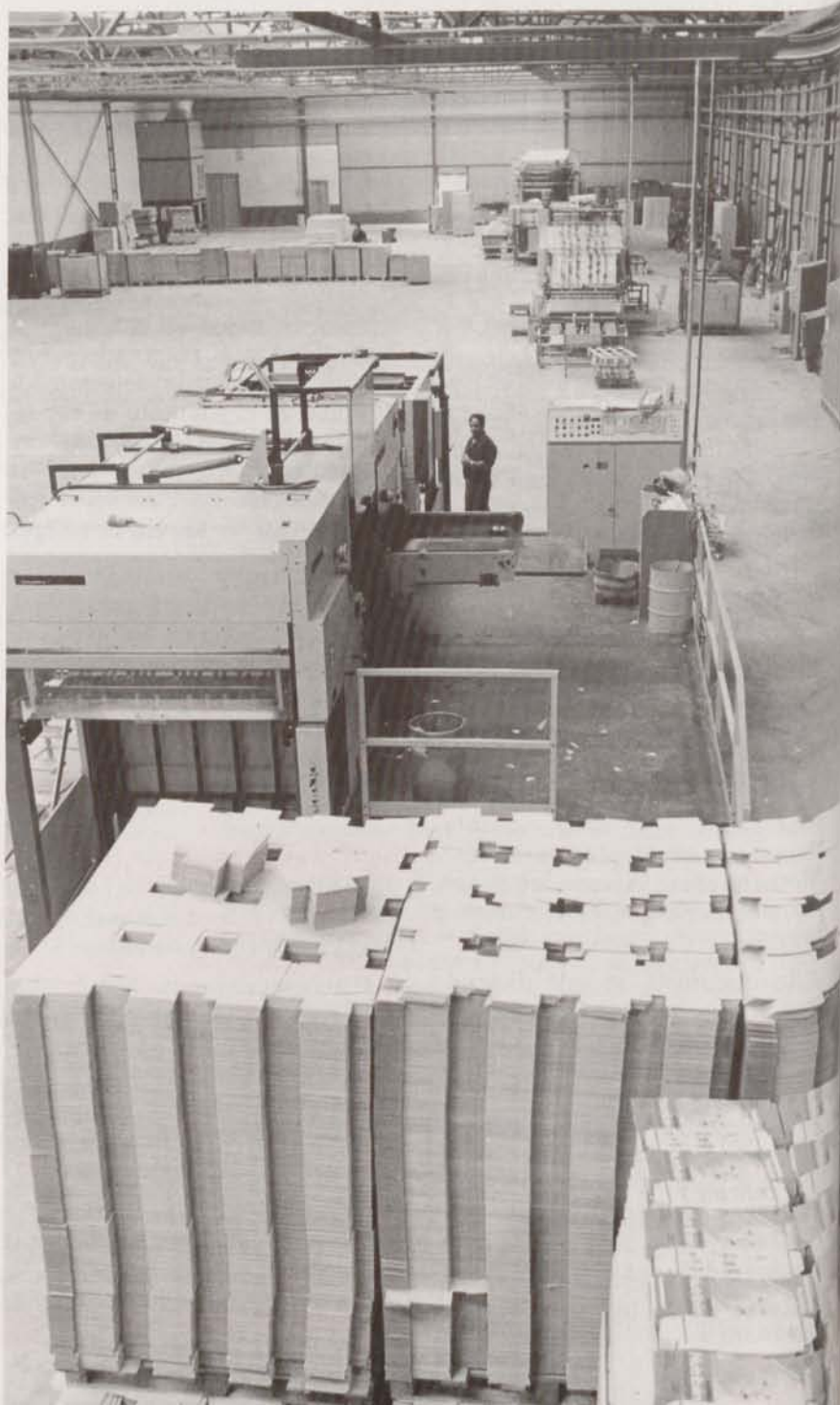
El nuevo Plan señala que la contabilidad de la empresa se desarrollará aplicando obligatoriamente los principios contables siguientes:

- 1) **Prudencia.**- Únicamente se contabilizarán los beneficios realizados a la fecha de cierre del ejercicio. Por el contrario, las pérdidas, incluso las potenciales, deberán contabilizarse tan pronto sean conocidas.

Este principio no constituye ninguna novedad en el campo contable, ya que la actitud conservadora es fundamental en el modelo valorativo tradicional. En definitiva, se trata de evitar el riesgo de transferir

sobre el futuro incertidumbres presentes susceptibles de gravar el patrimonio y los resultados de la empresa.

El documento señala que el principio de prudencia tendrá carácter preferencial sobre los demás principios.



2) **Precio de adquisición.-** Como norma general, todos los bienes, derechos y obligaciones se contabilizarán por su precio de adquisición o coste de producción. Se admite como excepción, en caso de ser autorizadas por disposición legal, rectificaciones basadas en la inestabilidad monetaria.

El coste histórico se confirma, por lo tanto, como el método de base adoptado por el Plan para la valoración de los elementos inscritos en Contabilidad.

3) **Devengo.-** La imputación de ingresos y gastos al ejercicio debe hacerse cuando nazca el derecho a percibir los primeros o la obligación de satisfacer los segundos, independientemente de la fecha en que haya tenido lugar el cobro o pago material de unos y otros.

Este principio subraya un aspecto de la independencia de los ejercicios, estableciendo que únicamente deben imputarse a un ejercicio los productos y cargas que le son propios.

4) **No compensación.-** En ningún caso podrán compensarse las partidas del activo y del pasivo del Balance ni las de los gastos e ingresos de la Cuenta de Resultados.

5) **Cancelación de ingresos y gastos.-** El resultado del ejercicio estará constituido por la diferencia entre los ingresos y los gastos del mismo, imputándose unos y otros a uno o varios ejercicios en base precisamente a estos principios contables.

Esta norma remarca otro aspecto de la independencia o especialización de los ejercicios.

6) **Uniformidad.-** Adoptado un criterio en la aplicación de los principios contables, dentro de las alternativas que, en su caso, éstos permitan, deberán mantenerse en el tiempo y en el espacio en tanto no se alteren los supuestos que motivaron la elección de dicho criterio.

IKASBIDEn duela gutxi Kontalaritzako Plangintzaren Institutuko Zuzendaria den Carlos Cubillo Valverde jaunak Kontabilitateri buruzko Ihardunaldietan esan zuenez, guttiz jakina da Kontabilitatearen printzipioen garrantzia, eta laster batean badirudi printzipio horiek Merkatal Kodearen baitan sartzekoak direla.

Kontabilitate-Plan berriaren arabera, Kontabilitatearen garapenerako nahitaezkoa da enpresa guztietan honako printzipio hauen aplikazioa oso kontutan hartzea:

1. **Zuhurtasuna.** Mozkinetik ixte-egunean Kontabilizatu behar dira, aldiz, gale-ren kontabilizazioa haiek ezagutu bezain laster egin behar da, ustezkoak ere kontsideraturik.
2. **Erosketa-prezioa.** Ondasunak, eskubideak eta obligazioak, normalki, beren eskurapen-prezioan edota produkzio-kostuan kontabilizatu dira, diruaren ez-egonkortasunagatik edo legezko baimena legokeenean salbuespenak egin daitezkeelarik.
3. **Sortzapena.-** Urtealdiko sarreraren eta gastuen inputazioa eskubidea nahiz betebeharra sortzen deneko une berean kontabilizatu behar da, kobraketak edo ordainketak noiz egin diren kontsideratu gabe.
4. **Konpentsaziorik eza.** Konpentsaezinak izango dira balantzearen Aktiboko nahiz Pasiboko galerak ezta ere Esplotazio-kontuaren gastuei edota sarrerei dagozkienak.
5. **Sarrera eta gastuen kitapena.** Urtealdiaren emaitza sarrera eta gastuen arteko diferentzietatik eratuko da, emaitza hori urtealdi bakar bati edo gehiagori ere egotzi dakiokelarik.
6. **Uniformetasuna.** Printzipio hauen aplikapenerako erizpide bat erabaki ondoren, denboran zehar mantendu egingo dira erizpide horiek, sortu zireneko balizkotan aldaketak eman direneko egoerak salbuesirik.
7. **Enpresaren iharduera.** Enpresak, iraupen amaigabekoa duela bere ihardueran kontsideratuko da.
8. **Garrantzi erlatiboa.** Kontabilitateko printzipioen aplikaziorik eza onar daiteke, haien garrantzi erlatiboa gutziz txikia denean.

En caso de modificarse estos supuestos podrá cambiarse el criterio adoptado, haciendo constar la incidencia cuantitativa y cualitativa de la variación sobre las Cuentas Anuales.

Este principio de "permanencia de los métodos" va orientado a facilitar la posibilidad de comparar informaciones financieras y contables, tanto entre empresas (comparación en el espacio), como en base a la propia empresa en períodos distintos (comparación en el tiempo).

7) **Empresa en funcionamiento.-** Se considera que la gestión de la empresa es prácticamente indefinida. Por lo tanto, los principios con-

tables no pretenden determinar el valor patrimonial a efectos de enajenación ni en su caso de liquidación.

Si se utilizan otras hipótesis debe señalarse en el Anexo con la explicación correspondiente.

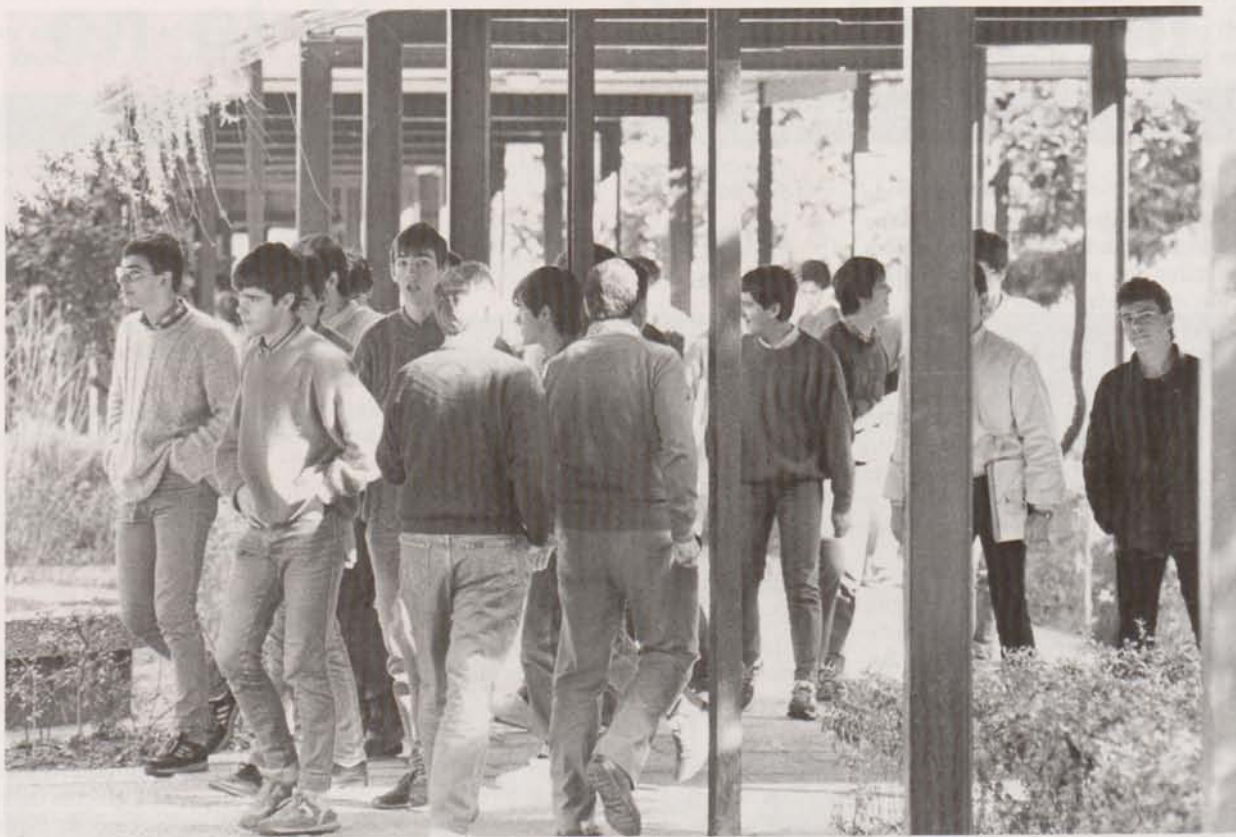
8) **Importancia relativa.-** Se admite la no aplicación de estos principios contables cuando la importancia relativa en términos cuantitativos de la variación que tal inaplicación produzca sobre las Cuentas Anuales sea escasamente significativa.

El texto sobre los principios contables recalca que el objetivo es que las Cuentas Anuales expresen la **imagen fiel** del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa.

Añade el documento que si la aplicación de un principio contable es incompatible con la imagen fiel que deben dar las Cuentas Anuales, se considerará impropio dicha aplicación, utilizándose otra norma más adecuada.

Este principio de la imagen fiel pretende una mayor flexibilidad en la aplicación de la regulación contable. En definitiva, viene a asegurar que el espíritu prevalezca sobre la norma. ■





Hagamos al hombre

JOSE M.^o MENDIZABAL

Hace un mes asistí al entierro y funeral de un amigo en Biarritz. Asistí al funeral con devoción y un pensamiento en mi cabeza. ¿Qué clase de hombre estamos forjando? y ¿para qué sociedad lo estamos formando?

El que enterrábamos había hecho de todo en la vida. Había sido herido en la guerra del 36 en Legutio y le quedaba una graciosa cojera. Fué empresario, contrajo matrimonio enviudó, trabajó en la resistencia, en la clandestinidad, trabajó en Cáritas, casó en segundas nupcias hacia los 50 años. A sus 55 años tuvo que exiliarse, tuvo 5 hijos como cinco soles en su segundo matrimonio, sufrió una larga enfermedad y moría en la Paz del Señor. Y volví a preguntarme: ¿Qué clase de hombre estamos forjando?. Este que enterrábamos era servicial, sencillo, afable, dialogante, de una profundidad reli-

giosa que para mí la quisiera, austero, capaz de emprender un matrimonio a los 50 con una chica de 25, sufrir exilio y comenzar una nueva vida en un país extraño y hacer una familia hermosa. Siempre me volvía la misma pregunta sobre el nuevo hombre que necesita esta nueva sociedad.

Si se me dice que el hombre nace y no se hace. Dejésmole el trabajo a la biología y no nos preocupemos de educación. Pero la mayoría de quienes en estas cosas piensan están convencidos de que la educación hace y modela las personalidades de los hombres. El hombre, además de ser un ser natural, es un ser cultural. Y si esto es así la pregunta que me hacía en el funeral de mi amigo Perico es pertinente. No está de más formularse la pregunta sobre cuál es el producto final que deseáramos en esto de educar y formar hombres.

Técnico

Muchos de los hombres del futuro serán técnicos.

Existe la creencia de que los únicos que van a poder vivir medianamente bien en este mundo son los técnicos los que dominen la técnica, entendida ésta como las denominadas tecnologías avanzadas o punta, cuyo nombre termina con "tica": robótica, telemática, y qué se yo cuantas sofisticaciones más. De todo eso es seguro que no voy a saber ni papa en los 15 ó 20 presumibles años que me restan de vida y en el mundo dentro de 20 años habrá un 20% que sepan esas cosas y tendrán que cuidar las cuadrillas de robots de las fábricas y el 80% restante estarán "ocupados" en actividades de alto contenido humano. Con lo cual los felices van a resultar los cocineros y los alfareros artesanos y los flautistas y no los que van a tener que ir a la fábrica a cuidar robots.

La técnica no necesita defensa, se

¿Zer nolako gizona egiten ari gara?

Ez da hau importantziarik gabeko galdera. Gizona izadia izatez gain izadi kulturala da. Bere nortasuna ez bakarrik biologiak baizik eta kulturak osatzen du.

Nahita nahiez gaurko gizona teknikoa izan behar da. Baina teknologiak bere akatsak ere baditu. Beste gizon batzuk menderatzeko egina da gehien bat. Arma berriak egiteko dira gehienez eta horiek zedozer apurtzeko asmatzen dira. Teknologia horiek munduko gosea ere ez dute kendu. Beraz ba teknologian bakarrik ezin dugu jarri gure itxaropena.

Gizonarengan jarri behar dugu itxaropena, jakinduriz jantzitako gizonarengan. Gizon jakintsua ez da bakarrik azkarra dena. Azkarra eta listoa izateko gauz hauek behar dira: Estudiotan nota onak atera, dirua nola irabasten den jakin eta hizkuntzaren bidez gizon emakumeak norberaren esanetara erakarri salerosketa arloan, politika arloan edota maitasun arloan. Argi dago horrelako gizonak gaiztoak ere izan daitezkeela, eta gaiztoak jakinduririk ez du naiz eta listoa izan. Behar dugun gizona berekoikeria gaintzen dakien gizona da, eta besteekin, berdintasunean, gizarte berri bat lortzeko ahalmena duen gizona izan behar da.

Gure gizartea kapitalista da. Sistema horretan bizi gara. Aldanik eta gehien irabazi, aldanik eta gehien kontsumitu, aldanik eta goren egon eta deman sartu kompetentzia deusezteko. Txarrena da ontzat eman dugula sistema hori, ez papertan noski, baizik gure bizitzan eta pentsamoldeetan.

Arizmendiarietak eta haren jarraitzaile batzuk ahalegin batzuk egin zituzten sistema aldatzeko, utopikoak ziren baina onura asko lortu zuten. Guk utopiari eutzi behar diogu, bestela kapitalismo giroak errez jango gaitu. Hortarako gizon kritikoa behar ditugu eta ez dakit noraino horrelako gizonak hezitzen ari garen.

competencia. Eso es una carrera para la destrucción del enemigo.

Esto quiere decir que las tecnologías en manos de algunos hombres pueden producir efectos desastrosos en el

mundo. El hombre debe dominar la técnica y no la técnica al hombre.

Luego se impone crear o tratar de que el hombre llegue a otra cosa.

Sabio

Es deseable un hombre que domine el mundo pero que no domine a los hombres. Es posible que en algunos medios se valore más una técnica que un hombre, como en artillería valía más una mula que un soldado. El hombre sabio está lleno de valoraciones. Da a cada cosa el valor real que tiene y jerarquiza y sabe que todas las cosas son importantes pero unas más importantes que otras. Y sabe que un hombre que va en coche, por el mero hecho de ir en coche no es más sabio de quien va en un burro.

El hombre sabio es el que vive cada etapa de la vida como debe vivirse: la niñez como niñez; la juventud como juventud; la madurez como madurez. Temo mucho que estemos retorciendo la biología. Los niños dejan de ser niños a los 9 años. La juventud se alarga hasta los 40. ¡Como hay que saber y estudiar tanto para poder vivir!. A los 45 te da el primer infarto y empiezas a pensar en la sabiduría.

Los hombres sabios los hemos reducido a hombres de inteligencia desarrollada y los exponentes o indicios

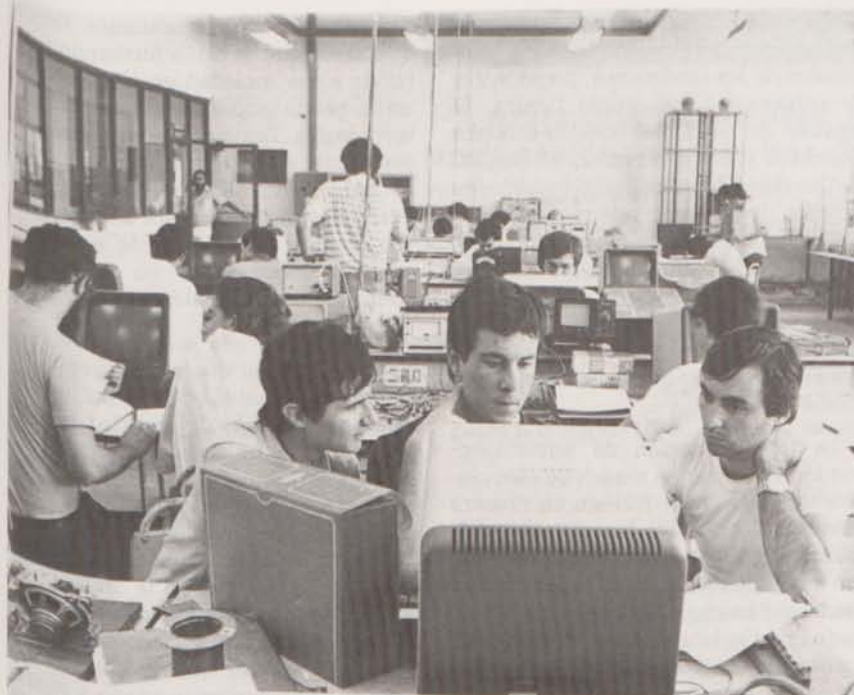
defiende sola. Desde que el hombre comenzó a tallar piedras ha ido arrancando secretos a la naturaleza para poder hacer más fácil, agradable, llevadera y gozosa la existencia. Esto es así y seguirá siendo así y es bien que así sea. No es necesario que nadie me convenza de que debe ser así. Pero: La técnica se ha convertido en arma para que unos hombres dominen a otros o los controlen. Estoy seguro que sólo con tocar un botoncito deben salir en una pantalla un montón de datos de mi vida. A lo mejor la pantalla no se sabe mis pecados pero le falta muy poco para que los sepa.

Los técnicos y sus técnicas terminan por caer en manos de los políticos y estos dominan el arte de manejar a los hombres. La decisión final de lanzar la bomba atómica la tomó un político.

Las tecnologías no han conseguido eliminar el hambre del mundo y a lo que parece en el año 2.000 tampoco lo van a hacer.

Las tecnologías más avanzadas son para la guerra y la guerra y los ejércitos tienen como fin la destrucción del enemigo, adversario o contendiente. En el mundo tecnocrático todos los hombres son enemigos de los hombres. El fin es dominar a los demás por la técnica.

Todo el mundo de la tecnología se dirige y orienta a producir al menor costo y poder vender más barato que los demás y a poder ser a eliminar a la





de inteligencia son los siguientes: Los hombres inteligentes sacan notas brillantes. Los hombres inteligentes saben ganar dinero, cuanto más dinero se gane se es más inteligente. El hombre inteligente es aquél que domina el lenguaje y es capaz de manejar a hombres o a mujeres. Ejerce sobre los hombres un poder de seducción, comercial, política o amorosa.

Me resisto a conceder el título de sabio a los que presentan y acreditan sólo títulos de inteligencia, pues habría que eliminar a mucho hombre bueno del número de los sabios y agregar a muchos bandidos al número de los mismos.

Hombre Altruista

Para conceder el título de sabio habría que llegar al hombre convivencial o al hombre social, un hombre altruista no egoísta. Llamo sabio al hombre que considera que el primer valor a defender en este mundo es el ser humano.

Impresiona la fidelidad del yo a sí mismo. Percibo como idéntico el yo que a los siete años hizo la primera piroleta, con el que a los 21 años recibió su primer reloj de regalo, y con el yo de quien en este momento escribe. Aun cuando casi todas las células de mi cuerpo hayan variado el "yo" no ha variado. Yo soy yo a los 7, a los 16, a los 21 y a los 53. Esta debe ser la profunda raíz del egoísmo. Pero, el yo tiene razón de ser en cuanto se relaciona con un tú para formar un nosotros. La propia personalidad se puede afirmar destruyendo las personalidades de los demás, pero también se puede afirmar la propia personalidad afirmando las personalidades de los demás, sumando esfuerzos y seres y personalidades mejor que eliminando. Ahí hay dos posibilidades una la que se aísla y destruye y otra que suma, une, colabora, coopera, auna. Si queremos hacer cooperación en sentido estricto o en sentido más lato, que puede ser convivencia sana y pacífica entre personas humanas, deberemos ser altruistas y seremos "yos" y "tús" para formar nosotros. Aun en contra de las apariencias el hombre sabio no es el egoísta sino el altruista, el hombre social, el dialogante, el bueno.

Hombre crítico

Nosotros tenemos una Escuela Politécnica y sería renunciar a nuestra vocación específica el renunciar a la enseñanza e investigación de las técnicas más finas y depuradas. Sin embargo si queremos formar hombres críticos deberán ser analizadas todas las causas.



Generalmente solemos analizar las causas materiales y formales y los eficientes de los fenómenos, pocas veces le entramos a las causas finales. El análisis de las causas finales produce hombres críticos, abiertos al sentido de las cosas hombres que trascienden y pasan de la mera y sola realidad puntual o de explicación de un fenómeno o un dato. Es posible que a nuestros industriales no les interese que los técnicos sean críticos, pero a mí me interesa no sólo el técnico, el buen técnico sino también y quizás más el buen hombre.

La transformación de nuestra sociedad va a estar en manos de esos chicos que salen y se forman en nuestra Escuela. Van a ser los dirigentes de nuestras cooperativas. Huelo aires de no transformación de sociedad, hemos dado por bueno el sistema fundamentado en el máximo beneficio, la máxima competencia y un alto grado de individualismo. Y esto en lenguaje normal se llama capitalismo o sociedad

capitalista. Nuestros alumnos tienen que saber que se están formando para servir a esa sociedad en la que serán unos privilegiados por dominar las tecnologías. Temo que se sometan gustosamente a ser privilegiados en la sociedad y renunciar a transformar nada porque así les parece que está bien. Y eso puede ser por falta de suficiente espíritu crítico o por no reflexionar sobre las causas finales.

Arizmendiarieta soñó con un proyecto utópico al que mucha gente fue fiel en este pueblo y hubo un intento de transformación de sociedad, que ha sido bueno y ha dado frutos, pero todos los días hay que seguir soñando en la utopía, porque el medio y el sistema que es capitalista te traga. Nuestros criterios vivenciales, no los escritos, se mueven en la órbita de la seguridad, del individualismo y del materialismo y del consumismo. Nuestra sociedad se ha hecho conservadora. Nos hemos quedado a medio camino.



Argentina ha celebrado sus segundas elecciones democráticas desde que los militares dejaron la casa Rosada.

EN OTRO TIEMPO LA TIERRA DESEADA, ES AHORA UN CAOS ECONOMICO

Argentina, aquél gran país

Texto y Fotos: JOSE IGNACIO MORA AGUIRRE

Argentina permanece aún hoy en la retina y en la imaginación de muchos de nosotros como aquel gran país lejano al otro lado del Atlántico: país hospitalario para los que buscaban refugio en los difíciles años de posguerra y cuna de aventureros y buscadores de fortuna que a tantos sedujo y que todavía recibe la mirada nostálgica de quien la historia de su apellido no puede ser ajena a este país sudamericano.

La Argentina que hoy se debate en su difícil realidad conserva la grandeza de un gran País y la miseria de haberlo fundido en su corta historia con actitudes arrogantes, egoístas y arbitrarias.

Este pueblo, sin demasiada experiencia democrática, tuvo el pasado seis de setiembre de 1987 las segundas elecciones democráticas desde que los militares dejaron la Casa Rosada para

pasar a la expectativa, que no a mejor vida.

Tras la entronización de Raul Alfonsín como el líder que Argentina quiso encontrar para sacar el país del caos, estas últimas elecciones, que renovaban todos los cargos, salvo el del Presidente, supusieron un sopapo importante para el proyecto radical y el tan cacareado "proyecto progresista político y económico", con el que

Alfonsín se comprometió cuando tomó posesión de su cargo.

Hoy, la realidad argentina no se puede entender sin analizar su situación económica.

Un elefante dormido

Si antes dije que el proyecto progresista de Alfonsín se había puesto ti-

biamente en marcha en lo social y en lo político; en el campo económico la situación argentina se presenta con el mismo contraste que la situación climática. Argentina es hoy un auténtico caos económico.

Con una población que ronda los 30 millones de habitantes. Con un país inmenso que cuenta el privilegio de tener en su superficie las cuatro estaciones climáticas a la vez y con un potencial agrícola que impresiona, Argentina se debate en la mayor crisis económica de su historia; una crisis que hace o hará temblar su democracia si no le pone remedio pronto.

País de contrastes, en una sola provincia (Argentina cuenta con 22), Buenos Aires, que es casi tan grande como la península Ibérica, concentra la mitad de la capacidad productiva del país y la mitad de su población, 15 millones de habitantes de los que cinco están en la Capital Federal.

Argentina tiene atada una sogá al cuello por la Banca Internacional a quien debe 55.000 millones de dólares y a quien por convicción general, no se le pagará. Una de las cosas que más me impresionaron al recorrer las calles de la cosmopolita Buenos Aires, fue comprobar la gran cantidad de obras (puentes, edificios, autopistas) comenzadas y paralizadas a medio hacer. "Cuando las iniciaron me explicaba mi acompañante con la mayor naturalidad pensaron que era necesario hacerlo, cuando cambió el Gobierno, dijeron que no era lo adecuado y ahí está, paralizado".

Alfonsín pretendió reactivar la economía hace tres años con la presen-

• La inflación, que ronda el 15% mensual, hace imposible cualquier análisis de relanzamiento económico.

• Los peronistas pueden alcanzar el poder en 1989.

tación de una política económica global que incluía el cambio de la moneda: Hoy, aquel denominado "Plan Austral", que comenzó a aplicarse hace tres años, está prácticamente deshauciado por todos.

En este país, cuna de inmigrantes vascos, gallegos, italianos y árabes que encontraron a comienzos de siglo el

paraíso económico que buscaban, se encuentran ahora sobreviviendo lánguidamente y sin perspectivas de futuro. "La emigración hacia Euskadi me comentaba el Presidente de la Casa Vasca de Rosario puede hacerse realidad en la próxima generación. Ahora nos puede tocar volver".

Pese a todo, Argentina se mantiene agarrada a su secular felicidad como quien se agarra a un clavo ardiendo. Pese a todo, Argentina mantiene un inmenso potencial agrícola. Pese a todo, Argentina, me pareció un elefante dormido; o mejor... un elefante anestesiado; pero... ¿por quién?

Una inflación del 15% "mensual"

A medida que uno se introduce en la vida cotidiana argentina, las primeras sensaciones relatadas anteriormente van posándose sobre la realidad de este país.

Una inflación media del 15% mensual pondría los pelos de punta a cualquier economista europeo. Sin embargo, en Argentina se han acostumbrado a convivir con esta amiga inseparable que no les abandona cualquiera que sea el tema de la conversación, cualquiera que sea el lugar o el motivo de la reunión. "Ya casi no podríamos vivir sin la emoción del qué pasará mañana", me comentó más de uno en un acopio de resignada y argentina felicidad.

El salario medio de un empleado ronda las 23.000 pesetas, el interés de un crédito solicitado al banco sube hasta el 21% mensual y el jubilado apenas percibe 8.000 pesetas de pen-

EL COOPERATIVISMO ARGENTINO EN CIFRAS

SECTOR DE ACTIVIDAD	N.º DE ASOCIACIONES	N.º DE ASOCIADOS	PATRIMONIO COOPERATIVO			RESULTADO OPERATIVO		VALOR OPERATIVO
			CAPITAL SOCIAL SUSCRITO	CAPITAL SOCIAL INTEGRO	RESERVAS	EXCEDENTES	PERDIDAS	
TOTAL	4.073	10.180.859	11.378.775.612	9.538.932.709	89.701.054.470	8.830.749.263	8.835.946.018	264.063.200
COMER. Y TRANS. (AGROP.)	1.282	459.372	3.479.297.876	2.063.132.571	16.936.971.292	4.264.267.526	4.395.979.692	109.538.000
ALGODONERAS	37	25.552	243.366.379	152.018.578	3.859.202.085	228.551.367	2.870.717.220	7.342.000
CEREALERAS	510	293.506	1.502.667.673	1.067.502.523	5.152.882.527	3.132.867.947	478.476.022	74.925.000
GANADERAS	71	49.931	112.022.171	67.993.699	1.254.705.608	62.411.281	466.136.611	6.742.000
GRANJERAS	25	9.050	6.620.260	6.536.498	25.404.353	13.940.427	74.095	380.000
HORTICOLAS	27	8.040	18.831.959	18.599.645	147.200.351	6.842.566	1.380.341	105.000
PESQUERAS	4	532	9.034.934	6.294.276	49.096.099	45.900.838	-	270.000
TAMBERAS	451	34.919	302.617.823	219.997.280	1.974.988.862	390.448.130	6.054.881	12.810.000
VINIFRUTICOLAS	127	13.227	290.725.225	257.097.183	2.862.151.979	298.052.113	228.935.120	3.622.000
YERBAT. Y TABACALERAS	30	24.615	993.411.452	267.092.889	1.611.339.428	85.252.857	344.205.402	3.312.000
CONSUMO	209	1.667.314	677.275.511	675.492.231	357.527.799	723.655.456	214.746.408	15.588.000
CREDITO	287	2.794.094	4.537.507.331	4.408.946.815	29.463.327.146	999.603.656	2.829.284.840	91.694.000
PROVISION	342	124.606	298.555.524	280.634.567	1.831.812.078	859.467.340	50.034.323	11.138.000
SEGUROS	57	3.138.404	197.258.563	165.955.164	12.997.944.178	354.642.264	802.549	15.913.000
SERVICIOS PUBLICOS	1.100	1.791.851	1.894.856.612	1.658.850.130	24.055.633.014	837.005.677	896.464.511	12.120.000
ELECTRICAS	557	1.373.854	1.683.017.266	1.480.881.493	20.751.743.893	692.345.235	677.744.142	10.842.000
TELEFONICAS	136	51.280	135.438.686	109.096.291	1.880.933.078	48.087.381	88.355.288	580.000
URBANIZACION	407	366.717	76.400.660	68.872.346	1.422.956.043	96.573.061	130.365.081	740.000
TRABAJO	404	30.146	228.355.654	225.475.184	3.614.194.207	647.095.884	418.707.758	7.720.000
VIVIENDA Y CONSTRUCCION	392	175.072	65.668.541	60.446.047	443.644.756	145.011.460	29.925.937	342.000

100 pesos = 1 Austral
1 Austral = 33 Pesetas (cambio en Setiembre de 1987)



sión. Un piso normal ronda 1.300.000 Pesetas y pedir un préstamo al banco, con las actuales tasas, resulta prohibitivo. Otro dato: el índice de precios al consumo creció en agosto un 13,8%, "con la tónica general", comentan los resignados argentinos.

Los precios bailan de día en día y es imposible prever nada con antelación. En Argentina se vive al día, al segundo. No existe el mañana porque el mañana queda demasiado lejos y no depende de sus voluntades.

Hablar de inversión en estas condiciones es como quien intenta explicar que acaba de ver a un extraterrestre a la vuelta de la esquina.

Y sin embargo, el argentino medio vive relativamente bien, porque indudablemente el nivel de vida también es menor y porque todos se han convertido en "potenciales ministros de economía", y así, compran dólares, venden australes, burlan la inflación, entienden la Bolsa... Es sorprendente



El peronismo puede hacerse con el poder en 1989.

EL COOPERATIVISMO ARGENTINO

En el terreno cooperativo, Argentina se mueve entre el lánguido panorama económico y el florecimiento masivo de iniciativas cooperativas que nacen del afán superador de una economía en crisis, sin una moneda estable y con grandes problemas financieros.

Sin embargo, el empuje cooperativo es particularmente pujante en el sector agrícola y en el sector consumo, en el que destaca "El hogar obrero" con una implantación que cubre casi todo el territorio argentino, con 286 supermercados y que cubre el 10% de la cuota de mercado argentino en el sector. Cuenta además con un 22% de productos propios, tiene 4 frigoríficos y una explotación de pollos que produce 70.000 diarios. Es, sin lugar a dudas, la primera cadena de distribución argentina con 1.600.000 socios.

Otro ejemplo significativo en el sector consumo es la cooperativa obrera con una gran implantación y desarrollo en la zona de Bahía Blanca.

En el sector de crédito existen gran número de pequeños bancos locales de crédito cooperativo con inspira-

ción cooperativa, pero con una práctica mercantilista alejada del ideal y objetivo cooperativista. En este sector sobresale el **Banco Almagro** de Buenos Aires, un pequeño banco aún, pero con una proyección muy fuerte que está totalmente inspirado en el modelo Mondragón.

Por lo demás, el sector seguros también tiene una implantación considerable y un peso específico importante en el conjunto de la economía.

Argentina puede tener en el cooperativismo una herramienta válida para el relanzamiento económico, pero el cooperativismo de aquel país se debate entre la reafirmación de su identidad, su excesiva idealización y utilización política y la sensación de ser una solución transitoria en el que cobijarse ante el temporal. Salvo honrosas excepciones, el cooperativismo argentino es un disfraz para encubrir actitudes especulativas o de interés particular. En todo caso, carece en general de proyección social y de la solidaridad necesaria que es natural a toda iniciativa de economía social.

→ encontrarse en cualquier pueblo a cualquier ama de casa y cualquiera que sea su condición cultural, puede darte una auténtica lección sobre intereses, inflación y perspectivas económicas para las próximas horas. Argentina es así.

La resurrección de un cadáver

En estas condiciones, la jornada del día seis de Setiembre produjo un cambio de rumbo político de significada importancia. Alfonsín cayó derrotado por una goleada que ni los propios peronistas se la esperaban. Les pasó lo mismo que en 1983, pero al contrario.

Los peronistas, sin un programa alternativo de Gobierno definido, y alimentados de todas las tendencias políticas (especialmente de derecha), se han hecho los dueños de la situación. Representan a la clase obrera y popular argentina, aquella clase social a la que el General Perón benefició con su política populista y distribucionista que acabó agotando las reservas del Estado y fundiendo el progreso y el bienestar que gozaba Argentina hasta bien entrada la mitad de siglo.

Ante esto, Alfonsín, sólo ha sido capaz de preparar un "Plan Alimentario

Nacional" consistente en una caja llena de enseres que se distribuye entre los menos favorecidos. "En vez de enseñarnos a pescar, nos dan los peces a la boca", protestan algunos. "Se ha convertido en el nuevo Perón", espetan otros con rabia.

La realidad es que en Argentina se ha producido una especie de cohabita-

ción a la sudamericana y por ahora, nadie en las dos parte quiere hablar de compartir esferas de poder. La solución ¿quién la sabe?.

A pesar de que todos lo admiten, en mayor o menor medida, el peronismo (quien para algunos todavía no está acostumbrado a los hábitos democráticos), puede propiciar con su eventual toma del poder en 1989 una situación de debilidad que pudiera ser aprovechada por los militares que con Alfonsín se han visto algo desplazados.

Para la mayoría de los argentinos, el seis de setiembre de 1987 los ciudadanos votaron con el estómago y no con la cabeza, y Alfonsín puede recuperar el camino perdido en estos cuatro últimos años. Ahora el Presidente no sólo está maniatado por la impresionante deuda exterior, sino por un Congreso que le tiene a su partido en minoría, pero el Presidente aún cuenta con la confianza de la mayoría del Pueblo Argentino.

En el país del tango, las Madres de Mayo y el gaucho, todos asisten felices, mientras tanto, al espectáculo de su propia degradación. "Si nosotros estamos mal, peor está Brasil", es su único gran consuelo. ¡Pobre Argentina!

• El florecimiento de cooperativas en Argentina se justifica con el afán de buscar soluciones a una economía en crisis.



Sede de la Cooperativa COTAR (Cooperativa Obrera de Tamberos, lecheros, en Rosario).

Constituida DIARA, S. Coop. de Servicios

El pasado 11 de febrero el Instituto de Diseño Industrial se constituyó en Cooperativa de Servicios con el nombre de DIARA, en un acto al que asistieron representantes de la Diputación Foral de Guipúzcoa, Eskola y Caja Laboral Popular como entidades colaboradoras, junto a los ocho profesionales del diseño que trabajan en el Centro. Asimismo, de las 24 empresas que han suscrito contratos de adhesión estuvieron presentes 13, de los que 3 eran Sociedades Anónimas.

Los estatutos tipifican a DIARA como una empresa cooperativa con tres clases de socios: los usuarios como principal soporte con una aportación obligatoria mínima de 500.000 pesetas, los socios de trabajo y diseñadores de los cuales uno es arquitecto y 4 ingenieros. Por último están las entidades colaboradoras, que conforman un capítulo abierto. Como dato significativo los Estatutos recogen la figura de cuotas de sostenimiento, a resolver por los socios que no sean de trabajo para compensar la Cuenta de Resultados.

El objetivo de DIARA es llegar a la autofinanciación, en base a prestaciones de diseño industrial a todo tipo de empresas y por supuesto a los propios socios con los que existirá especiales condiciones económicas. Su acción se centra sobre todo en tres campos: prestación de diseño y asesoramiento a las empresas, docencia sobre temas de diseño en seminarios y cursos de formación permanente y creación de un fondo comunitario.

Entre los proyectos más significativos realizados a lo

largo de año y medio de rodaje cabe enumerar: equipos didácticos, electrodomésticos, equipamiento de tiendas y supermercados, mueble, aparellaje eléctrico, maquinaria de envase, Máquina-Herramienta y equipo de transporte.

A nivel de gestión, según su Director Paco Montero, a finales de diciembre se habían superado las previ-

siones de facturación en concepto de prestaciones, habiéndose dado al mismo tiempo un cierto ahorro de gastos.

Por otro lado, constata Paco Montero, los resultados se han mostrado francamente interesantes al demostrar que el trabajo en equipo permite hallar resultados de rica creatividad. Lo que se traduce en la prestación de un variado número

de opciones, en torno a media docena, por proyecto, que son discutidos con todo detalle antes de seleccionar la versión que resulte definitiva.

En base a esta versión se desarrollan los detalles de los materiales, la gama, dimensiones y complementos de normas, la posibilidad asimismo de registrar la propiedad industrial, etc..

Contrato de Latz con Air Italia

Tras un duro proceso de pruebas y homologaciones, la Cooperativa Latz de Andoain acaba de adjudicarse una importante operación de venta de brocas especiales a los talleres de la compañía aeronáutica Air Italia, luego de haber superado a sus competidores europeos más prestigiosos. El nivel de exigencia de este tipo de compañías es muy elevado, por lo que el nuevo cliente representa un gran motivo de satisfacción profesional para Latz.

Anteriormente, ya se había introducido en el sector aeronáutico a través

de unas operaciones realizadas con la firma norteamericana Northrop, fabricante de diversos tipos de aviones.

Latz, Cooperativa dedicada a la fabricación de brocas en medidas estándares y especiales de alta calidad, inició su actividad en 1982 y está integrada por 50 socios, habiéndose incorporado recientemente al Grupo Orbide. Para este año tiene previsto facturar 350 millones, de los que el 25% corresponderá a mercados exteriores, básicamente Europa, principalmente Holanda y Suiza, y Estados Unidos.



Relanzamiento de Impreci

JESUS E. GINTO

Impreci es hoy una empresa renovada que se parece muy poco a la de hace tan sólo tres años, cuando su futuro empresarial se hallaba realmente comprometido. Durante este tiempo, la cooperativa bergaresa ha reestructurado profundamente su organigrama, equipo directivo y maquinaria; ha puesto en marcha un plan de inversión a tres años de 250 millones; ha centrado sus esfuerzos en la calidad y el Marketing y ha reconvertido su clientela anterior que actualmente es extranjera en un 50%.

Para llevar adelante este amplio proceso reconvertor, Impreci ha contado con la ayuda generosa de Caja Laboral Popular, sin cuyo concurso habría resultado imposible superar la crisis. Pero, principalmente, ha contado con el apoyo de su propio colectivo, tanto en el momento de las aportaciones económicas como en la necesaria adaptación a las nuevas estructuras y sistemas productivos, destinando un total de 22.208 horas al reciclaje profesional durante 1985/1986.

Plan a tres años

En 1985, Impreci era una empresa desfasada que disponía de un parque de maquinaria anticuado y fabricaba una serie de productos al margen de las exigencias de calidad del mercado de automoción. Ante la notoria falta de competitividad y calidad, el Consejo Rector de la cooperativa solicita el asesoramiento de Caja Laboral Popular, cuyo Departamento de Intervención efectúa un diagnóstico y avanza las posibles líneas para el reflotamiento de la empresa.

En Enero de 1985 se incorpora el nuevo cuadro di-

rectivo que elabora un Plan a tres años, concretándose los límites tecnológicos en los que se entendía era capaz de competir Impreci. Al mismo tiempo, se diseña un plan de inversiones de 250 millones a ejecutar en tres años, dirigido a la adquisición de medios productivos con Control Numérico, a la compra de instrumentación avanzada para el control de calidad y a la potenciación del Departamento de I+D.

Impulso exportador

En el plano comercial se ha realizado una reconversión total de la clientela, seleccionando a empresas solventes, de reconocido prestigio y futuro claro y potenciando el mercado exportador que actualmente absorbe el 50% de las ventas, dirigidas básicamente a Francia, Alemania, Gran Bretaña y Estados Unidos. Conviene recordar que en 1984 la exportación sólo suponía el 8%.

Desgraciadamente, la caída del dolar ha tenido

también efectos negativos sobre las exportaciones de Impreci a Estados Unidos, con una de cuyas empresas de automoción se había firmado un interesante contrato a 4 años que luego se ha visto truncado por la continuada depreciación del dolar frente a la peseta y cuando se había hecho ya lo más difícil: competir en servicio y calidad en un mercado tan exigente como el norteamericano.

La calidad es precisamente una de las variables donde más está incidiendo



Control de calidad con microprocesador



Línea de fabricación de soportes

Impreci, entendiéndola como un concepto que abarca a todas las áreas de la empresa, conscientes, como expresa su gerente Pedro Ormaechea, "de que en muy poco tiempo las empresas con problemas de calidad no permanecerán en el mercado".

Futuro

En estos tres años Impreci ha vivido una profunda transformación en sus recursos y estructura, dando

un gran salto cualitativo como empresa. Tras el necesario período de ajuste y adaptación, no se han hecho esperar los resultados, en forma de fuertes incrementos de productividad y mejora sensible de la calidad. Entre 1986 y 1987 la productividad ha experimentado un incremento del 18%.

El futuro inmediato, el correspondiente al ejercicio actual, se presenta ya moderadamente optimista, con

recuperación de la rentabilidad que en el 89-90 se consolidará definitivamente. A medio plazo, el nuevo PLP traza las líneas maestras para situar a la cooperativa bergaresa en posiciones de liderazgo dentro de su sector, tanto en el mercado nacional como en el exterior. Así se ha puesto recientemente de manifiesto con el lanzamiento de una nueva generación de palancas de freno que ha obtenido un notable éxito en el mercado

de la automoción.

En 1988, la facturación de Impreci alcanzará los 800 millones de pesetas, que superarán previsiblemente los 1.000 millones el próximo ejercicio. Además de palancas de freno, su actividad se centra en la producción de engranajes, decoletaje y piezas mecanizadas.

El punto negro continúan siendo los excedentes de plantilla generados durante el proceso de reestructuración, la mayor parte de los cuales se hallan reubicados en otras cooperativas del Grupo. La solución más adecuada y en ella se está trabajando desde hace un tiempo, según Pedro Ormaechea, es la reubicación definitiva de los excedentes de personal en aquellos puestos de nueva creación que demanden las cooperativas del Grupo. El colectivo de Impreci desea aprovechar esta ocasión para mostrar su agradecimiento a las Cooperativas que colaboran en la resolución de este problema.

Bihar suministra control de aerogenerador

La Cooperativa vizcaina Bihar acaba de suministrar el sistema de control electrónico del gran parque eólico gallego de Cabo Villano, que contará con un aerogenerador asíncrono de 1.200 Kw de potencia y al que Bihar aporta el control de la cascada hipersíncrona, es decir, la regulación de la energía generada.

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.



LAGUN-ARO BILTZARRE NAGUSIA

Joan zen Martxoaren 5ean Arrasateko Amaia Zinemian ospatu zen Hornidura Sozialeko Mutua honen Biltzarre Nagusi Arrunta. Urtero argitaratzen den Txostenatik puntu hauek azpimarratu genitzake:

- 1987 urtean zehar ospaturiko Batzar Nagusian hartutako elkarkideen lan erakuskarrien osakai guztien kotizatzeari buruzko akordioa.
- Gizarte Segurantzaren Kudeaketan duen Erakunde Laguntzailearen irudipean Sorospidetza laguntze eta Lanerako Ezgaitasuna Iragankorren emanaketen babes autonomoa mantentzea.
- Lanpostuaren Laguntzari dagozkion dirubidezorren hazkunde handia, Desenpleguaren Ohiz Kanpoko Egitasmoa dela eta.
- Luzarako prestazio batzuetarako, Sari-Baltzu eta Egitasmo-Birmoldaketaren Legea argitaratu zenez, "Fondo de Pensiones" delakoan sartu edo gure Mutua honetan jarraitzea erabaki beharko da aurten seguraski.
- Ezarketarako errentagarritasuna oso ona izan da, datozen urteetan errepi-kaezina.
- Enpresa Medikuntza Zerbitzuak Makina-lanabesgintzaren ikerketari ekin dio Osasunketa, Osasunbide eta Seguratasunaren aldetik.
- Egin diren hainbat eta hainbat lanen artean, aipatzekoak dira Desenpleguari dagokiona, Jubilazioarena, Emanketa eta ordainkizunen arteko konparaketa lana,...