

Lankide

TRABAJO Y UNION

Nº 358 Zb - Mayo 1992 Maiatza - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa

1992



1956



Abril

14

...36 años después

14



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

Una opción unitaria

En el transcurso del tiempo, ya largo, ha ido posándose casi imperceptiblemente un modelo de comportamiento social, nacido en la infancia de la pequeña historia del cooperativismo, que tuvo sus inicios en la localidad cerrajera y guipuzcoana de Mondragón.

Los años fueron revelando de forma inequívoca que al impulso de ciertos anhelos de reivindicación social los trabajadores se sentían atraídos para formar parte de unas empresas que ejercían el trabajo comunitario y distribuían sus excedentes en función del esfuerzo prestado al aumento de la riqueza generada entre todos.

Respondía a las aperturas mal cubiertas de una sociedad que apenas había remontado las secuelas de la guerra civil y que aún mantenía en su seno eminentes vestigios de pobreza económica, falta de libertades sociales y políticas y diferencias de clase pronunciadas.

A nadie debe extrañar por consiguiente que el nuevo modelo tuviese éxito. Conmiserativamente visto al principio, preocupantemente analizado más tarde, y asumido como una realidad ya asentada después, el cooperativismo al que nos referimos ha venido trabajando y desarrollando una actividad muy extensa y variada -desde la educación a la cobertura social y desde la producción al consumo- con la idea de abarcar cuanto resulta indispensable al comportamiento humano.

Cuando surgieron estas ideas, se sumó al concierto de circunstancias que las convirtieron en realidades, sobre todo la visión emprendedora de un sacerdote que aventó con suavidad el oleaje aletargado de un grupo de jóvenes, a los que poco a poco fue desgranando un mensaje comprometido y audaz que había que ponerlo en acción.

Han pasado 36 o más años desde entonces y, ahora, se han enfriado en la distancia los rescoldos de la guerra civil, se han superado las carencias vitales y la libertad se acrecienta por el aumento del conocimiento y por la reforma de las instituciones.

En estos momentos el mensaje no puede brotar del

mismo modo porque enmudeció su heraldo y porque la recepción de sus estimulantes latidos se realiza en una nueva atmósfera social, más opaca a las vibraciones sonoras del espíritu.

De ahí que la experiencia social que se ha encarnado ahora bajo el nombre de corporación necesite realizar un profundo análisis para reponer los caudales éticos que le sirvieron como andamiaje imprescindible.

En el cooperativismo de Mondragón hemos basculado en su desarrollo actuando con grandes dosis de pragmatismo en su implantación empresarial, donde no se ha regateado ningún esfuerzo para crear instituciones audaces, dinámicas y rentables. Comprendimos desde el primer momento que las leyes del mercado nos obligaban a ser inexorables a aplicar una depurada gestión.

Por otro, en el fuero interno, las relaciones entre iguales reclamaban dar con fórmulas de equidad para satisfacer los derechos inherentes a la condición humana: la solidaridad, la democracia en las relaciones de trabajo, la distribución justa de las rentas y el compromiso con los demás, más allá del recinto de la cooperativa.

Pero, ¿cómo se ejercita ahora, en 1992, este programa? ¿Es posible compaginar, a las puertas de un mercado distinto y con el mismo realismo de siempre, las virtualidades éticas con las reclamadas por la nueva expresión y dimensión de ese mercado? Antes sabíamos por qué luchábamos; ahora hay que recuperar los móviles del proyecto adaptándolos a la órbita del cambio producido en la sociedad y al comportamiento íntimo de la empresa para apoyar el nuevo sentido que en 1992 tiene la vida misma. La situación reclama un análisis de los principios que han de caber en el estrecho margen de una agresiva competencia.

Las respuestas a estos u otros interrogantes nos van a exigir que optemos por determinadas prioridades desde una perspectiva ética, y a su vez que actuemos con gran bagaje de cordura y sabiduría, para afianzar con solidez cuanto consideremos que es más esencial para todos. ■

5 Lo mejor, lo auténtico



41 Euskal Kultura,
María Luisa Irizar



46 Gure Kooperatibak,
Hezibide



EDITORIAL	2
Una opción unitaria	
Lo mejor, lo auténtico	5
JOSE MARIA ORMAECHEA	
Valores con proyección histórica	11
JUAN LASA	
Cambios en la protección social	15
ROMAN BALANZATEGUI	
El Cooperativismo del tercer milenio	17
JESUS LARRAÑAGA	
Remando en la trainera cooperativa	20
JOSE MARIA SARASUA	
El movimiento cooperativo en Mondragón	25
Años 1940-1976	
JESUS BELTRAN DE GUEVARA	
Recuerdos... y presente	28
GABRIEL MENDIZABAL	
En busca de sentido	34
JOSE MARIA MENDIZABAL	
Harri-zulatzailleak	38
FRANCISCO ALDABALDETRERU/ CARMELO URDANGARIN	
Euskal Kultura:	41
María Luisa Irizar	
JAVIER MARCOS	
Gure Kooperatibak:	46
Hezibide	
Kooperatibetako Berriak	49
Cartas al Director	55

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

CONSEJO DE REDACCION

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

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

Han pasado 36 años

El 14 de abril pasado se cumplió el 36 aniversario de la bendición de la primera piedra de ULGOR. Son ya 36 años de historia de una experiencia sin parangón a nivel internacional. T.U. Lankide ha querido, 36 años después, hacer una reflexión sobre los cambios y adaptaciones que ha sufrido el Grupo Cooperativo Mondragón, a lo largo de su historia. (Hoy Mondragón Corporación Cooperativa).

Para ello hemos traído a nuestras páginas las firmas autorizadas de protagonistas de excepción, casi siempre hombres vinculados a la labor fundacional de las cooperativas: Juan Lasa, Jesús Larrañaga, Jesús Beltrán de Guevara, José M^a Ormaechea, José M^a Sarasua, Gabriel Mendizabal, Román Balanzategui y José M^a Mendizabal. Cada uno analiza para T.U. Lankide el proceso histórico de las Cooperativas del Grupo (hoy Corporación) bajo la perspectiva de su experiencia y sensibilidad personal.

La segunda parte de la revista de este mes comienza una vez más con un artículo de Carmelo Urdangarín sobre oficios antiguos. En esta ocasión nos ilustra sobre los 'Harri-zulatzaileak', personas que se dedicaban a taladrar enormes bloques de piedra con barrenas de hierro.

En la sección Euskal Kultura hemos conversado con M^a Luisa Irizar, atleta vasca que en este momento ostenta la mejor marca española en la distancia más larga de una prueba deportiva de atletismo, 42 kilómetros, 195 metros.

En 'Gure Kooperatibak', continuando con los reportajes sobre nuestras cooperativas, nos hemos acercado a HEZIBIDE para recabar información sobre su situación actual.

Y ya para concluir el número damos cuenta de diversas actividades llevadas a cabo por las Cooperativas de la Corporación en la sección 'Kooperatibetako Berriak'.

36 urte igaro dira

Iragan apirilaren 14ean ULGORREKO lehen harria bedeinkatu zeneko 36 urteurrena izan zen. Mundu mailan parekorik ez duen esperientzia honek 36 urteko historia egin du. T.U. Lankidek, 36 urte horiek atzean direlarik, Arrasate Kooperatiba Taldeak (gaur Arrasate Kooperatiba Korporazioa) bere historian zehar izan dituen aldaketa eta egokitzapenei buruzko hausnarketa egin nahi izan du.

Horretarako, itzal handiko gizonen hitzak ekarri ditugu gure orrialdeetara, gehienak ere, kooperatiben fundazio-lanarekin erabat loturik daudenak: Juan Lasa, Jesus Larrañaga, Jesus Beltran de Gebara, Jose M^a Ormaetxea, Jose M^a Sarasua, Gabriel Mendizabal, Roman Balanzategi eta Jose M^a Mendizabal. Bakoitzak, bere esperientzia eta ikuspuntu pertsonaletik abiatuta, Taldeko (gaur Korporazioa) Kooperatiben bilakaera historikoa aztertu du T.U. Lankiderentzat.

Hil honetako aldizkariaren bigarren aldea, beti bezala, Karmelo Urdangarinen antzinako lanbideei buruzko artikulu batekin hasten da. Oraingoan 'Harri-zulatzaleak' dira protagonista, burdinazko barrenaz baliaturik izugarritzko harri zatiak zulatzen zituztenak.

Euskal Kultura sailean, M^a Luisa Irizarrekin hitz egin dugu, atletismoak duen distantziarik handieneko proban, 42 kilometrok, 195 metro-takoan alegia, une honetan Espainiako markarik onena duen euskal kirolariarekin.

Gure kooperatibei buruzko erreportaiekin jarraituz, 'Gure Kooperatibak' en HEZIBIDERA hurbildu gara bere egungo egoeraren berri jasotzeko.

Eta ale hau bukatzeko, Korporazioko Kooperatibek burututako zenbait ekintzaren berri ematen dugu 'Kooperatibetako Berriak' sailean. ■



Azken 36 urte hauetan eman diren aldaketak aztertu ditu artikuluegileak artikuluhonetan. Baina ez kooperatiban eman diren aldaketak soilik, nazioarteko merkatuaren dinamikan aldaketak ere aztertu ditu. Atera duen konklusioa honako hau izan da: Arrasateko Esperientziak aurrera egiteko bere iparra finkatu egin behar du beti ere bere hasierako balore moralak galdu gabe.

Lo mejor, lo auténtico

* José María Ormaechea

Es muy difícil abarcar plenamente el análisis certero de los cambios que se han producido a lo largo de los 36 años transcurridos desde que comenzó la experiencia social -luego cooperativa- en el Mondragón de 1956.

Para cualquiera que examine desde fuera la situación, guiado por las cifras, las comparaciones, los éxitos y las realidades vivas, no le parecerá que se están produciendo más allá

de los cambios que origina el crecimiento mismo, y con él, la adaptación a un medio que en su propia autonomía va modificando el paisaje social en cuya órbita se mueve ahora la recién estrenada **Mondragón Corporación Cooperativa**.

Pero es distinto verlo todo desde dentro y desde siempre, porque los hechos adquieren matices más vivos, sin duda más reales, y cualquier alteración, por mínima que sea, se

hace sensible al verse amplificada por los sentimientos que se rebelan cuando ven que, hoja a hoja, va cambiando el contexto primerizo y entusiasta, el nervio creador de los primeros años, la voluntad inquebrantable de compartir con los demás los beneficios creados entre todos, el deseo de hacer accesible lo nuestro a aquellos a quienes nos rodeaban.

Tampoco el lirismo y el sentimiento es el camino mejor para el análisis, que debe realizarse con un flujo de ideas que integren realismo y posibilidades para supervisar la situación en ese mágico quehacer de cada día que nos obliga a aceptar los hechos aunque no nos gusten y vivir con ellos sin decaer en el afán y el entusiasmo, como factores indispensables para, al fin y a la postre, ser útiles a los demás.

Y aquí estoy, obligado como cada mes, a decir sobre lo que creo que ha pasado en los 36 años transcurridos, de forma muy sintética, tanto en cuanto concierne a las modificaciones -que afectan al fuero interno del grupo cooperativo, como al espacio exterior nutricional y envolvente- de aquél, a través de una permeabilidad intensa, continua e inevitable.

El cambio social

La explicación de las mutaciones que se han producido a lo largo de más de un tercio de siglo debe ser distinta para cada lector.

Hay que tener presente que se escalonan en ese tiempo casi dos generaciones y que el 34% de los que hoy trabajan como cooperativistas no había nacido aún.

El rescate a la memoria de aquellos acontecimientos tiene la virtualidad de crear un escenario desconocido absoluto para unos, y de ser un fotograma vivido como protagonistas para otros, con lo cual el cambio social sentido no tiene el mismo grado de perceptividad.

En 1956 corrían días de escasez. La renta **per capita** se movía en torno a los 50+100 dólares, cuando hoy rebasa los 13.000 dólares, habiendo experimentado un crecimiento nominal 200 veces superior, y un avan-

ce real de la capacidad de compra de al menos cinco veces. La posesión de un coche quedaba limitada a las empresas, los taxistas -había tres en Mondragón- y a algún magnate de excepción.

El frigorífico -que Ulgor comenzó a fabricar en 1963, gracias a una licencia italiana- era un aparato que sólo lo tenían unas pocas familias privilegiadas, importado de los Estados Unidos.

'El avance de la sociedad ha sido espectacular, y hoy la capacidad de compra del socio peor pagado es equivalente a la que tenía el gerente de la cooperativa en 1956.'

El acceso a la educación universitaria era una posibilidad a la que sólo accedían uno por cada 1.000 habitantes, generándose, precisamente por su extremado carácter selectivo, un flujo de aspiraciones indiscriminado hacia mayores cotas de saber como parte esencial de la confortabilidad social, una vez logrado un estatus superior.

Este par de datos apenas constituyen una eminencia aislada de las referencias posibles, pero bastan para situar aquel horizonte perdido que alumbró la **experiencia cooperativa de Mondragón**.

Los pasos que se dieron apoyaban su huella en la idea de lograr la superación de clases, de compartir con equidad la riqueza generada; sobre todo de entender a los demás como sujetos de derecho, sin prerrogativas que distinguieran a unos trabajadores de otros, a unos hijos de otros hijos, a unos ciudadanos de otros.

El avance de la sociedad ha sido espectacular, y hoy la capacidad de compra del socio peor pagado es equivalente a la que tenía el gerente de la cooperativa en 1956, y mientras tanto las horas de trabajo al año, que eran entonces 2.750, hoy son 1.770, el 65%. ¿Quién no tiene un coche? ¿Quién no tiene un frigorífico? ¿Quién no educa a sus hijos, si se lo propone, en la universidad?

He aquí algún ejemplo del cambio material disfrutado. Pero ¿el cambio en las ideas? ¿cómo nos ha afectado?

No es cuestión de hacer una valoración moral de la realidad que vivimos. En primer lugar porque la sociedad acepta e incorpora el comportamiento de quienes la formamos, y es el resultado último de la voluntad colectiva. Pero la intención no es juzgar la situación sobrevenida al socaire del potenciamiento individual, sino de preguntarse simplemente esto: Hoy, con el grado de bienestar económico alcanzado y la superación de barreras sociales que se ha producido, ¿hubiésemos ido el 14 de abril de 1992 a poner la primera 'apea' del primer taller de Ulgor, tal como se hizo en 1956?

Probablemente no. Si la vida nos hubiese traído a este nivel de capacidad económica y se hubiese producido la ruptura de los convencionalismos clasistas que imperaban, probablemente hubiesen faltado los estímulos de choque y ruptura que constituyeron el resorte indispensable de entonces.



El poder adquisitivo familiar se ha incrementado notablemente.

No es cuestión por tanto de denostar la entronización del hedonismo, de la permisividad como norma de conducta de las apetencias individuales, ni de la falta de fijación de unos criterios mínimos de conducta para el respeto y como deuda con los demás.

Trato de fijar la idea de que el transcurso del tiempo ha debilitado y extenuado el influjo que favoreció la germinación de la idea cooperativa. A partir de aquí hay que preguntarse qué habría que hacer, no ya para volver a crearla, sino simplemente para que mantenga su necesaria y próspera lozanía.

El cambio interno

Como producto del cambio social experimentado, varios vectores considerados originariamente como

perversos en el andamiaje precursor de la **experiencia** cooperativa, van siendo incorporados a la órbita de su funcionamiento.

Son ingredientes que pugnan en un difícil equilibrio. Por un lado cada individuo cooperativista siente una progresiva necesidad de colmar sus apetencias personales, alentando de forma ininterrumpida iniciativas que le den una envoltura económica más confortable. Por otra, la sociedad a la que pertenece le recuerda la expresión acuñada por su fundador: **'Todos somos deudores de los demás, más de lo que creemos'**. Pero todo esto se va concibiendo, en medio de un gran escepticismo, en ideas de mensaje trasnochadas, porque se dijo en otros tiempos y porque ahora se trata de vivir en un escenario cuyos reflejos destacan otros relieves.

Lo mismo ocurre en la perspectiva institucional cuyas normas positivas, antes inmutables, van cambiando para acomodarse a nuevas necesidades proyectadas desde un horizonte empresarial cargado de presentimientos hostiles que hay que neutralizar mediante decisiones apenas encajables en la fidelidad a la ortodoxia originaria.

Hace, no ya 36 años sino sólo 15, que era irreconocible un trabajador que no fuese socio en la cooperativa, y en 1969 fueron varias cooperativas de Euskadi que no pudieron asociarse a Caja Laboral Popular -es decir al Grupo- porque tenían algunos trabajadores que no eran socios. Hoy, la estrechez del mercado y los ciclos de demanda, han decidido, para afianzar las cooperativas y asegurar el empleo permanente, que tengamos al menos un 10% -unos 2000 trabajadores- con contrato por cuenta ajena y temporal.

Se ha comenzado ya la monetarización de retornos cooperativos, rompiéndose -aún en escala sólo testimonial- la idea subyacente de que en las cooperativas al no poder acudir al mercado de capitales para reforzar la rúbrica de recursos propios, era indispensable dedicar todos los excedentes al fortalecimiento tecnológico y para conseguir la generación de mas empleos y nuevos socios. Existía en la decisión una voluntad inequívoca de solidaridad con otros, lo que ha propiciado el plantel de 23.000 empleos incorporados, bajo este irrefutable y generoso criterio.

La aportación hoy ha perdido el carácter de esfuerzo personal asociado al valor docente que tiene la idea de quien no arriesga no se compromete. El tratamiento del desempleo para los trabajadores por cuenta ajena facilita a quienes van a ser socios, a través de la dotación anticipada del subsidio de desempleo, la cantidad suficiente para realizar su aportación: el empleo transitorio y por cuenta ajena hace el milagro de facilitar el acceso sin esfuerzo a la cooperativa, pero no produce la catarsis necesaria para asumir en plenitud la condición de socio que se compromete a través de un sacrificio inicial.

Surgen irreprimibles las aspiraciones al privilegio. Aquellos socios que por azares fortuitos, en los que se han dejado apenas guiar, pero que ven que la cooperativa a la que pertenece desarrolla -también por circunstancias externas, no al amparo de méritos propios- una actividad que deja amplios márgenes de beneficio, quieren adjudicárselo, sin compartirlos con los demás.

Esta actitud debilita la capacidad de cohesión que el Grupo necesita, como factor indispensable para la superación de las amenazas que se ciernen en el concierto internacio-

nal y son, además, fisuras abiertas en la homogeneidad de lo que queremos convertir en Corporación.

La agregación de comunidades de trabajo tratadas con diferentes patrones de compensación económica cuando no es el mérito estricto el que se hace acreedor, va a ser en el futuro un factor disgregador, fuente del predominio del individualismo a ultranza que progresivamente se viene instalando.

'Hay que afrontar el futuro con serenidad, y no debe abrumarnos la idea del cambio que se está produciendo.'

Dn. José M^a Arizmendiarieta fue un provocador de la voluntad colectiva para acelerar ese proceso animador del crecimiento de la riqueza comunitaria. Perseguía la mejora individual pero a través de la emancipación colectiva. Y cuando se tornan los conceptos primando la individualidad, se empieza a alejar el conjunto de las aspiraciones que han legitimado nuestra particular adscripción al cooperativismo o modelo social de trabajo en convivencia solidaria y democrática.

El compromiso con la sociedad es pieza angular del modelo de organización del trabajo que hemos creado, y si este factor de tensión es vulnerado se estará formalmente en el marco de referencia original, pero no en el núcleo activo que ha generado el proceso, ampliamente compensador, que hemos creado entre todos.

El cambio externo

Y es que, seguramente, la atmósfera reinante no es la más proclive al mantenimiento de determinados valores esenciales, antes considerados moneda de uso corriente, que después, como culminación de un proceso de reflexión, se convirtieron en los **Diez Principios Básicos del Cooperativismo de Mondragón**. Las condiciones competitivas de las empresas han cambiado de manera preocupante. En un mercado de 28 millones de habitantes, mal abastecido durante casi los primeros 20 años, la gestión era fácil, llevadera sin grandes agobios, y la rentabilidad fluía con abundancia.

Los retornos cooperativos eran un estímulo del socio que además de haber aportado su alícuota parte de capital, y haberse sentido responsable, esperaba y obtenía cada año un retorno superior al 20% -que llegó algún año al 80%- de todas las remuneraciones que había percibido durante el año que se cerraba en las multitudinarias Asambleas Generales.

Eran tiempos de éxito que se asociaban al modelo jurídico de las cooperativas. No sé si se pensó que el bagaje institucional no era el principal responsable. Lo era también, en gran parte al menos, el éxito empresarial, la mayor destreza en la gestión en relación a la practicada en

las empresas que actuaban en el mismo mercado, y el afán primerizo ante una promesa que se iba haciendo tangible en su fascinante itinerario marcado por el nacimiento de más y más empresas.

Esto ha cambiado, y no debiera, bajo un concepto estricto, modificarse el aprecio hacia el modelo de empresa que hemos creado, porque sigue siendo democrática y fiel distribuidora en justa proporción de las rentas generadas. Pero lo cierto es que la debilidad de los resultados, apenas compensadores como atributos del socio que tiene casi todos los que trabajan, no permite ofrecer al 50% del censo siquiera unos menguados retornos. Y esta reiterada situación va relajando la parte que los trabajadores tienen como socios, al tiempo que se extrema la condición de prestamistas de su trabajo.

Hay que proyectar hacia el futuro la empresa cooperativa en un contexto de dificultades crecientes. La suma del mercado tradicional casi cautivo de España a la Comunidad Europea va a trastocar las estrategias, y la fuerza emprendedora no va a tener más remedio que proveerse de tecnología o sucumbir. La dimensión cuantitativa constituye ya un factor objetivo de éxito, pero no va a lograrse mediante el desarrollo propio e indiscriminado, sino mediante alianzas con otras empresas, y éstas no van a ser, no podrán ser cooperativas.

La otra dimensión, la cualitativa, no se logrará sin grandes inversiones en I+D que vayan soportadas por un esfuerzo inteligente que sea capaz de liderar la innovación de los productos tradicionales que trasladamos al mercado convertido ahora en una lonja de 350 millones de habitantes.

La competitividad, es decir la capacidad que tengamos para alcanzar cuotas más altas en el reparto del

gran mercado, va a representar un reto total, en cuyo foro, o se triunfa, o se irán extinguiendo progresivamente las bellas iniciativas nacidas al socaire de un aura llena de ideas y plena de venturosas premoniciones.

'La dificultad de todo empeño humano, tan loable como el de la experiencia cooperativa de Mondragón, radica en fijar el norte siendo fieles a valores de autenticidad.'

Aquella mayor destreza en el arte de dirigir las empresas ya no tiene diferenciales positivos sobre los referentes europeos. Lo cierto es que nos hallamos bastante por debajo en los ratios de productividad, medidos por el valor añadido, que obtiene Alemania, Italia, Francia, por cada empleo industrial, y considerablemente detrás de Japón. Y esta situación real alcanzada por los trabajadores y empresarios de otros países nos va a impedir colocar nuestros productos en Europa, mercado natural a partir de 1993, de cuanto elaboramos en nuestras empresas.

Este cambio del contexto externo a nuestras cooperativas va a inferir decisivamente en los comporta-

mientos. Porque va a ser indispensable que las unidades de negocio que hemos creado sean rentables y la cirugía exigirá operaciones de gran envergadura, con terapia de trasplantes incluidos cuando nos veamos obligados a incorporar socios europeos o del Imperio del Sol Naciente en nuestras empresas, para que refuercen nuestros asentamientos y redes comerciales y nuestra tecnología, ahora que aún podemos ofrecer una imagen aseada y unos balances equilibrados.

La autarquía industrial no va a ser posible y la oxigenación de nuestras estructuras mediante la apertura a nuevas posibilidades de colaboración sin desdeñar ninguna que incluya factores de robustecimiento y éxito, generará nuevas capacidades de adaptación en beneficio de la empresa que, sin embargo, va a dejar jirones de lealtad hacia la ortodoxia sin mácula cooperativa, como hace 36 años -y aún después- entonando nuestros Principios, habíamos concebido.

Reflexionar desde la autenticidad

Hay que afrontar el futuro con serenidad, y no debe abrumarnos la idea del cambio que se está produciendo.

Al final esta mudanza viene siendo consentida por todos o por los más, y sólo cabe, en el terreno de los principios, examinar si es posible reeducar con la firmeza de los comienzos las mentes de la mayoría activa de las cooperativas.

El cooperativismo vasco que tuvo su origen en Mondragón tiene su fundamento moral y cristiano, no en vano lo dirigió un sacerdote y tres de los fundadores fuimos presidentes de la Acción Católica de entonces.

Luego, ya más tarde, se enriqueció de otras ideas tan nobles, inspiradas en el amor al país y a la justicia social, ideas que se compartían y que, éticas al fin, engrosaron el caudal de esfuerzos en beneficio del desarrollo de la empresa social.

Hoy, 36 años después, se va perdiendo aquel horizonte. Hay que reponer los resortes que sean capaces de ser aglutinadores y objetivo último de esta experiencia con grandes dosis de utopía, donde el hombre es la base en torno a la cual gira el comportamiento de una empresa económica.

A la bisoñez idealista de entonces hay que sustituir con algo más al día, más enraizado en las nuevas tendencias de la mente de los jóvenes que van accediendo a los puestos de cabecera. Porque un proyecto que se sustenta en valores inextinguibles de solidaridad, trabajo y democracia para la superación de clases, no se puede mantener cohesionado si no se tiene por objetivo un afán colectivo, antes que la saciedad personal; el enriquecimiento de todos con equidad, como presupuesto previo al potenciamiento individual. El magisterio incesante de su fundador Dn. José M^a Arizmendiarieta va quedando en el olvido en el marco de la más absoluta tolerancia, y es normal que así sea. Pero hará falta algo y alguien que sustituya su mensaje que, además de ser estimulante, era certero y apasionadamente inconformista y creador.

Desde la vertiente interna nos hallamos en la necesidad de acelerar el proceso de innovación y, sobre todo, de renovar el bagaje institucional de acuerdo con el inevitable advenimiento de otros modelos de empresa ajustados a otros mercados que exigen mayor dimensión, más avances de la tecnología y gran flexibilidad en el proceso de sumar capacidades.

El paso a la unión de cooperativas desde la cercanía geográfica a la proximidad sectorial ha tardado casi diez años en madurarse y, siendo lo mejor que se ha podido realizar, hoy quizás sea insuficiente, porque se hace a las puertas de una variable exógena que va a transformar el mercado español. La dimensión cooperativa alcanzable en el Grupo era entonces óptima, pero es absolutamente insuficiente en un supermercado internacional inasequible a nuestras dimensiones para aquellas unidades de negocio inenecesitables en un mercado local y donde lo inevitable es que exporten al menos el 50 ó el 70% de su oferta. Y esta cualidad se da en el 90% del grupo industrial, que deberá preparar sus avíos para acceder sin complejos a la nueva demanda de 350 millones de habitantes.

'Hoy la capacidad de compra del socio peor pagado es equivalente a la que tenía el gerente de la cooperativa en 1956,'

La dificultad de todo empeño humano, tan loable como el de la experiencia cooperativa de Mondragón, radica en fijar el norte siendo fieles a valores de autenticidad.

De nada nos va a servir imitar a unas empresas profundamente solidarias si en los individuos que la forman, quiebran los incentivos morales que aportan el esfuerzo y reciben su remuneración comunitariamente compartida.

Tampoco va a servirnos la defensa a ultranza de aquellas posiciones ya alcanzadas en nuestra dimensión y cualificación técnica, si el mercado se inhibe y nuestras cuotas de venta disminuyen haciendo más angosta la cuenta de resultados.

Siempre ha sido la hora de la verdad, porque el pulso de la empresa hay que controlarlo y animarlo asiduamente. Pero la que tañe 36 años después suena cuando el reto se acrecienta, y puede afirmarse, sin patetismos esterilizantes, que nos hallamos, por efecto de acciones externas que no podemos controlar, más necesitados que nunca de liderazgos morales y de aquilatar la destreza empresarial para agrandar la perspectiva estratégica.

Que no va a tener que dar como resultado seguramente el modelo de empresa que inspiraron los brotes de 1956, pero que ha de consolidar el trabajo y el beneficio que más estabilidad y garantía nos reporten. Por esta razón ahora lo mejor que podemos hacer es reflexionar con plena autenticidad reforzando, desde nuestras evidentes potencialidades y desde el relativismo que se cierne en las voluntades, el enorme caudal acumulado a través de un idealismo, ahora trasnochado, pero que, ciertamente, nunca resultó estéril. ■



"De Mondragón se recibirían los conceptos, las ideas..."

Valores con proyección histórica

* Juan Lasa, Director Financiero de Ampo, S. Coop.

Goierrri aldean sortu zen GOILAN izeneko talde kooperatiboaren berri ematen digu artikulugileak. Han ere sekulako arazoak eduki zituzten taldea sortzeko baina ispiritu sozial eta kreatibo batetik eta proiektu kooperatiboan benetazko sinismenak bestetik aurrera atera zuten taldea.

Corrían los primeros años de la década de los 60

La cuestión social era un problema que se vivía con intensidad. En esa década se produjeron importantes conflictos sociales, con huelgas que destacaron por su larga duración y la fuerte represión que se desencadenó en torno a las mismas. En el Goierri guipuzcoano también destacaban por aquellas fechas los signos de esta difícil situación: represalias y despidos por doquier.

En torno a la Iglesia destacaban los movimientos de seculares orientados a sus campos específicos de trabajo, grupos comprometidos hacia el mundo obrero, rural, estudiantil, entre otros. Se vivía en intensidad el compromiso cristiano, en su afán de aplicar la Doctrina Social de la Iglesia a las realidades humanas.

En las diferentes empresas trabajaban jóvenes que junto a la formación práctica que iban adquiriendo con la experiencia del taller o de la oficina, se preocupaban por adquirir la necesaria formación teórica, compaginando sus horas de trabajo con el estudio, en una clara animación de que cualquier reivindicación social tenía que tener el liderazgo y soporte de la mejor y más cualificada actividad profesional.

Se cultivaba en ese ambiente la semilla de la creatividad y del empresariado que siempre ha caracterizado al pueblo vasco. En ese contexto surgía la iniciativa en algunos grupos de jóvenes. No era cuestión de mantenerse en la queja permanente. Había inquietud y se tenía fuerza como para arrastrar la experiencia empresarial.

No fue fácil. Apenas se contaba con no más que el deseo y la voluntad de mejorar la actividad profesional y la realidad empresarial de aquel momento. Pero la voluntad emprendedora estaba germinando en torno a un núcleo de jóvenes.

Por un lado se concretaba el inicio de POYAM. Por otro, con muy poca diferencia en el tiempo, se gestaba la creación de AMPO. Fueron núcleos que se gestaron de forma independiente aunque tenían nexos personales en común. El núcleo promotor se centraba en 4 ó 5 personas, en torno a los cuáles se fueron agrupando la veintena de personas. ¿Qué buscaban en su fuero interno? Sin duda el mejorar, pero no sólo a título individual, sino haciendo partícipes a todos los que se comprometieron en la andadura.

'El norte o punto de mira debe ser claro: sin beneficio no hay empresa. La empresa cooperativa realza la dimensión social del trabajo. La competitividad no tiene por qué dejar tirada en la cuneta la dignidad humana.'

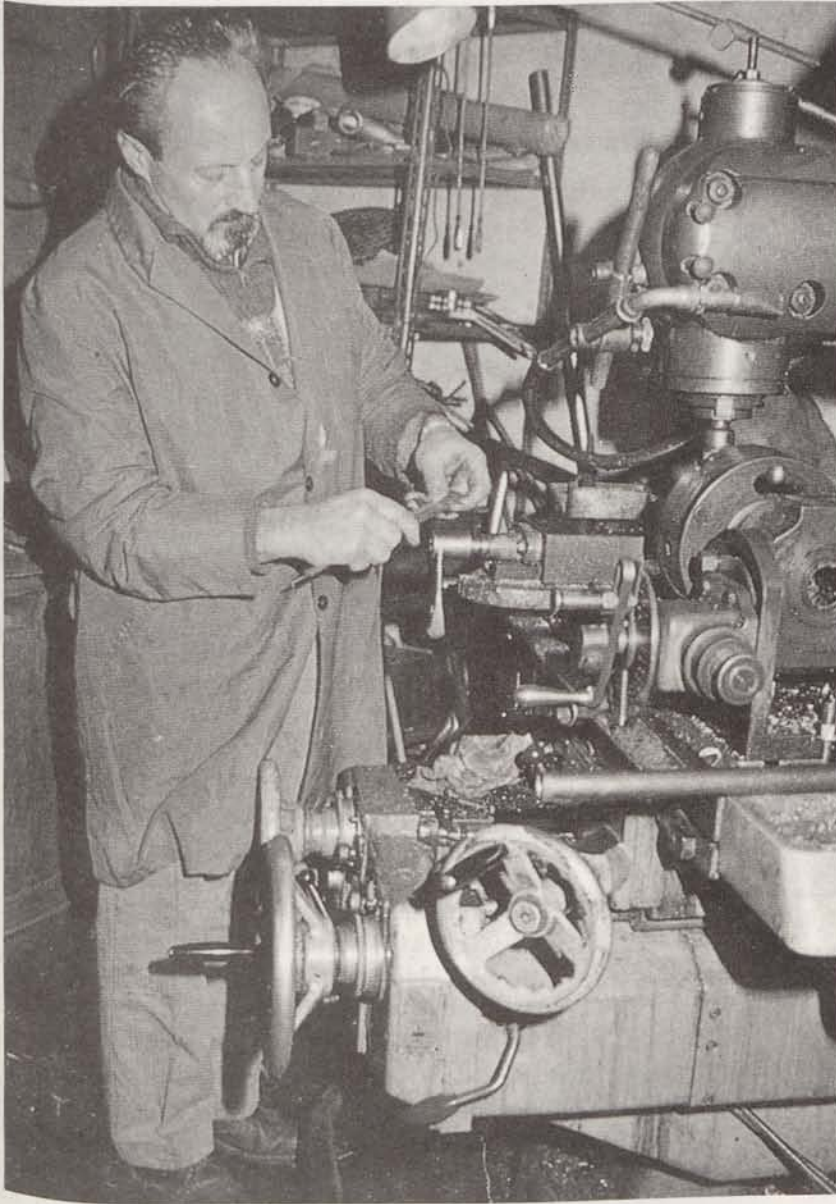
MONDRAGON Y SU INFLUENCIA

Para entonces se conocía más o menos vagamente la experiencia cooperativa de Mondragón. También en la zona existía el impulso y la animación del sacerdote en aquellos grupos de jóvenes. Si en Mondragón destaca la figura de Don José M.^a Arizmendiarieta en Beasain es la animación de Don Segundo Dorronsoro la que está impulsando el compromiso de algunos de estos jóvenes. El es quien acerca a la Comarca las ideas de Don José María e impulsa el contacto con la experiencia cooperativa de Mondragón.

No es que surja la idea cooperativa porque se vivía el espíritu cooperativo. Más bien se toma la cooperativa como la figura adecuada que permita concretar la idea empresarial para una promoción obrera. Seguro que la vivencia no fue idéntica en todos los socios fundadores, aunque si destacaba el firme compromiso social en los componentes del equipo directivo, y esto hacía que el ejemplo de Mondragón fuera calando más y más en la medida del conocimiento y contacto con los hombres de Mondragón.

Desde el inicio se asimilaba el crudo aprendizaje del pragmatismo empresarial. Si alguien pensaba que de Mondragón se dispondrían ayudas o servicios económicos para iniciar la andadura empresarial, pronto se sufrió la vacuna del desengaño. De Mondragón se recibirían los conceptos, ideas, estatutos, vivencias de su experiencia, y la sensación de que la experiencia empresarial era una carrera permanente de obstáculos a superar. Pero ni un chavo en lo material. Los duros tenía que propiciarlos cada cual. El esfuerzo no era pequeño. Había que efectuar aportaciones equivalentes a lo que percibía un especialista de taller en dos años de trabajo, y eso para completar la tercera parte de lo que por entonces costaba el puesto de trabajo. El resto buscando aquí y allá quien prestara su dinero sin especiales garantías más que la confianza que les pudieran aportar unos jóvenes que ponían lo mejor de su vida en este empeño empresarial.

Sin duda que había fuerza para superar dificultades. Se tenía fe en el proyecto y existía



Imágenes como esta van desapareciendo poco a poco de nuestros talleres.

otro modelo de empresa. Tampoco esto frenó ni varió el sentido de la iniciativa que se llevaba entre manos. Por supuesto que había fuerza, convicción, tenacidad, entrega para hacer sacar la idea adelante, tanto en su proyección empresarial como social. Seguro que el potencial de aquellos jóvenes, con una carencia de su compromiso social, hubiera desarrollado su capacidad empresarial dando figura a alguna empresa de corte capitalista. Habrían generado puestos de trabajo y tendrían la positiva dimensión social de toda actividad generadora de riqueza. Seguramente con no más problemas ni dificultades que al crear la empresa cooperativa, y sin lugar a dudas, con un enriquecimiento del propio patrimonio personal notablemente superior al generado como cooperativistas. Pero era claro que la voluntad creadora empresarial se quería compartir. Se pretendía dignificar la persona trabajadora haciéndola partícipe de los avatares empresariales y en este sentido el liderazgo de los directivos se hacía patente al marcar el camino a seguir, siendo de los primeros en la entrega y dedicación a la tarea emprendida.

NACIMIENTO DE GOILAN

Como ocurre en casi todas las realidades, los proyectos empresariales tampoco se concretaron como se pensaba en un principio. La cruda realidad se encarga de desfigurar la pintura inicial, pero los trazos eran

muy definidos: no hay empresa si no genera riqueza, esto es, si no produce beneficios. Para ello había que fabricar y vender mejor que las empresas que se conocían. La calidad y la diferenciación son una constante, al igual que la búsqueda de segmentos de especialización en el mercado mundial de los productos que se fabrican.

una fortaleza y espíritu creativo y social a prueba de fuego. En plena gestación de la idea, algunos de los promotores fueron despedidos de sus empresas; unos como consecuencia del conflicto social del momento y otros porque se encontraron con patronos que no admitían en el seno de su empresa a personas comprometidas en la gestación de



Las nuevas "herramientas" de trabajo.

Hay que desarrollar nuevas actividades. Unas veces con éxito y otras con fracasos. Entre las primeras destaca la actividad valvulera, cuyo desarrollo lleva a la fusión de las dos cooperativas en una única entidad jurídica.

Se participa con otras cooperativas de la comarca dando origen al grupo comarcal cooperativo GOILAN una vez asimilada la intercooperación por el colectivo. No sin dificultad y dedicación de los líderes cooperativos conscientes de que cuanto más difícil y costosa es su asimilación, más enraizada queda su vivencia y compromiso.

Los años pasan. Cambia el panorama. Se amplía la extensión de los desafíos. Nuevos jóvenes se incorporan a la empresa cooperativa. La carrera de obstáculos continúa.

El éxito está asegurado en la prevalencia del hombre con los mismos valores de antaño.

* Fe en un proyecto que se asume como propio.

* Proyecto en una doble vertiente:

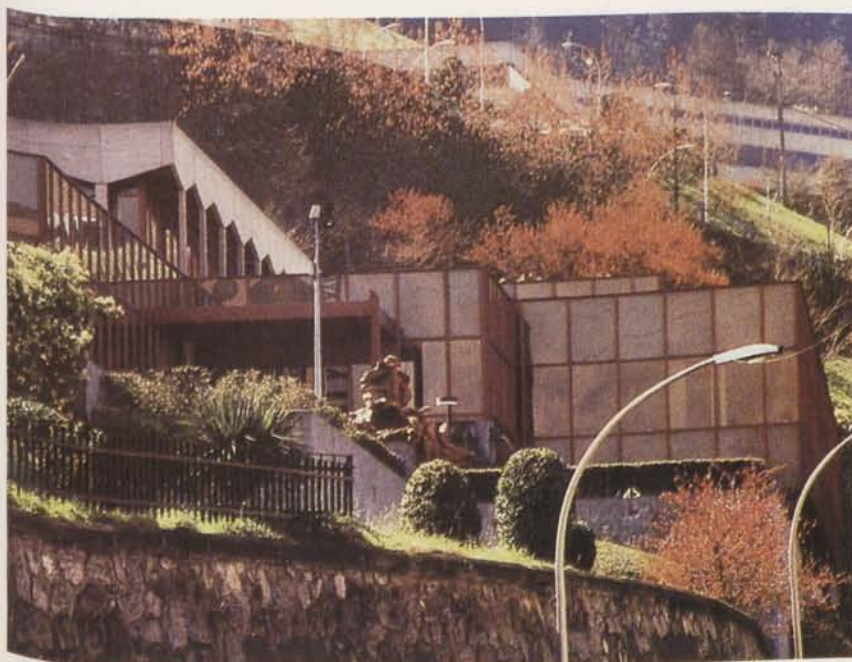
- empresarial, con todo lo que ello supone en contexto del mercado mundial.

- social, entendiendo que la mejor promoción personal se da al compartir con otros en un plano de igualdad, sin confundirlo con un igualitarismo.

* Liderazgo de los mejor preparados con su constante ejemplo de entrega, dedicación y cercanía.

* Motivación idealista. No limitarse a la motivación material, pues con solo ello el cooperativista fácilmente sufre la frustración de haber perdido las oportunidades de enriquecimiento personal.

La lista de valores podría continuar. No es cuestión de una enumeración exhaustiva. El norte o punto de mira debe ser claro: Sin beneficio no hay empresa. La empresa cooperativa realiza la dimensión social del trabajo. La competitividad no tiene porqué dejar tirada en la cuneta la dignidad humana. Merece la pena entregarse al logro de este inacabado modelo de empresa. La carrera de obstáculos continúa.... ■



Ikuspuntu desberdinetatik egin daiteke 36 urte hauetako kontaketa. Artikulu honetan Roman Balanzategik babespen sozialari buruzko hausnarketa egiten du. Hausnarketa horretan babespen sozialeko sistemek eduki eta edukiko dituzten aldaketak aztertzen ditu.

Cambios en la protección social

* **Román Balanzategui** Presidente de Lagun-Aro

A raíz de la invitación del Consejo de Redacción de TU. Lankide, para comentar los cambios que se han producido a lo largo de nuestra vivencia cooperativa, me voy a ceñir al ámbito de la protección social y más concretamente al de la Seguridad Social. Son dos las razones que me impulsan a hacerlo. Una basada en la conveniencia de diversificar los puntos de vista, la otra por la notable importancia intrínseca. Durante el siglo que nos ha correspondido vivir se han producido dos mutaciones conceptuales importantes y nos encontramos a las puertas, sino es que hayamos traspasado ya su dintel, de una tercera.

Es verdad que el primer cambio se produjo años antes del comienzo de nuestro ensayo, pero también es cierto que sus efectos fraguaron parte de nuestras ilusiones.

SEGUROS SOCIALES OBLIGATORIOS

La primera modificación se sitúa a comienzos del siglo, en unos países antes, en otros más tarde. Su lema, promover el bienestar de los trabajadores mediante el aseguramiento de los mismos. Primero contra los riesgos profesionales, más tarde y

de forma progresiva contra la invalidez, la viudedad y la jubilación. Nacen los que se llamarían los Seguros Sociales Obligatorios.

Curiosamente son dos los ejes principales de tracción, el impulso político socialista y el cristiano, éste con el pergeño de la doctrina social de la Iglesia.

Las características, del sistema son la aplicación de la técnica de seguro, la neutralidad del gasto y el carácter profesional.

El segundo cambio ya nos pilla de lleno. Aunque se inicia en el año 1938 en Nueva Zelanda, fue a partir del año 1942 en el Reino Unido y de la mano del liberal Lord Beveidge.

Los ejes del cambio son la hacienda, la redistribución y la superación de la profesionalización. Nace un nuevo sistema de Seguridad Social que precisamente trata de cubrir los riesgos de una inseguridad progresiva del sistema económico, nace el Estado-Providencia.

Las características vienen dadas por el cambio económico-financiero de capitalización a reparto, una estaticización del servicio y su gestión centralizada.

En este contexto las Cooperativas, aunque sea por atrición, puesto que fue obligado a la decisión, adopta un sistema de protección, que siendo coherente con la base a la que da cobertura no se ajusta con exactitud a este nuevo giro, situándose en una posición intermedia.

Como se ha dicho antes, desde hace cierto tiempo ha comenzado un nuevo cambio; las causas que lo motivan puede decirse que se desencadenan con la crisis del petróleo, pero son de tal consideración que por sí mismas la hubieran provocado.

Entre ellas vamos a mencionar algunas de las más importantes:

- Los ingresos de la Seguridad Social no dan respuesta al incesante incremento de los gastos.

- La situación inflacionista exige una contracción obligada.

- El déficit comercial se incrementa en la medida que el aumento de las cotizaciones dificulta la competitividad, debido al aumento de los costos de producción.

- Se implanta la economía de mercado, y por lo tanto la reprivatización de muchas empresas que se nacionalizaron. La Seguridad Social, una de las mayores, se mueve con torpeza e ineficacia. Su voracidad con el presupuesto preocupa.

- Los cambios demográficos patrocinan una elevación del gasto en Asistencia Sanitaria y en Pensiones.

- La Eurotracción está imponiendo una disminución del gasto público, por lo que le afecta de lleno, porque el gasto de la Seguridad Social es un buen sumando del mismo, que complementa la insuficiencia de las cuotas con deuda pública, ya que está limitado el recurso fiscal.

'La actual configuración beneficia a las clases medias ya que los más necesitados se suelen marginar en el uso de las prestaciones.'

INCREMENTO DE LAS COTIZACIONES

Para terminar, sujetándome al espacio que se nos ha asignado, trataríamos de vaticinar, con todo lo que tiene de osado y difícil, no el modelo, sino algunas tendencias.

Los expertos reafirman categóricamente: hay que aumentar los ingresos, bien sean cotizaciones, bien aportaciones del Estado, o disminuir las prestaciones.

El aumento de las cotizaciones no parece que mejore los costes de producción, la competitividad, la transferencia del Estado vía impuestos,

suponen un incremento de la presión fiscal y su armonización europea, tarea tampoco fácil.

Lo que de momento se puede asegurar es que han empezado por reducir las prestaciones, ahí está la reciente modificación del desempleo y lo que no se ha concretado de la Sanidad, de la Seguridad Social.

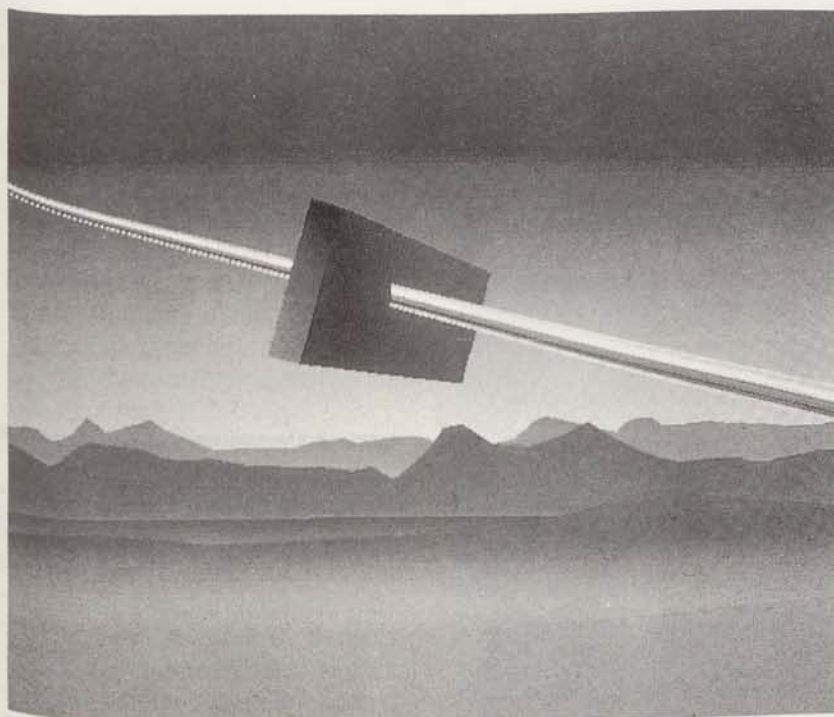
No se dismantelará la intervención estatal. Sin embargo la Seguridad Social se bicefalará, garantizando por una parte la universalización de mínimas garantías y por otra una mayor profesionalización de las rentas laborales.

La actual configuración beneficia a las clases medias ya que los más necesitados se suelen marginar en el uso de las prestaciones.

La protección social se ajustará al crecimiento económico de cada país, sin cambios bruscos ni radicales, admitiendo una convergencia indirecta de intereses comunitarios (libre circulación) o socialmente prioritarios. La armonización no se estima necesaria para el progreso económico de la C.E.E.

Se nacionalizarán las demandas con una internacionalización de los ingresos, planteándose la eficacia empresarial por encima de cualquier debate ideológico, entrocándose la privatización con pragmatismo. Los países europeos acentúan una sociedad economicista donde campean el mercantilismo, la producción y el consumo.

Concluimos señalando el serio desafío que tenemos en nuestro deseo de mantener nuestras esencialidades. ■



Kooperatibak sortu zireneko merkatua eta gaur egungoa zeharo diferenteak dira. Azken honetan, Jesus Larrañagaren ustez, konpetitiboak izateko bi dira landu beharreko gauzak: zientzia eta teknologia alde batetik eta teknologia eta irudia bestetik. Horrekin batera langile bakoitzaren benetazko inplikazio eta partizipazioa garrantzi handiko faktorea da arrakasta enpresariala lortzeko.

El cooperativismo del tercer milenio

* Jesús Larrañaga

De lo doméstico a lo global

Cuando nace la primera célula cooperativa en Mondragón, el escenario económico-social era local y doméstico.

La autarquía llega a su término, pero la inercia de los muchos años de cierre político y económico, afectan a los modos de gestión; y a los valores de realización empresarial. Estos son elementales y propios de una economía de demanda, de mercado estrecho y de ámbito nacional.

Se vende lo que se hace, se hace lo que escasea. El paraíso de los Em-

presarios. Intuición y buen ojo son las muletillas naturales de los emprendedores, que aciertan por definición, sin necesidad de recurrir a espesos estudios de mercado. Un poco de formación y un mucho de experiencia, son la combinación ideal de un proceso de industrialización alocado, por la fuerza de una demanda voraz.

En estas coordenadas se inscribe la génesis y el desarrollo cooperativo de Mondragón.

¿Habría nacido y desarrollado, en las condiciones actuales?. **Rotundamente NO.** Las inflexiones históricas sólo se producen en un momen-

to dado, por la conjunción de condiciones objetivas y líderes concretos. El escenario favorable, unido a la oportuna presencia de un ideólogo y humanista, propician un proceso atípico de realización social por el sendero de la gestión económica. Se combinan, alta dosis de idealismo y fuerte carga utópica, capaces de galvanizar la ilusión de personas en pos de una microsociedad gobernada por la fuerza del trabajo y no del capital.

Sin embargo, no debemos calentar la pluma, elevando a más valor que el que se merece, el efecto sinérgico de los conceptos Arizmendianos de

'Para socializar el poder, democratizar el saber', 'que no cabe hacer, con la implicación del trabajador, cuando sin contar con él lo ha hecho el capitalismo', y el éxito consecuente, si no fuera por la excepcional avidez del mercado.

Combinación ideal para el audaz y el oportunista. Triunfa lo cooperativo como triunfan otros. Quizás sea reduccionista en mis juicios, pero el secreto del éxito Mondragón, amén de muchos esfuerzos, se debe al azar de un entorno político-económico, caracterizado por la hibernación política y sindical y la autarquía económica. De hecho, lo de Mondragón, no se ha multiplicado, se sigue llamando Experiencia, que no finaliza en reglas o modelo reproductivo a escala. Sigue siendo un atipismo, y no algo espontáneo y natural en su recreación, cual es la capitalista. De la génesis, desarrollo y éxito en un medio local y doméstico, su viabilidad y éxito se emplaza en un nuevo escenario competitivo y planetario, donde debe medir sus fuerzas y la validez de un modelo, impregnado de alta sensibilidad social.

De lo marginal a empresa europea

Lo cooperativo, bien puede ser ideológico como opción social, o reactivo de respuesta a la caída de las empresas convencionales, por necesidad aguda de salvación de puestos de trabajo.

La nueva generación cooperativa, obedece más a este segundo supuesto, lo que nuevamente sitúa a este modelo como recolector de imposibilidades, más que promotor de actividades de futuro, de proyección supralocal.

Por un lado, tropezamos con la debilidad congénita de las construcciones forzadas, y por otro, con la heterogénea estructura societaria con el medio capitalista, dificultando el trenzado participativo y de relación interempresarial a escala nacional e internacional. Lo pequeño y lo local, es su mercado natural, lo cercano, es su espacio social y vivencial.

'Lo cooperativo, bien puede ser ideológico como opción social, o reactivo de respuesta a la caída de las empresas convencionales.'

Cuando por exigencias del guión necesita instalarse en otros países u otras zonas distantes de su espacio social, debe recurrir a los artificios del capital como una vía de controlar su estrategia de expansión.

El capital es el único poder inalámbrico que se reproduce igual en todo el orbe, por aceptación jurídica universal.

Se está en un mundo en mutación, y por su efecto y resonancia, se transmite a la empresa, que de ser local **-al menos en actividades de futuro-** deviene mínimamente en empresa europea, con sus parámetros de tamaño y organización.

El nuevo cooperativismo, que aspira a ser más que simple apéndice de un mercado local, deberá actuar, al menos en dos frentes:

- Agrupándose, para alcanzar un umbral crítico de organización, para atender a los procesos de innovación y marketing.
- Proyectarse a escala internacional, con esquemas capitalistas de organización.

El nuevo poder

En puertas del nuevo milenio, el mundo se debate entre el progreso y la incertidumbre. La orgullosa seguridad de los hombres de la ilustración en la ciencia y el progreso, tropiezan con la cruda realidad humana, angustiada por una civilización que aumenta diferencias y margina a pueblos enteros.

El capitalismo y el mercado, como bandera paradigmática de la modernidad, se manifiestan injustos e insuficientes, pero no se vislumbran alternativas creíbles.

A medida que se homogeneizan los gustos, se igualan comportamientos y estilos de vida, se inducen apetencias colectivas, se ensanchan los mercados, y se descubren las claves del nuevo poder:

'CIENCIA Y TECNOLOGIA' al servicio de la conquista de los mercados. Descartada la guerra a escala global, el nuevo poder se materializa en el control de los mercados, por dominio de los intangibles;

'TECNOLOGIA E IMAGEN' Las nuevas coordenadas competitivas, la de los mercados globales, pregonan el dominio de la innovación y de la imagen, como factores claves del futuro.

Así de concretas y duras serán las existencias, y así también de concretas y realistas, deberán ser las res-

puestas en valores de gestión competitiva.

Sólo se impondrán los eficientes, a cada escala, y en ese juego concurrirán las cooperativas, con actividades supralocales, con artificios organizativos complementarios a su base original. Se impondrán expansiones orgánicas en otros países, con la implantación múltiple e internacional, y ruptura con la historia monolítica de un sólo centro productivo y simple exportación.

Modelo dual

Recuerdo que en tiempos ya lejanos, discutía con D. José M^a Arizmendiarieta, el futuro de las cooperativas. Yo, vivía obsesionado por la presencia y dominio implacable de las multinacionales. ¿Superviviremos?, le preguntaba. Su respuesta no fue categórica. Me contestó a lo gallego: **'Las cooperativas contienen en su raíz, elementos de futuro'**. ¿Cuáles?, le insisto, y me responde: **'La participación e implicación de los trabajadores'**. Extrañaba, por descolocante en aquel entonces, pero se ha revelado que la implicación activa en el trabajo, es la clave.

La filosofía de la **Calidad Total**, se fundamenta en algo tan sencillo y vital como la incorporación de todos para ser competitivos. Sin ellos, el fracaso está servido.

Los americanos confiaron en la tecnología, los japoneses en sus trabajadores. Acertaron estos últimos.

Pero D. José M^a Arizmendiarieta contesta con agudeza la otra pregunta, ¿El tamaño, y heterogeneidad con el sistema, como lo salvamos? Su respuesta: **'Agrupándose y creando artificios instrumentales'**. Y en este modelo estratégico se emplaza la Corporación MCC. A cada época, su modelo de gestión.



Las comunicaciones referencia clave para el tercer milenio. Torre de Comunicaciones de Collserola.

¿Qué es MCC? Un proyecto de futuro como modelo organizativo dual, cooperativo en el núcleo y con brazos capitalistas, en su proyección multinacional. Trata de racionalizar las dispersas fuerzas cooperativas internamente, y resituar la acción exterior en parámetros de competitividad global, acordes con las condiciones de la era de interdependencia planetaria.

¿Y lo social? ¿Lo vivencial?

Sin agotar el tema, la experiencia ha señalado que no basta la pura afiliación jurídica del socio para su integración, sino que es más esencial la

incorporación activa en el cenáculo laboral. Sin olvidar el valor de la adscripción jurídica, lo vital, creativo y enriquecedor, se cuece en la olla del trabajo y la empresa del futuro se juega en la motivación e interacción en el círculo del trabajo, bajo la visión plural de realizarse como socio y creador coherente a la vez, la organización en superestructura de gestión de lo Estratégico.

Desafío y esperanza, ilusión y lucha, de una experiencia que se enfrenta con la supervivencia o no, con el cooperativismo del TERCER MILENIO. ■

Remando en la trainera Cooperativa



* José María Sarasua, Director Industrial de Ederlan, S. Coop.

Me han pedido redactar unas páginas sobre mi particular visión de la empresa cooperativa, partiendo de los primeros tiempos hasta la realidad actual impregnada de tantos cambios y evoluciones. Debo de confesar que la transmisión escrita no es precisamente mi fuerte por lo que, haciendo un serio esfuerzo, intentaré poner en orden mis reflexiones personales sobre el tema. Mi andadura cooperativa empieza el año 1962, con el nacimiento de Copreci, después de haber experimentado mi primera actividad fabril en la Sociedad Anónima durante 8 años, en los alrededores de Donostia. Por lo tanto los pioneros de nuestro movimiento ya llevaban 6 años de rodaje y habían instaurado no pocos soportes que aseguraban nuestro demarraje.

Nuestros primeros tiempos

Hurgar en el pasado me parece un ejercicio estéril si no sirve para proyectar el futuro.

Por eso me voy a detener brevemente en algunos puntos que todavía pueden servir de cierta referencia.

- La creación de las empresas de nuestra época **supuso para los primeros socios un paso de gran ilusión y especialmente la asunción de un riesgo importante**, puesto que no se tenía ninguna seguridad de futuro (en Copreci se comprometieron 90 personas cuando la empresa estaba todavía en los planos y aportaron 100.000 ptas. de media como capital, equivalente a unos 3.000.000 actuales).

- Se era consciente de que el éxito de la empresa dependía de todos nosotros. Esto supuso un importante protagonismo de los primeros equipos y como consecuencia una gran dedicación, esfuerzos, imaginación, entrega total. **'Se llevaba la empresa en la espalda'**.

- La cooperativa hizo un extraordinario gesto de solidaridad con el pueblo al mantenerse en el nivel salarial de la época, ciertamente insuficiente, **rozando con el mínimo vital, cuando nuestros resultados permiti-**

tían holgadamente niveles muy superiores. Se siguió con total fidelidad el objetivo de creación de nuevos puestos de trabajo y asegurar el futuro de la empresa reforzando los fondos de reserva.

- La concepción y organización de nuestras cooperativas **supuso un desmarque con respecto a las empresas del entorno.** Como diferencias significativas yo destacaría: concepto de organización más avanzado en su conjunto, colaboración con empresas extranjeras de gran nivel tecnológico e instrumentos de gestión desconocidos en la época como el Plan de Gestión.

- El éxito de un buen número de cooperativas de los años 60 y 70 **no fue tan fácil como se afirma** con demasiada ligereza, cuando arrecian las dificultades actuales. Algunas cooperativas pasaron grandes dificultades de subsistencia y **bastantes sociedades anónimas de renombre cerraron sus puertas.**

Importantes lagunas

Citaré solamente dos para no extenderme demasiado:

POCO CULTIVO HUMANO: La mayor parte de los pioneros de las primeras cooperativas eran miembros de movimientos socio-religiosos y la motivación básica partía del compromiso temporal a que los impulsaba la defensa de la dignidad humana. Poco más tarde, atrapados en el fragor de la pelea económico-empresarial, **descuidábamos totalmente las reflexiones y 'paradas' que antaño alimentaban nuestro ideal.**

Naturalmente, **en los momentos actuales esta ausencia del cultivo humano es aún más profunda** y si que en una época el trasfondo de la solidaridad fue el que orientaba nuestras grandes decisiones, hoy tendríamos que decir que es la mejor distribución de intereses (entre los socios) la dirección fundamental.

NO HEMOS CREADO UNA ESCUELA DEL COOPERATIVISMO. Algunos se revelarán inmediatamente con esta afirmación contestando que hemos hecho escuela con la vi-



Se daba una fuerte relación socio-religiosa en los primeros tiempos del cooperativismo.

‘Gran parte de los profesionales e ingenieros técnicos que salen de nuestros centros, no tienen ni siquiera ideas básicas de la forma cooperativa,’

vencia de la empresa comunitaria. Se admitiría la objeción si hubiésemos cuidado la formación cooperativa, en un buen nivel, en nuestras empresas. Yo creo que no ha sido así.

Pero aquí quiero referirme especialmente a la mínima o nula formación e información que tienen los jóvenes de las escuelas de nuestro entorno sobre la realidad de la empresa comunitaria. Centros escolares que han sido financiados importantemente por nuestros fondos de Obras Sociales y participados por nuestros socios en sus órganos de gestión.

La realidad es que gran parte de los profesionales e ingenieros técnicos que salen de nuestros centros, **no tienen ni siquiera ideas básicas de la forma cooperativa,** cuando a pocos kilómetros de su escuela se encuentra el conjunto de empresas más importante del mundo, organizada de forma cooperativa, y dentro de un entorno capitalista.

Se entiende fácilmente que el único motivo que a estos jóvenes les puede mover para ingresar en nuestras empresas sean el salario, su propio desarrollo, la seguridad, etc.

Pero una auténtica escuela de cooperativismo sería más que eso. Debería de promover la reflexión, la teorización del modelo en cada momento, etc.

Algunos rasgos de la situación actual

- **Menor protagonismo que los primeros tiempos** sobre el movimiento cooperativo. Aportaría dos razones principales: la no participación en la creación de la empresa y la falta de experimentación laboral en las sociedades anónimas, en un gran número de socios.

- Las nuevas generaciones con mayor formación básica que las anteriores aflora una **mayor actividad analítica y crítica** de la realidad social, basada en modelos teóricos. No se tiene suficientemente presente que la cooperativa vive en un medio capitalista y que los hábitos que impone el sistema mayoritario impregnan toda la sociedad, dificultando enormemente la evolución hacia otros modelos.

- El indudable logro que ha supuesto la agrupación de las cooperativas ha aportado también un gran inconveniente: el **funcionamiento a base de normativas**. Esto ha supuesto una notable **funcionarización** en el proceder de muchos socios. No se ha acertado en **salvaguardar la flexibilidad, especificidad y autonomía de cada empresa** o división, compaginando con las ventajas de la agrupación.

- Se ha rebajado fuertemente la asunción de riesgos del socio, característica primordial del empresario. Somos la **sociedad superasegurada** que cubre casi todas las eventualidades y soporta nuestro futuro incluso con ventaja sobre el resto de la sociedad trabajadora: salud, jubilación, desempleo, (intercambios entre cooperativas), incrementos salariales, formación permanente, promoción personal, prioridad de empleo para nuestros hijos...

¿No es un 'chollo' trabajar en las cooperativas? ¿No sería más conveniente tener el asiento algo más inestable para agudizar nuestro ingenio y responsabilidad?

Además hemos modificado una norma que, aunque no resolvía las necesidades financieras de la empresa, sí suponía un hecho de concienciación societaria y asunción de riesgo: me refiero a la aportación inicial del capital. Antaño el aspirante a socio hacia su



Vivimos inmersos en la sociedad de consumo.

Nuestra **adición al consumo dificulta enormemente la adopción de medidas austeras en el campo salarial, que es necesario tomar para asegurar nuestra solvencia y nuestro futuro.**

esfuerzo para reunir su participación (generalmente recurriendo a préstamos). Hoy cuando cualquier ciudadano se entrapa en aventura de compra de viviendas, vehículo, equipamientos, etc., parece excesivo el desembolso en un acto de 1.300.000 ptas para la financiación de su puesto de trabajo. De hecho ni siquiera los que disponen de la suma efectúan el ingreso, porque les resulta más rentable tenerlo en otros depósitos. Por estas u otras razones la realidad es que **se está perdiendo fuertemente la conciencia de socio.**

Consumista a tope

Siguiendo al resto de la sociedad los cooperativistas estamos atrapados por el consumismo, en ese sistema cerrado de la sociedad industrial 'trabajo, producción y consumo', donde ponemos **nuestros mejores afanes en obtener nuevos bienes o servicios**, que nos sitúen a la altura de otros que van por delante o más arriba.

Las necesidades dinerarias a que nos somete la carrera consumista anulan en gran medida valores como: la auténtica libertad perso-

nal, el compromiso en la empresa de todos y especialmente el comportamiento solidario con el resto de los socios y con la sociedad que nos rodea.

Naturalmente nuestra adición al consumo dificulta enormemente la adopción de medidas austeras en el campo salarial, que es necesario tomar para asegurar nuestra solvencia y nuestro futuro.

Sin nostalgia del pasado

A pesar de mis críticas sobre algunos aspectos de la situación actual, no echo de menos el pasado. En realidad también en la primera época existían estas posturas aunque, sinceramente, creo que en menor proporción. También es justo señalar que aunque hace 30 años tenían más peso aspectos como: el cumplimiento de la palabra, el compromiso, la lealtad, la solidaridad... **en la actualidad las personas son más libres**, y esto es enormemente positivo si se utiliza correctamente.

Quedan anotadas algunas reflexiones del pasado y del presente, pero lo que verdaderamente nos interesa a todos es el futuro. Vamos a inaugurar el **golpe de timón más importante desde el nacimiento de nuestras cooperativas** con la configuración la Corporación MCC y sus agrupaciones sectoriales. Estoy convencido de que nuestros principales directivos y el Congreso han acertado en la buena dirección empresarial. Creo sin embargo que nos hace falta una profunda reflexión cara a **resituar la actitud de la persona frente al trabajo**.

No utilizamos nuestros talentos

Dn. José María comentaba a menudo sobre el **derroche de las inteligencias** exagerando que era **nuestro mayor despilfarro**. ¿Hemos pensado en el enorme despilfarro de capacidad ejecutora y creadora que se da

en gran parte de los socios, y especialmente en la mano de obra directa? En realidad el limitado encuadre de las tareas fijadas por la organización actual y la manera rutinaria con que se llevan a cabo, ejercitan en un mínimo grado la real capacidad intelectual del socio.

Vemos a muchas personas en nuestra común empresa desplegar únicamente una parte de sus aptitudes, encadenados en largos períodos a un fragmento de lo que sería capaz de hacer en una organización más positiva.

Cada socio gerente de su puesto

Se hace necesario buscar incesantemente la manera de ordenar los diferentes roles de la empresa, de manera que cada persona desarrolle al máximo sus capacidades. Paralelamente deberemos **confiar y exigir a cada socio la ejecución completa de su cometido**, que será el de asumir la 'gerencia de su puesto'.

La mano de obra directa debe de realizar tareas que actualmente están en estamentos indirectos, por ejemplo, la preparación y el reglaje de las máquinas, gran parte del mantenimiento, la inspección de calidad, etc. Por otra parte los profesionales de mantenimiento deberían de analizar todos los bienes productivos, proponiendo los cambios de diseño necesario para caminar hacia 'cero averías'. Podríamos aportar más ejemplos pero con esto se entiende la dirección a la que apunto: **enriquecer las tareas de los ejecutores directos y reducir la estructura general**. Pero todo esto sin menoscabo de rendimientos y calidades, sino justo al contrario, mejorando ambos ostensiblemente, como se viene demostrando en organizaciones mejor situadas que la nuestra.

E₁
adiestramiento de las tareas específicas del puesto será una de las acciones de mayor importancia de la empresa.'

Necesidad de un plan completo

Caminar en la dirección propuesta no es nada fácil y solamente puede ser exitoso si se realiza una planificación completa de las tareas que afloran y se facilitan los recursos necesarios. En primer lugar es necesario estudiar y acordar con el consenso necesario la organización a implantar. Para ello será de gran utilidad conocer otras experiencias de interés.

Será imprescindible comprobar la formación básica de una parte de los socios y exigir mejor preparación en los nuevos ingresos.

El adiestramiento de las tareas específicas del puesto será una de las acciones de mayor importancia de la empresa. Para ello debe de existir un equipo de personas capaces, que transmitirán los conocimientos y experiencias necesarias, al mismo tiempo que asumen el 'aprendizaje' del aspirante al puesto en un período establecido. Naturalmente se dispondrá de todo el material escrito y didáctico que facilite esta labor de adiestramiento.

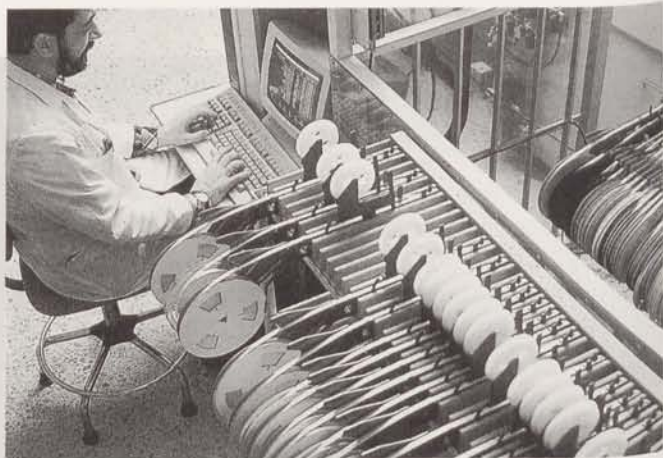
A pesar de una gran informatización de nuestras empresas, **el ejecutor directo no está debidamente informado.** Es fácil implantar una información diaria de los datos que realmente interesan.

Tarea de la alta dirección

El planteamiento que aquí se expone tiene el **peligro de que se canalice a través de unos cuantos idealistas** apoyados por un gestor de personal en sus horas libres.

No se trata solamente de un desarrollo social, yo creo que básicamente es un planteamiento económico, aunque ambos deben de ser asumidos por nuestros directivos.

De cualquier modo una reforma organizativa como la que puede conducir esta filosofía, tendrá éxito solamente si es protagonizada por la más alta dirección y jerarquizada convenientemente, de manera semejante a lo que viene haciéndose en algunas cooperativas con la Calidad Total.



El socio de trabajo: gerente en su puesto.

A pesar de una gran informatización de nuestras empresas, el ejecutor directo no está debidamente informado.'

¿No debería de ser tarea a desarrollarse desde los órganos centrales de la MCC? Encarrilado en este apasionante tema se me ocurren inmediatamente otros importantes puntos que se deberían tocar, por ejemplo la revalorización de la formación profesional, FP1, FP2, y semejantes que sería la formación idónea de los ejecutores directos de la nueva concepción, la preparación de mandos auténticos maestros del taller, la falta de maduración humana de los jóvenes profesionales y graduados que salen de nuestras escuelas, y tantas otras que conciernen al trazado de nuestro futuro. Espero que especialistas mejor dotados que yo desarrollen todos los puntos aflorados aquí, de manera que sirvan de importante complemento de las grandes estrategias empresariales que deberá asumir el Grupo. ■

El movimiento cooperativo en Mondragón. Años 1940-1976



En estos años se crearon muchas de las actuales cooperativas.

* Jesús Beltrán de Guevara, Jubilado de Lagun-Aro.

Arrasateko Kooperatibismoak nazioarteko oihartzuna lortu du azkenengo urte hauetan. Hala ere bere arrakastaren zergaitiak aztertzerakoan derrigorrezkoa da hasierako garaien errealitatea ezagutzea. Artikulu honetan Jesus Beltran de Guevarak haien berri ematen digu.

No quisiera entrar en el terreno de la demagogia en esta cuestión del cooperativismo en Mondragón de los años cuarenta, pero sí hacer una breve historia o recuerdo de aquella época crucial, que supuso la puesta en marcha y desarrollo de la EXPERIENCIA COOPERATIVA EN MONDRAGON. Reiteradas veces hemos oído y leído, a través de los medios de difusión,

hablar sobre el tema del MOVIMIENTO COOPERATIVO EN MONDRAGÓN como un fenómeno de relieve, llegando incluso a decirse que es uno de los fenómenos más representativos del **movimiento cooperativo industrial del mundo**.

Hoy se analiza el fenómeno como un hecho histórico normal, pero seguramente que muchos coincidiremos en la pregunta de cómo se pudo llegar a producir esta realidad.

Vamos a distinguir, sobre todo, tres épocas o procesos claves del fenómeno del movimiento cooperativo en nuestra zona, tomando como base argumental al protagonista principal: D. José María Arizmendiarríeta.

- **Mondragón, antes de la llegada de D. José María,**
- **la presencia de D. José María en Mondragón,**
- **y la ausencia definitiva de D. José María.**

INQUIETUDES RELIGIOSAS

Antes de llegar D. José María a Mondragón como sacerdote, parte de la juventud ya tenía ciertas inquietudes, sobre todo de corte religioso, como: 'Congregación de Luises', 'Hijas de María', etc., lo que hacía vivir, en cierto modo, al joven agrupado.

Después, vino la Acción Católica, más tarde, la HOAC (Hombres Obreros de Acción Católica), a las que dio D. José María, con su peculiaridad, un gran impulso y, consecuentemente, se acentuaron las inquietudes y aspiraciones de tipo religioso, y sobre todo social, en un buen sector de la juventud. Al mismo tiempo, aparecen la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajería y, posteriormente, la Escuela Profesional de Mondragón, impulsada por D. José María para cubrir las necesidades profesionales de la industria de Mondragón y su entorno.



Don José María y su bicicleta.

El joven de esa época, o primera etapa de los años cuarenta, podemos decir que era terreno abonado para ser protagonista de algo que aún no se sabía, hasta la segunda época o presencia de D. José María en Mondragón. Este es el momento en el que se desarrollan los acontecimientos.

La tenacidad de D. José María en inculcar inquietudes sociales a través del Evangelio, con el fin de elevar la dignidad del hombre, hace que parte de la juventud, y concretamente un grupo de jóvenes cuya formación profesional había comenzado, consideren estos mensajes o enseñanzas como válidas para acometer y conseguir logros sociales, que jamás se había soñado en aquel tiempo de la posguerra, siendo el comienzo de la oportunidad y promoción del joven con inquietudes.

D. José María, con sus mensajes cristiano-sociales, supo forjar un nuevo hombre, porque creía en él. Preparó un primer grupo de jóvenes cuyos conocimientos profesionales

eran de nivel de Maestría Industrial y, más tarde, con esfuerzo y sacrificio, adquieren el título de Peritos o Ingenieros Técnicos Industriales en la Universidad de Zaragoza, siendo éstos el motor de arranque de la Industria Cooperativa de Mondragón y, consecuentemente, los protagonistas, junto con D. José María, **de la experiencia cooperativa mondragonesa**.

También invita a otro segundo grupo, más extenso, que fue lo que podríamos llamar el resorte económico y social del primero, puesto que, tanto los del primer grupo como los del segundo, la mayoría éramos de familias con escasos recursos económicos, por lo que se tuvo que recurrir a lo que fuese, préstamos, créditos personales, etc., para la aportación como socio de la empresa cooperativa industrial que se pensaba desarrollar. Se comienza con la compra de un pequeño taller en Vitoria, en el que trabajan unos pocos operarios, donde fabrican algunos elementos de uso doméstico, entre los que destacamos la cocina de petróleo, pero, sobre todo, se cuenta con la licencia para fabricar aparatos electrodomésticos en un futuro no muy lejano.

Se traslada el taller de Vitoria a Mondragón; se elaboran los Estatutos y Reglamentos de Régimen Interior de la primera Empresa Cooperativa ULGOR, que representa las iniciales de los fundadores del primer grupo, que comienza a trabajar en la Cooperativa; y se adquiere la patente italiana de Fargas de Milán para poder fabricar cocinas y estufas de gas butano.

La demanda de estos artículos es fuerte, por lo que comienzan a cubrir puestos de trabajo los socios del segundo grupo, hasta que, más adelante, al seguir un proceso de desarrollo creciente la Empresa Cooperativa ULGOR, empiezan las amplia-

ciones, y los puestos de trabajo son cubiertos por operarios de otras empresas de la zona, cuya aportación económica, como condición para hacerse socio y cubrir un puesto de trabajo en la cooperativa, es de 25.000 pesetas. Se inicia la ERA de los electrodomésticos y, con ello, el gran impulso del **proceso cooperativo**.

EL MENSAJE DE DON JOSE MARIA

A mi modo de ver, lo que más llamó la atención de D. José María fue el de ser capaz de inquietar a todo un pueblo, a través de sus mensajes, cuya meta final era la de cambiar el concepto de la diferencia de clases, tradicional de la época, donde la persona debía ser tenida en cuenta, más por el ser que por el tener.

Otra de las facetas de D. José María a tener en cuenta fue la potenciación y desarrollo de la Escuela Profesional, para lo que pidió, a través de las Juntas Rectoras de cada Empresa Cooperativa, una aportación económica voluntaria a fondo perdido, hasta un 20% del patrimonio de cada socio cooperativista, siendo sus resultados ampliamente favorables, no sólo económicamente, ya que muchos aportaron hasta ese tope del 20% permitido por cada Empresa Cooperativa, sino que también fue una muestra de madurez social y una solidaridad al movimiento cooperativo, ya que la mayoría de los cooperativistas de entonces fuimos capaces de ser responsables ante la trascendencia de esta decisión, que cubría, principalmente, dos necesidades importantes:

Por una parte la de dar oportunidad al joven a un puesto de trabajo, con formación y cultura suficientes, para buscar su propia personalidad y

su futura promoción como hombre. Y por otra, la de abastecer la demanda de profesionales a las empresas de la zona, para su desarrollo técnico industrial.

'Lo que más llamó la atención de D. José María fue el ser capaz de inquietar a todo un pueblo, a través de sus mensajes.'

NOS DEJA D. JOSE MARIA

Con la ausencia definitiva de D. José María, a partir del día 29 de Noviembre de 1976 van surgiendo grandes y profundas novedades, tanto dentro del orden cooperativo como a nivel europeo.

Tenemos, dentro del Grupo, por citar algunos:

* La modificación de la estructura del GRUPO COOPERATIVO, sobre todo en la zona de Mondragón.

* La nueva política retributiva en algunas Cooperativas

* La integración de Sociedades Anónimas en la Organización Cooperativa.

* Etc., etc., a lo que la Sociedad Cooperativa tiene que ir adaptándose

* La entrada en el Mercado Común Europeo, que crea, y seguirá creando una competitividad pavorosa, etc., etc.,

También aparecen lo que llamamos nuevas culturas, que todos conocemos, algunas de ellas necesarias, pero que descuidamos otros valores, sobre todo religiosos.

Si reflexionamos sobre este proceso nos daremos cuenta de que, sobre todo aquellos primeros cooperativistas, tuvieron la decisión de creer en algo como sus principios religiosos para llevar a cabo esa tarea marcada por D. José María, con esfuerzo, sacrificio, y también con ilusión.

Nos preguntamos si hoy sólo somos capaces de hacer crítica negativa al Sistema, en vez de unir nuestro esfuerzo, como lo hicieron los primeros, para potenciar el movimiento cooperativo que tantos beneficios ha aportado, y sigue aportando a la sociedad.

D. José María nos dejó, pero quedan entre nosotros sus grandes huellas, que jamás se nos deben de olvidar, sobre todo a los cooperativistas: la de seguir siendo constructores de una sociedad como quiso él que fuese, que reconozca al hombre el verdadero puesto que le corresponde dentro de un nuevo orden social. ■

Recuerdos ... y presente



* Gabriel Mendizabal, Comercial de Fagor Arrasate S. Coop.

36 urte hauetan Talde Kooperatiboak eduki duen bilakaerari buruz aritu zaigu artikuluegilea. Hasierako urratsak, Lan Kide Aurrezkia eta Lagun-Aro-ren sorrera, lehenengo krisialdia, gaur egungo merkatua, etabar. Bere ustez momentu honetan etapa berri baten aurrean gaude: 'Arrasate Korporazio Kooperatiboa' izeneko etapa alegia.



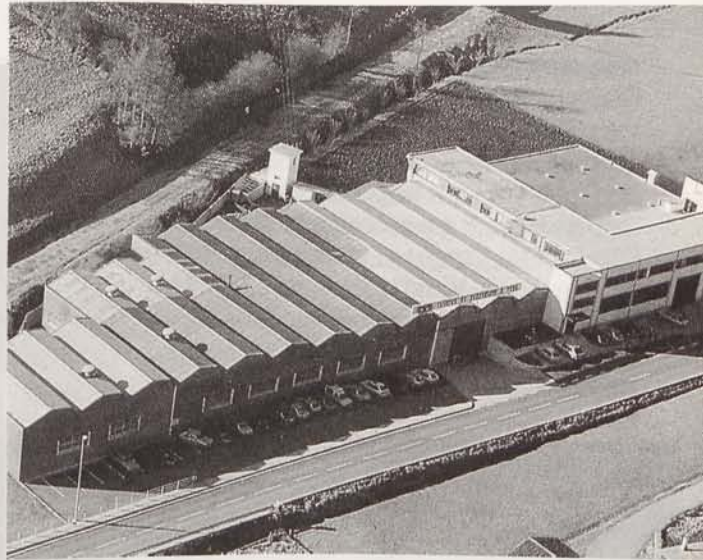
Que a uno le hayan invitado a participar en un número monográfico dedicado a la historia del cooperativismo de Mondragón, no deja de ser una jugarreta, porque, ¿qué puedo decir yo que no haya sido dicho centenares de veces de manera mucho más documentada, rigurosa, amena y estilísticamente perfecta?. Bien mirado, lo único que podría aportar es algo que quizás a nadie le interese, y es mi particular y personal percepción de esta experiencia, tratando de poner un poco de orden en la maraña de recuerdos y vivencias entremezcladas, confusas, de aspectos sociales, profesionales, políticos, económicos, afectivos... la vida. En estas líneas no vas a encontrar, amigo mío, ningún dato, ninguna fecha exacta, casi ningún nombre, ¡se me olvidan todos! ¿Será la vejez..?

PRIMERAS COOPERATIVAS

Quiénes nacimos durante la guerra de Franco, éramos un tanto jóvenes cuando las primeras cooperativas iniciaron su andadura y sin embargo lo suficientemente maduros para darnos cuenta de que algo importante se estaba fraguando. Eran los años finales de la autarquía, del estraperlo, de los cupos de materiales que se concedían discrecionalmente y que servían a los que los obtenían para realizar pingües beneficios con un simple desvío del lugar de descarga de la preciada mercancía. Instalar una industria necesitaba una autorización del correspondiente Ministerio y esa fue la razón de que la primera cooperativa iniciase su andadura en Vitoria... como sociedad de capitales. La verdad es que de esto nos enteramos algo más tarde cuando D. José María nos hablaba de las dificultades que había sido necesario superar y de las triquiñuelas a las que había sido necesario recurrir. Cuando los hechos ocurrieron estábamos demasiado enfrascados en trabajar, estudiar y tratar de aprobar. Nos enteramos de las reuniones informativas de lanzamiento de la primera cooperativa ULGOR por la proximidad física entre nuestro lugar de estudio en común y el lugar de reuniones: El Centro de Acción Católica.

Me he referido al final de la autarquía, y creo que fue también el final de otra era, la del COLABORACIONISMO/NO COLABORACIONISMO. Los partidos políticos, en un estado de hibernación necesaria, se habían opuesto a todo aquello que pudiera sonar a entrar en el juego del Régimen. D. José María había sido frecuente e insistentemente tachado de colaboracionista por su permanente actitud de dinamización de la sociedad para la autoresolución de sus necesidades más perentorias. Creo que hacia finales de los cincuenta, esta mentalidad de Resistencia comenzó a dar paso a otras formas de activismo político-sindical progresivamente menos clandestino y más descaradamente opuesto al Régimen Franquista.

En el comienzo de las cooperativas creo que jugaron un papel preponderante los hombres y jóvenes de Acción Católica, HOAC



Nuestras cooperativas fueron poblando el tejido industrial de Euskadi.

(Hombres Obreros de Acción Católica) y JOC (Juventudes Obreras Católicas). Todos ellos se habían significado y ganado un prestigio de personas comprometidas con el mundo trabajador al cual pertenecían. Eran, y son, personas para las que la honradez, la solidaridad, el compromiso, el entusiasmo y el trabajo sin más límite temporal que el preciso para el descanso físico eran valores adquiridos en años de activa preparación en múltiples actividades promovidas al amparo de la única institución que, no formando parte del Régimen, disponía de una cierta libertad de actuación: La Iglesia. Junto a ellos, tantos y tantos sindicalistas, nacionalistas, simples demócratas de a pie y esperanzados trabajadores que soñaban con un modelo justo de relaciones laborales, unos antes y otros más tarde, venciendo tantas y tantas dificultades, se consiguió el milagro de hacer que aquellas pequeñas empresas crecieran y se consolidaran.

Este proceso coincidió en el tiempo con la liberalización económica interna. Fue la época de acceso del OPUS al Gobierno. La apetencia del mercado era tal, que todo lo que se producía tenía colocación. Luego aprendí que eso era un mercado de demanda.

CAJA LABORAL POPULAR

El problema de las cooperativas era la financiación, puesto que no podían acudir al mercado de capitales, y entonces se 'inventó' la Caja Laboral. Como todas las ideas geniales, cuando D. José María la presentó a los rectores cooperativos nadie le entendió. Lo mismo me ocurrió a mí cuando él me entregó



Central CLP

un tríptico que había sido preparado para el lanzamiento de la idea, y me pidió mi opinión: simplemente no podía abarcar lo que aquello podía suponer, ni siquiera si era o no viable. ¡Y vaya si lo fue! Quienes de ser buenos técnicos, habían tenido que aprender a ser buenos gerentes de empresas industriales, tuvieron que aprender a ser banqueros.

Fue la época de mayor desarrollo de las cooperativas. Una buena gestión, en un mercado protegido por unos fuertes aranceles permitían obtener sustanciosos márgenes que se reinvertían totalmente y que junto con el ahorro popular permitieron la creación e impulsión de muchas nuevas cooperativas. Y no sólo industriales. Quienes en aquel entonces nos dedicábamos a la enseñanza en la Escuela Profesional, recordaremos siempre el inmenso esfuerzo que se hizo en la construcción de la nueva Escuela Politécnica a

cuyo efecto los socios trabajadores de las cooperativas dedicaron una buena parte de los resultados económicos obtenidos en los últimos años detrayéndolos de sus libretas de aportación. El Servicio de Provisión Social se transformó en el actual Lagun Aro y se potenció la actividad de la Sección Empresarial de C.L.P. como apoyo a las cooperativas más bisoñas o con mayores problemas. Fueron años de mucho trabajo, y también, por qué no decirlo, de muchas satisfacciones.

Por supuesto que en este proceso, no éramos los únicos. Los años 60 y comienzos de los 70 fueron de una intensa industrialización en todo el Estado español y sobre todo en Euskadi, Cataluña y Madrid. En el panorama industrial español, las cooperativas destacaban por su dimensión, organización, métodos de gestión y fabricación, por su modernidad en suma.

En muchos de los sectores en los que participábamos, éramos claramente líderes de mercado. En definitiva, éramos cabezas de ratón, aunque de ello, tomaríamos conciencia más adelante.

PRIMERA CRISIS

A partir de 1973, con la crisis del petróleo y sus consecuencias, nos encontramos de pronto con que el mercado ya no absorbía cuanto se producía. Habíamos entrado en lo que los científicos del marketing denominaban Mercado de Oferta. La competencia se hizo muchísimo más dura y los márgenes se fueron reduciendo progresivamente con lo que las posibilidades de autofinanciación fueron esfumándose. El Mercado imponía sus descarnadas leyes y había que adaptarse. Se potenciaron los departamentos de I+D, nacieron los departamentos de Marketing, se intensificó la formación para la gestión y el reciclaje técnico, se alumbró y desarrolló el Centro de Investigación Ikerlan... Puede decirse que el conjunto de resortes de la empresa fueron tensados al máximo. Al menos así lo creíamos entonces.

La gestión de exportación se configuró como una variable de especial significación en cuanto que suponía, por una parte, la confrontación de la calidad y precio de nuestros productos a lo que entonces se llamaba 'Nivel Europeo', por otra suponía una posibilidad de colocación de excedentes de capacidad productiva, y, además, iba situando a las empresas ante lo que se consideraba inevitable: la integración en Europa. Ciertamente que, las exportaciones a Europa se realizaban con márgenes reducidísimos, pero, con todo, cada operación de exportación era considerada como un éxito.

La necesidad de los grupos comarcales, que con mejor o peor fortuna existían desde hacía bastantes años, al menos en algunas comarcas, fue haciéndose cada vez más patente: la Gestión de Personal y la Gestión Financiera, más la necesidad de contar con servicios empresariales que únicamente a nivel de grupo podían soportarse fue venciendo las resistencias allí donde las había y, con distintos grados de integración, los grupos cooperativos fueron constituyéndose.

Los resultados comenzaban a hacerse francamente escasos y algunas empresas pudieron continuar por el soporte del resto de empresas de su grupo comarcal y por el soporte financiero y técnico-empresarial de Caja Laboral Popular.

Entretanto, fueron dándose hechos que influyeron decisivamente en la economía:

* el final de la Dictadura, la configuración del estado de las autonomías y la progresiva apertura internacional.

* el desembarco de las empresas multinacionales más importantes del sector consumo en el mercado español. En lo que a nosotros afectaba, fueron sobre todo las empresas del sector automóvil y las del electrodoméstico blanco y marrón.

LOS OCHENTA

Los años ochenta tuvieron dos partes netamente diferenciadas por un hecho: el ingreso de España en la Comunidad Económica Europea.

'En el panorama industrial español, las cooperativas destacaban por su dimensión, organización, métodos de gestión y fabricación, por su modernidad en suma.'

En los años anteriores al ingreso, la economía permaneció en un relativo estancamiento que hizo pasar a muchas cooperativas por difíciles momentos, provocando situaciones de paro más o menos encubierto que, finalmente provocaron la creación dentro de Lagun Aro del seguro de Empleo. La gestión de los excedentes y necesidades de personal a nivel de Grupos comarcales y de cooperativas asociadas provocó desplazamientos intercooperativos de personal más o menos temporales, con los consiguientes problemas de desarraigo, disgustos, baja moral, desánimo, etc. pero cuya parte positiva es que ayudó a superar un período difícil. El proceso se vió agudizado por los escasos resultados que obligaban a tensar al máximo la reducción de las estructuras y, en muchos casos, a cambios que suponían auténticas reconversiones con cambio del modelo empresarial tendentes hacia empresas más livianas que permitieran pasar más fácilmente los períodos de vacas flacas.

Coincidiendo en el tiempo, se dió la conformación de los grupos de fabricantes de electrodoméstico y la búsqueda de posicionamiento más exportador a una Europa en la que se veía una esperanza de ampliación de mercados y una amenaza de competencia más cualificada.



Las imágenes de la época nos recuerdan a Charlie Chaplin en "Tiempos modernos".

El problema de la dimensión de nuestras empresas comenzó a tener singular importancia. Necesitábamos dar imagen de potencia, de capacidad. Las referencias al 'GRUPO CAJA LABORAL' eran permanentes. Sin embargo era claro que, en feliz expresión de un amigo mío, éramos más bien un archipiélago y además con escasos y endeblés puentes de unión. Los esfuerzos de constituir unidades de gestión en el extranjero (delegaciones, etc), tropezaban claramente con la autonomía de cada grupo y de cada cooperativa y con la dificultad de asociación de cooperativas que operando en sectores industriales coincidentes, pertenecían a grupos comarcales distintos.

Se discutía acerca de las ventajas e inconvenientes de las dos distintas formas de estructuración de los Grupos Cooperativos: comarcales o sectoriales. Los primeros tenían la ventaja de unas mejores posibilidades de integración social y, aunque los segundos presentaban claramente ventajas cara al mercado y a la racionalización de los portafolios de producto, la inercia y quizás la mejora de la situación de la economía que en la segunda fase se dio, retrasaron la toma de decisión.

Tras el ingreso en la C.E.E., la economía entró en una fase claramente expansiva en la que, en general, las empresas ganaron dinero abundante. Sin embargo, a nivel de las cooperativas del Grupo CLP, los resultados, aunque positivos, han sido más bien mediocres, y en muchos casos, en relación con la boyante situación económica general, claramente escasos.

EL MERCADO ACTUAL

El desembarco de las multinacionales ha sido abrumador. Puede decirse que hemos asistido a un saldo de empresas que han pasado a ser gestionadas por mayoría de capital extranjero. En los productos de consumo duradero, salvo el SEAT TOLEDO y los electrodomésticos FAGOR es muy difícil encontrar una marca que no sea extranjera.



Fagor, presente en el mercado actual.

Nuestros competidores son, muchas veces, gigantes que dominan y se reparten el mercado europeo de la misma forma que, en otros tiempos, nosotros fuimos capaces de dominar el mercado español. Otras, son empresas no muy grandes pero si especializadas y que, sobre todo, nos llevan cuarenta años de adelanto en la implantación sobre el mercado.

Tenemos claramente un problema de costes, o si se quiere, un problema de productividad global, no sólo de la mano de obra directa, sino también del conjunto de las estructuras.

Posiblemente estas y otras dificultades y necesidades han llevado a nuestros rectores y gestores a decidirse por el cambio y tras los sucesivos Congresos Cooperativos, nos encontramos en el proceso de toma de acuerdos cooperativos y de constitución definitiva de la Corporación Cooperativa (MCC). Sin ánimo de crítica, que, a toro pasado sería fácil de realizar, creo que el período que ha sido necesario desde el planteamiento de la

idea de constitución del grupo a la manera de un Holding con unidad de gestión, hasta que dentro de tres o cuatro años el proceso de reestructuración finalice, va a ser excesivamente largo. ¡Hubiera sido necesario ya hace seis o siete años!

Estas son servidumbres que nuestra estructura, independencia, soberanía, etc. imponen, pero no es menos cierto que, entretanto, el mundo corre aceleradamente y los cambios, fusiones, apertura de nuevos mercados y constitución de grandes bloques económicos continúan su proceso sin que lógicamente nos estén esperando a que nosotros culminemos nuestros procesos internos de reestructuración.

Los años noventa nos han sorprendido con el derrumbamiento del bloque socialista.

La Alemania unida se perfila nítidamente como la gran potencia que es y que unido a su posición geoestratégica y a su decidida vocación en tal sentido, va a constituir un área de influencia germana en los países del Este de Europa.

Los acuerdos entre la CEE y la EFTA llevan a la constitución del mayor mercado libre de barreras comerciales del mundo.

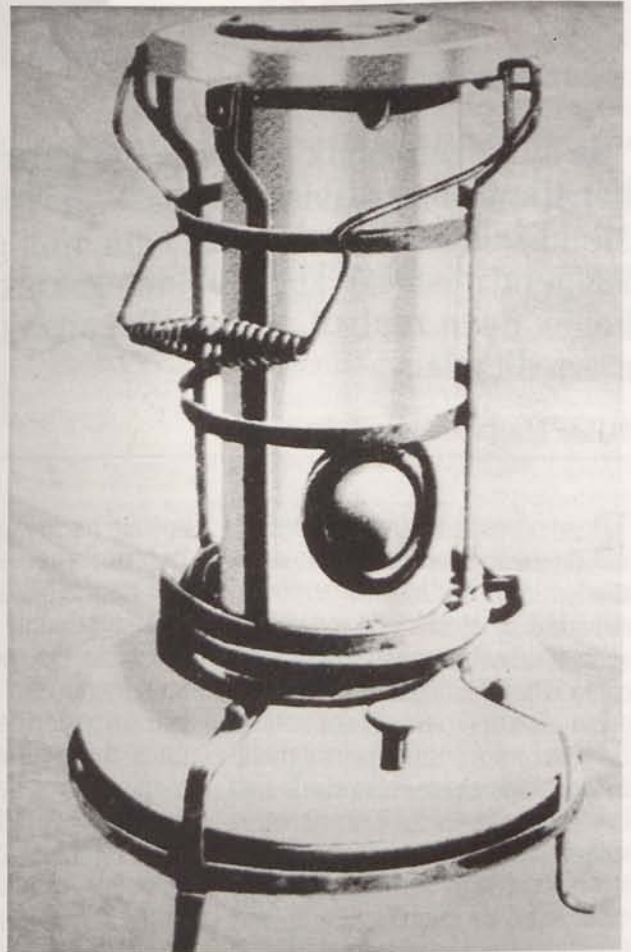
América lleva camino de convertirse en otro gran bloque económico.

Es urgente el tomar medidas que nos permitan estar realmente presentes en estos mercados. Además para ser competitivos, deberemos pasar por un proceso de puesta a punto. Al igual que el deportista en su preparación tiene que perder kilos y aumentar en fuerza, flexibilidad y resistencia, nosotros tenemos que conseguir que nuestras estructuras sean globalmente mucho más ligeras y eficaces.

Durante los 36 años de nuestra experiencia, hemos sido capaces de irnos adaptando a las cambiantes condiciones de nuestro entorno socio-económico con evidente éxito que es admiración de cuantos nos conocen. Hemos pasado por momentos difíciles pero hemos sido capaces de superarlos siempre. El **trabajo**, la **organización**, la **disciplina**, la **honestidad**, la **solidaridad**, la **entrega personal**, la **austeridad**, el **ahorro**, la **inversión**, han sido nuestras armas, las armas de los individualmente pobres y débiles, pero que unidos

hemos sido, y debemos de ser, capaces de superar cuantas dificultades nos depare el futuro.

Estamos claramente en una nueva etapa. La Corporación Cooperativa Mondragón (MCC) comienza su andadura. No me cabe la menor duda de que si mantenemos el espíritu que ha animado nuestra experiencia, las bodas de oro de la misma podrán ser ocasión para que alguno de nuestros jóvenes cooperativistas de hoy, pueda hacer una glosa de las dificultades y problemas encontrados, y de cómo las cooperativas habrán sido capaces de superarlas con éxito. Que así sea. ■



Estufa "Dorothy", uno de los primeros productos de las entonces recién creadas cooperativas.

En busca de sentido



“Ba al du zentzunik gaur egungo gizarte kapitalista honetan kooperatibista izatea?”. Horixe da Jose M^a Mendizabalek bere buruari egin dion galdera. Bere ustez kooperatibismoak konponbide egokiak eman dizkio gizarte honek duen zenbait arazori. Bakoitzak bere konklusioak atera ditzala.

*** José María Mendizabal**

Este número de Mayo está dedicado a hacer una reflexión sobre los 36 años de historia del cooperativismo de Mondragón y también sobre los cambios que se han producido a lo largo de todo este tiempo respecto a los tiempos iniciales.

De pronto me resulta poco agradable ponerme a hacer historia de algo que es tan joven. La historia versa sobre el pasado, pero este pasado es tan reciente que se puede integrar en el lapso de mi vida, que apenas tiene historia, pues los diversos episodios de la existencia aparecen tan unificados por el yo, que no parece

posible hacer historia.

La historia necesita la objetividad de la distancia física, temporal y afectiva. Seguramente me apasiono cuando hablo de cooperativismo y de Mondragón. No me es posible hablar sin pasión de esas realidades. Lo único que podría dar sería un testimonio a favor de las cooperativas y de los cooperativistas. La historia exige rigor, documentación y que el polvo y la bruma del tiempo difumine los relieves, lime las aristas, relativice los absolutos y sobre todo que la haga alguien que no esté tan implicado en ella.

¡36 años! ¡Comenzando a vivir! Podríamos decir que lo de hasta ahora ha sido aprender a ser cooperativa. Crecer, consolidarse, madurar. Ahora comienza la Experiencia Cooperativa en Europa. La experiencia acumulada hasta ahora seguramente servirá. Los mejores años están delante, son los que están por venir. Los años que pasaron ya pasaron. Que Arizmendiarieta muriera hace 15 años lo deberemos mirar con sentido providencial; hoy conocemos mucho mejor que hace quince años el pensamiento de Arizmendiarieta. Que ha llegado la ho-

ra del relevo de los fundadores; pues gracias sean dadas a Dios porque nos han legado una trayectoria estimulante de dedicación y trabajo. En treinta y seis años hemos creado MCC (Mondragón Corporación Cooperativa). El ir adaptándonos a las diversas circunstancias que nos ha tocado vivir ha originado esto. Que a nadie se le ocurra pensar que el nacimiento fue mejor que el momento actual. Si algo tiene de bueno la MCC es que los mismos que inventaron Talleres Ulgor han inventado y seguido inventando hasta llegar a MCC. Hemos llegado hasta aquí sin perder esencia y voluntad cooperativa, con un sentido de realidad mucho más profundo. Seguimos siendo cooperativistas. Hemos creado la realidad cooperativa más brillante que existe en el mundo. Merece la pena continuar para ver qué da de sí. Mirar atrás será una ofensa a Dios, otra razón para que no me guste hacer historia. Miremos adelante.

Nuestro cooperativismo es dinámico y moderno, adaptable a los tiempos que corren. No nos hemos quedado en Rochdale. Eso no sería bueno. Ni el capitalismo de hoy es el del siglo XIX, ni el cooperativismo es igual que entonces. Lo que quiero afirmar es que lo que hace nuestra Corporación Cooperativa es cooperativismo. Lo que se ha complicado no es el cooperativismo sino el mundo. Un mundo más complicado requiere un cooperativismo más complicado. Las situaciones difíciles no suelen tener soluciones fáciles.

¿Qué ha hecho el cooperativismo?

El cooperativismo ha promovido un crecimiento en humanidad. No se trata del paso de animal salvaje a doméstico o desbravado. Eso es

‘Si algo tiene de bueno la MCC es que los mismos que inventaron Talleres Ulgor han inventado y seguido inventando hasta llegar a MCC.’

proceso de doma. Ni tampoco se trata del proceso por el que en la escala animal se dio un salto impresionante y apareció el hombre. Eso es proceso de hominización. Un día un mono tuvo suficiente cráneo, se irguió sobre sus talones, miró de frente, tomó un palo cual garrote en su mano y puso orden en el caos. Había aparecido el Hombre sobre la tierra.

En este momento comienza un proceso que no es biológico sino cultural, el proceso de humanización. Es este un proceso que tiene ya miles de años. En el quebrado devenir de la historia del hombre sobre la tierra la humanización ha tenido éxitos y fracasos. En ocasiones el hombre ha sido más humano; otras veces ha perdido humanidad.

El viejo Aristóteles, me lo dijeron hace unos días en clase- decía que el hombre era tanto más hombre, tanto más humano cuanto era más capaz de venganza. Tomar venganza sería para Aristóteles lo característico del ser hombre. Si alguien se venga pertenece a la raza humana, lo cual me parece cierto, pero no puedo suscribir que el constitutivo de la humanidad sea la venganza.

Otros muchos decimos hoy que el hombre es más humano cuando perdona. Entre esas dos posiciones antagónicas y opuestas del vengarnos o del perdonar nos movemos los hombres de la cultura occidental. Podríamos afirmar que todo lo que promueve y defiende la dignidad de la mujer y la dignidad del hombre humaniza al hombre y a la mujer. Lo que interesa es crecer en humanidad. Ese crecimiento en humanidad se hace en la relación humana, en el hacerse persona, que es un sujeto capaz de decisión y capaz de derechos y obligaciones. La humanización no se da en el aislamiento, sino en la relación, en la personalización, la profundidad y la calidad de la rela-

ción otorga mayor densidad a la personalización y a la humanización. La relación tiene varias dimensiones y diversa profundidad. Se puede ser en el mundo como individuo, número, desconocido, forastero, conocido, vecino, amigo, camarada, quinto, obrero, patrono, pariente, hijo, hermano, padre, madre, esposo, esposa, novio, amante, etc. La relación varía en cada una de sus situaciones. No es difícil intuir que el grado de conocimiento y sobre todo el grado de relación afectiva humaniza, más profundamente. El amor sería la forma más profundamente humanizante y el odio sería lo más inhumano.

Después de ese discursito lo que quiero afirmar cuando digo que el cooperativismo ha promovido un crecimiento en humanidad, es que el Cooperativismo ha introducido el concepto de persona en las relaciones intraempresariales. Alguien dirá que eso es lo malo. Los que afirman que la dictadura es más eficaz que la democracia siempre dirán que no es bueno que en la empresa se introduzcan relaciones personales. Uno de los logros del cooperativismo, y no el menor, es el haber introducido conceptos humanistas en el trabajo. La eficacia es importante pero no lo es todo, hay cosas más importantes que la eficacia, de lo contrario, la dictadura sería mejor que la democracia por ser más eficaz.

Crecer en humanidad es ser persona en la Comunidad. Hemos dicho que la persona se constituye y realiza en la relación. Todo el mundo cae en cuenta de que las relaciones pueden ser de dominio, de esclavitud, de opresión y pueden también ser relaciones de respeto, de igualdad y de solidaridad. No me cabe duda de que las relaciones más humanizantes son las enumeradas en segundo lugar. Me suele gustar definir la empresa como comunidad laboral más

'Hemos creado la realidad cooperativa más brillante que existe en el mundo. Merece la pena continuar para ver qué da de sí.'

que como unidad de producción, porque, si bien en una comunidad laboral se produce, sin embargo, se carga el acento en la comunidad cohesionada por la relación interpersonal. La sociedad de Personas que es una cooperativa, trata de que se sea persona en el trabajo. Humanizar es hacer que aflore, sea sacado, educado, eso que cada uno lleva dentro y que es lo mejor que cada uno tiene para ponerlo al servicio de los demás. Aquí se pone en juego el ejercicio de la libertad sin el que no hay ni persona ni humanización. Se es tanto más humano cuanto más libremente se promuevan las relaciones de solidaridad.

¿Tiene sentido ser hoy cooperativista?

La pregunta puede surgir porque el año 1956 como reacción a la S.A. se quiso hacer algo que fuera diferente o distinto y nos encontramos y dimos con la fórmula cooperativa. Por diversas razones hoy somos menos alérgicos a la Sociedad Anónima. Se señalan algunas razones, de esta sin-patía, como pueden ser: la sustancial modificación del grupo tras los congresos cooperativos, la integración de Sociedades Anónimas dentro de nuestra organización; el cambio de política retributiva. Como factores externos que empujan en esa dirección proclive a la S.A. habría que señalar la necesidad de integración en el Mercado Común Europeo; la quiebra de los valores ético-religiosos que alentaron la experiencia; la adaptación social a una cultura de ocio y consumo; el mundo se ha hecho más chiquito y es muy difícil ser diferente; la cultura dominante es capitalista y por

tanto proclive a la Sociedad Anónima.

La pregunta que surge es esta: '¿En un mundo así, se puede seguir siendo cooperativista?'

Lo que se puede responder es que en un mundo así la mayoría no será cooperativista aunque trabaje en una cooperativa. Puede ser cómodo y práctico continuar trabajando en el sistema creado, en una cooperativa, siendo perfectamente capitalista y adaptándose perfectamente al sistema. Los cambios de situación laboral por paso a la administración pública o a la empresa privada deben ser saludados con gozo; no suponen ninguna tragedia para nadie.

Buscándole sentido al ser cooperativista hoy me he permitido formular preguntas a las ciencias humanas: a la Economía, Sociología, Ética, Antropología, Psicología, Ecología, Filosofía, Teología, y a otros disciplinas para encontrar pistas que ayuden a responder a la pregunta sobre el sentido o sin sentido del cooperativismo.

En la confrontación del cooperativismo con la economía, ¿qué pasa? Las regiones donde hay gran densidad cooperativa ¿son económicamente más deprimidas que aquellas en las que predomina la Sociedad Anónima? Yo no soy economista pero paseo por el valle de Léniz, que es el de mayor concentración de cooperativas por m² de todo Euzkadi, y por tanto del mundo. La verdad es que no me parece que somos más pobres que los demás.

Las relaciones laborales, la conflictividad laboral ¿es en las cooperativas superior o inferior a la que se da entre sindicatos y patronal?

La justicia distributiva, la seguridad en el trabajo, las relaciones entre mandos y trabajadores menos cualificados ¿resiste la comparación con las empresas no cooperativas?

'Hemos creado una sociedad equilibrada y armónica a través del cooperativismo. No lo abandonemos ahora. Sería poco inteligente abandonar algo que ha sido excelente.'

¿El esfuerzo inversor, la capacitación técnica, la promoción laboral y humana, el estar al día, la formación permanente, los cursillos de todo tipo, ¿son en las cooperativas inferiores a los de otras empresas?

Desde la Psicología, el stress, los temores, las depresiones y angustias, ¿son más abundantes en las cooperativas que en otras empresas? El mundo en que vivimos produce mucha neura pero no se debe deber todo a las cooperativas.

Los problemas medio ambientales, vertidos industriales, humos, etc. ¿los hemos resuelto peor que los demás?

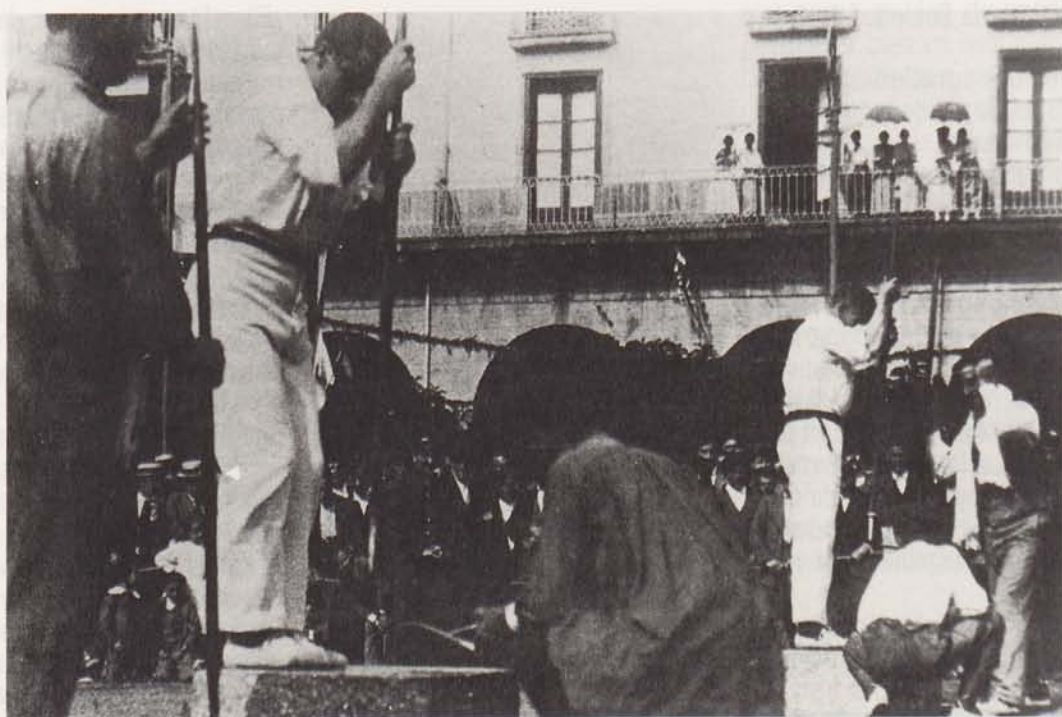
Al paro juvenil, ¿le ha dado alguien mejor respuesta?

La formación de nuevos cuadros empresariales ¿ofrece un futuro peor en el MCC que en otras organizaciones?

No voy a seguir haciendo preguntas. La respuesta a la pregunta es que algo que ha dado unos frutos extraordinarios tiene sentido. Esto que hemos hecho, sabemos cómo se hace. Hemos creado una sociedad equilibrada y armónica a través del cooperativismo. No lo abandonemos ahora. Sería poco inteligente abandonar algo que ha sido excelente.

De todas las Ciencias Humanas que he estudiado difícilmente se puede presentar una realización socio económica más brillante y más armónica.

Con todos los defectos que podemos tener defenderé esta experiencia en cualquier foro del mundo con absoluta seguridad de éxito. Puede ser que haya muchos que no quieran ser cooperativistas porque piensan que pueden hacer realizaciones superiores, pero siempre estaremos jugando entre la realidad y la posibilidad. Afirmo la posibilidad de ser cooperativista porque ha sido y es una buena realidad y por tanto tiene sentido y razón ser cooperativista. ■



Barrenadores a principio de siglo en la Plaza de la Justicia, de Tolosa.

Harri-zulatzaiak

La piedra ha sido uno de los materiales más utilizados para los más diversos usos, siendo numerosas las referencias históricas sobre su explotación, que se ha llevado a cabo con las tecnologías de cada época. Su importancia en la construcción es muy destacable, extrayéndose de las canteras, 'arrobiak', en forma de bloques de muy distintas calidades y tamaños.

Los procedimientos de su segregación de la roca madre no han evolucionado en lo esencial, es decir, en la necesidad de taladrar la piedra como trabajo previo a su posterior arranque. Por el contrario, se han modificado de forma importante los sistemas de realizar los taladros y los útiles y materiales que se emplean para la separación de los bloques. Cronológicamente hay que distinguir tres épocas: La primera hasta el siglo XIV, en que empezó a utilizarse la pólvora, la segunda hasta el invento de la dinamita en 1867 y una tercera hasta nuestros días. Las canteras de las que se obtienen las llamadas rocas ornamentales en el País Vasco han sido muy destaca-

* Francisco Aldabaldetrecu/* Carmelo Urdangarín



Trabajadores de nuestras canteras.
Uno de ellos sujeta un primitivo gato de madera.

das y, a pesar de la pérdida de importancia absoluta y relativa, siguen representando del orden de una quinta parte del conjunto español, que ocupa la segunda posición mundial de producción, después de Italia. En 1930, el número de canteras dedicadas a la extracción de bloques en el País Vasco era de treinta (dieciséis en Navarra, ocho en Vizcaya y 6 en Guipuzcoa) y actualmente de únicamente ocho, al perder catorce los navarros, cinco los vizcainos y reducirse la explotación guipuzcoana a la mitad.

Harri-zulatzailleak

El taladrado de las rocas se ha llevado a cabo de diversas formas, desde el pedernal inicial hasta las barrenas de hierro que se supone utilizaban los egipcios en la obtención de

bloques para la construcción de las pirámides. Un procedimiento similar ha sido utilizado por nuestros 'harrizulatzailles' hasta bien avanzado el primer cuarto del siglo, que fue sustituido por la dinamita y, más tarde, por la aplicación generalizada de martillos neumáticos y perforadoras rotativas.

Bien lo recuerda Pedro Etxeberria, 'Lojaberri', de 98 años de edad y que fue 'harri-zulatzaille' durante más de 45 años. 'Salíamos de madrugada hacia la cantera, 'arrobi', de Apain, situada en Astigarribia, en una ladera del Arno, haciendo el recorrido a pie. Nos situábamos varios barrenadores, hasta ocho o diez, en fila, encima de la roca y marcábamos el lugar donde había que agujerear, 'zultatu', utilizando una regla, 'arpiquia', cincel y martillo. A continuación, con los barrenos presionábamos sobre la piedra manualmente o, cuando era posible, con una maza, ha-

ciendo girar la herramienta después de cada golpe. Al principio en seco e, iniciado el agujero, con la ayuda de agua, que se echaba de un recipiente, 'potua'. Había que conseguir perforaciones de una pulgada de decímetro, separados ocho centímetros y de una profundidad de ochenta y sin desviaciones, en lo que era muy importante la habilidad del trabajador, que se protegía del polvo mediante una goma colocada en el barrero. Para agujerear un metro hacía falta medio día'.

Los barrenos o palancas eran de acero, utilizables por ambos lados y terminados 'galtzairuakin', con un peso de 4 a 5 kgs. y una longitud entre 1,5 y 1,8 metros para una mejor adaptación a cada barrenador. A partir de la utilización de la pólvora se empezaron a usar barrenos de 5 a 6 metros de longitud, manejados por varios 'harrizulatzailles', obteniendo agujeros profundos de tres



Levantando a mano grandes bloques de piedra.

pulgadas de diámetro. Los barrenos los construían, inicialmente, los herreros de los pueblos donde había canteras.

En la primera parte del siglo, una vez que se conseguía taladrar la roca, se introducían cuñas cónicas de hierro, 'siritzak', guiadas por dos flejes parcialmente introducidos en los agujeros y, presionando con golpes de maza, se conseguía el desgarrar de la piedra, 'lertu'. La utilización de la pólvora en cavidades mayores y más profundas permitió mover grandes volúmenes de roca,

Del trabajo al deporte y la apuesta

Las jornadas de los 'harri-zulatzailles' eran muy prolongadas pero, además, la dureza del trabajo y las condiciones en que se desarrollaba hacían que estuvieran compara-

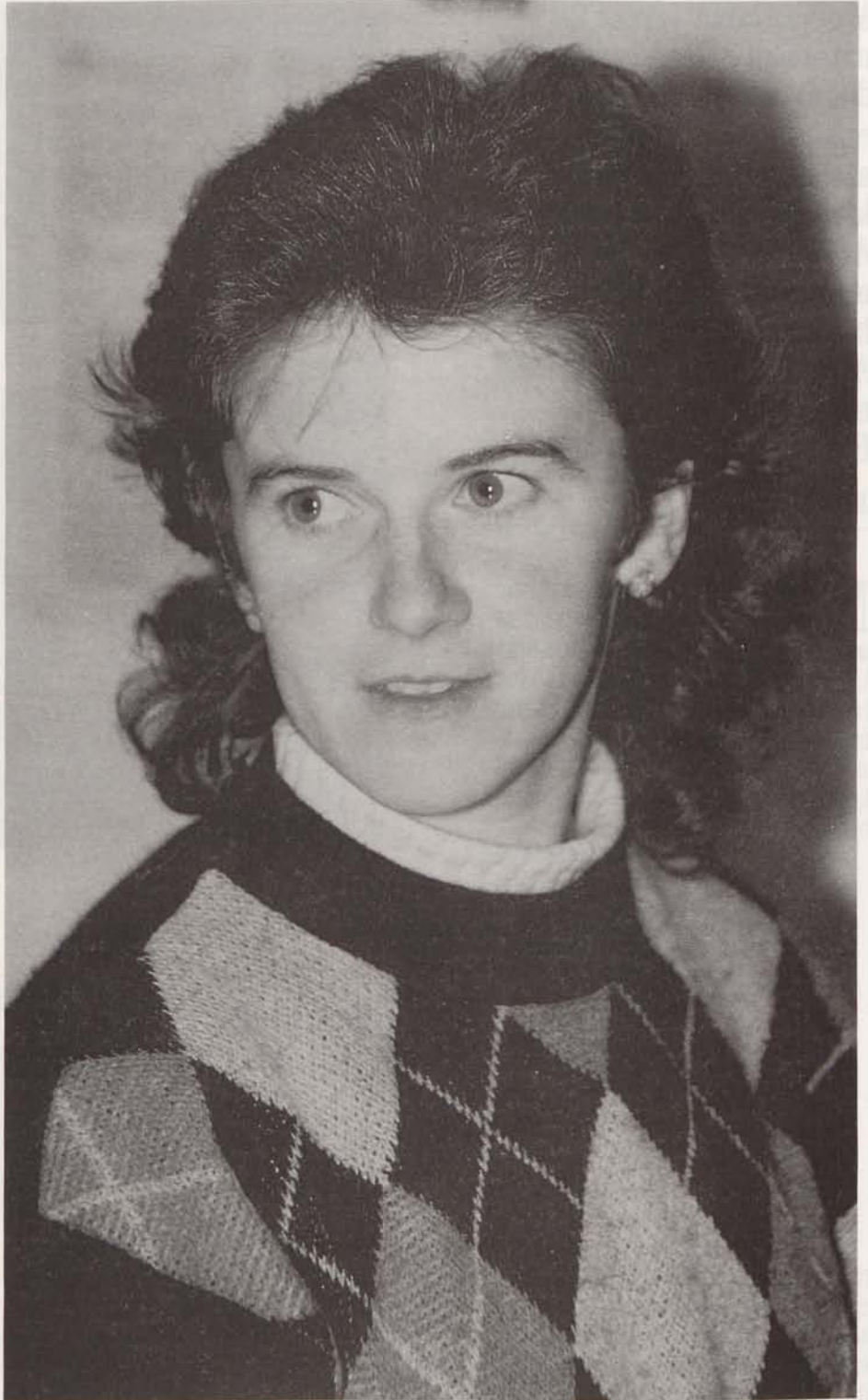
tivamente bien pagados pues llegaban a cobrar 18 reales al día en 1922. A principios de los años veinte, las principales canteras vascas tuvieron un avance tecnológico muy importante pues comenzó a aplicarse, con el asesoramiento de técnicos belgas, el aire comprimido y el hilo helicoidal, que aportaban grandes ventajas.

Casi todos los deportes rurales de nuestro país tienen su origen en el trabajo diario, sin que los 'harri-zulatzailles' hayan sido una excepción, habiendo sido muchas las apuestas y menos las exhibiciones celebradas en el pasado pues prácticamente han desaparecido como espectáculo.

La prueba consistía en horadar una piedra que previamente se había partido por la mitad, sobre la que se subían los contendientes que, con golpes secos y repetidos de barrena, que sujetaban con ambas manos,

trataban de aventajar al contrario o lograr la perforación establecida en el tiempo convenido. Además de fuerza era necesaria la habilidad para introducir adecuadamente la herramienta en el agujero. Los barrenadores contaban con la ayuda de uno o dos botilleros, 'laguntzailleak', uno de los cuales derramaba en el orificio agua o aceite, según lo convenido y el otro aconsejaba al barrenador y cuidaba los barrenos. El lanzamiento de barra o palanca, que posiblemente llegó a ser, en el pasado, el deporte rural más practicado en nuestro país, parece que también tuvo su origen en el trabajo de los 'harri-zulatzailles' aunque hoy también puede considerarse en trance de desaparición tras el fracaso de los intentos para considerarlo como una modalidad atlética. ■

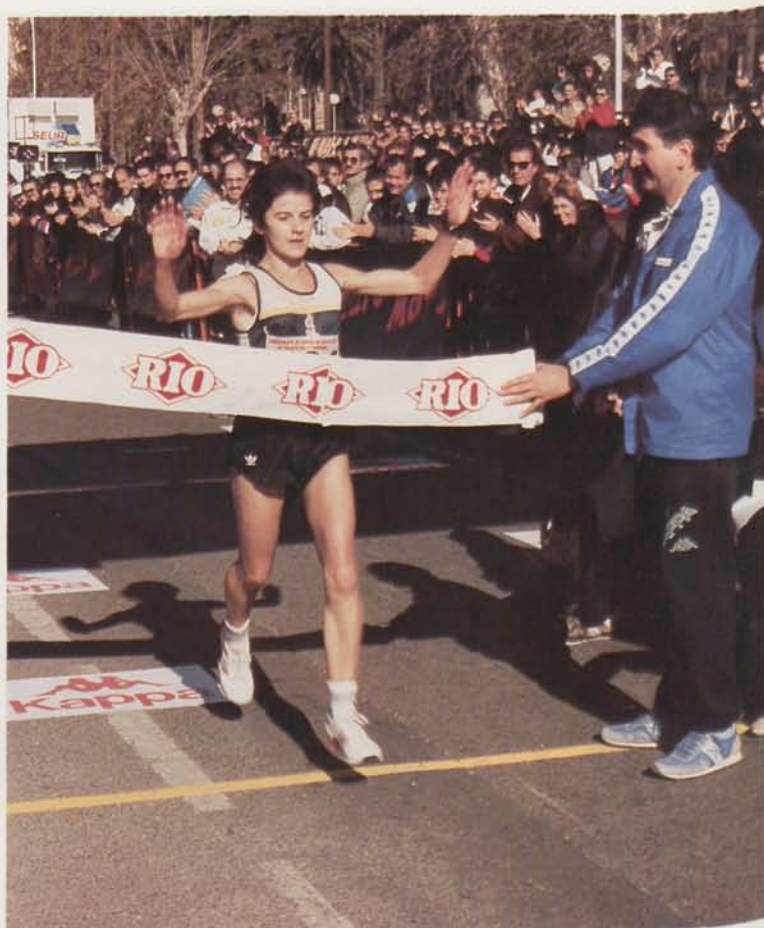
MARIA LUISA IRIZAR



Maria Luisa Irizar 28 urtetako atleta andoaindarra da. Dudarik gabe bera da euskal emakumeen atletismoak eman duen kirolari ezagunetarikoa. Atletismoari eman dizkion 13 urtetan garaipen eta marka historikoak lortu ditu. Aipagarriena Donostiako maratoian lortutako Espainiako errekorra.

J. M. F.

Maria Luisa Irizarrek bere lantokian hartu ninduen pasa den hilean, hau da, Andoaingo Udaletxeko harreraren. Joan baino lehenago ez nekien elkarrizketa bere lan orduetan egingo genuela, baina zer baldintzetan egin behar genuen konturatu nintzenez ez nion horri buruz ezertxo ere komentatu, nor-



María Luisa Irizar, Joku olinpikoetarako Txartelik gabe geratu den atleta euskalduna

mala izango balitz bezala horrela egitea. Lehiatila tartean geneukala segituan hasi nintzaion galderak egiten behin agurrak eta aurkezpenak egin eta gero. 'Nondik sortu ziztzaizun kirolarekiko zaletasuna?' Erantzuna ematen hasi eta bapatean telefonoak jotzen du. 'Andoain-

go Udala esan. (...) Hirigintzakoak arduratzen dira horretaz, unetxo bat, mesedez'. Telefonoa eseki eta berriz bere zaletasunaren zergaitiak azaltzen hasi zait. Bere aita ere korrikalaria zela esaten ari dela Andoaingo bizilagun bat nere ondoan jarri da Maria Luisari zerbait galde-

tzeko asmotan. Grabagailua geratu egiten dut. 'Oye que tengo el hijo en la mili y me ha dicho que venga al ayuntamiento para ver si es posible que con motivo de las fiestas del pueblo enviéis una carta al cuartel para que le den unos días de permiso'. Maria Luisak horri buruzko in-

formazioa eman eta gero berriz ere lehenengo galderari ekin dio. Apur bat beranduago telefonoa jo du berriro, gero Andoaingo beste bizilagun bat etorri da ea Maria Luisaren gurasoen baserrian morroirik ote zegoen galdezka, gero hamaiketan Udaletxeko beste batekin geratu den gizon bat, handik lasterrera beste bat sobre bat entregatzera, eta horrela elkarrizketa bukatu arte. Elkarrizketa baino Andoaingo Udaletxean Maria Luisa Irizarren bizitzari buruzko kontsulta-sorta egin ditudalakoan nago. Hori bai, argibideak eman dizkidana Maria Luisa bera izan da!

Nondik sortu zitzaizun kirolarekiko zaletasuna?

Nik uste aitarengandik etorri zaidala bera ere korrikalaria izan zelako. Hala ere ni ez nintzen txikitatik kirola praktikatzeko hasi. 15 urte nituen nere lehenengo lasterketak egin nituenean, berandu xamar beraz, nahiz eta berehala profesioaldera salto egin.

“Hasi eta berehala distantzi luzeetarako korrikalaria nintzela esan zidaten, banuela berezko zerbait proba horietan ondo aritzeko.”

Hain azkar profesioaldera salto egite horrek korrikan egiteko berezko trebetasunaren adierazgarri nabarmena izan zen, ezta?

Hasi eta berehala distantzi luzeetarako korrikalaria nintzela esan zidaten, banuela berezko zerbait proba horietan ondo aritzeko. Ni ere segituan konturatu nintzen hobeto ibiltzen nintzela 20 eta 42 kilometrotako lasterketan motzetan baino.

Zer da zailagoa, 5.000 metrotan marka onak egitea edo 20.000 metrotan edo maratoietan goiko postuetan ibiltzea?

Zeharo desberdinak dira proba horiek, entrenamenduak ez dituzu modu berean egiten, korritzeko era ere desberdina da... Ni gustorago sentitu naiz betidanik 20 kilometrotako probetan eta batez ere herri-lasterketetan jendea bertan dagoelako animoak ematen. Pistan korritzea berriz nahiko aspergarria da, bueltaka ibili beharra leku berean ez da behintzat oso erakargarria. Gainera pistetan korritzen denean gehienetan marka on bat lortzeko izaten da baina jendearen berotasun eta animoak falta direnez egin dezaitezuna baino gutxiago egiten duzu normalean. Herri-lasterketetan jendearen txalo eta animoek berrindartu egiten zara, eta sarritan hasieran uste zenuena baino denbora hobea goa egiten duzu. Nik behintzat gustokoagoak ditut herriko lasterketa horiek.

JOKU OLINPIKOAK

Espainiako maratoiaren errekorra duzu oraindik ezta?

Bai hala da, errekorra nik daukat oraindik baina Espainiako txapel-duna beste bat da. Martxoan Espainiako txapelketaren beste edizio bat egin zen eta bertan palentziar batek lortu zuen garaipena. Nik, neumonia jota, ez nuen parte hartu izan proba horretan. Edozein modutan nik daukat errekorra.

Marka onena edukita nola da posible Joku Olinpikoetarako deialdirik ez jasotzea?

Neumonia harrapatu nuenez ezin izan nuen Espainiko txapelketan



parte hartu. Joku Olinpikoetara joateko derrigorrezkoa neukan parte hartzea proba horretan. Horregaitik ez naute olinpiadetara eramaten.

Kolpe ederra jasoko zenuen

Egia esanda ilusioz negoen baina tira, zer egingo diogu? Espainiko atletismoko federazioak ez dit sekula lagundu, beti oztopoak jarri dizkit. Orain dela lau urte gauza bera egin zidaten. Orduan nik neukan Espainiko markarik onena maratoian eta olimpiadak Seulen egiten ziren. Bidairearen kostua jarri zidaten aitzaki bezala.

Oraingoan neumoniaz jota nengoenez medikuaren agiria bidaltzeko esan zidaten. Federazioaren lau me-

“Gustorago sentitu naiz betidanik 20 kilometrotako probetan eta batez ere herri-lasterketetan jendea bertan dagoelako animoak ematen’.”

dikuen eskuetatik pasa eta gero agiriak bidali nizkien. Orain dela bi aste Federaziotik eskutitza jaso nuen Espainiko txapelduna joango dela esanez.

Eta horren aurrean zeintzu dira zure etorkizunerako planak?

Neregaitik izango balitz erretiratu egingo nintzen, moral aldetik baju xamar nagoeta. 14 urte daramatzat mundu honetan, marka nahiko onak eginez eta sekulan ez dute nerekin ezertarako kontatu. Hala ere senarrak dexente animatu nauenez Andoaingo Santa Kurtzeko jaietan ospatzen den proba batean hartuko dut parte. Ondo hasten baldin banaiz eta nere gorputza ondo ikusten baldin badut pistan 5.000 edota 10.000 metrotako probak egingo nituzke.

KARISMA HANDIKOA

Karisma handiko atleta zara Euskal Herrian

Hemen, eta batez ere Gipuzkoan oso maitea izan naiz. Inoiz bakarrik entrenatzen baldin banabil kaletik da-

nak esaten didate beraiekin joateko. Niri igual zait batekin edo bestearekin ibili. Kontua da korrikan egi-tea.

Berriketatsua zarela ere esaten dute. Maratoietan ibiltzen zarenan berba egiten duzu?

Boladak izaten dira. Donostiako maratoian sarritan berriketan ibili izan gara, batek adarra jotzen besteak barre egiten... eta entrenadoreak berreak esaten, 'ez dela hitzegin behar, doble nekatuko zaretela'. Hori bai, marka on bat egin nahi duzunean ez duzu hitzik esaten.





Zeintzuk dira atsegintasun gehiagoz gogoratzen dituzun garaipenak?

Sei edo zazpi titulu dauzkat lortuta Espainia mailan, 10.000, 20.000 metrotan eta maratoietan. Mundu mailan 23. postua daukat eta Europa mailan 19. Nere ustez postu politak dira.

Agian Keniakoa izanez gero hobetoak izango lirateke

Ez dut uste, baina argi da diferentzia handia dagoela.

“14 urte daramatzat mundu honetan. Marka onak ditut baina federaziokoek ez dute nerekin ezertarako kontatu’.”

Zergaitik horrenbesteko diferentzia?

Neuk ere askotan egin diot galdera hori neure buruari. Agian gu gaizki ohituta gaudela izan daiteke, toki batetik bestera joateko beti kotxearekin joaten gara eta. Beraiek berriz, beti edozein lekura joateko korrikan joaten dira, eta horrela egun osoa entrenatzen ematen dute. ■

GURE KOOOPERATIBAK



**Hezibideko
ohizko
batzar
nagusia**

Joan zen apirilaren lean HEZIBIDEk bere urteroko Batzar Nagusia ospatu zuen. Elkartearen hainbat partaide, Alkate eta Kultur Zinegotzi eta gure bailaran Hezkuntz munduarekin zerikusia duten zenbait bildu ziren urtearen emaitza izan dena begiztatzeko.

* Txaro Iraeta, Hezibideko Koordinatzaile pedagogikoa

Hezibide, Talde sendoago bat izatearen bidean

Elkartearen Zuzendaria den Felix Ormaetxearen ahotik begirada bat eman zitzaien urtean burututako ekintzei eta gaur egun HEZIBIDEk dituen oinarrizko eginkizun eta proiektuak ere ezagutzera eman ziren.

Hogei urte igaro dira '**Liga de Educación y Cultura**' ren eskutik hasita Hezkuntz Elkartek bere lan emanakorra egiten hasi zenetik eta garaiez-garai jakin du egoera bakoitzari moldatzen eta malgutasunez azaldu zaizkion betebeharren aurrean bere norabideak egokitzen.

Gaur HEZIBIDE gero eta Talde sendoago bat izatearen bidean dago. Bere partaideen borondatea eta eskuhartzea ditu funtsean eta hemendik datorkio Elkartek dituen goiburu eta utopiaren zailtasunak gainditzeko indarra.

Plan Estrategikoa

Ohizko Batzar Orokorran esan zen bezala 'Plangintza burutzen hasi denetik balore erantsia igertzen ari da, aurrerapen kualitatibo eta proiektuaren bateratasunaren kutsua nabaritzen ari delarik'.

Ekintza Planaren garapenak eraman gaitu aurten Elkartearen hezkuntz filosofia, helburuak eta iharduera-prinzipioak definitzera, eta Taldearen artikulazioa berdefinitzera, estamento bakoitzaren artikulazioa egokituz.

Era berean, elkarren arteko konpetentziaren ondorio negatiboak biguntzeko asmoz, datozten urteetarako planifikazioa burutu da Taldeak egingo duen eskeintza osoa zehaztuz, elkarrenarteko osagarritasun prinzipioari helduta.



Hezibideko lantaldea.

Formakuntza

Giza Errekurtsoen Politika berri bati heldu dio HEZIBIDEk. Zuzendaritza, gestio-kargu eta irakaslegoaren profesionalizatzea eta eguneratzea da epe erdira Taldeak duen beste helburua.

Bukatu berria den ihardueran ugaria izan da aktibitatea. Diseinatuta dagoen Formakuntza Politikaren barruan, bai HEZIBIDEn baitan, eta baita Irakasgintza Kooperatiben Federakuntzaren eskutik, zenbait ikastaro antolatu dira.

	Partehartzaileak	Ordu kopurua
Zuzendaritza eta Gestioa	88	322
Eguneratze Didaktikoa	226	743

Hobekuntza proiektuak

HEZIBIDEk gaur egun eskuartean dituen proiektu anitzen artean bi azpimarra daiteke:

* LOGSE-aren aplikapenerako ezartzen ari den kultura pedagogiko berria hezkuntz-teknologi gaurkotuak erantsiz.

* 'Mediaketa edo Dokumentazio eta Mass-media' zentro sare informatizatua sartzeko Akitaniarekin izenpetutako konbenioa, Frantziako funtzionamendu eredua transferituz horrela gure ikastetxeetara.

Kanpo aholkularitza

HEZIBIDEk bere ibilbidean hezkuntz munduan behar hainbat esperientzia eta ezagupen duen zenbait pertsona-talde bat sortu du. Honek une honetan kanpo aholkularitzan lehenengo pausoak ematea ahalbideratu du.

Urrats hauen ondoen beste eskaera batzuk sortzen ari dira aholkularitzaren esparrua dibertsifikatuz. Lan asko egin da eta askoren aldetik, baina oriantik era gai asko dago hobetzeko edo burutu gabe. Proiektuak eta asmoak ez dira falta.

Halaber, hezkuntz mundua une honetan arazo haundiak bizitzen ari da. Konponbideak ez direla samurrrak jakina da.

Zailtasunen aurrean gure Taldeak beldur gutxiagokin kokatzen da, aurreko iharduerak egoera abantailatsu batetan jartzen dutelako eta elkartasunak ematen duen segurantzeta eta indarra gurekin dauzkagulako.

Eta ezin da ahaztu proiektu kualitatibo hau aurrera eramateko ezinbestekoa dela proiektuaren euskarrria den GIZABIDEA FUNDAZIOAK ematen dion laguntza.

AZKEN BI URTEETAKO IKASLEEN BILAKAERA	Ikasle Kopurua 1991/92	91-92/90-91
E.A. - O.H.O./Preesc. - E.G.B.	3.027	+0,2%
B.O. - G.B./B.U.P. - C.O.U.	1.624	+3,3%
L.H. II/FP. II - MODULO III	700	+3,1%
Unibertsital Maila/Nivel Univ.	1.409	+2,1%
G U Z T I R A	6.760	+1,6%

KOOPERATIBETAKO BERRIAK



ikerlan

PLANES DE DIFUSION TECNOLOGICA ORGANIZADOS POR IKERLAN

El Centro de Investigaciones Tecnológicas Ikerlan, con el objetivo de dar a conocer las nuevas tecnologías y metodologías, así como otras herramientas que faciliten a la empresa enfrentarse al mercado global y personalizado al mismo tiempo, ha organizado para los próximos meses varios planes de difusión tecnológica.

En la elaboración de dichos planes, cuyos programas se impartirán en el propio Centro de Investigación Ikerlan, colaboran los Colegios de Ingenieros Industriales de Alava, Guipúzcoa, Navarra y Vizcaya, además de la Asociación de Industrias Electrónicas del País Vasco y la SPRI a través de su programa IMI. Si deseáis tener más información al respecto podéis poneros en contacto con el Departamento de Difusión Tecnológica de Ikerlan a través del teléfono (943) 79 48 11.

Fecha	Plan	Objetivo
9 y 10 Junio	Cómo gestionar la producción para ser competitivo	Familiarización con la metodología de análisis para determinar en cada momento el sistema de gestión
11 Junio	Sistemas de control basados en lógica borrosa 'Fuzzy control'	Aplicación inmediata de los procesos de lógica borrosa en los procesos de plantas
17 Junio	Intercambio de datos entre sistemas heterogéneos de CAD/CAM	Facilitar a los usuarios los conocimientos técnicos del estado del arte y tendencias en la estandarización de formatos de intercambio de datos

FAGOR



NUEVA LINEA DE HORNOS TO-DO DE FAGOR

FAGOR ha lanzado este mes al mercado su nueva línea de hornos multifunción TO-DO III, integrada por tres modelos básicos: TO-DO MW 3.301, TO-DO MW 3.302 (electrónico) y TO-DO PLUS MW 3.303 (interactivo).



Los hornos TO-DO III de Fagor, que cuentan con varios programas de funcionamiento y combinan todas las tecnologías de cocción, incorporan el sistema 'Stirrer', el cual permite un reparto preciso y homogé-

neo de las ondas electromagnéticas dentro del horno. Además tienen la mayor capacidad útil del mercado, 51 l., por lo que son capaces de hornear alimentos de gran tamaño, permitiendo a su vez el empleo de bandejas de gran superficie.

El horno estrella de esta nueva línea es el TO-DO PLUS (Interactivo) el cual ha incorporado la informática a la cocción. Es un horno interactivo, que a través de una pequeña pantalla se comunica con el usuario, al cual informa, pregunta, responde, guía y avisa. Mediante un microprocesador de control es posible un control total y preciso de todas las funciones del horno.

El TO-DO PLUS cuenta con una memoria de 120 recetas (100 elaboradas y 20 sencillas) informando al usuario paso a paso del proceso de elaboración de cada receta.

Además del funcionamiento automático, ofrece la posibilidad de una cocción manual, en la que el usuario puede cocinar sus propias recetas con los tiempos y temperaturas que quiera.

El horno TO-DO PLUS puede descongelar y calentar alimentos precocinados. El usuario determina previamente el tipo de alimento y cantidad del mismo, y el horno funciona sólo seleccionando el programa y el tiempo, de acuerdo a estos datos.

NUEVA OFICINA DE FAGOR AUTOMATION EN TAIWAN

El pasado mes de marzo se celebró la ceremonia de apertura de una nueva oficina de FAGOR AUTOMATION en Taiwan, país en el que FAGOR está adquiriendo un protagonismo especial con sus productos.

Una muestra de la creciente importancia que está adquiriendo FAGOR en este interesante mercado fue la presencia en este acto de importantes personalidades del mundo de la industria de este país encabezados por el Viceministro de Industria, al que acompañaron presidentes y altos cargos de los principales fabricantes de Máquina-Herramienta taiwaneses.

Por parte española, al acto inaugural asistieron el Agregado Comercial de la Embajada, el Gerente de FAGOR AUTOMATION y directivos de la empresa.

Además, estuvieron presentes los máximos responsables de la red comercial de FAGOR AUTOMATION en el área de Taiwan.

Fueron un total de 150 personas las que tomaron parte de un acto en el que se pudo constatar la alta consideración que están mereciendo los productos de FAGOR en estos mercados.





HOMENAJE A LOS FUNDADORES DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON

Los próximos días 19 y 20 de junio se celebrarán varios actos de homenaje a los fundadores de la Experiencia Cooperativa de Mondragón (hoy Mondragón Corporación Cooperativa). Los homenajeados serán Pureza Aranzabal (Viuda de Luis Usatorre), Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoitía y José M.^a Ormaechea.

El homenaje que se brindará a los fundadores se realizará en dos jornadas. El día 19 se celebrará un acto institucional en el Palacio Otalora de Aretxabaleta al que acudirán,

además de varios representantes de la Corporación MCC, el Lehendakari del Gobierno Vasco José Antonio Ardanza.

Por otro lado, el día 20, se celebrará un homenaje popular a los fundadores que consistirá en un almuerzo para todos los asistentes en la Feria de Muestras de Bilbao y posterior concierto en el Teatro Arriaga por parte del Orfeón Donostiarra.

Este homenaje pretende ser una muestra de agradecimiento a los fundadores de la Experiencia Cooperativa de Mondragón por la gran tarea profesional que han desempeñado a lo largo de su etapa laboral, tanto para el desarrollo de las Cooperativas del Grupo como del Cooperativismo en Euskadi.

NUEVO CATALOGO DE ORBEA

La Cooperativa ORBEA, perteneciente a la Corporación MCC ha editado recientemente un nuevo catálogo de bicicletas. Con la edición del mismo la firma guipuzcoana lanza al mercado nuevos modelos y notables innovaciones en los componentes de sus bicicletas.

En lo que se refiere a las bicicletas de montaña, las principales novedades son la inclusión en catálogo de dos nuevos modelos, "over-size" y "super over-size" con tubería "tanque" y aluminio respectivamente,

además de las nuevas dimensiones en cuadro, tubo y horquilla en algunos de sus modelos, así como el cableado exterior de algunos de sus modelos. También es novedad la inclusión en el catálogo de un nuevo modelo de bicicleta para dama, tanto en tamaño junior como infantil. Por lo que a bicicletas de carrera respecta, la novedad más destacable la constituye el modelo de aluminio "Desafío", y la curvatura del tubo superior en la mayor parte de los modelos.

ORBEA



SEMINARIO SOBRE 'CALIDAD TOTAL'

Los próximos 29 y 30 de junio se celebrará en Otalora un seminario sobre la 'Gestión de la mejora continua de procesos mejorando resultados (Calidad Total)'.

El seminario pretende analizar y dar respuesta a la situación de cambio constante en la que están inmersas nuestras organizaciones. Dichos cambios se manifiestan a través del fuerte incremento de la competencia, los rápidos cambios de las demandas de los clientes respecto a productos y servicios, los incrementos de las exigencias respecto a la calidad de los productos y servicios y la escasez de recursos críticos.

El objetivo básico del seminario es el de exponer un sistema y un conjunto de herramientas que puedan direccionar los problemas de la empresa hacia la mejora de los resultados. Para ello, se ha ideado un programa que cuenta con varias exposiciones relacionadas con las mejoras que se pueden introducir en la empresa. Algunos de los puntos más interesantes del programa son los siguientes: 'Retos a los que se enfrentan los negocios', 'Organización, proceso, tarea/ejecución, tres niveles de actuación', 'Mejora y gestión de los procesos de organización', 'Enlace de actuaciones y estrategias', etc..

Para más información sobre el seminario podéis poneros en contacto con Otalora a través del teléfono (943) 79 79 99.

Nos han visitado...

SINDIKALISTA AMERIKARRAK

Pasa den hilean ere Estatu Batuetako Kalifornia Estatutik etortri-tako bi sindikalista eduki genuen gure artean egun pare batez, hain zuzen ere aita eta semea diren Cesar eta Paul Chavez. Antza denez Bartzelonara etorri ziren Fundazio baten emandako sari bat jasotzera euren sindikatuek langileen alde eginko lanagatik. Bidaia aprobetxatuz Arrasateko Esperientzi Kooperatiboa ezagutzeko parada eduki zuten.

Euren asmoa kooperatibak sortzea da Estatu Batuetan, baina alde zurretik jakinda heziketa eta diru iturriak kooperatibak finantziatu ahal izateko oso inportanteak direla, bereziki kezkatuta etorri ziren Eskola Politeknikoa eta Lan Kide Aurrez-



kiak azkenengo urteetan edukitako bilakaera ezagutzeko.

Kezka horrekin batera beste bat ere bazeukaten, alegia kooperatibetako langileek zer nolako papera jokatzen duten eta nola moldatzen diren euren betebeharrak eta eskubideak betetzeko. Horretarako Fagorreko Kontseilu Sozialeko bi ordezkariekin eduki zuten elkarrizketa. Bisitaldiaren amaieran oso inpresio onahartu zutela esan ziguten, batez ere merkatuaren legeak aginduta taldean egindako aldaketagatik.

Notas de la Redacción del T.U.

La redacción de TU. Lankide ha estimado oportuno dedicar algunas páginas a una nueva sección que titularemos 'Anekdotegia' en la cual daremos cabida a todo tipo de anécdotas ligadas a la actividad laboral de nuestros cooperativistas.

Por tanto, si queréis publicar en TU. Lankide experiencias singulares de carácter anecdótico que hayáis vivido durante vuestra actividad laboral enviar dichas colaboraciones a la siguiente dirección:

TU. LANKIDE
OTALORA, Azatza Auzoa
Apdo. 39
20550 ARETXABALETA
(GIPUZKOA)

La única condición es que la extensión de vuestros escritos no sobrepase los dos folios. No olvidéis firmar vuestras colaboraciones y enviar algún teléfono para que en caso de duda podamos contactar con vosotros.

Podéis escribirnos tanto en euskera como en castellano.

¡Animaros! Seguro que tenéis muchas anécdotas que contarnos.

Al cierre de la redacción de este número de la revista TU. Lankide, se estaban realizando varias asambleas en las que, entre otras cosas, se discutió la modificación del artículo 23 de los EESS (Elementos básicos de la organización funcional interna) referente y relacionado específicamente con la escala retributiva.

TU. Lankide no ha querido permanecer ajeno a esta realidad y con ánimo de informar a los cooperativistas de la Corporación sobre estos temas se pone a trabajar para dar cuenta de los mismos el próximo mes.

EN HOMENAJE A MIGUEL HERNANDEZ

S aturnino de Pedro es un socio jubilado de Ulma que con ocasión del cincuentenario de la muerte del poeta Miguel Hernández, nos ha enviado una poesía 'fruto de la memoria histórica' que, escrita por él mismo pretende rendir un homenaje al que durante la guerra civil española fuera 'entrañable compañero de prisión'.

*Te recuerdo vivo amasando versos
muriendo lentamente cada día
la muerte se paró junto a tu cuerpo
llevándose la antorcha en rebeldía.*

*Llenas cuartillas casi de memoria
y caminas praderas para tí, ausentes,
la muerte te cercó para su gloria
porque tu juventud se esfumó de repente.*

*No serás olvidado por ser joven
dejaste levadura suficiente
para amasar los trigos de los llanos
con tus versos de imagen transparente.*

*Fue el mes de diciembre del año 39
en el patio de una cárcel madrileña
con más presos que espacio en sus paredes
con piojos, sarna, amarguras y penas.*

*Allí te descubrí como la luz del faro
como un descubrimiento en tu persona
pastor de cabras, poeta, y comisario,
con 'cara de patata', como te dijo Ortega...*

*Allí te conocí Miguel Hernández,
pastor y autodidacta de las letras
soñando con las huertas de Orihuela
dejando su existencia en una celda.*

*Débil, enfermo, con la muerte a tu espalda
la fiebre te quemaba sin saberlo
y escribe que te escribe a todas horas
porque era tu trinchera y tu consuelo.*

*Discreto, normal, sin relevancia
pasabas entre todos sin notarse,
tu vivías muy lejos del momento
porque tus metas iban por delante.*

*Medio siglo ha pasado como un soplo
repleto de masacres disfrazadas
tu idea de la lucha y de la vida
ha triunfado en el mundo que soñabas.*



ESKOLA POLITEKNIKOAK INDUSTRI INJENIERITZA TEKNIKOKO DIPLOMAK BANATU

J oan zen apirilaren 15ean Industri Injenieritza Teknikoko Diplomen banaketa ekitaldia ospatu zen Arrasateko Eskola Politeknikoako Areto Nagusian. Ekitaldi akademiko honetako protagonistak injenieritzako ikasketak burutu eta gero diplomak jaso behar izan zituzten ikasleak izan ziren. Eurakin batera protagonismo berezia hartu zuen Ricardo Alvarez, Bilboko Industri Injenierien eta Telekomunikazio Injenierien Goi Eskola Teknikoko Zuzendari eta Euskal Herriko Unibertsitateko Delegatuak Arrasateko IITUEn, emandako 'Injenieritza, Euskadiko industri garapeneraren motorra'ri buruzko hitzaldiak. Hitzaldian gaur egungo heziketa planek dituzten akatsak salatzeaz gain, bere ustez injenieritza bezala-

ko karrera bat nola programatu behar zen azaldu zuen. Bere ustez hasierako zikloak errezak izan behar ziren gainditzeko orduan eta bertan ikasleek oinarritzko ezagupideak eskuratzearaz gain espezializazio maila txiki bat ere lortu beharko lukete. Injenieritzako ikasketak hezkuntza experimental eta flexible batean oinarritu beharko liraterke, lan pertsonala areagotuz eta hizkuntzak eta praktikak beharrezko hezkuntzaren prozesuaren baldintzak bihurtuz.

Behin Ricardo Alvarezk bere hitzaldia eman eta gero diplomen banaketa egin zen. Ondoren, eta Ignazio Lakunza Eskola Politeknikoako Zuzendariaren agurraz, amaiera eman zitzaion ekitaldiari.



GURI DAGOZKIGUNAK

'Los objetivos que pretende conseguir esta entidad son los de lograr, para finales de 1992, el certificado de calidad de AENOR en todas sus Cooperativas, un nivel de productividad similar al alemán, una rentabilidad suficiente para poder financiar el desarrollo y una implantación o internacionalización de sus actividades a nivel europeo.

De esta manera, la Corporación empieza a funcionar como un auténtico grupo empresarial para seguir cumpliendo su vocación marcadamente social'.


El Diario Vasco, 12 de abril de 1992

'Una empresa es de donde paxe. Nosotros hemos sido líderes en el mercado español, y lo hubieramos sido en Alemania de haber trabajado allí. En cambio, ahora tenemos que hacer, de golpe, empresa a lo alemán... y así nos va. (...). La historia está llena de prósperas civilizaciones que han pasado de situaciones de desarrollo a situaciones de indigencia'.

Javier Mongelos en Actualidad Económica, abril de 1992

'Las cooperativas vascas deberán disponer de un capital social mínimo de un millón de pesetas para poder constituirse, según se recoge en el anteproyecto de la Ley Vasca de Cooperativas (...). A partir de ahora podrán participar en las Cooperativas, entidades o personas que no sean socios cooperativistas y que podrán convertirse en accionistas con un máximo del 49 por ciento del capital'.

Deia, 9 de abril de 1992



MUTUALISTA EN SUSPENSO

Aquellos mutualistas de LAGUN-ARO que con posterioridad al 1 de abril de 1992 optaran por adquirir el carácter de **mutualista en suspenso** podrían ejercitar dicha posibilidad, aún cuando hasta el 1 de Enero de 1992 no tengan completamente definidas las condiciones que ello supone.

Para evitar que puedan verse perjudicados si luego consideran más

conveniente la opción de seguir cotizando, se permitirá que, una vez definidos todos los aspectos de la nueva situación y por una sola vez, decidan situarse como cotizantes de capitalización (Artículo 44-C), reponiendo las cuotas dejadas de abonar hasta entonces.

Esta nueva figura es aplicable sólo en aquellos mutualistas que lo sean en el momento de entrada en vigor del acuerdo de la Asamblea, y no para aquéllos que fueron mutualistas en su día pero causaron baja en

LAGUN-ARO sin mantener sus cotizaciones a capitalización.

Hasta la fecha de hoy, se han recibido en LAGUN-ARO múltiples consultas sobre este tema, por lo que se espera que en lo que resta de año, período en el que se definirá normativamente la nueva prestación, sean numerosas las personas que se acorjan a la misma.

Cartas al Director

OTALORA

Aozaraga Auzoa
Apartado 39
20550 Anetzabaleta



SOBRE RETRIBUCIONES A DIRECTIVOS

Ultimamente se nos viene hablando en el seno del Grupo Fagor sobre la sustitución del actual 'Intervalo Retributivo' por otro, definido por un límite superior máximo del 70% sobre el nivel del entorno, para pagar al más alto directivo, fijando a partir de ahí el resto de la escala retributiva, según el proyecto vigente. Se afirma que esto es debido a que por el creciente tamaño y complejidad de nuestras empresas, se necesita cada vez más de personal muy cualificado y es muy difícil atraerlo a las cooperativas o retenerlo en ellas, debido al escaso aliciente económico que tiene con respecto al entorno en su nivel, es decir, hay que pagarlos adecuadamente y el actual abanico retributivo no vale. Dicho así, pocos negarán que hay que pagar bien a alguien muy valioso y que amenace con irse, si nos resulta difícil o imposible suplirlo con otro pagando lo mismo que antes. Pagar bien a quien 'se lo merece', parece de sentido común, pero en la práctica, ¿cómo lo hacemos? Pienso que el aumento de retribuciones es un tema tan importante como delicado y sensible socialmente y hay que medir muy bien sus repercusiones. Los actuales altos directivos deben tener exquisito tacto y voluntad, para explicar con claridad las motivaciones reales de estos cambios, siendo además parte interesada, lo cual suscita de inmediato los recelos -justos o no- del resto del personal. Y lo cierto es que no se ha llegado a explicar con lenguaje claro, ejemplos concretos etc., que hay puestos muy importantes y cualificados que deben de cubrirse a base de pagar muy bien a gente brillante, con dotes; todo ello a través de un claro proyecto que ha de

ser tan sólo un instrumento serio y estricto para reclutar a unos cuantos 'cerebros' de gran proyección, intentando evitar a toda costa, la creación de un entramado creciente e incontrolado de puestos, una 'clase', alegremente asentada. No se ve el esfuerzo informativo que el tema requiere y el rechazo del proyecto parece evidente, por más que se quiera dar por hecho que será aceptado en el Grupo. Y más si pensamos en los tiempos de aperturas que nos esperan tras el mágico 92.

Porque el hinchamiento de nuestros gastos de estructura es evidente y reconocido como uno de los problemas a resolver, gestionándolo a la baja como sea, para aumentar nuestro margen de maniobra. Y con el sistema propuesto de retribuciones, veo que se corre sobre todo un riesgo serio, cual es el de que esta franja de puestos superiores sea cubierta por gente que ya está en las cooperativas, y que posee unos altos índices laborales, logrados en el tiempo por carreras personales, situaciones coyunturales, ajustes y adecuaciones de diversa índole etc., más que por unas verdaderas dotes, adecuados reciclajes y adaptación precisa y concreta a las nuevas exigencias y perfiles profesionales; frente a la que quizás no le espera nadie fuera y que no pediría nunca una mayor retribución por quedarse, pero que 'como está ahí'... podrá ser encajada en la nueva clase directiva, sin que se pudiera esperar de ellos nada que no hubieran dado ya; pero -eso sí- con una promoción de por vida, sin nada nuevo a cambio. Esto no es aplicable a todos, por supuesto, pero aunque sea pensar maliciosamente, es el gran peligro que veo al sistema propuesto, pues no se ve claro cual sería el modo de controlarlo en la práctica, ya que una vez dado el paso, la vuelta atrás es difícil, pero la hinchazón en el gasto estructural que-

da ahí, flotando y ahogándonos a todos. Y eso sin olvidar el efecto de 'tirón' que estos puestos tendrían sobre los inmediatamente inferiores, cuyos socios mirarían hacia arriba, con más ansia de 'homologarse' con ellos... con lo que el costo del 'invento' crece más aún. Pienso que a alguien hay que pagarle más tan sólo cuando se quiera evitar su marcha e interesa retenerlo por considerarlo muy valioso, 'imprescindible', o cuando se pretende traer de fuera a ese 'super-ejecutivo' que necesitamos.

Ha de empezarse a andar 'a salto de mata', según las necesidades concretas que se vean en cada empresa, con decisiones tomadas en Consejos Rectores o de Dirección, e informando seriamente sobre casos reales y conocidos, con gente 'a prueba' y con exigencias. Sólo de esa forma se haría creíble el carácter de instrumento ineludible de este proyecto, algo transparente y 'vigilado', evitando el crear una densa y opaca red burocrática, para despertar la avidez del personal y con responsabilidades tan diluidas o 'socializadas' como ahora.

Esta revista debería montar una mesa redonda sobre el asunto, pero con lenguaje claro, casi coloquial, con datos y hasta nombres y ejemplos concretos, abandonando el lenguaje retórico y tan retorcido del que gustan tanto algunos de sus colaboradores.

**Moisés Olalde
Fagor Industrial**

10 Preguntas a...

Isidro Elezgarai

Jefe del Departamento de Relaciones Públicas de la Dirección Regional de Vizcaya de C.L.P.

“La reestructuración aportará rasgos de modernidad a la imagen empresarial del movimiento cooperativo”

J. M. F.

● **¿Cómo definirías la imagen de Caja Laboral Popular?**

Como la de una Institución Financiera entroncada en todas y cada una de las pluralidades sociales, económicas y culturales de nuestro País. Esta imagen se debe a la buena labor del departamento de Publicidad y sobre todo, a todos y cada uno de los socios trabajadores de la misma.

● **¿Cuáles son las virtudes que ha de tener un Relaciones Públicas?**

Tener una buena formación, saber planificar hasta el mínimo detalle de un evento y estar en permanente contacto con las diferentes realidades de nuestra sociedad.

● **En el mundo empresarial actual, ¿es más imprescindible el Departamento de Calidad o el de Relaciones Públicas?**

Ambos son imprescindibles y complementarios.

● **¿Han mejorado algo las empresas vascas su imagen en los últimos años?**

Las empresas vascas hacían tradicionalmente unos productos de una buena calidad y daban por hecho que todos sus compradores lo sabían. En la actualidad, los departamentos de Marketing, Calidad y Comunicación se están empezando a implantar en todas las empresas.



● **¿Qué le dirías a una cooperativa de base en relación al eco internacional que tiene la experiencia de Mondragón?**

Que nos conocen más fuera que dentro de nuestro propio país.

● **¿Cuál es la parte de tu trabajo que más te agrada?**

La posibilidad que me brinda de conocer gente de todo el espectro social, económico y cultural de nuestro país, así como a gente de otras nacionalidades.

● **Además de las Relaciones Públicas, ¿qué otras aficiones tienes?**

El Taekwondo, disciplina de la cual soy cinturón negro, la lectura, la música, mis amigos y mi familia.

● **¿Qué cambiarías de la imagen que proyecta la Corporación MCC?**

En fechas anteriores, al igual que en el resto de empresas vascas, nos hemos preocupado más por hacer las cosas bien que por aprovechar la sinergia de imagen corporativa que nos brindaba el Grupo Cooperativo Mondragón. Habría que pedirle al MCC un mayor esfuerzo tanto en comunicación externa como interna.

● **¿Qué opinión tienes acerca de la reestructuración sectorial de las cooperativas?**

Pienso que lo que se pretende conseguir es dotar al MCC de una mayor eficacia empresarial, de tal forma que pueda competir con mejores herramientas en un mercado económico cada vez más cambiante y más competitivo. Asimismo, esta reestructuración va a aportar rasgos de modernidad a la imagen empresarial del movimiento cooperativo.

● **¿Qué diferencia a un Relaciones Públicas de un Asesor de Imagen?**

Únicamente se diferencian en el nombre, lo que sucede es que lo que se conoce como Asesoría de Imagen ha tenido su mayor campo de actuación dentro del mundo 'político' más que en el estrictamente empresarial.