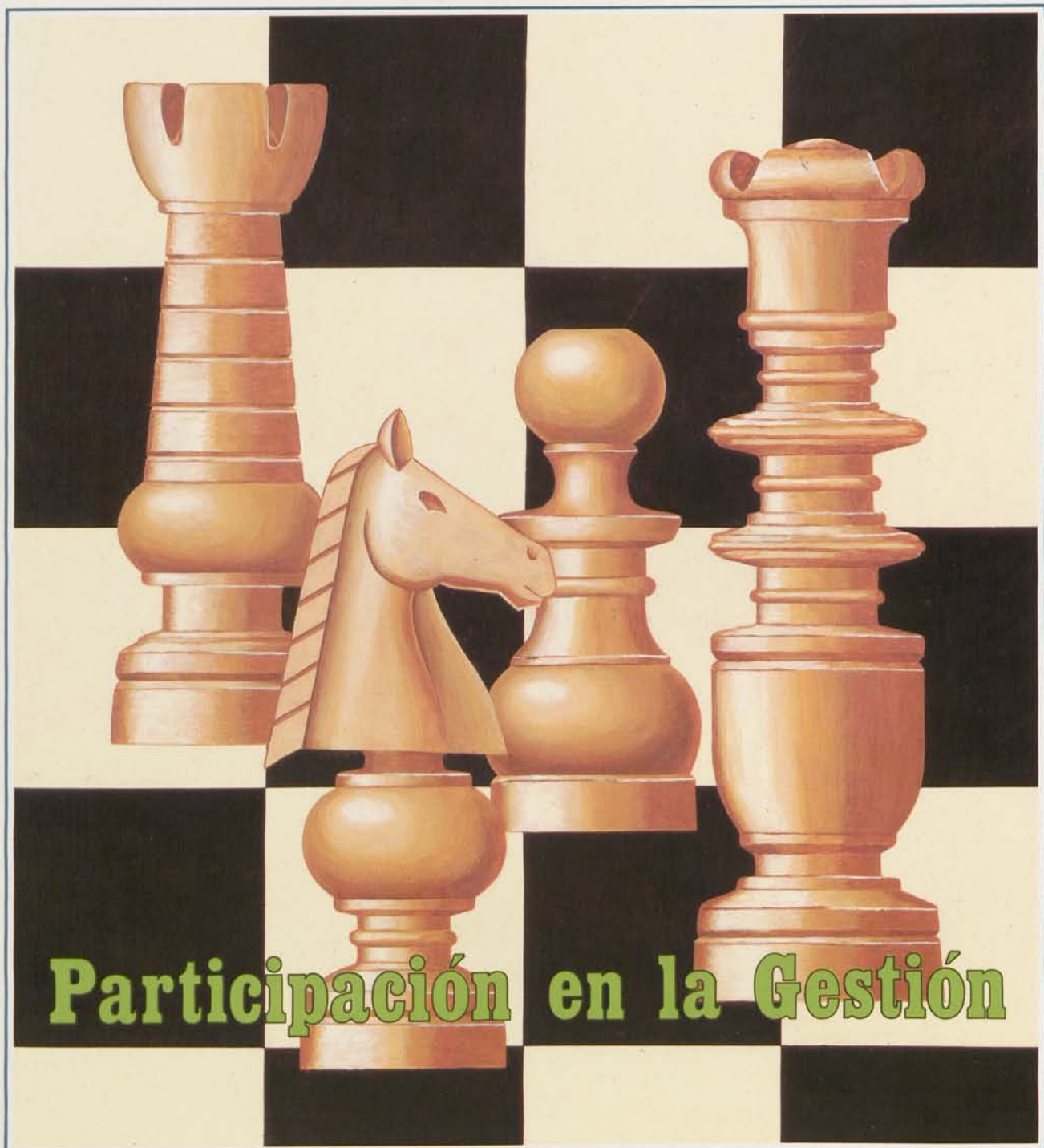


TRABAJO Y UNION

Lankide

Nº 339 Zb - Septiembre 1990 Iraia - Dirección : IKASBIDE, Barrio Aozaraza, s/n. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



Participación en la Gestión



GRUPO COOPERATIVO
MONDRAGON

Altos directivos

Las cooperativas tienen la misma necesidad que cualquier otra empresa, con distinto soporte institucional, de ser bien dirigidas por hombres competentes. A medida que la dimensión de las empresas crece, su gestión se hace más compleja; si se sumerge en el alambicado tejido de un grupo, ante cuyas distintas perspectivas debe tener un determinado protagonismo, su capacidad de racionalizar los procesos de decisión debe aumentar y si, además, el tejido social, económico y tecnológico se modifica, su flexibilidad para adaptar las estrategias del conjunto precisa de nuevas cualidades para resituarse en el acelerado proceso de cambio.

El alto ejecutivo de nuestro grupo, calificación a la que actualmente acceden un centenar de socios aproximadamente, se forma así tanto por sus cualidades que dan esplendor propio a su personalidad, como por las influencias que recibe del medio con el que se elevan sus conocimientos impulsados en una acción recíproca de lo que tiene como propio y de lo que recibe en méritos recibidos de los demás.

Y esto que ocurre en el GRUPO COOPERATIVO no es nada distinto de cuanto sucede en cualquier ámbito social, salvo que, en nuestro caso, al movernos en un sistema con singularidades en su gobierno y en unas potestades muy compartidas, el 'humus' que propicia el salto cualitativo dota al ejecutivo de unos modos de ejercicio de la dirección en los que la prudencia es la norma y el desafuero la excepción.

Al final es el tiempo el que hace al alto ejecutivo, y él mismo se ve obligado a unir a su experiencia, que se acumula casi sin esfuerzo, nuevos conocimientos para que se halle a la altura de las circunstancias; y esta segunda parte sí exige aplicación renovadora en una exigente y permanente duda que pone en juego su supuesta capacidad y en tensión el albur de su supervivencia.

Por estas razones el ejercicio prolongado de funciones de alta dirección cualifica cada vez más a los buenos directivos cuya fermentación es lenta y el tiempo necesario, para alcanzar madurez, largo.

No es fácil llegar a ser alto directivo porque tienen que darse pasos críticos para trasladar la gestión desde un modelo de dirección simple a uno más complejo, desde donde proyectarse a altos niveles de percepción en los que hay que abordar estrategias complejas.

Cuando un socio alcanza estos grados directivos se mueve en gran parte de su mayéutica tarea entre el raciocinio y la descripción y análisis de materias abstractas: aquéllas que abarcan el 'todo' o que cuando afectan a una parte tienen influencia en todo y, a su vez, tiene presente, a la hora de decidir, los efectos de la constelación de fuerzas ajenas que le rodean y actúan con incidencia indirecta.

Los altos directivos tienen que tener en nuestro Grupo un alto conocimiento de la empresa, de su proyección hacia el exterior, de las concomitancias internas en sus relaciones con las **otras partes** del GRUPO y de las particularidades esenciales del predio que específicamente tienen encomendado. De ahí que deban ser bien considerados por sus incuestionables dotes, ahuyentando cualquier tentación de menospreciarles, si tenemos en cuenta que en los elementos sustanciales de la misión que les encomendamos existe una relación muy firme entre la magnitud de las realizaciones logradas y la dimensión de los hombres que las proyectaron y las lideran.

Hemos lamentado profundamente por eso la marcha de tres grandes di-

rectivos. Habían pasado con nosotros, cada uno de ellos, más de veinte años. Y no debemos pensar que sólo se han marchado **porque en el Grupo se gana menos**. Seguramente han mediado otras razones: falta de comprensión, ataques a su sensibilidad y fatiga adquirida en el áspero ejercicio de altas responsabilidades.

Las grietas que dejan deben ser soldadas mediante acciones cauterizadoras consistentes en acelerar el proceso de formación de otros socios. Sin embargo, sería malo que creyéramos que lo acontecido es pura anécdota aplicando la simple norma de 'a rey muerto, rey puesto'.

Estos hechos dejan huella, porque todos, con mayor o menor intensidad, han sacrificado parte de su espíritu en el empeño, y creado en derredor suyo un cúmulo de adhesiones.

De todos modos, creemos que no olvidarán al GRUPO y que allí donde estén, de algo les servirá el método aquí adquirido como técnicos, y que el sentido de la dirección sobre presupuestos éticos y participativos coronará permanentemente el ejercicio de sus decisiones. Desde esta perspectiva, también el GRUPO está haciendo que los directivos de este país sean cada vez, en todos los ámbitos, más cooperativos. ■



EDITORIAL Altos directivos	2
El interés por la participación JOSE M. ^a MENDIZABAL	5
Participación en la gestión JOSE M. ^a LARRANAGA	7
Grupos de trabajo en EDERLAN JOSE M. ^a LARRANAGA-MIKEL LEZAMIZ	15
La participación social es prioritaria Entrevista a Juan M. ^a Concha	19
La autogestión tiene futuro INAKI PIERRUGUES	23
Una mirada al futuro de la División de Construcción JESUS MAIZTEGUI	29
Mikel Laboa, Euskal Musikaren Ordeskaritako bat PATXI URIARTE	33
Consultorías y Papanatismo JOSE M. ^a ORMAECHEA	37
Las fileteadoras y la fabricación de guardafaldas CARMELO URDANGARIN	42
Conferencia de Dn. José Luis Sampedro	45
Un Master para las Cooperativas	46
Gure Kooperatibak: URSSA	48
Cartas al Director	51

El interés por la participación

J O S E M^a M E N D I Z A B A L

A nadie que haya conocido un poco a Arizmendiarieta se le escapa el profundo respeto y admiración que sentía por los empresarios, por los hombres que ponían su energía, su dinero, su potencia vital al servicio de una idea que pudiera ser beneficiosa para la comunidad. Su esfuerzo y su intención en gran medida se dirigió a crear gestores, dirigentes, hombres de empresa.

El gerente es como un general que planifica y pone en acción los recursos materiales y humanos para ganar una batalla. Las batallas se singularizan y atribuyen a Napoleón o a Patton y algunos imperios industriales se han singularizado en nombres propios. A las grandes hazañas se les llama gestas que proviene de la misma raíz latina que gerente y gestión. En las cooperativas también se puede gratificar y singularizar a personas que llevan el peso de la gestión y eso puede ser estimulante.

La gestión es algo importantísimo en el mundo empresarial y conlleva una dedicación absorbente y total, grandes responsabilidades y mucho desvelo, que así se llama a quedarse sin sueño. Por ello hay muchas personas que no quieren ser gerentes porque la gestión empacha, prefieren ser mandados que mandar. Seguramente cada quien puede tener sus buenas razones para ello. El que obedece nunca se equivoca. Hay además gente que no quiere pensar, le cansa y le asusta pensar, y no tiene ni el carácter ni las aptitudes para el mando. Y no es malo que cada quien encuentre su lugar en el que se halla cómodo y siente que puede dominar las situaciones que se le presentan.

La participación en la gestión, absolutamente deseable en una empresa cooperativa, se va a encontrar con un 35% de abstención técnica, un 50% de participación mínima que elige o vota cada año o cuando toque y goza o sufre el gobierno que le toque y un 15% de participación activa. Hay gente que elige a los responsables del gobierno, paga impuestos y cobra lo que le toca y no quiere más quebraderos de cabeza.

Quienes deben estar deseosos de que se participe en la gestión son los más directamente implicados en ella. Hay que animar a la participación. En esto no es lo mismo una cooperativa grande que una cooperativa chica, ni es lo mismo una cooperativa industrial que una cooperativa de enseñanza.

La participación en la gestión es muy importante. Los buenos resultados siempre serán atribuibles a todos los participantes y los malos podrán ser mejor aceptados si todos se sienten responsables de los mismos. habrá que comenzar por facilitar la comunicación y la información entre los cooperativistas. La transparencia informativa es fundamental aunque se corre el peligro de burocratización. La comunicación son papeles que hay que leer. Pero eso es inevitable. Se entiende perfectamente que no todos tengamos acceso al responsable principal que tiene que estar aislado en su ebúrnea torre. La comunicación humana oral o táctil es mucho más caliente y espontánea que la escrita, que siempre se adorna y atenúa.

La realidad es que los gestores son los primeros trabajadores, pero desde que se han inventado las comidas de trabajo, las reuniones, andar de manga, viajes de negocios, y hablar mucho por teléfono que todo eso es gestión pues se presta a algún chiste o risita. Los que andan de gestión visten bien y van de corbata y la imagen del 'young urban people' es muy atractiva si ese 'people' es mujer de zapato plano, falda tableada, chaqueta sastre, melena corta, de 35 años en adelante, libre de compromisos efectivos. De película **¡Así me la recomendó el doctor!**, que diría **'Ocumare del tuyo'**.

Cuando se han determinado las políticas y objetivos generales de una empresa comienza el trabajo de gerencia que se suele plasmar en el Plan de Gestión y en la elaboración del mismo cabe la participación, bien por consultas del responsable principal a quienes él considere oportuno o, por revisiones y análisis del Plan al que deben tener acceso los socios.

Si no se participa debe ser por desinterés o por incapacidad. Esta es la razón por la que la formación permanente de los socios se hace necesaria: tanto la formación social como la formación profesional. Hay que hacer ganas para que los socios puedan acceder a puestos de mayor responsabilidad. Hay que hacer ganas para participar en la medida de que se sea capaz, en los diversos órganos de gestión que existen en nuestras cooperativas. La apatía es mala y hay que estar dispuesto a participar, pues esto no es más que una consecuencia de la organización democrática de la empresa y de una

justicia distributiva de responsabilidades.

La gestión se evalúa según resultados. Estos pueden ser resultados económicos, técnicos y humanos. Los resultados económicos son los más llamativos y muy apreciados, los más apreciados, los únicos apreciados para mucha gente. La máxima valoración que se hace de la gente es cuando se dice: '¡Ese señor factura 4.000 millones de pesetas!'. La bondad se mide en duros. Es verdad que las empresas se han hecho para ganar pero no hay que quedarse sólo en eso.

Hay también resultados técnicos y también estos son medibles. No sólo porque nuestras empresas están mejor equipadas y se entiende a la innovación y puesta al día constante de las máquinas e inversiones sino, sobre todo, por la puesta a punta y al día de los trabajadores: El desarrollo técnico de los operarios y la renovación y reciclaje de los hombres es importantísimo a la hora de valorar la gestión.

No nos podemos quedar sólo ahí. Existen también resultados sociales y humanos. El grado de satisfacción, la ilusión, la alegría en el trabajo, la identificación con el proyecto cooperativo, las ganas de tomar parte en diversas iniciativas o la participación al asumir responsabilidades de mando y gestión son fruto de una formación en el campo social pero también objetivo que debe perseguir una buena gestión.

Seguramente ser gestor es difícil, pero dicen que nuestras cooperativas son una buena escuela de gerentes para otras empresas a la caza de cerebros y dirigentes. Eso puede no estar mal, pero si son buenos para otro lado ¿por qué no son buenos para nosotros?. Qué les falta para que no se queden?. El capital más importante que podemos tener son los hombres intelectual y moralmente preparados. Hay que cuidar la vocación cooperativa y la formación cooperativa. Soy consciente de que existen vocaciones 'ad tempus'.

Ni en el sacerdocio existe ya el 'in eternum et ultra'. Este es un bonito reto para nuestra pervivencia. Tendremos que confiar en los jóvenes y ofrecerles responsabilidades que satisfagan sus anhelos e ideales. En el campo religioso, nos estamos quedando sin dirigentes jóvenes. En diez años apenas hay relevo. En el campo cooperativo puede pasar algo parecido si no surgen hombres con verdadera vocación cooperativa, solidaria, y que valore los logros humanos y sociales tanto como los logros técnicos y económicos. ■



Mesa Redonda

J O S E M^a L A R R A Ñ A G A

■ M^a Angeles Amenabar, Gerente de Zubiola, S.Coop.

■ Juan José Ayo, Director General del Grupo Nerbión

■ Alejandro Goiricelaia, Presidente del C.S. del Grupo Cooperativo Fagor

■ José Antonio Ieregui, Gerente de Alecop, S.Coop.

■ José Luis Madinagoitia, Gerente de Ulma, S.Coop. (Construcción)

■ Joseba Ugalde, miembro del C.S. de Fagor Copreci y del Grupo Cooperativo Fagor



José Antonio Ieregui.

Moderador: El Principio de la Participación en la Gestión recoge, en su enunciado, la necesidad de propiciar la información, la formación sistemática y la promoción, como elementos necesarios para mejor integrar a los socios en la tarea común.

Vamos a comentar cada uno de estos factores en profundidad para entender mejor la situación actual en nuestras cooperativas desde el punto de vista del Principio que nos ocupa.

Alex Goiricelaia: Creo que el Principio es más que su forma de llevarlo a la práctica. Si sólo nos centramos en la gestión de formación, información y promoción, reducimos el alcance del Principio.

Juan José Ayo: Efectivamente, hay que hablar del concepto participación, y ponernos de acuerdo sobre su contenido global antes de entrar en su aplicación práctica.

José Antonio Ieregui: No sólo habría que profundizar en la teoría del concepto sino que, al mismo tiempo, comparar la aplicación real que de él se hace en la realidad cooperativa y en otro tipo de empresas. Porque en vacío, y sin referencias comparativas, podemos caer en la tentación de magnificar la participación sin valorar las dificultades de su aplicación aquí y ahora.

Moderador: Bien, definamos qué quiere decir para nosotros la Participación en la Gestión.

Alex Goiricelaia: La participación en abstracto no sirve, hay que buscar que se de en lo cercano, en lo que más directamente me atañe y que conozco. Esa es la participación real. Y estoy convencido que si este tipo de participación no se da, el cooperativismo se vacía de contenido.

M^a Angeles Amenabar: Estoy de acuerdo si se añade que es a través de la propia gestión empresarial desde donde hay que gestionar esta participación. Tiene que ser una política empresarial asumida por los ejecutivos. En ese sentido quiero recordar el enorme esfuerzo que se hizo hace algunos años con la formación en la Dirección Participativa por Objetivos (D.P.P.O.) en todo el Grupo Mondragón y que no ha tenido el suficiente seguimiento posteriormente. Hay que profundizar en esta línea de actuación.

Joseba Ugalde: Es vital que el socio se vincule al entorno próximo porque el circuito que debe seguir la participación es: Información, participación, resultados prácticos e información, y así en un proceso de "feed-

back" permanente y esto se hace posible sólo en lo cercano e inmediato.

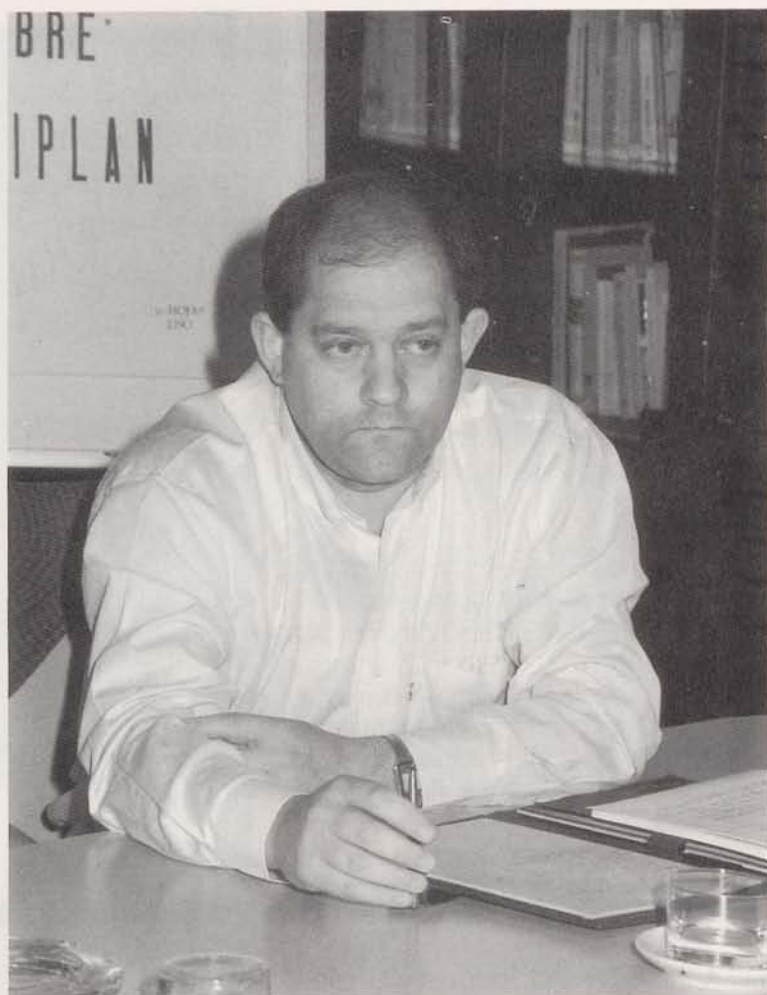
José Luis Madinagoitia: Hay un aspecto que me gustaría tocar. Parece que cuando se habla de participación estamos desarrollando una idea utópica, que entra más en el campo social que en el empresarial. Y aunque no creo que lo social y lo empresarial sean cosas separadas el discurso suele ir por el enfrentamiento de ambos conceptos y por eso conviene recalcar que en lo empresarial la participación es rentable.

Los cooperativistas deberíamos ser los primeros en darnos cuenta de esta realidad humana en vez de sentirnos cohibidos al desarrollar su práctica a todos los niveles.

Juan José Ayo: Cuando hablamos de participación en la empresa da la impresión que la finalidad última es esa misma participación a todos los niveles y en todo momento. Sin embargo, hay que gestionar la empresa y eso supone dirigir, administrar y, lógicamente, trabajar. Para mí trabajar significa gestionar los medios tanto humanos como económicos o técnicos. Un tornero gestionará el medio físico de su máquina para conseguir unas piezas determinadas y su participación próxima es esa.

Alex Goiricelaia: Tu planteamiento reduce y limita el concepto gestión, porque no sólo es manejar la máquina, sino todo lo que está alrededor de ese trabajo y que le afecta directamente.

Juan José Ayo: Por supuesto, pero la participación supone conocimiento y asunción de responsabilidad y cuando se habla de participación en nuestras cooperativas, a veces, se ignoran estas condiciones necesarias para que exista participación.



José Luis Madinagoitia.



José Antonio Ieregui: Se trata, en definitiva, de administrar nuestro tiempo de trabajo porque un trabajador cuando está haciendo un frigorífico, no sólo emplea su habilidad física, al mismo tiempo piensa, siente porque la persona es una e indivisible, y todo él se proyecta en el trabajo que realiza, en el tiempo de su vida que dedica a la tarea.

El tecnócrata cuando proyecta un puesto se equivoca a menudo y si al operario no se le da la opción de participar el producto sale mal. Hay que contar con el trabajador y valorar su aportación como persona y no sólo como productor.

Joseba Ugalde: Es que actualmente la calidad, la innovación, la motivación por la tarea bien realizada no se incluyen en el proceso de fabricación y, sin embargo, son básicos para la eficacia empresarial. Como dice Madinagoitia es rentable empresarialmente además de estar más de acuerdo con el espíritu cooperativo que el sistema taylorista.

M^a Angeles Amenabar: Parece, a veces, que la participación en las cooperativas es inferior a las empresas S.A. cuando estamos muy por delante del entorno. No quiero decir con esto que nos debamos sentir satisfechos pero tampoco ser injustos con nuestra realidad.

Alex Goiricelaia: No se trata de comparar aunque hay empresas S.A. que buscan la responsabilidad del trabajador en la tarea porque es mejor para la producción y nosotros como tendencia de los últimos tiempos vamos en sentido contrario y desmontamos grupos de trabajo en la práctica, aduciendo la lentitud en la toma de decisiones u otros motivos.

Tenemos contradicciones internas claras en este aspecto de la búsqueda de participación.

José Antonio Ieregui: En lo que a Alecop se refiere la participación ni limita ni lentifica la gestión y la toma de decisiones. Creo que mejora la calidad de las decisiones.

Concretamente nuestro Consejo Rector es un elemento dinamizador porque es participativo y en esto estoy de acuerdo con Ayo, asume la responsabilidad de su participación en las decisiones. Podría exponer muchos ejemplos de lo que digo.

José Luis Madinagoitia: La toma de decisiones compartida es signo de madurez en el grupo que lo aplica.

Juan José Ayo: Precisamente por eso creo que la participación supone conocimiento y responsabilidad.

Si un Consejo Social, por ejemplo, se opone a un proyecto sin plantear alternativas o planteándolas pero no asumiendo la responsabi-

‘La participación tiene que ser una política empresarial asumida por los ejecutivos.’

lidad y el riesgo que eso supone ¿no estamos degradando la participación?.

Alex Goiricelaia: Nuestro problema no es la falta de responsabilidad sino la no toma de decisiones al nivel adecuado. Pecamos de pasar la pelota a no se sabe quien, sobre todo en la línea de mando.

M^a Angeles Amenabar: Es humano no querer responsabilidades porque hay una tendencia a la comodidad y mucha gente, precisamente por eso, prefiere no participar. Por eso es preciso gestionar, como factor empresarial, la participación, comenzando por el puesto de trabajo, por lo más próximo.

José Luis Madinagoitia: Hay que ser avariciosos en la utilización de los recursos humanos a nuestro alcance y no podemos despreciar ninguna mente. Debemos aprender de nuestros caseros que a cada uno de la familia le asignaban responsabilidades según sus posibilidades. Así el abuelo tenía su tarea, o el niño, etc.. Más que jefes, en nuestros caseríos, hay responsables o gestores, como se quiera decir. En la empresa es más difícil pero igual o más rentable.

Alex Goiricelaia: Lógicamente una estructura plana no es posible, tiene que haber jerarquía en nuestras cooperativas y cuando me refería antes al mando no quiero que se interprete que son los mandos intermedios los que no funcionan, posiblemente son los más criticados pero los menos culpables. Me refiero al mando o directivo en general y, en este sentido, nos falta concebir el perfil del mando cooperativo.

‘En la empresa la participación es rentable.’



Alejandro Goiricelaia y Joseba Ugalde.

Juan José Ayo: Hemos venido a parar, tratando el tema participativo, al problema del mando y creo que merece puntualizar algunas cosas: Primero, nuestros mandos son buenos en general y el sistema de mando también. Segundo, cuando se toma una decisión es preciso que haya asunción de riesgo. Ante alguien hay que responder de las consecuencias de las decisiones y en la cooperativa este aspecto está perfectamente regulado. El Consejo Rector y la Asamblea tienen esa función. Por tanto, tenemos que apoyar al mando en su gestión, al mismo tiempo que responsabilizarlo de aquello que asume.

José Antonio Ieregui: No hay que olvidar que la dirección y el mando tienen también otro baremo de referencia y es la eficacia global de la empresa en el mercado. En ese aspecto la diferencia con las S.A. no es tan

Hay que ser avariciosos en la utilización de los recursos humanos a nuestro alcance y no podemos despreciar ninguna mente.'

clara, más bien diría que es igual. Hay que buscar las ventajas competitivas del hecho del mando que supervisa el trabajo de un colaborador que, a su vez, es del Consejo Rector y le supervisa a él, porque sino puede resultar una situación kafkiana.

José Luis Madinagoitia: La labor del mando es la de hacer un continuo presing precisamente para evitar que se caiga en la tentación de la comodidad a la que se refería M^a Angeles. No debe ser causa de dejación de esta responsabilidad las críticas personales porque al fin y al cabo hay un objetivo social que cumplir por el que se valora la gestión y no el "quedar bien".



M.ª Angeles Amenabar.

José Antonio Ieregui: Has tocado el tema más importante: los objetivos. En este sentido es preciso que estos objetivos sean compartidos por todos (o por una mayoría cualificada). Si conseguimos que la base asuma o fije objetivos conseguiremos eficacias empresariales importantes.

Voy a citar a modo de ejemplo algo que nos ha ocurrido recientemente: Analizamos la calidad de fabricación de un producto y nos dimos cuenta que había margen de mejora. Se comunicaron los datos a los socios de la sección y se les propuso descender en un

10% en el defectivo. Ellos entendieron 10Kg, lo que suponía 8 veces más que la petición. Los resultados se consiguieron al mes. Yo creo que la diferencia estuvo en la información y en la participación de los afectados en la toma de decisión.

Joseba Ugalde: Eso es claro. En la empresa hay muchos elementos improductivos que nada tienen que ver con el trabajador individual y con su productividad.

Creo que lo primero que es exigible al socio es profesionalidad en el trabajo pero también son exigibles otros factores como poder de negociación, como la coordinación con los demás, el mando participativo, etc., de forma que todo unido será lo que a la postre se califique en el índice funcional. En nuestro Grupo no se saca todo el juego que puede dar el sistema retributivo.

José Antonio Ieregui: Bueno, te puedo decir que el sistema de incentivos por productividad o de premio a la eficacia no se ha admitido en Alecop, precisamente por los órganos sociales.

Joseba Ugalde: ¡Hombre!, no toda la motivación puede plantearse por la retribución económica.

Moderador: Bien, cambiemos de tercio y dediquemos ahora nuestra atención a la participación en los órganos sociales.

Alex Goiricelaia: Hay oposición en muchos sectores a la atribución al Consejo Social del poder de negociación con los órganos ejecutivos e incluso se le discute la función del control social. Hay prevenciones en muchos directivos hacia estas atribuciones cuando lo que se pretende precisamente es colaborar en la mejora de las decisiones empresariales.

Juan José Ayo: En mi opinión volvemos siempre a las condiciones necesarias para que sea una participación responsable: necesidad de conocimientos y asunción de riesgos.

Joseba Ugalde: No entiendo lo de asunción de riesgo.

Juan José Ayo: Pues es claro. Ante quién y de qué forma adquiere responsabilidades el Consejo Social cuando propone una decisión. Porque es fácil decir lo que hay que hacer sin correr el riesgo de tener que responder de los resultados o sin tener en cuenta las dificultades de ejecución. En este sentido la participación sin responsabilidad no es una auténtica participación.

¿Cuáles son los riesgos que asume el Consejo Social?

Alex Goiricelaia: Que no represente correctamente los intereses del colectivo que representa.

Juan José Ayo: No sé si eso en la práctica tiene efectividad. Además y previamente en la mayoría de los casos es preciso tener conocimientos, además de información para la asunción de riesgos.

Alex Goiricelaia: Me da la impresión que se quiere hurtar un hecho consustancial al cooperativismo y es que el ejecutivo esté subordinando a los órganos sociales. Cada uno tiene definido su campo de responsabilidad y cada uno responderá ante su autoridad competente.

Juan José Ayo: Claro que sí. Pero si el Consejo Social va a fijar el nivel de anticipos, pongamos por ejemplo, estaremos poniendo alforja sobre alforja porque es tarea del Consejo Rector que cuenta con autoridad e información suficiente para tomar las decisiones que crea mejoras para el colectivo y para la empresa.

José Antonio Ieregui: Ese puede ser un conflicto bastante claro para profundizar en los contornos de la participación.

En mi opinión lo que importa es tener claro que el conflicto que aflora es más fácil de solucionar que el que se trata de ignorar. La participación en la solución compromete a los que participan y estoy convencido que es más práctico empresarialmente que olvidarlo o ocultarlo a los socios.



Juan José Ayo.

‘La participación supone conocimiento y asunción de responsabilidad.’

Juan José Ayo: Es posible pero no es lo mismo tener información que conocimientos y ambos son necesarios a la hora de las decisiones acertadas.

Alex Goiricelaia: Para eso es preciso formar. Es preciso y es posible. ¿Tenemos una adecuada política de formación?., Creo necesario valorar la necesidad social, empresarial y cooperativa de la formación en sus justos e importantes términos si queremos avanzar en la participación.

Moderador: Lamentablemente el espacio se nos agota y tenemos que ir terminando. Pero antes os pido que cada uno, brevemente, proponga ideas de mejora para la participación.

José Antonio Ieregui: Llenar de contenido la función del Consejo Rector. Y voy a referirme a un ejemplo próximo. Cuando en Alecop contratamos un asesor exterior y los resultados no correspondieron a las expectativas, el Consejo Rector ha asumido su parte de responsabilidad aún cuando les propuse un voto de censura a mi decisión. Creo que ese Consejo Rector es participativo y responsable. Y me siento controlado y apoyado al mismo tiempo.

En otro plano creo que la participación hay que buscarla en el círculo próximo de trabajo más que en los planos alejados de la tarea propia.

M^a Angeles Amenabar: En Zubiola hemos realizado el reciclaje profesional de muchos socios aplicando la información y participación en la resolución de problemas de reubicaciones y puedo decir que es positivo el sistema. Hacer posible el protagonismo de los socios en lo que les afecta es más creativo.

Mi propuesta concreta va por articular la D.P.P.O. en todo el Grupo Cooperativo.

Joseba Ugalde: Crear las condiciones idóneas para la participación en una doble vertiente: a nivel productivo y a nivel social.

Al primer nivel organizando grupos autónomos de trabajo de forma escalonada en toda la estructura y búsqueda de la máxima participación de los socios en la misma.

Al segundo nivel diseñando unos órganos sociales como contrapunto al ejecutivo y mejorando la formación e información al Consejo Social.

Tenemos que aceptar el debate como modo de superación de los conflictos. Cuando hablamos de la acción sindical solemos fijarnos en los aspectos de confrontación solamente cuando tiene también elementos motivacionales muy positivos para cualquier empresa.

‘Hay oposición en muchos sectores a la atribución al Consejo Social del poder de negociación.’

Alex Goiricelaia: Mi aportación va por la profundización, en el entorno próximo, de la participación de los socios en la gestión.

Reconocimiento de las funciones de control social, información, asesoramiento y negociación al Consejo Social, valorándolos como elementos competitivos positivos para la cooperativa.

Creo que en estos dos campos hay mucho que hacer, incluso que está casi todo por hacer.

José Luis Madinagoitia: Propongo que se diseñe una política de reciclaje de la cultura empresarial, donde se consiga la motivación a través de la participación.

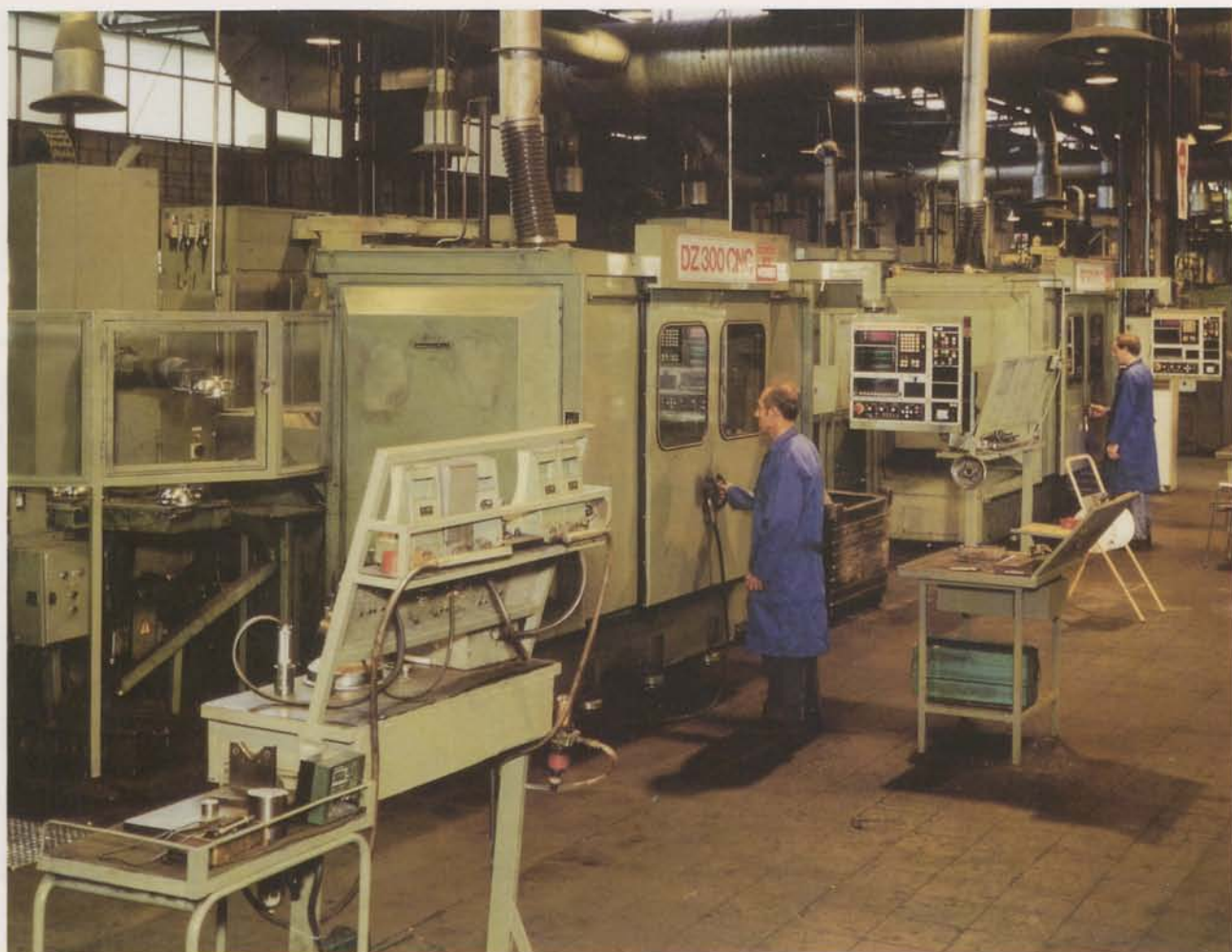
Creo más factible y real comenzar por el puesto de trabajo y avanzar en círculos concéntricos en cuanto a la participación en la gestión.

El motor de cambio debe ser la estructura superior. Tiene mayor responsabilidad. Creo que la mejor forma práctica es la implantación de la D.P.P.O..

Juan José Ayo: Quisiera llevar al ánimo de todos que se hacen cosas ya; que existe una sensibilidad. Ahí está el caso de Citamare para demostrarlo. Matrici recicló y absorbió 45 socios con toda la problemática que eso supone, tanto de información, formación, participación, etc., tanto en el cedente como la cooperativa receptora.

Creo que es preciso reconocer el conocimiento y la responsabilidad a través de la práctica real, no sólo a nivel de ideas para que se aplique la participación.

Aunque estimo que la actual estructuración social de la cooperativa es suficiente hay que cuidar la información en el Consejo Social. Hacia arriba y hacia abajo. ■



FAGOR EDERLAN.

Grupos de trabajo en Ederlan

JOSE MARIA LARRAÑAGA - MIKEL LEZAMIZ

El Principio Cooperativo **Participación en la Gestión** aboga por un desarrollo progresivo de la autogestión y de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial mediante el desarrollo de cauces de participación, ... la práctica de métodos de consulta y negociación en decisiones económicas, organizativas y laborales.

La participación no se concreta tan solo en los temas sociales y en la gestión empresarial, sino que existe otro apartado muy importante y poco trabajado cual es el de la **Participación en el propio trabajo**. Este es el tema a debatir en la reunión con cuatro socios representantes de los grupos de trabajo existentes en la actualidad en Fagor Ederlan.

‘Con los grupos hay que delegar y negociar los objetivos y hay que tenerlos informados y en constante diálogo.’

Algo más de medio centenar de personas que se dividen en tres grupos de trabajo de la planta para el sector de piezas para el sector del automóvil están participando en una forma de trabajo que pudiera considerarse de lo más participativo sobre las decisiones en el propio trabajo.

Entonces, ¿cuál es el motivo por el que muchas empresas y directivos no admiten que el sistema productivo del taller sea en grupos autónomos de trabajo?

Con los grupos hay que delegar y negociar los objetivos y hay que tenerlos informados y en constante diálogo. Es decir, todo el mundo participa sobre la gestión del área de trabajo.

Como la negociación y el diálogo a veces son difíciles, pues no se buscan complicaciones. En el fondo es porque puede haber una falta de confianza hacia los operarios.

¿No será que a veces pueda parecer que existe cierta indisciplina al tener cada grupo y persona mayor autonomía?.

No, no es un problema de indisciplina porque el grupo y sus componentes deben cumplir las normas existentes. Puede parecer eso pero es porque existen mayores posibilidades de autonomía y organización interna. En el grupo hay gente que le gusta coger permisos de las horas extras acumuladas en la época de caza (siempre que no afecte a la producción), otros en otras fechas y como el grupo funciona bien, no existen problemas organizativos. Por tanto, no hay indisciplina ni abandono de las funciones a desempeñar, sino más libertad.

¿Cuál es la opinión del resto de la estructura de la empresa y de los operarios?.

El resto de los compañeros operarios que no trabajan en grupos tienen opiniones diversas porque hay veces que nos critican, pero la verdad es que hay muchas solicitudes para entrar a los grupos y de hecho ninguno de los componentes quiere salir del grupo.

‘El trabajo en grupo implica una formación superior, por una parte para gestionar el propio área y por otra para poder asumir las funciones como pequeños mantenimientos, temas de calidad por el autocontrol, programaciones, etc.’

Está claro que hay personas que no quieren asumir responsabilidades y se limitan a hacer lo imprescindible en la fábrica y, por tanto, no les interesa trabajar en grupos y hay otros trabajadores que prefieren estar enterados de lo que sucede en el propio área de trabajo y buscan ampliar su libertad de movimientos, relacionarse con todo tipo de departamentos, asumir funciones superiores y, por tanto, enriquecerse en el aspecto personal.



FAGOR EDERLAN. Hornos de fundición.

¿Cómo valoráis el aspecto de voluntariedad para pertenecer al grupo?.

Nosotros el aspecto de la voluntariedad siempre lo hemos tenido presente por cuanto que es importante que la gente quiera entrar voluntariamente al grupo porque así trabajará con mayor motivación.

Lo mismo sucede para salir, que a nadie se le obliga a mantenerse en el grupo. No hemos tenido problemas en este sentido, porque siempre ha habido solicitudes para entrar en el grupo.

¿Cuál es el factor más importante para un buen funcionamiento del grupo?.

Sin lugar a dudas la estabilidad de la plantilla que compone el grupo. En la medida en que existan grandes diferencias de nivel de producción y

no se puedan solventar con aumento de días u horas de trabajo y con pocas personas provisionales o eventuales, existe el riesgo de romper el buen funcionamiento del grupo. Existen, por tanto, soluciones a ese problema de diferentes niveles de producción pero buscando y aportando la solución desde ambas partes, por la empresa y el grupo.

¿Cómo valoráis la formación?

Es otro de los aspectos importantes. El trabajo en grupo implica una formación superior, por una parte para gestionar el propio área y por otra para poder asumir las funciones como pequeños mantenimientos, temas de calidad por el autocontrol, programaciones, etc..

‘La promoción la planteamos como una ventaja y un objetivo del trabajo en grupo.’

Nosotros hemos pedido y se nos ha proporcionado mucha formación y es una gran satisfacción. Pero después viene la desventaja de que debido a esa formación se dan las promociones a puestos de nivel superior y el grupo se resiente internamente porque se van los mejores. Pero no obstante estamos orgullosos de ver que hay mucha gente trabajando en puestos mejores y que ha sido debido a la formación recibida como grupo. De hecho, la promoción la planteamos como una ventaja y un objetivo del trabajo en grupo.

Por último, está comprobado que cada grupo configura su propio sistema de organización y no todos los grupos son iguales.

Vosotros funcionábais con jefes de relevo de grupo que eran compañeros elegidos por vosotros y dedicaban media jornada a organizar y gestionar el área. ¿Veis posible una organización en grupo al estilo de otras cooperativas donde varios grupos dependen del jefe de área y cada grupo tiene un portavoz rotativo no liberado?.

‘Está comprobado que cada grupo configura su propio sistema de organización y no todos los grupos son iguales.’

En la medida en que dicho jefe de área elegido por la Dirección crea y confíe en los grupos y sepa delegar y dirigir con talante abierto y dialogante, en principio opinamos que puede ser factible. En el mes de setiembre discutiremos todas las opciones con la Dirección y entre nosotros mismos.

Si en nuestros principios básicos cooperativos propugnamos la participación de todo el colectivo en todas las facetas de la vida empresarial es lógico pensar que habrá que seguir buscando y trabajando por estas vías enriquecedoras en todos los aspectos. ■

Entrevista a Juan María Concha

La participación social es prioritaria



Asamblea Comarcal de CAJA LABORAL POPULAR.

¿Qué reflexiones te sugiere la participación en la empresa?

La participación empresarial no puede entenderse sin la participación social, ésta es antes y previa a la otra.

Mi experiencia me dice que antes había mayor interés por la participación en los órganos sociales incluso en los de supraestructura. Para la Asamblea de Lagun-Aro había cola, hoy eso no es tan evidente. En mi opinión falta motivar a los socios, que sientan que participan, no considerarlos un silencioso foro donde se vierten las decisiones e ideas de unos pocos.

Es más activa la participación en lo cercano porque se cuenta con ellos. En las cuestiones de supraestructura los socios empiezan a pasar olímpicamente de todo y eso es grave si se piensa en la actual coyuntura de reestructuración del Grupo.

¿Cuál es la solución según tu opinión?

Cuando el socio está alejado del tema no se motiva es, por tanto, importante acercarlo, haciéndole ver que no es mero oyente sino que se cuenta con el que se le consulta. Quizás el único medio sea haciéndole participar en el puesto de trabajo y en el día a día que le importa directamente.

Si a ese nivel está satisfecho estará mucho más implicado en otros aspectos más alejados. En este sentido hay que decir con total claridad que las cooperativas deben tener determinadas atribuciones a pesar de que deleguen soberanía en las supraestructura.

Concreta qué atribuciones.

Pues igual no las más importantes pero si las atribuciones que le son más entrañables o próximas a la propia cooperativa.

Los planes estratégicos a largo plazo, creación de nuevas cooperativas, de lanzamiento de nuevos productos, etc., ¿qué son importantes! deben ser atribución de las supraestructuras pero los aspectos del plan de gestión.

‘La participación empresarial no puede entenderse sin la participación social, ésta es antes y previa a la otra.’

Pero puede ocurrir que sean los órganos ejecutivos, bien a nivel cooperativo o de grupo, los que decidan las líneas maestras que sigan de las empresas.

Es que para mí está claro que no voy a ceder mi soberanía a los ejecutivos sino a los órganos sociales o políticos de la cooperativa. A órganos electos. La cooperativa no puede ceder su soberanía a un órgano ejecutivo.

Este es un aspecto de suma importancia y está de acuerdo con el sentido más profundo del cooperativismo.

En este sentido me gustó un trabajo realizado en octubre del 89 que se titulaba **‘Desde un ensayo sociológico hacia un grupo empresarial’**.

Mientras que el actual proyecto carece de sensibilidad hacia la opinión

de las propias cooperativas. Nos quieren obligar a casarnos pero además nos imponen la novia.

Creo que se debería empezar por preguntarse qué funciones son precisas cederle a los órganos de supraestructura para que comiencen a funcionar. Una vez que se tengan las atribuciones se comienza a negociar la composición de los grupos cubriendo etapas, por ejemplo, saneamiento de tal cooperativa, reconversión de resultados en tal otra, etc., que si partimos de la cesión de soberanía tiene que ser relativamente fácil.

Es en este momento cuando podíamos hablar de grupos sectoriales, no antes.

Sin embargo, estimo que se va por el camino equivocado al determinar tanto las partes ejecutivas tales como fijar la secretaría técnica o que Lankide Export vaya a no sé donde. Si cedemos soberanía como inicio del proceso lo otro ya vendrá por añadidura más adelante, del plan de inversiones no importantes, de la aplicación de retribuciones entre otras gestiones tienen que estar en manos de los propios socios a nivel de cada cooperativa.

Pero podemos encontrarnos con una falta de coincidencia en los objetivos.

Cada uno tiene que participar y gestionar a su nivel y en ese sentido creo que podemos hacer una estructura en la que desde el operario de una máquina al director general todos aporten a su nivel de gestión sin que se tenga que producir interferencias importantes.

¿Limitado cada cual al nivel de formación o profesionalidad que tenga?.

Claro. Yo no puedo opinar de lo que no sé. Sería equivocado y poco eficaz. Pero eso no quiere decir que el que esté en la parte alta de la estructura tenga que decidir todo, hasta el último nivel. Los niveles de conocimientos y de responsabilidades son franjas, con límites superiores e inferiores.

‘Nos quieren obligar a casarnos pero además nos imponen la novia.’

Pero ¿si no se entiende cómo se puede aprobar la gestión del superior?.

Hasta ahora esta dificultad se ha resuelto con la confianza. Yo voto por aquél que sé que ha resuelto problemas, que es honesto, etc.. Para eso debo conocerlo. Delego por confianza, aunque no conozca el tema en profundidad.

Hoy en día las estructuras son cada vez más complejas y conocer a las personas resulta difícil.

Es muy difícil de suplir la confianza. Salvo que se deje a la cooperativa competencias claras en temas que al socio le resulten importantes. Lo que decía antes de los problemas cercanos. Para mí la elección de directivos es un tema delicado y si me dicen que otros los van a designar

me parecería mal, muy mal, no los aceptaría fácilmente.

A nivel cooperativo hay que dejar atribuciones aunque no sean las más importantes pero sí les de importancia el socio.

Volvamos a la participación dentro de cada cooperativa. Parece que hasta el capitalismo más radical busca la complicidad de sus trabajadores en el trabajo y sin embargo en las cooperativas nos sentimos cohibidos cuando tratamos estos temas. Según tú ¿cuál es la causa de esto?.

Estoy de acuerdo en que sucede este fenómeno. Quizás no se han dado los pasos necesarios para una mayor participación del trabajador en su puesto pero cuando se ha hecho algún intento tampoco la gente ha respondido mucho. Es un círculo vicioso: cuando no das participación hay críticas, cuando das no se responde.

Para superar esta situación hay que ser constante en la búsqueda de la participación, insistir una y otra vez. Porque yo creo que es por ahí por donde hay que ir.

Pero ¿cuál es la situación actual de la participación en nuestras cooperativas en la gestión diaria?.

Hasta el nivel de mando intermedio creo que más y mejor que en otro tipo de empresas. De ahí hacia la base de la estructura no creo que haya mucho participación y comparativamente no mejor que en otras empresas.

¿Por qué crees que se da estas circunstancias?.

No sé porqué. ¿Formación?. ¿Falta de una verdadera cultura cooperativa?. Porque las ventajas están por nuestra parte.

¿Quiénes deben incidir más en progresar en este camino de búsqueda de participación?.

Evidentemente desde la dirección. El máximo ejecutivo es el que puede empujar esta gestión. Desde abajo o desde los órganos sociales se podrá ayudar pero si el ejecutivo no está por la labor eso no dura nada. Me refiero a la participación en la gestión empresarial.

‘A los directivos hay que promocionarlos internamente. Es mejor y hasta diría que la única forma de hacer cooperativismo.’

¿Quieres decir que si no se avanza es por la falta de voluntad política de los máximos ejecutivos?.

Creo que es así. Muchas veces se echan culpas al sistema para justificar determinados resultados y eso no es verdad. La mayoría de las veces tratamos de encubrir nuestras diferencias profesionales cargando al sistema defectos que no tiene. Se dice que el sistema es lento para la toma de decisiones y eso no es

cierto. Cuando se quiere en 12 horas se toman decisiones. En realidad abusamos de las valoraciones de bondad o maldad del sistema.

En el enunciado del Principio se habla de facilitar la promoción interna. ¿Para cubrir puestos directivos es un buen método o crees que la contratación en el exterior tiene ventajas?.

Hay que promocionar internamente. Es mejor y hasta diría que única forma de hacer cooperativismo. Ahora bien, eso implica que cuando una persona tiene capacidad tiene que promocionársele aunque cueste dejar un puesto al aire. Tenemos que promocionar la persona válida pagando, si hace falta, el coste del desajuste en la estructura organizativa. Importa mucho tener personas formadas al máximo nivel y eso requiere invertir en ellos.

¿No se corre el riesgo de cubrir los puestos con el mejor de los candidatos pero no con el suficiente nivel requerido por la empresa?.

Sí. Cuando nos conformamos con un aprobado en vez de un notable o sobresaliente rebajamos el nivel de gestión empresarial porque la persona, a estos niveles, configura más el puesto que al revés. Tenemos que ser exigentes en las promociones pero cuando una persona tiene potencial hay que apostar por él con todas las consecuencias.

¿No es preciso tener, previamente, una política de reclutamiento de potenciales?.

Claro que sí. Aunque a nosotros no nos va bien dicha política porque cuando se preparan un poco se van.

¿Cuál es el motivo?.

Fundamentalmente el económico.

‘La cooperación es un proyecto en el que creo y muchos otros también en él.’

Recientemente se han producido salidas de Directores Generales de Grupo y Caja Laboral Popular, ¿estimas que es por el mismo motivo?.

No lo sé. Desconozco los motivos y no puedo opinar al respecto pero son pérdidas importantes por ser gente que llevaba años en las cooperativas. Personalmente lamento mucho que sea así.

Creo que tus respuestas sinceras y comprometidas dan una visión muy a tener en cuenta, por lo que te agradezco la colaboración en el T.U.. Sólo me resta preguntarte si quieres añadir algo más.

Hacer una llamada a la participación social y a la sensibilidad hacia las opiniones de todos.

La cooperación es un proyecto en el que creo y muchos otros creen también en él. Desde este convencimiento tenemos que afrontar un reto importante de adaptación donde la participación es la condición necesaria para lograr éxito en el empeño. ■



Reunión de trabajo en Ikasbide.

La autogestión tiene futuro

El autor aboga por una organización del trabajo en grupos como factor de avance social y empresarial. Esta forma de proyectar la organización empresarial está íntimamente relacionado con la práctica cooperativa que reclama de la empresa atención social y del trabajador actitud empresarial.

Cita experiencias de grupos de trabajo en Ederlan.

ORGANIZACION DEL TRABAJO

En nuestras Cooperativas se utilizan, simultáneamente, dos estrategias en el ámbito de la organización del trabajo; por un lado, la taylorista, que organiza las tareas concretas de cada trabajador y que tiene como efecto la atomización y descualificación del mismo; por otro, la estrategia de las 'relaciones humanas', de la 'participación', que va dirigida no tanto a las tareas concretas como al conjunto de la fuerza del trabajo, estrategia que la Dirección Empresarial utiliza para enfrentarse y contrarrestar a los problemas que provoca la estrategia taylorista en el proceso concreto del trabajo.

El objetivo de la estrategia de las 'relaciones humanas' es el de conseguir que, a cambio de ciertas ventajas, discusiones sobre la producción, seminarios, pases de películas, etc., el trabajador adquiera un cierto sentido de responsabilidad en relación a la empresa cooperativa.

LA EMPRESA COOPERATIVA

En la empresa cooperativa, la rentabilidad y el beneficio son instrumentos para la consecución de su función social, tal como: la realización profesional y humana de sus miembros en el trabajo; por lo que, si se concibe el trabajo como actividad formadora del hombre, la empresa cooperativa debe impulsar, por su propia naturaleza, toda innovación que fomente el protagonismo del trabajador.

'La autoorganización y asunción de responsabilidades requiere, en una primera fase orientación y ayuda.'

Para que estas técnicas de gestión puedan desarrollarse, requieren de unas condiciones adecuadas. Estas condiciones básicas no se cumplen

con frecuencia en nuestra realidad. El protagonismo de las personas puede ser voluntario, **pero lo que no puede ser voluntario es el establecimiento de las condiciones adecuadas que las posibilite.**

En cada empresa cooperativa, con la implicación, el impulso y seguimiento de los órganos sociales y ejecutivos, se han de fijar su propio proyecto y modo de seguimiento del mismo.

La autoorganización, asunción de responsabilidades y solución de problemas, requiere, en una primera fase, orientación, aclaraciones y ayuda, que han de ser facilitadas de modo sistemático por el conjunto de las estructuras de la empresa cooperativa.

La adecuación de condiciones favorables a los grupos de trabajo, no predeterminan el desarrollo de las mismas, el protagonismo de las personas, pero sí las facilitan.

No se puede concebir como algo 'social', ajeno al sistema productivo, porque entonces pueden desembocar en una postura paternalista y en una participación ficticia, dado que, si el diseño de los trabajos no se ajusta a las características del trabajador, los resultados sociales y productivos se alejarán de sus posibilidades.

Por ello, la tecnología ha de ser evaluada en relación al conjunto de elementos del sistema, partiendo del principio de que los trabajadores son dignos de confianza y capaces de organizarse y de interesarse por su trabajo; por lo que, habría que diseñarla para tareas cuya ejecución exija conciencia y responsabilidad, con mayor protagonismo de los trabajadores en su quehacer diario, mayor cualificación y participación, así como autonomía, polivalencia, aprendizaje, innovación, apropiación, etc..

'Hay que partir del principio de que los trabajadores son dignos de confianza y reconocerles capacidad de organizarse e interesarse por su trabajo.'

Las responsabilidades que asume un grupo de trabajo han de ser complementadas por las implicaciones a las que dan lugar en los niveles y servicios que crean las condiciones de funcionamiento de éste; y elaboradas conjuntamente por los representantes de todos los implicados en el funcionamiento del Grupo.

En la medida en que el Grupo tiene interdependencia en la consecución de objetivos con otras personas o servicios convendrá evaluar conjuntamente a todas ellos.

La política de los recursos humanos, en una planta productiva que tiene como objetivo el que un 80% de su mano de obra directa este or-

ganizada en grupos de trabajo, tiene que estar diseñada para el desarrollo de este objetivo.

Así, los hombres que tienen la responsabilidad de dirigir la Planta: Director de Planta, Jefatura de Fabricación, de Ingeniería, de Calidad, de Planificación, de Mantenimientos, etc., tienen que tener las características y dimensión humana necesarias para el desarrollo de este objetivo, y si no es así, es una política contradictoria.

LAS EXPERIENCIAS DE FAGOR EDERLAN

Experiencias como las que se han desarrollado en la Planta de Mecanizados de Fagor Ederlan en pocos sitios se llevan a cabo y, desde mi punto de vista, han sido en el camino de la autogestión en el puesto de trabajo, asignatura pendiente en la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Lo que ya no se, es qué desarrollo futuro pueden tener estas experiencias, fundamentalmente cuando se han producido relevos importantes.

'Los directivos tienen que tener las características y dimensión humana necesarias para el desarrollo de los grupos de trabajo y si no es así, es una política contradictoria.'

Lo que sí creo es que, quienes más han contribuido en su puesta en marcha han dejado un poso importante.

En los aproximadamente siete años que ha tenido de vida la experiencia del Grupo Ford de Mecanizados de Fagor Ederlan, se ha dado un paso importante cara al dominio de esa asignatura pendiente.

'Los grupos de trabajo han realizado esfuerzos especiales para cumplir los objetivos empresariales. Esto no ha sido bien visto por algunas personas que defienden el mínimo esfuerzo del trabajador como conquista social.'

Además, ha sido objeto de referencia para la puesta en marcha de otros grupos de trabajo en el ámbito del Grupo Fagor y modelo autogestionario para los asombrados investigadores sociales que han asomado sus cabezas por la Experiencia Cooperativa Mondragón, ofreciendo cobertura empírica a los técnicos que tienen encomendadas estas funciones en los distintos Departamentos de Personal del Grupo Fagor, básicamente por sus resultados satisfactorios:

- a) en la gestión participativa en la cotidianidad del trabajo, y
- b) en la rentabilidad de la Empresa, por una menor estructura que en otras actividades empresariales y

por mayores productividades (mano de obra, defectivo e inactividades), obteniéndose chas-flows en torno al 20%.

En relación a la participación y motivación en el puesto de trabajo, el grupo ha ofrecido y demostrado: La negociación, planificación y seguimiento de objetivos internos, a través de reuniones formales e informales (asamblea anual del grupo, reuniones mensuales de colaboradores, etc.) y una relación estrecha con el ejecutivo de la Planta.

'Nosotros somos dueños de nuestra empresa y la autogestión y la asunción de responsabilidades dignifica al trabajador y no al contrario.'

Capacidad de poder autodirigirse, a través de la elección democrática de sus mandos, por tiempo limitado, rotativos y revocables, planificando los calendarios de trabajo, los relevos, permisos, vacaciones, etc..

La información y comunicación dialogada, relacionadas con las funciones que se han asumido.

La formación, como un medio para desarrollar el grado de conocimientos necesarios para poder autogestionarse en las áreas que se han abordado: tareas de responsable (mando), de mantenimiento, de calidad, de control numérico, etc., es decir, la formación sólo cuando se necesita. Desde que se constituyó tres hombres finalizaron FP2 y otros tres se encuentran en ello.



FAGOR SISTEMAS, línea automática.

La promoción, a través de la capacitación que ofrece la asunción de responsabilidades, a puestos de mayor contenido. Desde que se constituyó ha habido seis promociones internas y una al exterior.

Que, una de sus concepciones ha sido la de que fuese un medio de formación y promoción de la mano de obra directa, para las necesidades de la Planta (mantenimiento, preparadores, cuarto herramental, tareas administrativas, etc) y, porqué no decirlo, como medio para contrarrestar las potenciales desigualdades económicas y sociales que puedan irse generando en el seno de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, a medio y largo plazo.

El protagonismo que se ha adquirido ha llevado a asumir con total res-

ponsabilidad los compromisos empresariales ante los clientes, debiendo realizar para ello no pocos esfuerzos especiales y jornadas extraordinarias. Esto no ha sido bien visto por algunas personas que defienden el mínimo esfuerzo del trabajador como conquista social, tachando al grupo de 'antiobreros'. Nosotros somos dueños de nuestra Empresa y la autogestión y la asunción de responsabilidades dignifica al trabajador y no al contrario.



zadores directos del trabajo. Es la conclusión a la que llegan las empresas más avanzadas del mundo occidental (las empresas 'excelentes'). Todo paso atrás será pérdida irreparable que costará años de retraso hacia el camino válido.

Nosotros, además de empresa rentable, queremos un auténtico progreso social. La vía de máxima participación hoy no se puede poner en cuestionamiento. Analicemos los errores que estamos cometiendo para no alcanzar los resultados necesarios y dediquemos una parte importante de nuestra capacidad de dirección en desarrollar ordenadamente los grupos de autogestión. ■

NECESIDAD DE LA AUTOGESTION

Estamos atravesando un momento delicado donde está aflorando un cierto nerviosismo por las bajas productividades de muchas plantas productivas. Tampoco se están salvando aquellas donde existen grupos de autogestión, y podemos cometer la torpeza de pensar que es precisamente una de las causas de la baja productividad.

Hagan lo que hagan los protagonistas que pretenden prescindir de los grupos de autogestión, el progreso económico futuro depende en gran medida del grado de participación y protagonismo que se de a los reali-

'El protagonismo que se ha adquirido ha llevado a asumir con total responsabilidad los compromisos adquiridos ante los clientes debiendo realizar para ello no pocos esfuerzos especiales.'

Autorea, lanaren antolaketa taldeka eratzekoaren alde agertzen zaigu, horixe bait da aurrerapen soziala eta enpresariala bultzarazten duen faktorea. Enpresaren organizazioa era honetan proiektatzeak kooperatibagintzarekin hertsiki loturik dagoen zerbait da, beronek enpresari ardura soziala eta langileari enpresarekiko jarrera eskatzen bait dizkio.

Ederlan-eko lan-taldeen esperientziak aipatzen ditu.



Estructura realizada por URSSA, S. COOP. en Valencia.

J E S U S M A I Z T E G U I



**Desde
el presente
una mirada
al futuro de la
División de
Construcción**

INTRODUCCION

A raíz de la celebración del II Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón, se veía claramente que las Cooperativas se tenían que plantear su reto de ordenación estratégica, con mucha más intensidad que hasta entonces, si queríamos dar una respuesta afirmativa a lo dispuesto en aquel foro, al objeto de minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que el nuevo escenario del Mercado Unico Europeo suscita-

problemas, para crear de hecho, un Grupo Sectorial con sinergias importantes, aportando al conjunto, un valor añadido que mejore la competitividad del Grupo Cooperativo Mondragón.

En nuestro caso, la primera dificultad proviene de definir el marco de referencia, que pueda servir para precisar qué Cooperativas componen las distintas Agrupaciones de la División, y qué productos deben componer dicha División.

Después de una serie de reuniones con los distintos Grupos y Coopera-

tivas afectadas, en una primera instancia, la División de Construcción se configura con las siguientes Cooperativas y productos:

La División de Construcción en principio, la comprenden 13 Cooperativas con una plantilla aproximada de 2.500 socios y una facturación en 1989 que superó los 28.000 millones de pesetas con un resultado positivo de 2.150 millones de pesetas.

Como fácilmente se puede comprender, la heterogeneidad de productos y la diversidad de Cooperati-

Cooperativa	Productos y Servicios
ORONA ULMA	Ascensores, escaleras mecánicas y estructuras espaciales Sistemas industrializados para la construcción.
URSSA BIURRARENA	Invernaderos y maquinaria envase y embalaje Construcciones Metálicas, Calderería y Perfiles y Carpintería en PVC Reparación y venta maquinaria de obras públicas y forestal, Mantenimiento Instalaciones Industriales y Distribución componentes hidráulicos y neumáticos
GURIA, O.P. OINAKAR	Maquinaria Obras Públicas Carretillas elevadoras y almacenes automáticos.
T.OCHANDIANO COVIMAR	Rodillos, Instalaciones manutención y maquinaria envase y embalaje Tratamiento mármol, piedra y granito
OLARRI ONDOAN	Construcción Civil, carpintería madera y PVC Tratamiento aguas, protección contra incendios, climatización y ahorro energético
VICON ETORKI	Construcción civil por contrata y promoción propia Aserradero de tablero
LANA FORESTAL	Aserradero y transformación de la madera

rá el año 1993. El sector de la Construcción del Grupo Cooperativo Mondragón, no es ajeno a esta realidad.

La concreción de una División de Construcción en el Anteproyecto Organizativo del Grupo Cooperativo Mondragón, no ha hecho más que plasmar una evidente necesidad, de las ideas recogidas en dicho Congreso Cooperativo.

Sin embargo, el sentir patente de las necesidades proclamadas, no es como tantas veces ocurre, óbice para encontrarse con dificultades y

‘La heterogeneidad de productos y la diversidad de cooperativas en las que éstos se fabrican, hace que su ordenamiento divisional requiera una especial sensibilidad y claridad de ideas.’

vas en las que éstos se fabrican, hace que su ordenamiento divisional requiera una especial sensibilidad y claridad de ideas.

Al objeto de elaborar los distintos planes de actuación, la configuración de la División de Construcción, ha quedado estructurada en cuatro Agrupaciones:

AGRUPACION 1

- **Sistemas y servicios:** Orona, Ulma y Urssa

AGRUPACION 2

- **Maquinaria-Obras Públicas:** Biurrarena, Guria, O.P., Oinakar y T.Ochandiano

AGRUPACION 3

- **Construcción:** Covimar, Olarri, Vicon y, probablemente, Ondoan

AGRUPACION 4

- **Maderero:** Ulma, Etorki y Lana Forestal

Se entiende asimismo, como necesario, que a medio plazo, esta División cuente con una **Ingeniería** propia, al objeto de dar respuesta tecnológica al conjunto de las Agrupaciones, así como para la necesaria gestión promotora dentro de la Agrupación de **Construcción**.

De las primeras reuniones mantenidas en las distintas Agrupaciones, dentro de la División de Construcción, en la mayoría se aprecian sinergias claras, a corto y largo plazo, incluso con posibilidades de nuevos negocios, sin embargo, en otras, de momento no se ven las economías

'En la mayoría de las agrupaciones se aprecian sinergias claras a corto y largo plazo.'



ONDOAN S. Coop. Cúpula Club Pirámide.

de escala necesarias para una lógica agrupación, ello no es óbice para encontrar sinergias y nuevas opciones de negocio dentro de la Agrupación a medio plazo, las cuales redundarán en beneficio del conjunto de las Cooperativas de la División y del Grupo Cooperativo Mondragón.

El análisis de la situación individual de las Cooperativas que componen la División de Construcción, y su planificación estratégica conjunta de cara a abordar el reto europeo, dentro de la nueva configuración del Grupo Cooperativo Mondragón, será la mayor garantía del éxito futuro de las Cooperativas del Grupo.

PROXIMOS PASOS

Es ahora, una vez sentadas en una mesa única las partes que, en principio, puedan estar vinculadas al Sector Construcción y cuando se inician las tareas de integración de las diferentes actividades y cooperativas, en una única estructura divisional, cuando es preciso, contar con las opiniones de todos los estamentos implicados en el proyecto común.

La práctica cooperativa, profundamente democrática, nos obliga a contar con todos los órganos sociales de las Cooperativas, con sus planteamientos, dudas y aportación.

'La práctica cooperativa, profundamente democrática, nos obliga a contar con todos los órganos sociales.'

'A medio plazo el proyecto triunfará o fracasará en la medida que se tenga éxito empresarial o no.'

Es un aspecto que no puede quedar en mera fórmula, sino que debe ser la espina dorsal de un método de trabajo, si queremos que, la implicación de los colectivos sea adecuada a los objetivos que nos proponemos desarrollar, con una división que, sumada a otras, conformen el Grupo Cooperativo Mondragón.

Porque, aunque en abstracto, pueda todo el mundo estar convencido de la imperiosa necesidad de unir nuestras fuerzas, en un esfuerzo estructurado bajo un mismo objetivo, no suele ser tan común la opinión, cuando individualmente nos toca adaptarnos a una organización diferente a la que nos hemos habituado.

La complejidad organizativa, la creación de órganos de supraestructura, el alejamiento de los focos de decisión, entrañan una dificultad adicional a la aceptación de una concentración del poder de decisión, pero si tenemos voluntad política de desarrollar nuevos métodos y medios de participación e información, es posible incluso resolver problemas de comunicación que estamos padeciendo en este momento. No podemos ignorar, que están a nuestro alcance, medios técnicos suficientes para llevar hasta el último rincón de nuestras estructuras sociales, la precisa y adecuada información que necesita el socio, para poder participar con criterio propio en el concierto general del Grupo.

CONCLUSIONES GENERALES

Es un proyecto importante y necesario para el futuro desarrollo del Grupo, no resultará una labor fácil, pero el proyecto merece la pena, por lo que es necesario dedicarle tiempo y esfuerzo de las personas más representativas del Grupo, comprometiéndose desde este momento, para llevar adelante el proyecto, aunque será necesario definir el proceso claramente, y desarrollar el mismo, con prudencia, al objeto de llevar a los ámbitos de todo el colectivo cooperativo, su asimilación necesaria en el tiempo.

'Si tenemos voluntad política de desarrollar nuevos métodos y medios de participación e información es posible, incluso, resolver problemas de comunicación que padecemos actualmente.'

A medio plazo, el proyecto triunfará o fracasará, en la medida que se tenga éxito empresarial o no, debemos ser conscientes de esta realidad, por consiguiente, será necesario una organización enfocada y mentalizada especialmente en el éxito empresarial, consiguiendo que los negocios sean de por sí, autosuficientes.

Los tiempos han cambiado, y debemos ser capaces de adaptarnos no sólo las estructuras empresariales, sino las estructuras mentales y culturales, a esta nueva y palpable realidad. Cuanto antes lo realicemos, en mejor disposición competitiva estaremos. ■



Mikel Laboa

Euskal Musikaren Ordeskaritakobat

P A T X I U R I A R T E

Mikel Laboa Donostiako alde zaharrea jaiotako 55 urteko euskal kantari ezaguna dugu.

17 urte zituela bere lehenengo kontaktua eduki zuen kitarra batekin, harrez gero, zenbat alditan bete duen gure Mikelek Euskal Herriko plazak!

Euskal musikaren ordezkari honekin bere antzinako eta gaurko gauzataz solasean izan ginen bere Donostia maitean.

Noiz konturatu zinen kantagintzarekiko ahalmena zeneukala?

Ba egia esanda, konturatu gabe. Etxean bazegoen zaletasuna, aitak Pasai Donibaneko bandan 'ziskornoa' jotzen zuen eta bere aitak ere solfeo klaseak eman omen zituen. Alde horretatik bazegoen musikarekin zerikusia. Nere ustez gaitasuna txikitatik etorri zitaidan.

Lehenengo kitarra hamazazpi urte nituenean erosi nuen eta gero klase batzuk hartu nituen Donostian. Kitarrarekin kantatzen hasi nintzenean Atawalpa Yupanki eta Violeta Parraren kantakin hasi nintzen, gastele-raz.

Garai batetan oso muxika txarra entzuten zen, baziren Koro batzuk Euskal Herriko kanta zaharrak kantatzen zituztenak lau abotsetara, baina hitzak ez ziren oso ondo ulertzen... Ni gogoratzen naiz Koro Easok ematen zitu-
tuen emanaldietara sarritan joaten nintzela.

Nolabait horiek izan ziren nere karrera muxikalaren abiapuntuak.

Nolabait horiek izan ziren nere karrera muxikalaren abiapuntuak.



Hasierako urratsak

Gazteleraz kantatzen hasi eta egun bate-tik bestera euskarara pasatzen zara. Zergatik?.

Violeta Parra eta Atawalparen kantuak zailtzarrik gabe ederrak ziren, baina ez ziren nere kantak atzerrikoak baizik. Momentu hartan ez nituen nere kantak ezagutzen, biziki zaila gauzatzen zen frankismo garaian gure muxika ikasi eta ezagutu, diskarik ez bait zeuden. Bazegoen aldiz Riezu eta Azkue-
ren libururen bat edo beste, baina ez genituen ondo ezagutzen. Edonola ere hortik hasi nintzen, euskarazko eta euskaldunen liburuak irakurtzen, olerkiei muxika jarri eta bar.

Lehen biziko aldiz noiz igo zinen eszena-toki batera?

Euskarazko kantak abesteko Zaragozan izan zen, euskaldun ikasle talde batek antolatutako jaialdi batean, Argensola Antzokian. Lau kanta abestu nituen han 1.960 inguruan eta esperientzi ezala oso ederra izan zen nerezako.

Lahendik ba neukan esperientziapur bat Irunako Gayarre Antzokian kantatu nuelako aurretik, baina orduan kanta bat frantzesez egiten nuen, beste bat ingelesez, imitazioak ere egiten nituen, ez nuen hitzak diren bezala esaten, eta hortik dator 'komunikazioa, inkomunikazioa'.

Psikiatra eta Muxikari

Psikiatra izateak izan al du eraginik zure muxikarengan?

Zaila da erantzun zehatz bat ematea. Medizina eta psikiatriaren munduan gauza harri-garriak ikus ditzakezu. Ni gogoratzen naiz eroetxe batetan sartu nintzela Irunean eta hantxe ikusi nuena grabatuta daukat oraindik nere buruan, nahiko leku tetrikoa zen, tokia, jendea, dena nahaspilatua... Nere uste nere ikasketetan ikusitako gauzak eragina izan dute gero, baina ezin dizut gehiagorik esan are gehiago kontutan hartzen badugu letra gehienak ez direla nereak. Nik doinua jarri diet Lete, Atxaga, Sarri, Edorta Arestiren zenbait textori.

Publiku helburuturik ba al duzu?

Franco hil aurretik denetik joaten zen, baina batez ere adineko jendea. Gaur egun adineko jende horrek beste gauza batzuk egiten dituela iruditzen zait, bai nere kontzertuetara eta baita besteenetara jende gaztea joaten delako nagusiki. Harrigarria izan zen orain dela zazpi bat urte, ia 5 urte kantatu gabe egon ondoren, nere kontzertuetara joan zen jende gaztearen kopurua. Edozein modutan ere ni oso ondo konpontzen naiz 17 eta 30 urterarte tarte horretan eta nolabait hori izango litzateke gure publiku helburutua.

Franco garaietan udabait esateagatik iraultzaile zinen. Gaur egun zelan definitzen duzu zure burua?

Nere ustez garai hartan kantatzen hasi ginenok muxika gustatzen zitzaigun eta nolabait helburu nagusia muxikarekin ondo pasatzen zen. Kontutan hartu behar da garai hartan ematen ziren baldintza guztiak, giza harremanak, politika, ekonomia etabar, askatasunik ez zegoen zuk nahi zenuena esateko.

Gauzak horrela egonda, momento hartan zegoen gobernuarekin bat ez zetozen gauzak esaten zuena iraultailetzat jotzen zuten.

Nik ez nuke iraultzaile hitza erabiliko, guk soilik beste kultura bat bultzatzen genuen, kultura aldetik egiten genituen gauzak eta horretarako sartu ginen mogimenduan, oso gogorra izan zen.

Ni hasi nintzen nere aldetik kanta zahar batzuk kantatzen, gero Arestiren olerkieri doinua jarri nien, euskal idazleak ikusi etabar. Adibidez Riezuk oso liburu polita zeukan 'Flor de la Canción Popular Vasca', liburu hortatik kanta asko atera nituen.

Gaur egungo helburua oraindik muxikarekin ondo pasatzen da, eta horretaz gain euskal kultura zabaltzen bada, askoz hobeto.

Gaur egungo helburua oraindik muxikarekin ondo pasatzen da, eta horretaz gain euskal kultura zabaltzen bada, askoz hobeto.'

Azken urteotan rock talde piloa sartu da, baina aldiz zu bezalako kantautoreak oso gutxi. Zer dela eta?

Normalean garaiak markatzen dituzte estiloak. Garai baten folk taldeak sortzen ziren izugarri. Gaur egun aldiz rock taldeak. Estiloak garaiarekin batera aldatzen doazte, agian orain momento egokia da rock taldeak sortzeko.

Nere ustez diska etxeek laguntza gehiago eman beharko lukete hemengo taldeak promozionatzeko, esan nahi dut kanpora joateko aukerak nahiz eta bakarrik kritikak jasotzeko izan. Alde horretatik ez dut uste diska etxeak lan apartekorik egitea ari direnik. Ni, hala ere ez naiz oso trebea gauza horiek aztertzeko, kritikoei egin beharko dute lan hori.



Zer deritzozu euskararen egoerari?

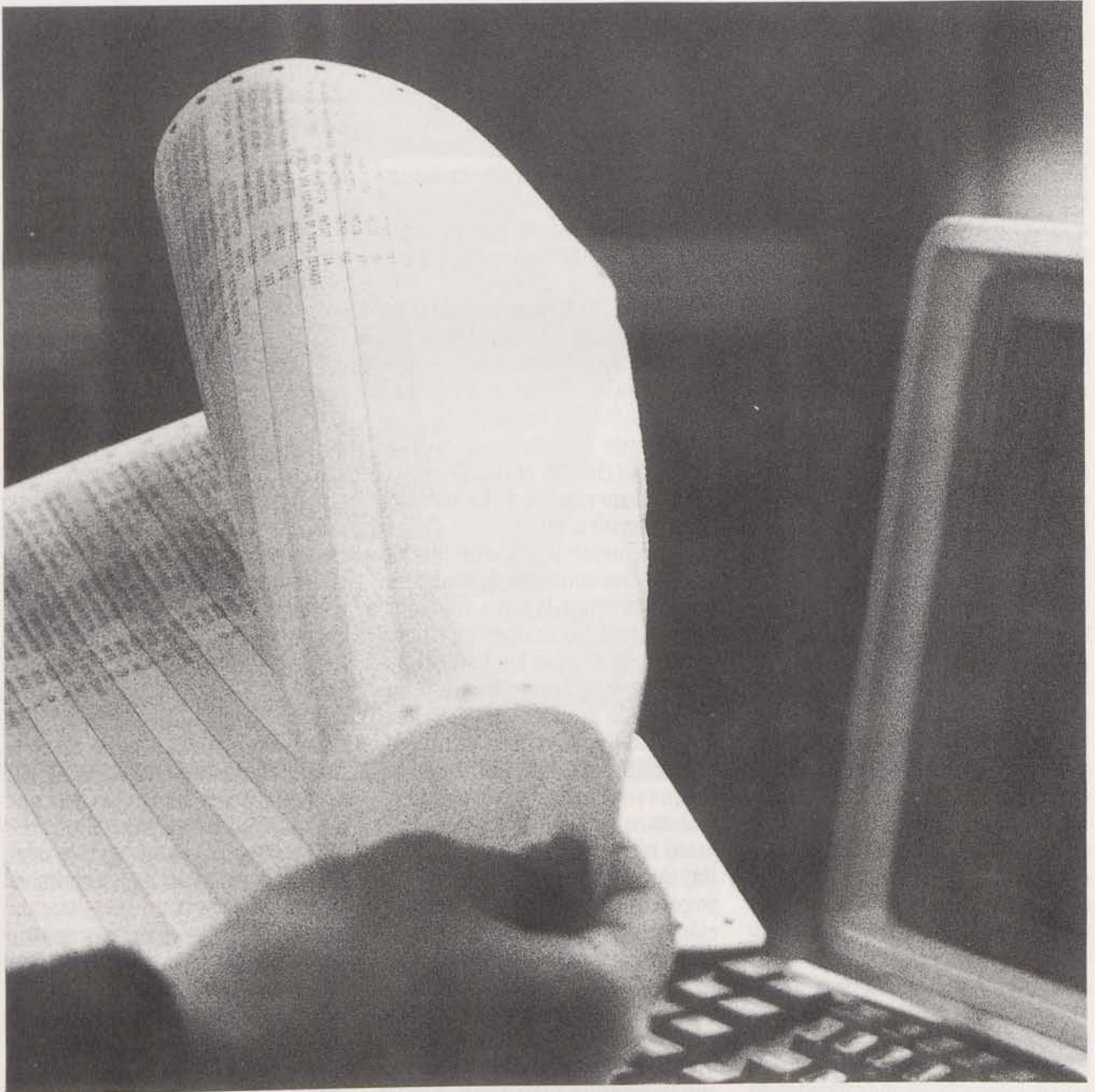
Problematikoa iruditzen zait. Momento oso larrian dagoela ikusten dut, baina ni ez naiz inoiz pesimista izan. Orain arte iraun badu ez dut uste datozen garaietan galduko dugunik. Edozein modutan ere zenbait hiriburuan gehiago egin beharko zela iruditzen zait.

Erakundeen aldetik inongo laguntzarik izango ez dugula alde zurretik jakinda, izugarritzko ahalegina egin beharko dugu gure aldetik euskara bizirik jarraitu dezan.

Arrasateko Kooperatiba Taldea ezagutzen duzu?

Ezagutu bai, ezagutzen dut, Euskadi mailan behintzat ospetsua delako. Oso mogimendu interesgarria deritzot baina ezin dizut gauza asko esan, barnetik ez bait dut behar bezala ezagutzen.

Nere ustez kooperatibismoak oso gauza interesgarri bat erakutsi dio munduari, dinamika kapitalista baten barnean autogestioa eta demokrazia enpresariala beste sistema bat dela entpresak antolatzeko. ■



Consultorías y Papanatismo

J O S E M A R I A O R M A E C H E A

La velocidad con la que se producen los cambios y la responsabilidad que nos acucia a todos para subir al tren de la innovación, puede llevarnos a tomar decisiones erróneas en el método a seguir para resolver los problemas.

Para ayudar -a los empresarios- a actualizar los procedimientos de gestión interna desde hace más de cincuenta años, se crearon instituciones de apoyo, generalmente dirigidas por hombres con mucho talento: empresarios, profesores de escuelas técnicas, pedagogos y filósofos en teoría de la empresa, que con virtuosismo indiscutible fueron creando toda una cultura encaminada a perfeccionar los procedimientos y conocer la empresa, mejorar sus índices productivos, desarrollar con eficiencia las funciones mercadotécnicas, plantear estrategias para orientar mejor la gestión, tomar decisiones que facilitarían el cambio, descubrir fisuras en su comportamiento y corregirlas, organizar los medios humanos, orgánicos y físicos para ennoblecer su empleo, etc. etc..

No es extraño, por tanto, que en muchas ocasiones, con esta panoplia de oferta masiva, las empresas, y las cooperativas también, se hayan vuelto hacia compañías especializadas, llamadas genéricamente **Consultorías o Auditorías**, para solicitar su colaboración y culminar los encargos a través del correspondiente contrato, que acotaba el ámbito del servicio, las modalidades de efectuarlo y su coste.

LA SITUACION

Las inciertas oportunidades que proyecta sobre todos los negocios la inclusión de España en la Comuni-

dad Europea dentro de algo más de dos años, ha acelerado el pulso de las preocupaciones y las empresas de consultoría han ido percibiendo cómo iba aumentando su cifra de negocio al socaire de una economía en alza bajo el espectro de un futuro comprometido y mediante el apoyo de circunstancias, no siempre objetivas, que impulsaban al empresario a solicitar su colaboración.

También en el **Grupo Cooperativo Mondragón** se han desatado estas ansiedades o, al menos, van teniendo acogida inusitada hasta ahora varias consultorías, en los ámbitos de estudios de estrategias de marketing, reducción de costes de personal, implementación de los servicios de informática, etc.etc..

Probablemente, por la acumulación de todos los contratos firmados, en estos momentos, la suma de los costes de las colaboraciones solicitadas bien puede rebasar los 1.000 millones de pesetas. Y esta cifra, y este enfoque de la gestión buscando aliados extraños, sí merece alguna reflexión, por la naturaleza del servicio que se obtiene y por la magnitud y alcance económico que en conjunto representa.

Hay que partir de la idea -o al menos yo parto de ella- de que la colaboración de empresas de consulting es en ocasiones necesaria como lo es todo en la vida, desde la compra de un par de zapatos, un vehículo, una radiografía o un curso de alemán. Los bienes físicos y los inmateriales son necesarios, pero hay que saber cuándo lo son y cómo se deben adquirir. Lo que no debe primar a la hora de contratar un servicio de apoyo, una vez demostrado que es necesario y que no se dispone en la propia empresa, son los factores espurios que puedan adulterar el origen que ha generado su necesidad.

EVALUACION DE LA ADQUISICION

Cuando se adquiere un producto que se consume por el uso -cuyo estereotipo más ejemplificante es el dinero- es más fácil elegir y decidir: se compara con otros sujetos del mismo rango, por su diseño, prestaciones y otros aspectos objetivos, entre los que prevalece el precio. A medida que el bien se acompleja deja de ser fungible al menos a medio plazo y pasa al ámbito de los bienes algo abstractos de los que no debe esperarse ninguna aportación física sino más bien intelectual, pedagógica u organizativa. Aquí la elección es más difícil, la delimitación del servicio adquirido es absolutamente más compleja y la fijación del precio y las condiciones de suministro y evaluación final quedan siempre algo confusas y no rigurosamente especificadas.

Generalmente al final ocurre que no se sabe con exactitud si el servicio que se ha recibido es aquel que se buscaba y si los resultados concretos han producido el efecto beneficioso neto que éste guarde relación con el dispendio económico efectuado.

Esta reflexión es cierta y es notorio que al final de cualquier proceso de colaboración recibido, la duda que al adquirente del servicio -que no suministro material- se le plantea, es si, realmente, valió la pena y si su influencia en la mejora de la rentabilidad como última ratio ha compensado o puede en el futuro compensar el gasto inducido.

Es evidente, y no conviene desaprovechar la ocasión para señalarlo, que algunas de las prestaciones recibidas pueden caer en saco roto, simplemente porque la ciencia suministrada por las empresas de consulting no encontraron en las re-



ceptoras los medios humanos, técnicos o de organización, capaces de hacerlos fructificar, como si cayera una simiente en terreno sin abono y sin riego posterior. Tampoco en este caso vale la pena recurrir a contratar consultorías porque ¿de qué vale obtener la colaboración onerosa de una empresa de servicios informáticos, por ejemplo, si no se tiene a mano un depositario inteligente y conocedor de sus técnicas elementales básicas?

Lamentablemente lo que ocurre casi siempre en las empresas es que, quienes se responsabilizaron directamente de contratar la consultoría y han tenido un protagonismo esencial en la decisión tomada, califican positivamente la mercancía porque con esta actitud, sea bueno, malo o

mediano el resultado, logran dar cobertura a su gestión, dejando flotar en los demás responsables alguna sombra de duda que no se convierte en discrepancia clara, porque la evaluación final para comprobar si los objetivos fueron cumplidos, no es fácil efectuarla.

Una primera consecuencia para reducir la magnitud del intervalo de errores posibles, nos inclina a proponer lo siguiente:

a) A medida que el servicio adquirido por la empresa se acompleja, y su incidencia en la marcha de la gestión u organización se hace menos patente, por tratarse de un bien no fungible, el análisis de la oferta formulada debe efectuarse con mayor profundidad y rigor.

b) Las condiciones económicas deberán fijarse y establecerse en cuanto sea posible en relación a los resultados que se persiguen y a otras ofertas de homogéneo valor.

c) Si no es posible efectuar la medición y/o evaluación de los resultados, debe declinarse la contratación del servicio, porque no puede contribuirse a la adquisición de un bien cuyo alcance no podría ser controlado y su utilidad no apreciada.

d) Cualquier bien adquirido, sea material, de organización, intelectual o pedagógico, debe hallar en la empresa adquirente una recepción positiva a través de profesionales capaces de hacer un uso acertado y eficaz y, además, acumular las técnicas complementarias o proyectivas que en el futuro surjan.

NUESTRAS POSIBILIDADES

De todos modos resulta algo chocante que el GRUPO con cooperativas de servicios empresariales (antes la División Empresarial, y ahora LKS, y los Departamentos Centrales de los grupos comarciales) se vea abocado a adquirir prestaciones que, supuestamente, deberían ser abordadas desde las técnicas generalizadas en los segmentos profesionales de la plantilla de personal del GRUPO.

No creo incurrir en aprecio excesivo hacia nuestros técnicos, no ya para llevar a cabo cualquier tipo de análisis o estudio, sino aquellos habituales, fundamentalmente de: productividad, mercado, estrategias empresariales, análisis de gestión, financiero, personal, jurídicos, fiscales y auditorías contables, a través de la creación de una empresa independiente.

Las tecnologías desarrolladas, el acervo acumulado en un ininterrumpido crecimiento, las iniciativas docentes, financieras, de seguridad social y seguros, de investigación, de servicios e industriales en diversas ramas, apoyan esta convicción de modo objetivo. Algunas de las claves del desarrollo experimentado han nacido a través de la cultura enraizada en el origen del GRUPO; otras se asimilaron gracias a colaboraciones por transferencia tecnológica onerosa; ahora se toma como base, en gran parte, el desarrollo eficiente de la investigación aplicada y, en fin, el contacto con la vida empresarial en permanente vigilia y sentido de la oportunidad, han sido parte cotidiana del trabajo generador definitivo de la riqueza que actualmente el GRUPO representa.

El oficio de asumir responsabilidades hace meditar sobre esta materia

en muchas ocasiones y los trabajos efectuados en la larga vida de la experiencia cooperativa nos permiten dar una serie de consejos en relación a los servicios susceptibles de ser contratados.

Estos serían:

a) Aquellos para los que el GRUPO no tiene un servicio especializado organizado o con rango suficiente.

b) Cuando se quiera contrastar un punto de vista de alcance esencial y de gran repercusión en la cooperativa, y que sólo una empresa ajena acreditada podría realizar con eficiente análisis y subsiguiente recomendación.

c) En los casos en los que, por razones legales o normativas, la independencia de la casa consultora o auditoría se halle así exigida.

d) En situaciones en las que al crear una sociedad o desarrollar una nueva iniciativa, y hallándose en relación con una empresa ajena, ésta recabe el asesoramiento, de cualquier clase, para perfeccionar los documentos que culminen las condiciones de los acuerdos perseguidos.

e) Determinados trabajos de exquisita especialidad cuyo dominio queda conferido mundialmente a escasas entidades.

f) En situaciones en las que se requiera un arbitraje y se repunte como parte interesada la consultoría interna.

Pero es que además hay que fijar la atención a la hora de elegir la empresa consultora y/o auditora.

El prestigio de las entidades de proyección mundial no es casual. Y es el ejercicio sistemático de una buena gestión y el ininterrumpido avance y adecuación a los cambios, los factores que confieren las señas de identidad de una buena empresa. Y estos caracteres son los sillares en los que se soporta el edificio intelectual y técnico de las empresas consultoras. Aquí, como en todo, se sabe elegir y se puede elegir dentro de la gran oferta que desde hace unos seis u ocho años viene proliferando a nuestro alrededor.

Pero antes hay que realizar un esfuerzo para extraer de nuestras propias capacidades las prestaciones posibles. Obsérvese que un equipo de 50 personas perfectamente adiestradas ya en diferentes cooperativas, con perfiles distintos para proveer la especialización por sectores productivos, podría costar al año unos 350 millones de pesetas. En los casos de reestructuración empresarial y de análisis de rangos productivos en relación a industrias del mismo segmento, su colaboración podría ser definitiva para conocer los parámetros básicos. Deberíamos reconducir así las empresas a una gestión parangonable con cualquier entidad europea o mundial o, al menos, sabríamos la distancia que nos separa para corregir o tender a disminuir el tramo que nos separa.

Nuestros técnicos estarían más cerca y actuarían con antelación para preservar los vicios potenciales, rehabilitando la comodidad y abandono del esfuerzo sostenido, porque los detectarían como sensores automáticos puestos bajo nuestra mirada.

A veces tenemos la falsa impresión de que estas cosas sólo las pueden hacer si los técnicos-consejeros vie-

‘El prestigio de las entidades de proyección mundial no es casual. Es el ejercicio sistemático de una buena gestión.’

nen precedidos de una gran fama, y colmada su imagen con la antepuerta de un sonoro título inglés.

Recuerdo al respecto que allá por el año 1975 se trataba de realizar un estudio de infraestructura sobre la capacidad existente en Bizkaia y Gipuzkoa para crear urbanizaciones, y en base a sus resultados lanzar una empresa de miles de millones de pesetas de capital.

La firma consultora era de origen extranjero, radicaba en Madrid, y no tenía delegación en el País Vasco.

Los técnicos de esa empresa llamaron por teléfono a los Ayuntamientos, y el de Alegia le comunicó que disponía agua potable municipal a razón de 200 ls/segundo, es decir, 10.000 ls/habitante/día.

Inmediatamente la solución para Tolosa y los pueblos colindantes para satisfacer sus penurias hidrológicas se trataron de organizar mediante el traslado de aguas desde Alegia (entonces Alegría de Oria), pero la base de partida se hallaba equivocada. La distancia física y la irresponsabilidad, en base al presupuesto del encargo, impidió hacer un estudio riguroso y la solución se apoyó en bases poco firmes.

Esto no puede ocurrir. Si el encargo se hubiese realizado a una empresa que radicara en San Sebastián este error nunca se hubiese cometido. Reconocemos que los conocimientos domésticos de los problemas, la cercanía a los datos -a veces las menos- constituyen una rémora para afrontar los estudios; pero son de gran ayuda para situarse inmediatamente ante los hechos, y los errores graves difícilmente se cometen.

En otro momento las aplicaciones de los estudios y análisis, cuando han de recaer sobre la organización y afectan directamente al personal, es necesario que éste se pronuncie favorablemente a través de sus representantes y del Consejo Social.

'En caso de que se produzca una aversión generalizada o sea parcialmente rechazada, las soluciones propuestas no fructificarán.'

Porque en caso de que se produzca una aversión generalizada o sea parcialmente rechazada, las soluciones propuestas no fructificarán y los resultados serán mediocres y de menor relevancia que los costes incurridos, generando un estado de ánimo de lamentables repercusiones.

EN RESUMEN

Todas estas reflexiones han de movernos a ser cautos a la hora de contratar servicios de asesoramiento y consultoría -como términos genéricos de amplio espectro que abarcan el apoyo a la empresa- seleccionando como factor decisivo para acceder a su adquisición, su susceptibilidad de evaluación final y/o la capacidad de ser asimilados por la nómina fija de las cooperativas.

Simultáneamente hay que huir de concertar contratos para realizar funciones que ya se dominan, y elegir sistemáticamente las ocasiones en las que el acudir a una empresa consultora se hace imprescindible; en este caso la selección de la consultoría deberá hacerse teniendo en cuenta el rango de competencia que en determinadas materias le sea reconocido de modo patente.

Cuando la organización, el aumento de productividad o la distribución de tareas inciden en el área social, resulta imprescindible obtener la colaboración del personal; nos hallamos en ámbitos de democracia industrial y, de todos modos, el supuesto de aceptación previa es condición indispensable para que la implantación pretendida obtenga el éxito esperado.

Las empresas consultoras tienen una gran experiencia y los métodos de colaboración entran por los ojos en su exposición formal. Las presentaciones las dispensan profesionales competentes que, además, son buenos comunicadores y se ponen en trance de causar un efecto impactante desproporcionado en relación al servicio que objetivamente pueden prestar.

Los altos ejecutivos encuentran a veces en estas fórmulas de colaboración la confirmación de sus hipótesis y, otras, un respaldo, que ya no se cuestiona, sobre materias que han constituido puntos delicados de confrontación, pero que al socaire de la casa consultora se zanján con un modelo de actuación que tiene más de arbitraje que de aportación técnica o científica, pero que se paga como tal.

Sería lamentable que entretanto en las cooperativas del Grupo se desatara un afán ingenuo para tratar de resolver los temas que entran dentro de las funciones específicas de la dirección recurriendo desproporcionadamente a casas consultoras. Nos hallaríamos consagrando un procedimiento demasiado simple, sobrado de candidez y caro, lo cual recibe el retumbante calificativo de papanatismo. Lo que no sería propio de empresas con imaginación, madurez y dinamismo. ■



Las fileteadoras y la fabricación de guardafaldas

C A R M E L O U R D A N G A R I N

LAS FILETEADORAS Y LA FABRICACION DE GUARDAFALDAS

La industria eibarresa se ha caracterizado, en el pasado, por su capacidad de adaptarse a los requerimientos de producto y mercado de cada época. Un ejemplo muy significativo se produjo a mediados de los años veinte, cuando se inició la diversificación industrial -anteriormente casi monopolizada en las armas- con la fabricación de bicicletas.

La fabricación de estos productos constituyó una gran novedad por lo que suponía de rotura con la tradición y por su complejidad, que exigió el dominio de tecnologías desconocidas. Fue Gárate, Anitua y Cia., GAC, la que inició, en 1925, la fabricación de bicicletas, seguida, poco después, por Orbea y más tarde por Béistegui Hnos., BH.

En la andadura inicial se contó con la ayuda de expertos franceses, que tenían larga experiencia pues no en balde en Francia se inició la producción de bicicletas, que, desde entonces, ha tenido siempre una notable entidad, tanto absoluta como relativa. Se contrató a estos expertos para que transmitieran sus conocimientos a los que se iniciaban en la novedosa actividad. Pero al dominio de las nuevas tecnologías contribuyó, de forma muy importante, la buena preparación y destreza de los trabajadores eibarreses, que supieron adaptar una buena parte de los medios productivos disponibles para la fabricación de las nuevas y complejas piezas.

La producción de bicicletas, a la que se sumó Iriñondo, se concentró en Eibar durante muchos años, constituyendo la única oferta interior hasta que también la abordaron las empresas catalanas Rabasa y Rieju. Actualmente ya no hay bicicletas eibarresas pero una gran parte de las que se fabrican a nivel español se lleva a cabo en el País Vasco.

'El oficio de fileteado era difícil de aprender, requería una notable habilidad.'

LAS FILETEADORAS

El inicio de la fabricación de bicicletas, como ya hemos señalado anteriormente, supuso resolver numerosos problemas, con el inicio de nuevas actividades y profesiones. Entre las mismas se encontraba el fileteado de las partes fundamentales de la bicicleta, en cuya tecnología no había precedentes aunque los conocimientos de otros oficios y el buen saber hacer tradicional de los trabajadores eibarreses siempre tenían aplicación y facilitaban el aprendizaje. Lo cierto es que, con la ayuda de técnicos franceses, los eibarreses pronto aprendieron a filetear y, años más tarde, cuando BH inició también la fabricación de bicicletas, ya fueron los expertos de GAC y Orbea los que realizaron este trabajo.

El fileteado, nombre derivado del francés y de uso generalizado, tenía como finalidad la decoración de las partes más llamativas de la bicicleta, lo que se lograba mediante unas rayas muy delgadas cuyo color debía guardar perfecta armonía con el de la bicicleta. Para ello se utilizaban unos pinceles de mango pequeño y de pelo de marta, muy dúctiles, que se guardaban siempre extendidos y engrasados.

Era un oficio difícil de aprender, que requería una notable habilidad. Las partes de la bicicleta que se fileteaban eran los cuadros racores frontales, sillín y caja pedaliar, horquilla, guardabarros y cubrecadenas, que se apoyaban en unos soportes o sobre la mano y las trabajadoras iban realizando su labor que, a pesar de su dificultad, se llevaba a cabo con gran rapidez pues la modalidad de pago era el destajo. Se trataba de un trabajo muy artesanal y que, a principios de los años sesenta, para una producción, en Orbea, de 340 bicicletas al día, requería unas quince fileteadoras. En Eibar, en esta época, el número de fileteadoras superaba con amplitud el medio centenar.

'En 1970 comenzaron primero a disminuir y luego a desaparecer las fileteadoras, sustituidas por las calcomanías.'

Hacia 1970 comenzaron, primero, a disminuir y, luego, a desaparecer las fileteadoras, cuyo trabajo fue sustituido por las calcomanías. En las bicicletas de mayor precio, las llamadas 'de lujo', el fileteado se mantuvo más tiempo.

LA FABRICACION DE GUARDAFALDAS

Otra de las actividades cuyo desarrollo fue consecuencia de la producción de bicicletas es la fabricación de guarda-faldas.

Con anterioridad a la guerra civil española, la única demanda era de bicicletas para hombres y las llamadas 'de señora' empezaron a tener alguna entidad avanzados los años cuarenta. Su construcción hizo necesarios disponer de guarda-faldas, también llamadas redes, que se colocaban en la rueda trasera de la bicicleta que se preveía que utilizarían las mujeres y cuya finalidad era impedir que las faldas se enredaran en los radios de las bicicletas. Inicialmente se importaron para, posteriormente, abordar su fabricación con el asesoramiento de expertos franceses de Saint-Etienne.

Fue Angeles Zubieta, por cuenta de los Orbea, la encargada de dominar la técnica de su fabricación, realizando los primeros aprendizajes junto a las mujeres que, en nuestros puertos, reparaban las redes utilizadas en la pesca. A esta actividad se unió pronto la familia de los Osoro, todos ellos bajo la dirección de Gregorio Azcárate.

En la organización industrial eibarresa siempre ha tenido notable influencia el trabajo domiciliario. Quizá uno de los más característicos sea la picadura de cachas de pistolas y escopetas, que requiere un período de aprendizaje bastante largo y que, además de facilitar la sujeción del arma, constituye un elemento decorativo importante. La fabricación de guardafaldas también fue una actividad doméstica que tuvo cierta entidad.

'En la organización industrial eibarresa siempre ha tenido notable influencia el trabajo domiciliario.'

Los materiales principalmente utilizados eran el cordoncillo de seda y el hilo de goma, inicialmente adquiridos en los comercios de San Sebastián y, posteriormente, de forma directa de fabricantes de Barcelona, ganchitos de sujeción que producían especialistas del ramo en Eibar y agujas y plantillas de madera, en cuya preparación era gran experto Andrés García.

Los guardafaldas, aparte de la función principal anteriormente señalada, constituían un elemento decorativo muy importante de las bicicletas 'de señora' y se fabricaban de numerosos y vistosos colores que, al colocarse en la rueda trasera, debían guardar perfecta armonía con el tono de la bicicleta.

El cambio paulatino de las costumbres y, sobre todo, los estilos en el vestir de las usuarias de las bicicletas y, fundamentalmente, el creciente uso del pantalón hizo innecesarios los guardafaldas, cuya producción fue desapareciendo. Contribuyó a su supresión el interés económico de los fabricantes pues se trataba de un componente de la bicicleta de precio considerable, al intervenir en su fabricación una notable mano de obra especializada. ■



Conferencia de Don José Luis Sampedro

Tal y como se anunciaba en el T.U. del mes de junio el escritor y economista, miembro de la Academia de la Lengua, Dn. José Luis Sampedro, dictó una conferencia con el título **'La economía en perspectiva'**.

La asistencia fue masiva y no salió defraudada ni por el fondo ni por la forma, amena y llena de simpatía que el conferenciante supo imprimir a su disertación.

Como era de suponer fueron muchas las preguntas que se le hicieron y hubieran sido más a no ser por

la decisión del Presidente de la mesa que, en atención al conferenciante, apeló a la concurrencia para que se le dejara descansar del esfuerzo del viaje y de la propia charla.

En síntesis Sampedro se refirió a la necesidad de crear otra alternativa de vida desde la periferia de la cultura oficial. Expresó la convicción de que las ideas y fuerzas que prevalecen actualmente están en franca regresión y que hay un proceso de renovación vital en culturas que han sido marginadas.

Propuso ayudar a entradas tales como asociaciones ecologistas o similares en la medida de las fuerzas de cada uno para cambiar el rumbo del mundo.

Desde T.U.Lankide y estimando que el texto de la conferencia puede tener interés para muchos, hemos preparado una transcripción que estará a disposición de los peticionarios en Ikasbide desde el 20 de setiembre.



**CENTRO DE FORMACION
COOPERATIVA Y EMPRESARIAL**



M Master en Dirección
D de Empresas Cooperativas
E 12 Noviembre 1990 al 18 Junio 1991
.....

**Dirigido a profesionales con experiencia directiva
Con la colaboración del
Instituto Universitario de Administración de
Empresas (IADE)
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID**


IKASBIDE
Obra social de
CAJA LABORAL POPULAR

**Un Master
para las
Cooperativas**

Se ha venido impartiendo en Ikasbide en los últimos años el **'Programa de Desarrollo Directivo Gerencial'**(PDDG), un curso dedicado a las técnicas de gestión empresarial. Buena parte de los gerentes de las cooperativas han participado en este programa.

Las necesidades de formación detectadas en nuestro entorno han aconsejado ampliar el contenido del curso, introduciendo temas como **'Finanzas Internacionales, Comunidad Económica Europea y Marketing Internacional'**, entre otros. También se ha considerado necesario profundizar más en los temas estratégicos, tratando de desarrollar un modelo de dirección con proyección en el largo plazo.

Todo ello ha supuesto la configuración del programa como un **'Master en Dirección de Empresas Cooperativas'** (M.D.E.), en línea con los cursos que vienen ofreciendo las Escuelas de Negocios más destacadas.

En el diseño del curso se cuenta con la colaboración del Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE), de la Universidad Autónoma de Madrid, que avalará el Diploma que se va a conceder al final del programa.

Objetivos

El **Master** se propone atender los objetivos siguientes:

Dotar a los participantes de una mentalidad estratégica que les permita preparar planes para enfocar el futuro de la empresa en un entorno competitivo y cambiante.

Aportar un conocimiento práctico y sólido de los métodos y técnicas de dirección más innovadores, analizándose en profundidad las diversas áreas funcionales y la empresa como un ente global.

Contrastar experiencias y enfoques de dirección con profesionales de otras empresas y sectores.

Características

Se ha tratado de adaptar el programa a nuestra realidad empresarial y socioeconómica.

Dado que se pretende acercar a los participantes a los aspectos prácticos, se emplearán métodos activos que implican una participación constante del alumno en las sesiones.

Los asistentes se distribuirán en equipos reducidos de trabajo para la preparación de los casos a discutir en las sesiones. Como es sabido, el grupo trata de favorecer la interacción de los participantes con diferentes experiencias profesionales.

Area de Estudio

El contenido del programa se distribuye en las siguientes áreas de estudio:

- Dirección Estratégica
- Dirección Económico-Financiera

- Dirección Comercial y Marketing
- Dirección de Recursos Humanos

- Dirección de Producción

Se impartirá, además, una formación complementaria, que incluye temas tales como CEE, Informática de gestión y aspectos Jurídico-Fiscales. Asimismo, se operará en grupos con una simulación informatizada de Gestión Integrada.

Duración

El programa tiene una duración de 440 horas lectivas, desarrollándose las sesiones los lunes, todo el día, y los martes, sólo por la mañana. El comienzo del curso se ha fijado para el 12 de noviembre próximo y la última sesión tendrá lugar el 18 de junio de 1.991.





Maqueta de la Torre Mapfre en la Villa Olímpica.

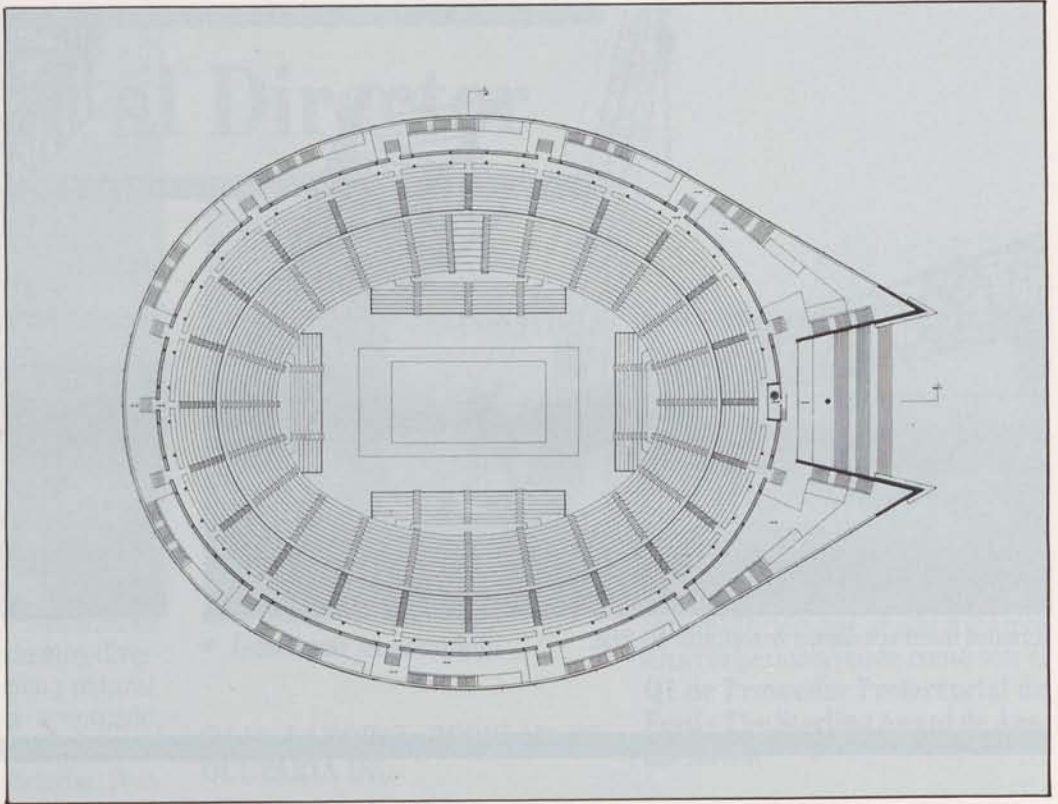
Urssa en Barcelona 92

La Cooperativa URSSA empresa líder en construcciones metálicas tiene un importante protagonismo en la construcción de infraestructuras necesarias para la celebración de la Olimpiada en Barcelona en 1.992. Sirvan de ejemplo las reseñas que hoy traemos a nuestra revista.

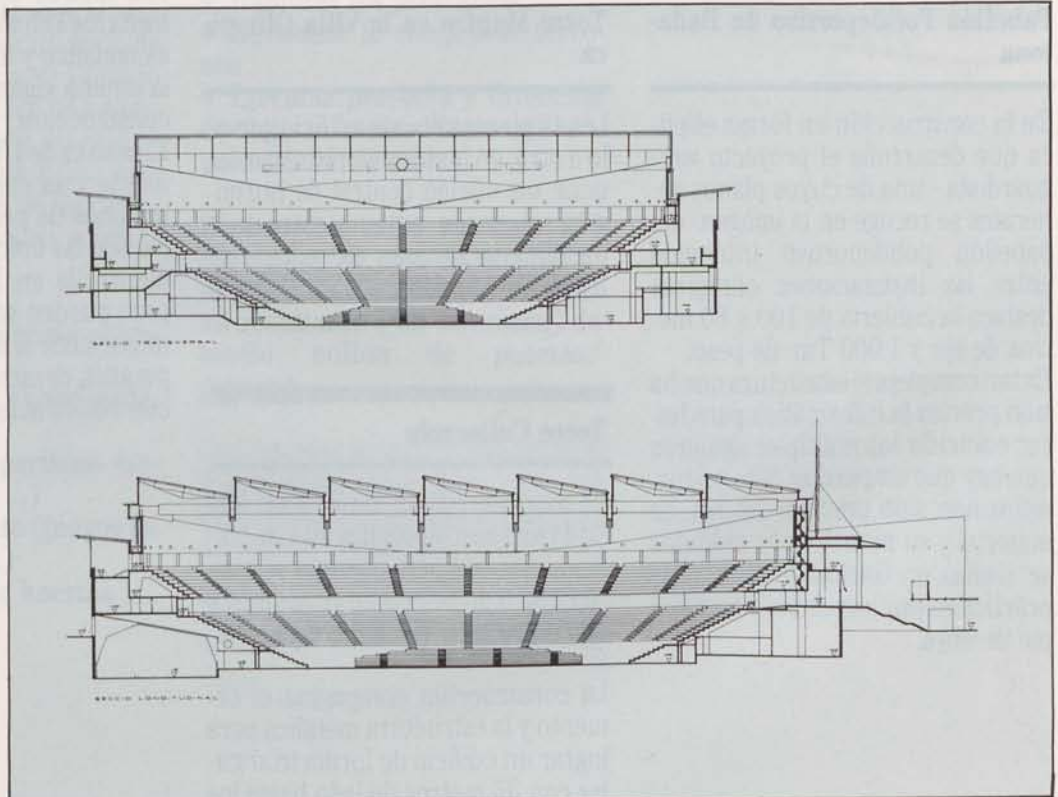
Aeropuerto del Prat

Ampliación de la terminal internacional donde URSSA construye una cubierta metálica con dos vigas principales de 125 metros de longitud que soportan una estructura de más de 1.100 Tm. de peso.

Pabellón Deportivo de Badalona (planta).



Pabellón Deportivo de Badalona (secciones).





Terminal internacional del Aeropuerto del Prat.

Pabellón Polideportivo de Badalona

En la construcción en forma elíptica que desarrolla el proyecto vanguardista - una de cuyos planos generales se recoge en la imagen - del pabellón polideportivo integrado entre las instalaciones olímpicas destaca la cubierta de 100 x 80 metros de eje y 1.000 Tm. de peso.

Es tan compleja la estructura que ha sido precisa la informática para hacer coincidir los múltiples agujeros que hay que emparejar. Sólo en tornillos han sido precisos 12 Tm. de material y su montaje por módulos se realiza en Gasteiz porque sería prácticamente imposible hacerlo a pie de obra.

Torre Mapfre en la Villa Olímpica

Las 42 plantas de este edificio gemelo a otro, en la misma urbanización, tiene un núcleo central de hormigón soportado en una estructura metálica totalmente atornillada de 2.500 Tm. de peso.

Torre Collserola

El conocido 'pirulí' de RTV en Madrid va a tener su réplica en este edificio diseñado para albergar el nuevo Centro de Telecomunicaciones y que se elevará 260 metros del suelo.

La construcción compagina el cemento y la estructura metálica para lograr un edificio de forma triangular con 35 metros de lado hasta los

132 metros de altura. Desde aquí hasta los 185 metros el fuste central es metálico y alcanzará 260 metros la antena gigantesca que corona la construcción.

El peso es de 1.700 Tm. aproximadamente y su coste se cifra en 1.499 millones de pesetas.

No son las únicas obras que URSSA desarrolla en la Barcelona del 92 pero pueden ser una muestra de la importante actividad que esta cooperativa desarrolla en competencia con constructores europeos. ■

Cartas al Director

TIEMPO DE OCIO

Posiblemente la característica diferencial más acusada de nuestros días con respecto a los años de la postguerra sea la conquista de mayor tiempo para el ocio.

Las personas al disponer individualmente de mayores posibilidades de ocio han reaccionado de muy diversas formas como es lógico y natural. Posiblemente se haya acentuado, por esta causa, incluso el individualismo y las formas insolidarias. Pero siempre no es así.

Hemos recogido una aportación interesante planteada por un socio de Caja Laboral Popular a su Consejo Social porque puede ser una alternativa social de disfrute del ocio.

Se trata de promover un 'Club Campestre' en el Alto Deba, de las características que se recogen a continuación:

- 20 Hectáreas de terreno ubicado en el Alto Deba
- Local social de aproximadamente 500 m²
- Instalaciones deportivas (tenis, piscina, squash ...)
- Zona esparcimiento (juegos infantiles, arboleda ...)
- Zona parcelada de huertas

LA PROMOCION CONSISTIRIA EN:

- Definir y juntar a los interesados
- Crear la Sociedad (Estatutos, Junta Directiva ...)
- Recaudar las aportaciones
- Promover la compra de terrenos, construcción, etc...)
- Gestionar el complejo

CAJA LABORAL POPULAR SE OCUPARIA DE:

- Habilitar los préstamos
- Gestionar la compra de terrenos
- Ejecutar proyecto y dirección de obras tal como si fuera una cooperativa de viviendas.

El costo se cifra en unos 250 Mpts., que en caso de acceder a un crédito a diez años, viene a dar un resultante (sin intereses) de medio millón de pesetas/persona.

El promotor de la iniciativa es Juan José Zabarte y cree poder interesar al menos al 10% de la población total aproximado de 5.000 socios en esta zona.

Su pretensión es hacer un club de calidad sin encuadrarse en ninguna élite.

FAGOR EDERLAN

FAGOR EDERLAN, S.Coop. Ltda. ha sido galardonada por **General Motors Europa** como proveedor del año 1.989, por su excelente cooperación en la mejora continua de la Calidad, Servicio y Precio, ésta es otra distinción que añadir a los que esta cooperativa posee como son el **Q1 de Proveedor Preferencial de Ford** y **The Sterling Award de Austin Rover.**

Juan Antonio Rodríguez



Debemos comenzar por una toma de conciencia de la necesidad de socializar la gestión empresarial, ambientarla y facilitarla para llevarla a cabo con nuevas estructuras y metas.

D. José María Arizmendiarieta