

Suplemento MCC IV

- Política Empresarial de MCC
- Instrumentos de Gestión



La creación de Cooperativas



La caducidad de las ideas

Las ideas que impulsan las acciones, no siempre son fundamentales. En general son convicciones asentadas y sentidas, y nacen como resultado de una situación que conduce a desarrollar tesis sobre las que luego actúan los agentes sociales si se trata de una materia social.

El proyecto de crear una empresa social, democrática, justa y solidaria, fue una idea nacida en un contexto determinado e impulsada por el efecto de las carencias vitales observadas. No era el paro, que entonces -década de los sesenta- apenas existía.

Pero sí se daban salarios por debajo de los necesarios para desarrollar una vida medianamente digna, sí se producía un distanciamiento de los trabajadores en la distribución de los excedentes de la empresa, sí se producían en la empresa los principales acontecimientos sin contar con los trabajadores, y no existían fuerzas sociales organizadas -sindicatos- para balancear debidamente la situación hacia el equilibrio y la equidad.

No es de extrañar que en aquellas circunstancias los empleos cooperativistas se cubrieran con trabajadores que tenían puestos de trabajo en las empresas tradicionales y que, a veces, se hicieran cooperativistas renunciando aún a mejores remuneraciones, mejores puestos y más comodidades: se buscaban opciones de democracia y de libertad y las proporcionaba el naciente cooperativismo.

Pero las nuevas ideas que el Cooperativismo de Trabajo Asociado encarnaban, tenían atractivo y eran consecuentes con la ambiciosa propuesta que se formulaba para modificar aquellas estructuras conservadoras y obsoletas, nacidas además tras una guerra civil que devastó el país físicamente, produjo dramas humanos, y cerró en falso la voluntad de los trabajadores que hubiesen querido otro modelo de sociedad.

Actualmente la escena es distinta. Las remuneraciones son más de tres veces superiores en términos reales y, para conseguirlas, sólo se trabaja el 65% de horas de entonces. La vida democrática pone al alcance de

cada ciudadano vías para expresar sus ideas y para defenderlas. La educación, gracias a esas rentas, es un problema de opciones personales, pues rara vez resulta imposible acceder a quien lo desea, al modelo y nivel de formación que cada uno elige.

De ahí que aquellas ideas se están agotando por falta de confrontación y lucha, al haberse disipado el modelo social que las hacía necesarias, o porque alternativamente-sindicatos, vida ciudadana- se encargan de cubrir determinadas misiones que el cooperativismo cultivó entonces sobre un contexto propicio.

Las propias leyes son más coercitivas, más defensoras del trabajador, y las pugnas para equilibrar los derechos de los agentes de la empresa se hallan acreditadas y probadas eficazmente.

Ahora surgen en este escenario otras insatisfacciones que son el producto natural de una situación de desequilibrio social: no hay empleos; hace falta crear nuevos puestos de trabajo para traer la tranquilidad y la paz social a nuestras familias, a nuestros pueblos.

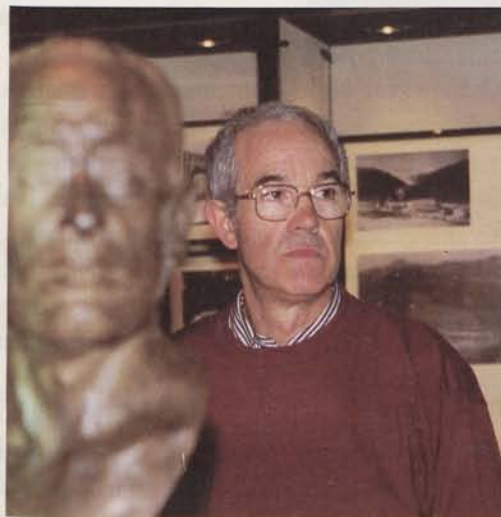
De lo que parece desprenderse que habría que consentir que existan y se creen dentro del Grupo empresas que no sean cooperativas, si con ello, en esta última década del siglo, se logran objetivos concretos y nacen empresas, o se agrupan empresas capaces de apoyar -por economías de escala o de alcance- a las ya existentes en forma cooperativa, o si por la vía de su transformación a otro modelo jurídico surge la solución que mantenga los empleos que se hallen en riesgo en las cooperativas ya en marcha.

Todo menos dimitir de la idea que siempre subyació en la experiencia: "responder en cada momento a las carencias de la sociedad sin permitir que el desánimo, el temor y el fracaso social ocupen el escenario que habitan los hombres y mujeres que tenemos alrededor". El verdadero reto se halla en la capacidad, flexibilidad y voluntad de nuestras mentes para conocer cuáles son las ideas que sirven y cuáles han caducado y, sobre todo, para ser protagonistas del cambio con éxito.

24 Entrevista a Alfonso Gorroñoigoitia



34 Euskal Kultura: Lorenzo Askasibar



46 MCC-ko hausnarketa ibardunaldiak



EDITORIAL	2
La caducidad de las ideas	
La sirena silenciosa	5
JOSE MARIA ORMAECHEA	
Crear Cooperativas: misión de hoy	10
JOSE M ^a SARASUA	
Ideología y cooperativismo	13
JESUS LARRAÑAGA	
A grandes males, grandes remedios	16
PEDRO MENDIETA	
Trabajar juntos	18
ALFONSO GORROÑOIGOITIA	
Hacer más y mejor con menos	22
IÑAKI DORRONSORO	
Entrevista a Alfonso Gorroñoigoitia	24
JAVIER MARCOS	
Mirando al pasado para construir el futuro	28
JOSE M ^a MENDIZABAL	
Txoritan	31
CARMELO URDANGARIN	
Euskal Kultura: LORENZO ASKASIBAR	34
JOSE M ^a LARRAÑAGA	
Kooperatibetako berriak	37

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

CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.^a Ormaechea.
 Consejeros: José M.^a Larrañaga. José M.^a Mendizábal. Jesús Goienetxe
 Rafael Amozarrain. Jesús M.^a Herrasti.
 Carmelo Urdangarin. José Luis Rubio.
 Juan Leibar. José Ramón Elorza.

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

En este número...

T. U. Lankide vuelve a la carga con el tema del empleo. En esta ocasión nos ocupamos de la creación de Cooperativas en la coyuntura económica actual. Una coyuntura en la que las tasas de paro de nuestra Comunidad autónoma revelan que el desempleo es uno de los mayores problemas a los que nos enfrentamos actualmente. ¿Puede ser la solución al problema del empleo la creación de Cooperativas? ¿es este el momento idóneo para la creación de empleo en régimen cooperativo? ¿qué dificultades presenta la creación de Cooperativas hoy?

Hemos traído a las páginas de la revista el testimonio de varias personas para que traten de responder a todas estas interrogantes.

Por su parte, Carmelo Urdangarín sigue adelante con su lista interminable de oficios antiguos. En este número nos detalla los pormenores de un sistema tradicional para cazar pájaros y que se basaba en la utilización de la liga y el reclamo como elementos fundamentales.

La sección Euskal Kultura ha querido rendir un pequeño homenaje a un artista que ha sido el artífice de los bustos y relieves de José M^o Arizmendiarieta que hoy conocemos. Es Lorenzo Askasibar, un artista más autodidacta que académico, más conocido por su obra que por su vida.

Y para concluir lo hacemos con una miscelánea de los hechos más significativos ocurridos en nuestras Cooperativas. Entre ellos cobra especial relevancia la celebración el pasado 10 de marzo de las Jornadas de Reflexión de cara a la preparación del IV Congreso cooperativo que se celebrará el próximo 16 de julio. También en este número se incluye el IV suplemento informativo sobre el proyecto de reordenación sectorial de las Cooperativas. En esta ocasión hace referencia a la Política Empresarial de la Corporación para el período 1.993-1996 y a los instrumentos creados para llevarla a cabo.

Ale honetan...

T. U. Lankidek enpleguaren gaiari ekin dio berriro. Oraingoan, bizi dugun kojuntura ekonomikoan Kooperatibak sortzeaz aritu gara. Izan ere, kojuntura honetan gure Autonomi Elkarte-an ditugun langabezi-tasek adierazten dutenez, langabezia da egun aurre egin behar diogun arazo handienetakoa. Enpleguaren arazoaren konponbidea Kooperatibak sortzean al dago? Une egokia ote da hau erregimen kooperatiboko enplegua sortzeko? Zeintzuk dira gaur kooperatibak sortzeak dituen zailtasunak?

Galdera guzti horiei erantzuna ematen saiatzeko, hainbat pertsonaren hitzak ekarri ditugu aldizkariaren orrialdeetara.

Bestalde, Karmelo Urdangarinek antzinako lanbideen amaigabeko zerrenda aurkezten jarraitzen du.

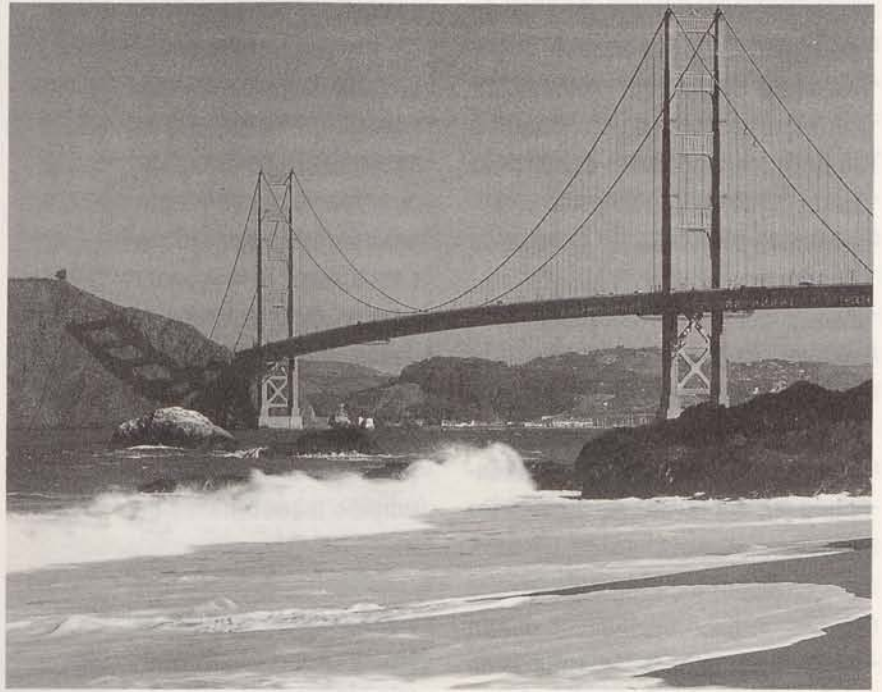
Ale honetan, txoriak harrapatzeko sistema tradizional baten gorabeherak zehazten dizkigu; sistema hau biska edo liga eta erreklamo erabiltzean oinarritzen omen zen.

Euskal Kultura sailean, egun ezagutzen ditugun Jose M. Arizmendiarietaren busto eta erliebeak egin dituen artistari omenaldi txiki egin nahi izan zaio. Lorenzo Askasibar da, akademikoa baino gehiago autodidakta den artista, bere bizitzagatik baino gehiago egindako lanengatik ezagutzen dena. Eta bukatzeko, gure Kooperatibetako gertakari esanguratsuenen nahaski bat egin dugu. Euren artean, garrantzi berezia du joan den martxoaren 10ean egin ziren Hausnarketa Ihardunaldiak, datorren uztailaren 16an egingo den IV. Kongresu Kooperatiboa prestatzeko helburua zuena.

Ale honetan, era berean, Kooperatiben sektorekako ordenazioaren proiektuari buruzko IV. gehigarri informatiboa dago barne. Oraingoan, 1993-1996 epealdirako Korporazioaren Enpresa Politikari eta hori aurrera eramateko sortutako baliabideei egiten die erreferentzia.

La Creación de Cooperativas

Desde el pasado de nuestras empresas podemos tender una puerta hacia el futuro si no perdemos la confianza en el pasado.



La sirena silenciosa

*José M^a Ormaechea

Hay una sirena, sonora, que pronto quedará muda. Está a punto de unirse, aunque sólo sea por ser la misma voz, a esa gama incesante de sirenas silenciosas que han dado la historia y el arte: la "sirena varada" de Chillida (exposición al aire libre del P^o de la Castellana, en Madrid); "la vieja sirena" de José Luis Sampedro; la "pequeña sirena" del puerto

de Copenhague, donde vivió Christian Andersen, y las sirenas de Homero que turbaron con su dulzura la paz de su héroe Ulises.

La nuestra es otra. Se trata de una sirena que avisa que es hora de ir al trabajo: más rústica, metálica, que funciona aún en la empresa más emblemática del Alto Deva. La que irradió empresarios que crearon nuevas fábricas a lo largo de este

Paradoxa ikaragarri baten inguruan bizitzen ari gara enpresak sortzeko ahalmena. Alde batetik geroz eta gehiago entzuten da merkatu zabal honetan ezin direla kooperatibak sortu. Bestaldetik berriz, dauzka gun tresnak geroz eta hobeagoak dira. Paradoxa horri buruz aritu zaigu Jose M^a Ormaetxea artikuluan honetan.

siglo, que aprendieron de ella, de sus ingenios, de sus avances sociales, de sus amplias gamas tecnológicas y que fue, sólo hasta hace 30 ó 35 años, cuando había cubierto la mitad de un siglo, el soporte económico más relevante de la villa de Mondragón.

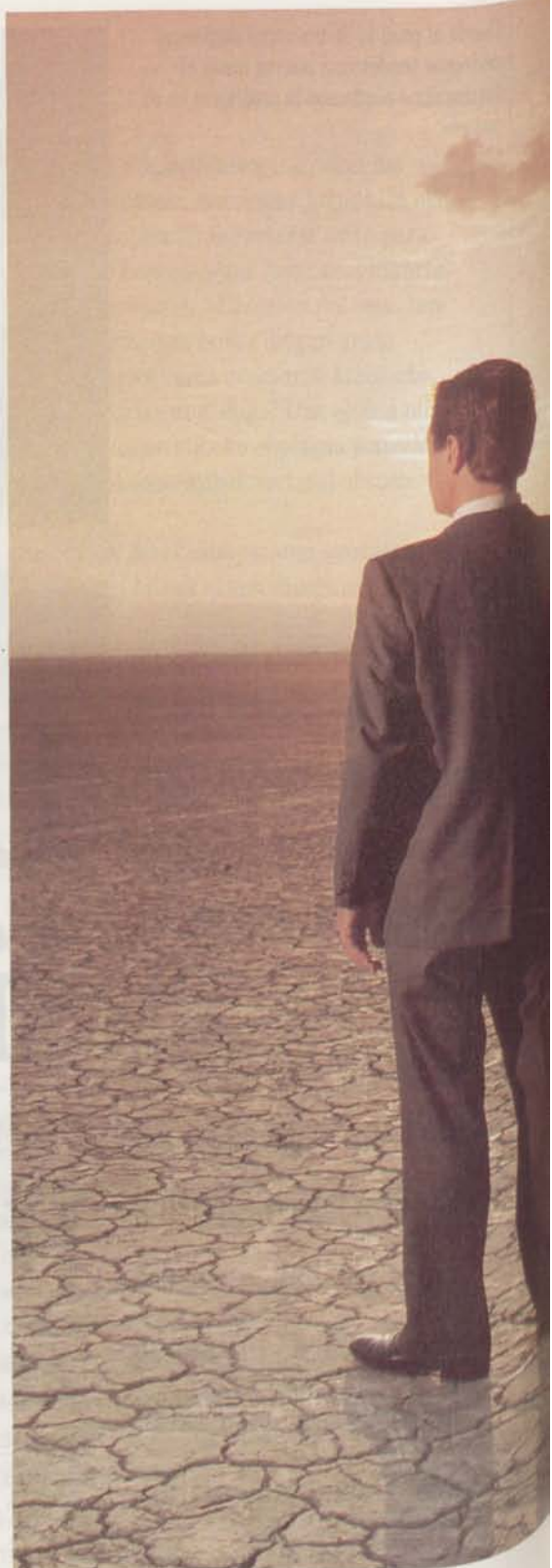
Pronto -porque parece que no va a aparecer nadie que lo remedie- en la Unión Cerrajera se extinguirá su razón industrial, cerrará sus puertas y dejará de sonar por las mañanas y por las tardes para avisarles a los trabajadores con su silencio, que no vayan a su lugar de trabajo porque se han suprimido y se han acabado sus actividades. Millares de trabajadores -abuelos, padres, hijos- tres generaciones de mondragoneses tendrían, si vivieran todos ahora, ocasión propicia para expresar un lamento patético, de impotencia, de pérdida de una referencia segura -de trabajo y de sus compensaciones- en la que se creyó por encima de todas las cosas confiando que "entrar en la Unión Cerrajera representaba garantizar una forma de vivir -salario, jubilación, seguridad social, economato, escuela de aprendices-, la suerte de su familia y la posibilidad de dar continuidad, a través de sus hijos, a la estirpe de trabajadores que poblaron casi durante un siglo sus talleres".

A otros, ya meditando positivamente, nos tiene que aportar reflexión -no nostalgias que mueren en sí mismas- sino de sentido conminatorio y estimulante para hacer de lo que tenemos entre manos algo, si es

posible, menos perecedero. Porque, no nos olvidemos, las cooperativas que existen en el Alto Deva han venido a sustituir, en el último tercio de siglo pasado, a esa Unión Cerrajera y a otras empresas que en sus alejados y con la misma tradición industrial sirvieron, al comienzo, para tener su primer empleo a centenares de cooperativistas.

Pero se crearon nuevas sirenas

Este es el tema que esencialmente plantea en este número nuestra revista, punto que va a ser analizado desde diferentes ángulos de observación. Porque aunque ahora se haya suprimido el bocinazo "urbi et orbi" que irradiaba la llamada al trabajo, existen sin embargo los recordatorios informáticos controladores de la asistencia, no menos avisadores y respetables por su precisión, su capacidad de identificación y por la contabilidad que hacen de nuestras horas de presencia en el trabajo.



¿Sequía de empresarios?

La Creación de Cooperativas

El problema es analizar si ahora, como lo fue entonces, o simplemente ahora, sin referencias al pasado, es posible crear cooperativas para paliar el desempleo que tenemos y el que se nos avecina porque es la única forma de que se instalen avisadores, sirenas, contabilizadores de horas de trabajo y de trabajadores en suma, que es de lo que se trata.

La creación de cooperativas es, ahora, evidentemente, más difícil. Lo decía hace casi dos años: "Al lado de una gran experiencia, de enormes recursos, de instituciones privadas y públicas afanosamente dispuesta a colaborar, y de entidades de cobertura afines para crear las bases propicias, se han dado cita contradictoriamente: una mayor agresividad empresarial que emplaza su referencia comercial en un mercado de 320 millones de consumidores, para el que no se habían proyectado las cooperativas -ni tampoco las empresas no cooperativas- que no suscitan adhesiones asociativas en una sociedad marcada por una mayor abundancia de bienes, y una escasez manifiesta de apelaciones a valores éticos". Las condiciones que exaltaron el cooperativismo tenían como ingredientes favorables: la búsqueda de la promoción económica para pasar de un

estado de incuria y subalimentación a una mínima capacidad de desarrollo social; la superación de un capitalismo blando, cómodo y paternalista hacia unas empresas más abiertas a la democracia y más justas para la distribución de la riqueza generada por la empresa; la recuperación del protagonismo de los trabajadores cercenado por la inexistencia de sindicatos libres; la creación de nuevas actividades industriales para acompañar el empleo al crecimiento demográfico, y su cualificación, al permanente desarrollo profesional de las nuevas generaciones; la ruptura, por la vía de unas empresas creadas entre todos los trabajadores, de un contexto político y social desconfiado y sin imaginación; el establecimiento, en fin, de fórmulas participativas, solidarias y dinámicas en la empresa que testimoniaran que era posible producir bienes y servicios cuando el trabajo era el protagonista y responsable principal de la gestión, y el capital un agente alquilado y subordinado.

Habría que preguntarse si ahora ocurre todo esto. Si las causas originarias que abonaron la salida espectacular del cooperativismo, como experiencia propiciada e incubada en Euskadi, tiene ahora, después de 38 años, los mismos incentivos, iguales propuestas, y si puede responder el cooperativismo para dar soluciones sociales y económicas a los males que hoy aquejan a un mercado laboral con 200.000 desempleados.

Cuando se crearon las cooperativas, sobre todo las primeras, no había desempleo, aunque existía la amenaza de que lo hubiera pasado cierto tiempo. Se trataba de modificar las estructuras sociales; la distribución de la riqueza, y la soberanía en los centros de trabajo.

Las dificultades no eran tecnológicas o de mercado en una coyuntura de oferta donde se vendía todo con tal de que se supiera producir.

La capitalización de las empresas cooperativas, con un modelo de ahorro de todos los beneficios para potenciar la empresa, permitía que en 4 ó 5 años cada trabajador con sus aportaciones, sus retornos -hasta el 80% de los anticipos laborales- y las reservas, aunque asignadas colectivamente, cubrieran en ese corto período el coste del valor de su puesto de trabajo inmovilizado. Hoy, harían falta 20 ó 30 años para alcanzar la misma cobertura. Y era que, entonces, los beneficios brotaban por encima del 20% sobre la cifra de ventas, y hoy, escasamente se acercan, en valores medios, al 2,5% en los últimos seis años.

Por otra parte los avances tecnológicos han hecho necesario un equipamiento muy poderoso para hacer de cada puesto de trabajo una unidad competitiva frente a las amenazas de un mercado asediado por la oferta, y cada empleo requiere una mayor inversión.

Finalmente, el coste de la mano de obra representa el 27% de la cifra de ventas, cuando en 1960 apenas lle-

gaba al 10%, y el ingreso de un nuevo trabajador ahora deduce 3,5 millones de pesetas, como valor medio, de la cuenta de resultados. Es decir, han cambiado los objetivos a perseguir, las apetencias sociales, las cifras básicas del comportamiento de la rentabilidad de las cooperativas, el contexto cultural, el volumen de oferta y, lo que no hemos dicho hasta ahora, la cancha en la que afrontar -bajo las leyes del más fuerte, con rigor agresivo, implacable y actuando de árbitro- la ocupación del mercado, del cliente, del consumidor.

Ahora ya no es España y sus 36 a 38 millones de habitantes. Ahora es Europa con 350 millones; pero al mismo tiempo son los europeos -los que nos ayudaron con su tecnología tantos años- los que pueden colocar sus productos en nuestro mercado, antes cautivo y a nuestra disposición por el ejercicio de una política proteccionista de la que, también nosotros, inevitablemente, estamos ahora siendo víctimas.

No al silencio

En el meollo de nuestra estirpe cooperativa siempre ha estado presente, por influencia del espíritu de su fundador, la idea de aceptar retos casi utópicos para superar dificultades y para crear instituciones que sino hubiese sido por un optimismo y una fe absoluta en los hombres y el trabajo, nunca hubiesen existido: las mismas cooperativas, la Caja

Los avances tecnológicos han hecho necesario un equipamiento muy poderoso para hacer de cada puesto de trabajo una unidad competitiva .

Laboral, Lagun-Aro, Eskola Politeknikoa como centro que gradúa a 150 ingenieros técnicos por año, Ikerlan, etc. etc.

Ahora vivimos de ese pasado y nos planteamos si se puede -en un escenario que ha mudado tanto en los últimos años- seguir creando cooperativas.

A mí me parece que el discurso ya no debe ir exactamente por ahí: ahora de lo que se trata no es tanto de crear cooperativas, sino de crear empleo, opciones de trabajo.

Es decir, las ideas básicas que confluieron hacia la creación de cooperativas, tenían por objeto dar solución a unos problemas fundamentalmente sociales para modificar la estructura

de soberanía en la empresa y, a través suyo, fortalecerla y dinamizarla, intuyendo ya entonces que el futuro nunca sería tan cómodo como era a la sazón el gobierno de las empresas de Euskadi.

Por consiguiente, el reto del Grupo -MCC- pasa por analizar si es posible incrementar nuestras aportaciones humanas en la gestión y financieras en la inversión para captar nuevas actividades que vayan a engrosar el acervo industrial ya conocido y probado en el retablo de sectores industriales que se dominan.

Y en Euskadi, esta actuación la puede hacer la Corporación MCC mejor que ningún otro grupo.

Los recursos financieros que disponen jamás se hubiese previsto que fluyeran a los niveles que la sociedad ahorradora ha puesto a nuestro servicio; la gestión de las cooperativas depurada al paso del tiempo y en confrontación permanente con la que se practica en otros espacios europeos tiene ya una rica tradición por los instrumentos de programación y control de empresas que se utilizan; la capacidad promotora ha sido la variable más caracterizada como lo prueba que en un tercio de siglo se haya pasado de una cooperativa con 12 socios, al mayor conglomerado financiero, industrial, de servicios y docente de Euskadi y sus afanes por responder a las necesidades de nuestro país, sintiéndonos responsables de sus carencias, han sido los móviles que hoy siguen en vigor plenamente.

La Creación de Cooperativas

Si sumamos a todo este arsenal de impulsos y posibilidades, la riqueza que se custodia en los jóvenes que se forman en nuestras propias escuelas universitarias y que cada vez tienen más dificultades en hallar un puesto de trabajo, tendremos que concluir que este es el momento en el que el Grupo debiera demostrar que, en contra de lo que ocurre a su alrededor, la pujanza de la gestión y el compromiso social no se han extinguido y que existen "fuerzas en marcha que es preciso saber utilizarlas y entonces las soluciones surgen".

Y, por encima de todo, habrá que tener en cuenta que la fortaleza de nuestras actuales empresas hay que probarla mediante planteamientos de nuevas actividades afines y complementarias, porque el tiempo se encargará de erosionar lo actuado hasta ahora si no demostramos en este tiempo que la promoción es una parte indispensable de las organizaciones que aspiran a ser sólidas e imperecederas en su conjunto.

La sociedad, en su demanda ansiosa y preocupada por la marcha de los acontecimientos, los poderes públicos ofreciendo apoyos directos a la inversión y nuestras convicciones sociales aún calientes en el rescoldo de los afanes directivos, tiene la necesidad perentoria de crear nuevas opciones de empleo a través de las empresas que ya existen. Y no sólo ya para añadir nuevas actividades, sino como terapia protectora que preserve la pujanza, ya enraizada en el tiempo, de lo que tenemos. Hay que decir no, desde ahora, al silencio de nuestras sirenas.

Y, ¿cómo?

La cantinela recurrente que se oye con insistencia dice que "ahora ya no se pueden crear cooperativas como antes se hacía; el modelo utilizado en el pasado ha devenido en caduco".

No faltan razones para creer en esta hipótesis. Y he tratado de traer a este artículo a contundencia de determinados números y supuestos financieros que harían que una cooperativa, hoy, con los métodos de entonces y los medios de hace sólo veinte años, no pudiera progresar. Sin embargo ahora los medios son casi espectaculares, la capacidad básica de nuestras organizaciones es muy superior, la sagacidad empresarial, curtida en la experiencia acumulada, facilita la selección de nuevas actividades y las coberturas institucionales propias, las públicas y las instrumentales -estudios, análisis de los mercados, etc.- se dominan y se ejercitan con asiduidad y cercanía.

Sin perjuicio de que este tema pueda tener la hondura suficiente para proseguir la digresión, las limitaciones de espacio en el T.U. me obligan a concluir.

La promoción de empleo y de nuevas empresas, sean cooperativas o no, tiene que tener su apoyo en los siguientes requerimientos previos:

- La convicción y actitud firmemente arraigada de que la creación de nuevas actividades industriales constituye una base oportuna y

necesaria para robustecer las economías de nuestras empresas mediante la creación de empleos alternativos de los que nuestras cooperativas van a dejar en paro para aumentar su competitividad.

- La capacidad para poner en marcha los mecanismos que el Grupo tiene a mano en abundancia para lograr que, con un plan definido, la creación de nuevas actividades sea una realidad que venga en apoyo del propio Grupo y de la sociedad a la que éste sirve.
- La modalidad de empresa -cooperativa u otro modelo de sociedad- vendrá determinada por el producto elegido y su mercado y, en su caso, por las condiciones de financiación que se arbitren y aún los acuerdos que con alguna empresa extranjera se establezcan.
- El esfuerzo objetivo que en la dotación de hombres de empresa y medios se destinen a este fin a partir de las convicciones, aptitudes y definición de estrategias, y al rango de prioridades que en la política de acciones a emprender se dé a la creación de empleo.

Hoy, en la parquedad de impulsos empresariales que se perciben en Euskadi, y en la debilidad manifiesta de la inversión comprometida, sería propio de la raigambre del cooperativismo, relanzar su espíritu promotor, en actitudes comprometedoras e inteligentes ante unas perspectivas que son todo menos halagüeñas. ■

Crear Cooperativas: misión de hoy

Egilearen ustez bi dira langabeziaren arazoari aurre egiteko har daitezken neurriak. Alde batetik enpresa txikiak sortzea, eta bestetik eduki teknologikoa duten aktibitateak bultzatzea. Erakunde gutxik dute MCC Korporazioak dituen tresnak lanpostu berriak sortzeko.



Creación de Cooperativas, la verdadera competición

*José M^a Sarasua

La creación de empresas y nuevos puestos de trabajo es el tema estrella de nuestra actual sociedad. Se ha convertido además en un tema angustioso que nos ha impregnado hasta los cimientos a todos nosotros y ante el cual sentimos una clara impotencia. Lo grave del problema es que estamos como obnubilados ante la situación esperando no se qué reacción de fuerzas externas, instituciones

públicas, economía internacional u otros organismos supranacionales. Nos olvidamos demasiado fácil de que el progreso de un pueblo depende casi exclusivamente de su propio esfuerzo e ingenio y que si aguardamos soluciones externas, lo probable es que nos alejemos cada vez más de nuestros objetivos.

Derecho al trabajo

Si la fórmula cooperativa tiene como misión primordial la de salvaguardar y desarrollar la dignidad de la persona en el campo del trabajo, no cabe duda de que el derecho al trabajo es todavía anterior a esa misión.

Sin duda la creación de puestos de trabajo, cuando la sociedad no los

La Creación de Cooperativas

crea en la medida necesaria, entraría de lleno en el cometido del trabajo comunitario.

Podemos pensar que una de las grandes dificultades, seguramente la mayor, es la de disponer de promotores de nuevas iniciativas empresariales. Llamémosles directivos o empresarios. Ciertamente es un componente imprescindible para el tema que nos trae. La cuestión es si vamos a disponer de ellos.

Al respecto se me ocurren las siguientes ideas:

- En el pasado y especialmente en los 15 primeros años de andadura hemos sido capaces de crear o formar cientos de directivos, casi todos sin una experiencia anterior de este nivel. Pensar que las nuevas generaciones, de hecho mejor preparadas que nosotros, carecen de capacidad y valores humanos necesarios para la tarea, sería una gran equivocación situada lejos de toda visión realista.
- Cuando hay tareas que apasionan y se siente la llamada de un colectivo necesitado, las personas somos capaces de comprometernos a fondo y desarrollar a tope nuestros "talentos".
- Basado en estos presupuestos en el pasado ha existido realmente una verdadera escuela de directivos. En el presente y futuro tiene que ser más viable, puesto que disponemos de gran cantidad de soportes y herramientas de formación y transmisión de experiencias.

- Si la motivación de la primera época, de crear sociedades de personas, fue suficiente para la generación de tantos empresarios, en la actualidad sumamos a esta razón la de crear puestos de trabajo necesarios para la supervivencia como pueblo.

Pequeña empresa

Dicen que la necesidad aguza el ingenio. La ilusión y el ingenio hacen posible lo que parece casi

Pensar que las nuevas generaciones carecen de capacidad y valores humanos necesarios para la tarea, sería una gran equivocación situada lejos de toda visión realista.

inviabile. Entidades como Bultz Lan, órgano creado por Cáritas de Gipuzkoa y Bizkaia, nos dan un claro ejemplo al crear más de 200 puestos de trabajo, en base a pequeñas empresas y negocios. Tiene además en perspectiva la generación de otros tantos a corto plazo. ¿No es una reflexión para nosotros?

Un paso posible, entre otros, puede ser el de impulsar pequeños núcleos de fabricación o servicios, donde se experimenten productos o procesos susceptibles de desarrollarlos a mayor escala. Este paso tendría como objetivo aflorar, además de nuevos renglones de actividad, personas capaces de liderar iniciativas empresariales de mayor rango.

Los pequeños núcleos tienen la virtualidad de entusiasmar y comprometer a las personas de manera que se "vive" con la máxima intensidad "su" empresa. De hecho este fue nuestro mejor aliado en el demarraje de nuestro Grupo.

Aunque hacer empresa, implica automáticamente asumir riesgos, creo que debemos de ser cautos en la creación de unidades de alto riesgo en capital y personas. Me refiero a que hay muchas actividades en manos de grandes empresas (generalmente multinacionales) con un gran dominio en el terreno tecnológico, financiero, imagen, etc., y por atractivos que parezcan ciertos productos, es preciso medir con realismo nuestras capacidades y evitar en lo posible fracasos que provoquen la merma de nuestros recursos conjuntos. Quizá en ciertas áreas la vía de

la colaboración con firmas de primer orden puede ser una solución válida. Sin embargo conocemos actividades abordadas universalmente por pequeñas o medianas empresas, de mercado permanentemente creciente, que en el entorno cooperativo no hemos sabido trabajar con éxito. Son empresas de alta tecnología y gran profesionalidad de todos sus componentes. Me estoy refiriendo a campos como el del ensamble automático, con múltiples ramificaciones que podrían dar lugar a la creación de varias empresas; al renglón del utillaje de diversos tipos: troqueles y moldes en su amplia diversidad y tamaños, que pueden traccionar a diferentes especializaciones y unidades de negocio; las máquinas y útiles de medición automática donde se integran la electrónica e informática con la alta mecánica. Podríamos citar más sectores donde estamos casi ausentes y cuya actividad a nivel mundial es de continuo crecimiento.

El dominio de las tecnologías

Pero como complemento del punto anterior quisiera aflorar una preocupación. Sin pretender generalizar, porque hay importantes excepciones, no estamos operando con el criterio correcto en el dominio de las tecnologías de las actividades que se abordan. En el tipo de empresas que he citado es tal el condicionamiento del saber profesional que los

propios gerentes deberán conocer con profundidad tanto el producto como el proceso.

En estas actividades es preciso compaginar perfectamente el saber hacer mercantil y financiero con las del conocimiento de los productos y procesos, sin necesidad de recurrir en cada caso a especialistas que encarecen la estructura y restan agilidad. Creo que esto no se ha entendido así en no pocas ocasiones. Lo cierto es que tenemos muy poco desarrollo en empresas de este tipo cuando otros han sabido hacerlo con éxito.

En síntesis pretendo decir que deberíamos abordar prioritariamente actividades de gran contenido tecnológico, contando con que disponemos en Euskadi de recursos humanos bien preparados para ello y orientarnos menos hacia grandes inversiones, que puedan conducir a la Corporación hacia una situación de gran riesgo.

La situación de la Corporación nos demanda la creación de nuevas cooperativas que traccionen tanto el empleo como la rentabilidad. Por otro lado nuestro pueblo necesita con urgencia más puestos de trabajo. Pocas entidades tienen nuestras herramientas para llevar a cabo esta misión. Esperamos que nuestros directivos tengan el acierto de traccionar de todos nosotros el entusiasmo, el ingenio y los esfuerzos necesarios para dar la respuesta adecuada. ■

El compromiso cooperativo

Debemos y podemos alumbrar nuevas empresas o unidades de negocio por muchas razones.

- Ha sido nuestra vocación desde siempre.
- Sabemos hacerlo. En 36 años hemos creado más de 120 empresas y dentro de ellas más de 400 unidades de negocio.
- Como lo hemos hecho en múltiples ocasiones, **queda demostrado que sabemos compaginar las razones de rentabilidad con las demandas sociológicas de nuestros pueblos y comarcas.**
- Disponemos de importantes esencialidades de cobertura para la creación de nuevos centros de trabajo: Orientación estratégica, financiación, imagen, trasvases sinérgicos de todo tipo, tecnología, conocimiento del mercado, personal, organización, etc. etc.
- Y lo que es el mayor activo: **personas capaces de entusiasmarse por un objetivo noble y difícil.**

La Creación de Cooperativas



¿Ideología? ¿Qué ideología?

Ideología y cooperativismo

*Jesús Larrañaga

Jesús Larrañagaren ustez formula kooperatiboa hainbat kasutan ez da ego-kiena merkatuari aurre egiteko, batez ere kontut-tan hartuta kudeaketa demokratikoa eta efizien-tzia enpresariala direla gainditu beharreko ozto-porik nagusienak.

El alto nivel de desempleo pone ante las cuerdas a la organización socio-económica del sistema dominante, que se muestra incapaz para crear opciones de trabajo en su modelo convencional, esto es, en la empresa capitalista a secas.

¿Son las cooperativas y empresas de economía social vías alternativas? Son más bien salidas de emergencia que soluciones de respuesta dinámica, a juzgar por la forma en que se gestan. Nacen más por extrema necesidad de garantizar el puesto de trabajo que por otras razones, aceptando los trabajadores lo que antes no querían: autolimitación salarial, la autogestión como única vía de recortar los gastos y mantener a flote las empresas que van a la deriva. La cultura y los valores dominantes propician el éxito individual, la riqueza y el poder; la ruta coopera-

tiva no es la natural, ya que la puesta en común de la propiedad y el poder impiden la concentración y personalización de la riqueza y el poder.

Así, sustraídos de la circuitería psicológica de los componentes activadores de la ambición personal, la razón y el sentido de lo cooperativo se sitúa en la zona de emergencia, esto es, cuando no hay otra salida, y se apuesta por la cooperativa o la SAL dentro de la tipología de lo que se denomina economía social.

En estas notas me refiero a la cooperativa integral, la que pone en juego capital y trabajo, y no a la parcial o periférica, que se corresponde con la gestión de aspectos concretos, como comercialización, compra, etc., pero sin poner en régimen común lo básico, que es la propiedad de la tierra en el caso de las cooperativas del campo, por poner un ejemplo, o las tiendas en el caso de las cooperativas de comerciantes.

Lo espontáneo y lo coherente en la cultura prevalente es la sociedad de capitales, por lo que cualquier modelo alternativo deberá fundarse en valores ideológicos capaces de movilizar a personas e instituciones hacia modelos de organización social competitivamente realizables, de forma que permitan mantener el difícil equilibrio entre valores de gestión democrático y eficiencia comparable en el mercado.

Desde mi óptica, la cooperativa solitaria puede ser respuesta social y económica a casos concretos, pero insuficiente a todas luces en esta

La razón y el sentido de lo cooperativo se sitúa en la zona de emergencia, esto es, cuando no hay otra salida.

coyuntura de desafíos globales de tamaño y mínimos críticos, que sólo pueden garantizarse a través de artificios de otro nivel organizativo capacitados para dotar a sus unidades proyección y apoyo estratégico. Las cooperativas hoy pueden ser actuales y de interés empresarial, pero si nacen sin señas ideológicas serán limitadas en su soledad y sin expectativas de incrustarse en proyectos mayores de interés para la sociedad.

Direccionar iniciativas

En el origen de la experiencia cooperativa de Mondragón primaba en la escena sociológica una visión humanista de la empresa, que provenía de

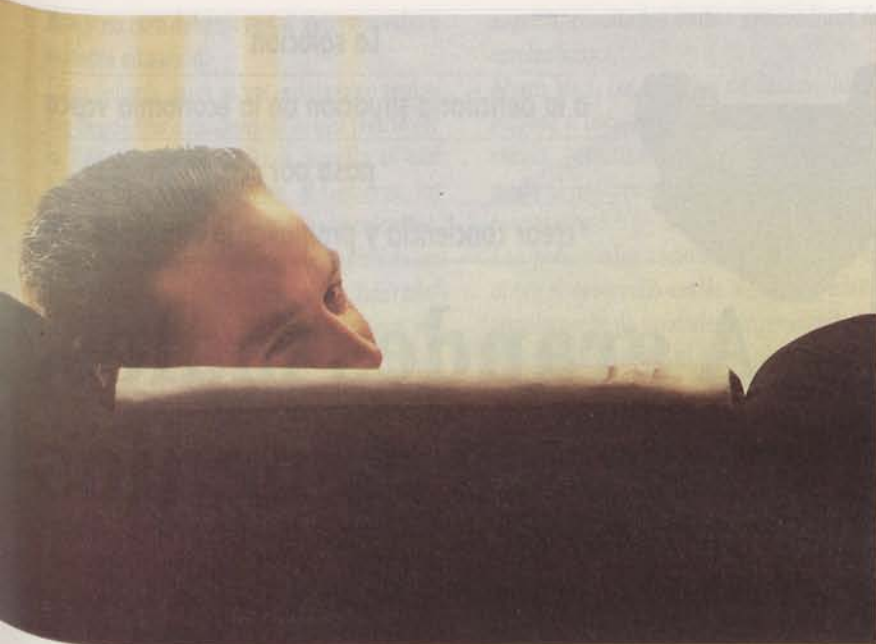
creencias religiosas concretadas en valores de solidaridad-democracia en la gestión económica en su dimensión interna y de compromiso responsable con las necesidades de la comunidad exterior.

El desarrollo de esta filosofía se materializa en expansión articulada de instituciones y empresas, gracias al éxito inmediato y rentabilidad económica sostenida, pero bien es verdad que no sólo por eso, sino porque el impulso hacia el desarrollo nacía de ese compromiso natural. Resulta por ello difícil que en el día de hoy, a falta de cuerpo ideológico o motivación asimilable, el desarrollo con éxito de cooperativas que se crean, por pura necesidad, sean competitivos y de alcance internacional, ya que las nuevas empresas, tecnológicamente avanzadas, necesitan cuantiosos capitales y de personas de alta preparación, y no es probable que se organicen cooperativamente, por lo que este planteamiento supone de distribución de propiedad y poder.

La incubadora y lanzadera más natural es la organización preexistente y vertebrada en forma de grupo o corporación cooperativa, ya que de otra forma será muy difícil esperar que la sociedad actual se mueva, dada la preeminencia de otros valores, en coordenadas cooperativas.

Bien es verdad que cabe una vez nacidas, ordenarlas en niveles superiores con el propósito de diseñar alternativas eficientes en el tiempo y en el espacio, soluciones que sir-

La Creación de Cooperativas



No es el momento de mirar atrás sino de encarar el futuro con decisión y valentía

van para dar continuidad y fuerza a las empresas e inscribirlas en expectativas de futuro en función de la actividad y tecnología elegida.

El mercado

El espacio de gestión, el mercado pequeño o grande en donde han de desenvolverse y triunfar es otro elemento a considerar a la hora de plantear el desarrollo cooperativo. En ciertas actividades se es internacional o no se es nada, por lo que es forzoso el uso de modelos no cooperativos, por la ley de que el único poder inalámbrico reconocido universalmente es el capital cuando se practica el negocio en mercados no locales.

Desde este plano, el desarrollo transaccional está sujeto mínimamente al desarrollo bajo modelo dual de cooperativa y empresa y de capitales, por la sencilla ley de la reproducción del poder, que es básica e inherente al mercado, que es global y no doméstico.

No sé si será excluyente y hasta disparatado el deducir de estas notas que, a falta de cuerpo ideológico, no será muy importante el despliegue cooperativo de nuevo cuño, pero a eso apunta el clima ambiental en el que se mueve esta sociedad escorada hacia lo inmediato y personal, salvo que se interpongan movimientos sociales con alta carga idealista, capaces de orientar hacia derroteros más colectivos.

Además se da el hecho paradójico de que el hombre es capaz de morir en el altar de lo emocional, pero es

incapaz, o al menos es más limitada su voluntad para actuar y sobrevivir en la contienda económica. Ahí donde se mide por los números y se lucha en un mercado impersonal e indiferente con las emociones.

Me preguntaban en ATB (Arrasate Telebista) por qué los interesados en la experiencia se han atrincherado en la gestión económica y no en la promoción de la filosofía humanista y cooperativa.

Mi respuesta no fue convincente. No sabía cómo hacerlo, y menos en algo que se impone de manera imperceptible y machacona por la dureza de la gestión económica, amén de que las doctrinas más sublimes y totalizadoras han ido a parar al rincón del olvido, arrastrados por el maremoto de la eficacia capitalista por las inmanencias del mercado, ajeno a toda voluntad ideológica y política.

De momento no caben muchos milagros cooperativos, por lo que se debe tutelar y direccionar las iniciativas que hubiere dentro del arco de organizaciones preexistentes, o de promover iniciativas envolventes sean asociativas o políticas, para que desde el origen tengan la opción a planteamientos con horizontes estratégicos, ya que será muy difícil construir un tejido económico duradero en actividades que se monten sobre las que quiebran a falta de proyecto empresarial, y que tampoco podrían sostenerse en permanente autoexplotación salarial. ■



¿Hay
trabajo
por ahí?

La solución
a la deficitaria situación de la economía vasca
pasa por
"crear conciencia y promover la implicación"

A grandes males, grandes remedios

*Pedro Mendieta, Director General de MAX CENTER.

Egilearen ustez produkzioa
eta merkaturaketa dira
enpresaren helburu nagusiak
merkatu berri honetan. Bere
ustez lehena formula koope-
ratibaren bidez egin daiteke;
bigarrena berriz koinbertsioa
bulzatuz, beti ere elkarte ano-
nimo formula juridiko pean.

A grandes males,
grandes remedios.
Resulta evidente
que el paro en el ámbito occi-
dental y más particular-
mente en Euskadi, es uno
de sus grandes males que
no sólo preocupa sino que
crea situaciones de zozo-
bra en amplias capas de la
sociedad vasca.

Pero, ¿cuáles son esos grandes remedios?
En una situación como la actual en la que
se mezclan situaciones de recesión y las
secuelas derivadas de:

- Una más que mediocre defensa de los inte-
reses propios cara a la integración en el
mercado único europeo.
- Una notable ausencia de proyectos debi-
damente sustentados de reconversión y
reindustrialización.

Cada día son más las voces que proclaman
la situación vasca como de emergencia
nacional.

A mi juicio, el primero de los denominados
grandes remedios, no puede ser el desem-
barco de la "General Motors" u otros proyec-
tos equivalentes y ello no por oposición a los
problemas específicos derivados de las inver-
siones de las corporaciones multinacionales.

Implicación

Un País que ha sido capaz de crear entra-
mados empresariales como los de BBV,
IBERDROLA, MCC, etc. estaría obligado,
antes de nada, a cobrar conciencia y promo-
ver la correspondiente implicación en su
situación de emergencia.

La Creación de Cooperativas

Ese y no otro debería ser el gran remedio a nuestra situación.

Digo debería, pues se me antoja poco probable lleguemos a contemplar lo que podría ser la foto del año en Euskadi, aquella en que las grandes Corporaciones, el Gobierno, los agentes sociales y también los tecnócratas, quedarán inmortalizados refrendando un proyecto de reindustrialización "liderado" desde Euskadi y por los propios vascos, sin perjuicio claro está, del necesario régimen de coinversiones con el capital y tecnología extranjeros.

Pero cuando los grandes remedios de ser aplicados, lo serán, en todo caso no en tiempo hábil, es decir, después de un grave deterioro de nuestro tejido industrial, empresarial, social, es necesario y saludable interrogarse sobre las acciones que "a mottu propio" caben ser desarrolladas.

Estrategias de consolidación

Desconozco qué tipo de iniciativas tendentes a la promoción de empleo vienen formulándose desde las propias agrupaciones de cooperativas industriales.

Sé que ello resulta difícil para una gran parte de empresas, pues el momento presente les exige el seguimiento de estrategias preferentemente de consolidación y engarce con el nuevo marco competitivo.

Conozco, ya directamente, las medidas adoptadas en el seno de MCC, mediante las cuales se viene avanzando diría que a buen ritmo, en la integración de nuestra presencia empresarial en los ámbitos FINANCIERO/INMOBILIARIO y DISTRIBUCION, generando, de un lado, procesos más competitivos de captación de cartera de pedidos por parte del GRUPO INDUSTRIAL y de otro, promociones empresariales en sinergia plena con la Corporación, como viene a ser el proyecto MAX CENTER.

Se propicia así la expansión de los negocios actuales y se crean nuevas unidades de

negocio, resultados ambos generadores de empleo neto.

Ahora bien, las medidas de desarrollo del empleo a escala nacional, a escala corporativa, ¿condicionan o afectan de algún modo al desarrollo del empleo en régimen cooperativo?

Las potenciales acciones consorciadas en orden al desarrollo sea de Macroproyectos o simplemente de unidades empresariales de alta especialización, el único efecto condicionante que en su caso podrían generar sería el derivado de una eventual presencia monopolizadora de las iniciativas de promoción empresarial, asfixiando las capacidades endógenas de la correspondiente región o comarca.

Por tanto, parece posible señalar que ante la notable sequía en desarrollo industrial, las cooperativas tienen un importante papel que jugar y deben desempeñarlo.

Lo pide a gritos ese importante contingente de nuevas generaciones de profesionales, cuyo futuro inmediato en un gran porcentaje se concreta en alguna de las siguientes situaciones:

- Desempleo y continuidad de los estudios
- Empleo en ramas ni específicas ni del nivel de su formación profesional
- Emigración

Desgraciadamente, la referencia a la emigración no es una mera hipótesis. Hay que señalar que Euskadi ha comenzado ya a exportar un porcentaje significativo de sus nuevos cuadros, en cuya formación ha invertido importantes recursos y esfuerzos, ello como consecuencia de la alta tasa de paro de nuestra juventud.

Creación de cooperativas

Entonces, ante tales expectativas y ante la confianza que la experiencia cooperativa sigue despertando en nuestra sociedad, ¿cómo dinamizar la creación de cooperativas en la coyuntura actual?

Su promoción en condiciones de autodesarrollo, inclusive con el apoyo institucional y de la propia Corporación, aparte de ser una fórmula de crecimiento lento, lo es también de alto riesgo.

La promoción en régimen de coinversión con entidades foráneas tropieza con el tratamiento asignado al capital en su encaje con las esencialidades de la empresa cooperativa. La superación de dichas limitaciones cabe estructurarla en base a la segmentación del hecho empresarial en sus dos funciones básicas, a saber: Producción y Comercialización. La primera función, la de producción, cabe articularla en forma cooperativa y bajo el amparo de las oportunas operaciones de transferencia de tecnología.

La segunda, la de comercialización, en forma de coinversión y bajo la modalidad jurídica de Sociedades Anónimas, obviamente bien amparados los porcentajes de participación, los procedimientos de decisión, en definitiva la defensa legítima de los intereses de la unidad de producción.

Estas y otras modalidades requieren un cierto grado de institucionalización u ordenamiento de las acciones de impulso, promoviendo dotaciones presupuestarias a modo de Capital-Riesgo y promociones de emprendedores bajo la complementaria tutela gestora correspondiente.

Se que de lo dicho al hecho hay un buen trecho y que lo dicho no representa novedad alguna. Tal vez experiencias vividas años atrás con su secuela de fracasos parciales, pueden dificultar la reedición permanente de tales acciones concertadas.

Depende de todos repartir mejor el trabajo disponible y compete a todos contribuir a su generación.

Ala bedi! ■



Los nuevos jóvenes,
¿pasotas o responsables?

Trabajar juntos

*Alfonso Gorroñoitia, Cofundador de ULGOR y Presidente de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado.

Euskal Herrian daukagun arazorik larrienetarikoa lan-gabeziarena da. Egilearen ustez egoera ez da aldatuko gure jarrera aldatzen ez den bitartean. Artikuluan esaten den bezala alperrik ari gara bakoitzak bere mailan ahaleginak egiten ez baditugu danon artean egoera hau gainditzeko. Gure eskubidez gutxiago arduratzea gomendatzen digu artikulgileak.

Las tasas de paro de nuestra Comunidad Autónoma revelan que el desempleo es uno de los mayores problemas, si no el mayor, al que nos enfrentamos actualmente. ¿Puede ser la solución al problema la creación de cooperativas?; ¿es este el momento idóneo para la creación de cooperativas?; ¿cuáles son los argumentos a favor para crear empleo cooperativo?; ¿qué dificultades presenta la creación de cooperativas en la coyuntura actual? ... En este o parecido repertorio de preguntas T.U. Lankide ha planteado como tema central del mes el de

La Creación de Cooperativas

“la creación de cooperativas hoy”, con la intención de que reflexiones de distinta procedencia puedan resultar de interés para los lectores de la revista.

No hace falta ser ningún experto para afirmar que el desempleo no es más que el reflejo de la incapacidad de un pueblo, como un todo colectivo, para generar empleo para todos sus hijos; hecho que se agrava si concurren otras circunstancias como las de una explosión demográfica o inmigratoria, pero que en nuestro caso no están especialmente presentes en la situación actual.

Pero además, el paro se ha agudizado no sólo porque no se han generado suficientes puestos que ofrecer a las nuevas generaciones que han ido llegando a la edad de trabajar sino, y sobre todo, por el vendaval que, a partir de la segunda mitad de los 70, ha sacudido, y sigue sacudiendo, a nuestra industria tradicional llevándose por delante muchos miles de puestos de trabajo y empresas enteras que fueron buques insignia de la industria vasca.

Una pregunta que surge espontánea es la de porqué hemos llegado a esta situación. Y seguramente las respuestas serían múltiples según la particular visión de cada uno: los ciudadanos de a pie acusarían al Gobierno, y la Administración, a la insensibilidad de la sociedad; los sindicatos a la ineptitud de los empresarios y los empresarios a la estulticia de los sindicatos; los socios de base al estamento dirigen-

te de las cooperativas y los directivos a la actitud de las bases ..., y así hasta donde se quiera, esgrimiendo

No hace falta ser ningún experto para afirmar que el desempleo no es más que el reflejo de la incapacidad de un pueblo, como todo un colectivo, para generar empleo para todos sus hijos.

razones de toda índole, políticas o sociales, estructurales o culturales, pasadas o presentes.

Seguramente los intelectuales y expertos de la historia económica de este país tendrán análisis lúcidos y diagnósticos certeros para explicarlo, pero no se me puede quitar de la cabeza si no será que somos una colectividad, en términos de habilidad global para la cosa económica, mucho menos capaz de lo que reglamentariamente creemos de nosotros mis-

mos, sintiéndonos “hamalau” a la hora de las pretensiones siendo apenas “zazpi” para proveerlas, a la hora de la creatividad, el esfuerzo, el compromiso y las ganas de trabajar y arrimar el hombro. En resumen, una comunidad humana o país más bien mediocre comparado con otros próximos que nos ganan la partida y nos la seguirán ganando irremediablemente si no cambiamos de verdad nuestras pautas de comportamiento colectivo como pueblo, como un todo.

Por eso me parece totalmente estéril el espectáculo de esa especie de tribunal inquisitorial que hemos instituido, con acusaciones recíprocas, en busca del culpable, naturalmente siempre “el otro”, sobre todo cuando nadie, o muy pocos, individual o grupalmente, se pregunta y se cuestiona la cuota de responsabilidad que nos corresponde en lo hecho hasta ahora, o en lo que se está dejando de hacer.

Por otra parte importa poco, o si se quiere, resuelve poco, el saber quién es el verdadero culpable, si sus diligentes descubridores no saben la solución, o si, conociéndola, no la saben aplicar, que es lo que, según dicta la experiencia, sucede normalmente.

Recientemente, en un artículo titulado “DIAGNOSTICO DE EUSKADI - EL FACTOR HUMANO”, el sociólogo Javier Elzo decía que “una de las características más o menos estereotipadas del vasco, era la de su carácter emprendedor, creador de empresas, trabajador y con capa-

Disyuntiva	Europa	España	Euskadi
Asunción personal de responsabilidades, o delegar en el Estado (es decir en la Administración Pública), la responsabilidad de allegar los medios de vida.	<p>Francia: el 23% de ciudadanos optan por delegar en el Estado.</p> <p>Alemania: el 27%</p> <p>Media 12 países: el 36%</p>	49%	55%
El éxito proviene: del trabajo duro o de la suerte y buenos contactos	<p>el 67% opina que del trabajo</p> <p>el 33% de la suerte y buenos contactos</p>	63%	58%
		37%	42%

ciudad de iniciativa. No sé lo que habría de objetivo o verificable en todo lo anterior, pero en todo caso, comparativamente hablando con otras latitudes próximas a las nuestras, esas afirmaciones, hoy por hoy, difícilmente pueden seguir manteniéndose” y aportaba a continuación los datos que se exponen en el cuadro adjunto y que se obtenían de una encuesta de 1990 simultáneamente realizada en la CAV, Navarra, Estado y doce países europeos. Y así en otros conceptos de índole parecida que pretendían medir el talante vital de los ciudadanos y su posicionamiento a la hora de resolver su “modus vivendi”, en todos los cuales “los ciudadanos vascos nos posicionamos, comparativamente con los del resto del Estado y con los ciudadanos europeos, en el polo más pasivo, allí donde se delegan nuestras responsabilidades en la Admi-

Que cada uno, empezando por los directivos, no menos que por los Consejos Sociales, hable y se preocupe menos de sus derechos - y sus sacrosantos «intereses» - y se ocupe más de sus obligaciones y de empujar el carro hacia adelante.

nistración o en la suerte, o en los buenos contactos”.

Tratando de explicar cómo se ha llegado a este esquema de valores aduce como factores, no estructurales y materiales, a tener en cuenta, entre otros, los siguientes:

- el paso de la ética del trabajo a la ética del consumismo hedonista,
- la instalación entre nosotros de la cultura de

la violencia, más allá del ámbito estrictamente político,

- la cultura antiempresarial dominante,
- y, en fin,

la malquerencia de todo lo que fuese iniciativa privada frente a la bondad del ordenamiento público de la vida ciudadana”.

No parece que un cuadro tal sea precisamente optimista, si bien el autor concluye con el mensaje de que “la esperanza, pues esperanza hay, está en las nuevas generaciones y en los cambios de valores, que ya se vislumbran”, objetivo absolutamente



La Creación de Cooperativas

deseable, y a estimular desde todos los frentes, porque caso contrario lo más probable es que el trabajo y el empleo disminuyan en lugar de aumentar y que reverdecamos nuestra vieja tradición de país de emigración.

Si el cuadro anterior responde fielmente a la realidad, y nada hay que induzca a pensar lo contrario, lo



No es el mejor momento para bajar la guardia.

único que nos hace es ponernos descarnadamente, sin optimismos pueriles ni pesimismo paralizantes, frente a dicha realidad para afrontarla tal como es, al objeto de supe-

rarla mediante nuestro esfuerzo cotidiano.

De nada de lo dicho hasta ahora creo que estamos carentes -en una u otra medida, con unas u otras expresiones- en nuestro entramado cooperativo, al que no le eximo de ninguno de sus componentes más críticos, cuya enumeración no tiene más objeto que el de formular una interpelación seria a la conciencia, individual y colectiva, de todos. Y que cada uno, empezando por los directivos, no menos que por los Consejos Sociales, hable y se preocupe menos de sus derechos -y sus sacrosantos "intereses"- y se ocupe más de sus obligaciones y de empujar el carro hacia adelante, poniendo a contribución la generosidad y el compromiso personal que fueran necesarios.

En cuanto a la promoción de empresas cooperativas, específicamente hablando, es preciso empezar por recordar que el cooperativismo se construye con la solidaridad de los socios de la cooperativa, pero también va más allá de este grupo persiguiendo una sociedad más justa que ofrezca a las personas mejores oportunidades de participar activamente en la elaboración de su futuro. Tal como manifiesta en una declaración, de 1987, la Agrupación Nacional del Cooperativismo francés "Las cooperativas se basan en la iniciativa de grupos de personas que están decididas a tomar su destino en sus manos trabajando juntas en el campo social y económico, dentro de un espíritu de creatividad, inde-

pendencia y confianza en sí mismos, compartiendo la responsabilidad de una manera democrática y haciendo esfuerzos para educar y promover a la gente".

Dentro de este marco global, cada circunstancia concreta plantea inte-

Importa poco, si se quiere, resuelve poco, el saber quién es el verdadero culpable, si sus diligentes descubridores no saben la solución, o si, conociéndola, no la saben aplicar.

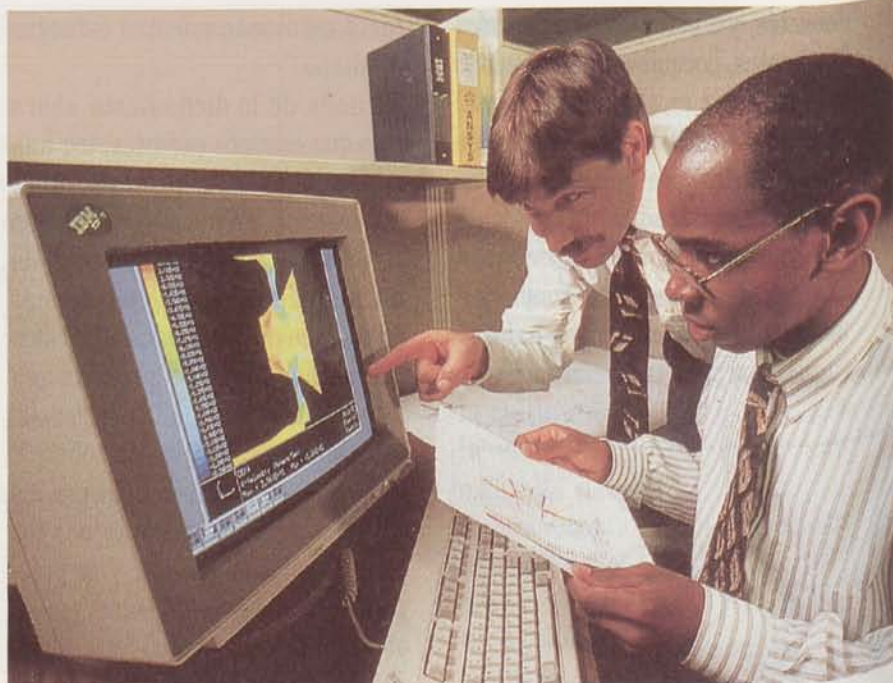
rrogantes operativos como los que encabezan estas líneas, para cuya consideración se han destinado otras páginas de esta misma revista. ■

Gaur egungo egoera ekonomikoaren aurrean bide bakarra gelditzen zaigu enplegua sortzeko, konpetibitateak dakarren hazkundearen oinarritutako enplegua bilatzea hain zuzen. Daukaguna indartu, idei eta proiektu kooperatibo berriak bultzatu eta gure filosofiaren ardatzak goraiatu, alegia solidaritatea eta konpromezua.

Al situarme ante el papel, totalmente en blanco, me asalta la duda. No se si deslizarme por la vertiente técnica-empresarial de la cuestión o, por el contrario, abordar su aspecto más filosófico. No en vano, estamos hablando de empresas y cooperativas.

La creación de cooperativas hoy, ¿depende más de un esfuerzo voluntarista alimentado por una vocación de solidaridad y compromiso social, o de la pura eficiencia en la gestión empresarial.

En este caso, como en muchos otros, no hay más remedio que asumir la necesidad de moverse en un difícil equilibrio entre requisitos aparentemente contradictorios. Lo diría muy bien la señora Moss Kanter, cuando habla de la empresa postindustrial, que, según



Crecer en eficacia, arma básica en los nuevos mercados

La competitividad, punto de partida para la creación de empleo cooperativo

Hacer más y mejor con menos

***Iñaki Dorronsoro**, Director de L. K. S. Coop.

ella, está obligada a "hacer más con menos".

Como empresa, resulta bastante indiferente dilucidar si de lo que se trata es de tener cooperativas más grandes, o de tener más cooperativas, o de controlar más empresas. La cuestión central es crear empleo mediante el

crecimiento, impulsado por la competitividad (hacer más, mejor, con menos). La necesidad-voluntad de crecer está ahí. Diría, incluso, que es intrínseca a la propia cultura general de la empresa. Si no se crece, se pierde posicionamiento en el mercado, o se está en un mercado decreciente. El corolario final es la decadencia.

La Creación de Cooperativas

Conseguir mayores cuotas en el mercado habitual, con negocios mayoritariamente maduros, resulta francamente difícil. En el Grupo Industrial vamos a perder 1.000 empleos a lo largo de los tres próximos años, a pesar del considerable esfuerzo que supone crear 500 puestos en nuevas actividades relacionadas con las actuales. Solamente, el año 1992 se han perdido 20.000 empleos en el sector industrial de la Comunidad Autónoma.

Ampliar nuestros mercados, en muchos casos, vía internacionalización, es un camino con amplias posibilidades, en el que es preciso redoblar esfuerzos de una manera persistente. Pero los efectos se me antojan lentos y a más largo plazo.

Mediante una combinación de penetración y ampliación de mercados, Eroski va a generar 10.200 puestos, apuntando una tendencia clara hacia la terciarización de MCC. Nos situamos en una clara línea de diversificación, además en el sector servicios, alejándonos de nuestro tradicional apego al hierro.

En conjunto, crearemos 9.300 empleos en 3 años que, comparados con nuestro entorno cercano y hasta un poco más alejado, resulta una maravilla. Pero se nos está cayendo la industria.

¿Qué va a ser de nuestras actividades actuales dentro de diez, veinte años? Nos enfrentamos a otro exigente acto de equilibrio: mantener los negocios en los que ya estamos comprometidos, al tiempo que se inician nuevas actividades que reportarán beneficios y empleo en el futuro.

Es muy difícil mantener en la misma cabeza, al mismo tiempo, el problema de defender lo existente y el problema de la construcción de nuevas líneas de negocios.

Sin un apoyo y una política especiales, las nuevas ideas o proyectos pueden perderse fácilmente en el ímpetu de la lucha cotidiana de los negocios principales. Necesitamos programas especiales que respondan básicamente a dos finalidades: producir beneficios futuros a través de nuevos negocios autónomos o aportar innovación a los negocios existentes.

Necesitamos crecer y crear empleo por el propio imperativo de ser empresas competitivas, pero, al mismo tiempo, este nuevo empleo tendrá que ser mayoritariamente cooperativo.

La noción de solidaridad y compromiso social han sido y son el motor fundamental de nuestro crecimiento histórico. Cada vez está más clara la importancia que la cultura, los valores, las señas de identidad, ampliamente compartidos, tiene para el éxito empresarial.

Allí donde no ha existido esta voluntad creadora, de carácter cultural y filosófico, las cooperativas y sociedades anónimas laborales han surgido, en muchos casos, como subproducto de la crisis, como consecuencia del fracaso del capital para mantener unos puestos de trabajo competitivos. ■

Las señas de identidad

Si hay algo que está encarnado en las personas, ese algo son los valores y la cultura que, a su vez, están determinados por la sociedad en la que conviven esas personas. Desde este punto de vista, también lo tenemos difícil. En la sociedad en la que vivimos, las señas de identidad, que empujaron y empujan nuestra experiencia, han quedado relegadas a un segundo lugar.

El señor Von Hayek ha impuesto sus tesis. Según él, las nociones de solidaridad y cooperación social son propias de las sociedades tribales; en la modernidad deben imperar las leyes del darwinismo.

En nuestro propio entorno cooperativo, a veces, da la impresión de que las razones de empresa ahogan ese fuego primordial, esa razón de ser que ha impulsado nuestros pasos.

A pesar de las dificultades prefiero pensar en una idea muy bien expresada por Francois Dalle. Creo que estamos en uno de esos momentos en los que "es razonable ser irracional".

Es preciso creer desarrollando lo que tenemos, creando programas específicos para generar nuevas ideas y proyectos cooperativos y, sobre todo, reforzando nuestras señas de identidad (solidaridad y compromiso). Incorporar una dosis adicional, aunque sea pequeña, de utopía en nuestros comportamientos, mensajes y programas. No nos olvidemos que somos el resultado de una utopía pensada hace más de tres decenios. De lo contrario, además de no alcanzar los objetivos empresariales, puede que dejemos de ser cooperativas y, en consecuencia, hasta podríamos dejar de ser empresas.

10 años vista

Hay un pensamiento perturbador en el horizonte. Las bases de la potencia económica de los próximos decenios están en fase de constitución. Las empresas que dominen estos nuevos ámbitos de actividad económica serán las que saldrán adelante durante un período bastante largo.



Alfonso Gorroñoigoitia Cofundador de Ulgor

Aurkezpen luzerik behar ez duen horietakoa dugu Alfonso Gorroñoigoitia. Zuzena iruditu zaigu Ulgor-eko fundatzaile honi kooperatibak sortzeari buruzko hainbat galdera egitea. Badakigu, hala ere, muga-tuta gaudela: ezin da paperean eman berorek zuzenean ematen duena.

“Hoy en día es más difícil hacer empresa que hace 25 años”

*J.M.F.

T.U.: ¿Cuáles son las condiciones óptimas para el desarrollo del empleo en régimen cooperativo?

A.G.: A mi juicio, el clima óptimo lo determinan tres factores: una situación económica de necesidad extrema, una cultura en la que estén presentes ideales de superación y una realidad económica en que las cuotas de entrada en el mercado sean bajas y relativamente accesibles a las iniciativas empresariales de estrato popular. Este era precisamente el marco que conformaba la realidad socio-económica cuando comenzamos con la experiencia cooperativa.

T.U.: ¿Qué es primero, la creación de empleo o la creación de cooperativas?

A.G.: El empleo es una necesidad primaria de toda sociedad. La forma en que se desarrolle obviamente es subsidiaria. Consecuentemente si hubiera que establecer una prioridad, ésta es la de crear empleo; lo subsidiario sería que el empleo tuviese forma cooperativa por entender que ésta es una fórmula superadora de otras modalidades de estructuración de la empresa.

Mercado más exigente

T.U.: ¿Cuáles son en su opinión las principales dificultades que presenta la coyuntura actual para crear cooperativas?

A.G.: La esencial y fundamental dificultad de la coyuntura actual es la complejidad objetiva de la propia creación de empresas. Estamos en un mercado mucho más exigente, más competitivo, internacional, con altas cotas de tecnología, con altas cotas de financiación, con alta ciencia organizativa ... en defi-

La Creación de Cooperativas

nitiva, un mercado que no está al alcance de cualquiera.

En la década de los 60 los grupos que se aproximaban a Caja Laboral venían espontáneamente, y nosotros les pedíamos un ciudadano que

quizá ésta de las pequeñas empresas sea una de las salidas más espontáneas para seguir creando empleo, por lo que hay que seguir alentando y cultivando sistemáticamente esta vía.

gido entre potencia/dificultad antes era relativamente inferior al de hoy, independientemente de que haya un cierto menosprecio a lanzarse a la aventura de crear empleo, básicamente por la mentalidad de segu-

ridad imperante. Hoy no hay ningún plan de viabilidad que no empiece por reconocer tácita o expresamente que los primeros años hay que perder dinero, cuando antes se ganaba dinero al día siguiente de crear la empresa.

T.U.: El diferencial entre potencia y dificultad, ¿es hoy en día insalvable?

A.G.: Nada hay insalvable en este mundo. Lo que sucede es que la gente, la que tiene capacidad potencial,

no está predispuesta a correr ese riesgo. Surgen pequeños núcleos pero yo no recuerdo cuándo se formó la última cooperativa industrial de cierta entidad. Cuando espontáneamente la gente no se lanza, aun teniendo capacidad, es porque entre las ventajas y riesgos que vislumbra, no le salen las cuentas.

En resumen, hoy en día es mucho más difícil hacer empresa a pesar de tener muchos más medios que en el pasado porque la respuesta que hay que dar es mucho más exigente que

tuviera un poco más de talento, alguna capacidad organizativa y una cierta música de conductor de empresa. Ahora con sólo esas armas difícilmente se puede hacer empresa. Siempre hablando de cooperativas de una cierta dimensión. Porque hay que decir que en Euskadi se siguen creando empresas cooperativas: el año pasado se constituyeron 134 cooperativas de trabajo asociado con unos 1.260 empleos, lo que da una plantilla media de nueve personas por cooperativa. Pero

T.U.: Pero los jóvenes de hoy están más preparados que los de antes y a nivel institucional hay más ayudas para la creación de empleo.

A.G.: Pero los problemas son relativos. Evidentemente ahora hay un mayor equipamiento personal e institucional para abordar el problema del empleo. Pero resulta que el listón que se tiene que saltar es mucho más alto que el de hace 20 ó 30 años. A mi juicio el diferencial exi-



la que se requería entonces para no incurrir en resultados negativos.

Actividades no cooperativas

T.U.: ¿Hay actividades o negocios a los que no se puede acceder con el modelo cooperativo?

A.G.: Rotundamente sí. Las que son intensivas en capital y las que por su propia naturaleza son predio de organizaciones poderosas como las grandes multinacionales. Por lo tanto, las cooperativas tienen que ser de dimensión razonablemente discreta, con importante exigencia de factor humano y que no molesten excesivamente a las grandes empresas implantadas en el sector. Yo no me puedo imaginar una petroquímica, ni una siderúrgica, ni una fábrica de automóviles, en régimen cooperativo. Necesitamos actividades de menor envergadura, más de andar por casa.

T.U.: En un principio tampoco pensarían que un banco podría funcionar de forma cooperativa



A.G.: Ciertamente que no. La banca para nosotros era un mundo tan extraño que lo percibíamos como una especie de mafia rara. Pero el mundo de la intermediación financiera tiene unas características dis-

tintas al de la concurrencia de tecnologías y ciencias que confluyen en una empresa de producción. En su esencialidad la intermediación financiera es menos complicada. En todo el mundo hay organizaciones cooperativas de crédito, seguro, agrarias y de consumo de alguna relevancia, pero en cambio las empresas de metalmecánica en régimen cooperativo no proliferan, ni son importantes.

T.U.: ¿A quién compete la responsabilidad de crear empleo cooperativo?

A.G.: Me fastidia la imputación de competencias en este tipo de cuestiones. Por una simple razón: porque imputarla a un sólo destinatario es algo así como excluir a los demás del empeño; pero compete a todos aquellos entes de la sociedad que tengan entre sus responsabilidades la de procurar el bien común, y el empleo es un radical bien común. A todos ellos: a la Administración, a la Universidad, a todo el entramado educativo, a las organizaciones

La Creación de Cooperativas

empresariales y sindicales, a las propias cooperativas ... en resumen, a todas las instancias morales, políticas, sociales y económicas del país. Estos agentes tienen que lanzar el mensaje y crear un escenario sensible y posibilista para el desarrollo de todo tipo de actividades empresariales.

¿Consolidación o expansión?

T.U.: ¿Y cuál es el "rol" que le corresponde a Caja Laboral, o el que le corresponde a las propias Cooperativas de la Corporación?

A.G.: El tema plantea un problema importante, pues no se debe olvidar que al empleo se sirve de dos formas: creando nuevo empleo y no destruyendo el que se tiene. En situaciones de rotunda crisis como las actuales no suele quedar mucho resuello para abordar nuevos empleos por lo menos en la industria cuando el propio sostenimiento de lo que se tiene crea hartas dificultades y absorbe toda la capacidad de gestión disponible. Desde esa perspectiva hay una primera reacción instintiva de repliegue, de defensa de lo que se tiene antes de lanzarse a aventuras expansionistas. Lo cual no quiere decir que la creación de empleo cooperativo no siga estando en el centro mismo del objeto social de la Corporación.

T.U.: Pero eso forma parte del análisis teórico de la situación. ¿Hay alguna solución innovadora para crear empleo?

Ahora hay un mayor equipamiento personal e institucional para abordar el problema del empleo. Pero resulta que el listón que se tiene que saltar es mucho más alto que el de hace 20 ó 30 años.

A.G.: En líneas generales, para crear empleo hay que renunciar a algo. Si colectivamente renunciáramos a parte de nuestras retribuciones y creáramos un fondo común a fondo perdido aun con la expectativa de que las nuevas actividades que se pudieran financiar con tal fondo fueran fallidas, quizás unas cuantas saldrían adelante. La pregunta es ¿tenemos colectivamente la

capacidad de renunciar a una parte de nuestras rentas para, estableciendo un fondo solidario de promoción, lanzarnos a intentos necesariamente de mucho riesgo y ver si algunos resultan exitosos?.

T.U.: La nueva Ley de Cooperativas, ¿favorecerá la creación de empleo cooperativo?

A.G.: Lo que sí se puede decir es que teóricamente la nueva Ley hace más atrayente la formulación cooperativa de lo que lo hacía la Ley anterior, y que las formas de su financiación, defensa y diferentes modalidades lo hacen más universalmente aplicable y consecuentemente más universalmente utilizable por la comunidad. Es una Ley más competitiva, más adecuada a las nuevas circunstancias, que contempla fenómenos que no contemplaba la anterior. Genéricamente, pues, una Ley que puede provocar más demanda de este tipo de sociedad que la que generaba la Ley anterior. Desde este punto de vista obviamente creadora de más empleo, al menos teóricamente.

Pero la cuestión de fondo no está en las leyes, sino en que los que pueden desarrollar la función empresario, los que tengan capacidad y formación profesional para hacerlo, se lancen a la actividad empresarial sin escudarse en otras profesiones más cómodas. ■



¿Pintaremos algo en el nuevo orden industrial?

Arrasateko esperientzia martxan jarri zeneko egoera eta gaurkoa zeharo ezberdinak dira. Orduko

kooperatibistek dena eman zuten kooperatibak egiteko. Gaurkoak berriz, askoz kualifikatuagoak egon arren, ez dira kapaz izan langabeziaren arazolari konponbidea emateko.

Jose M^a Mendizabalek honen zergatiak aztertzen ditu artikulu honetan.

Mirando al pasado para construir el futuro

*José M^a Mendizabal

Dionisio Aranzadi pronunció una hermosa conferencia en el Aula Magna de Eskola Politeknikoa en Diciembre del año pasado con motivo de la celebración del memorial de D. José María Arizmendiarieta con el título de "La Experiencia Cooperativa: misión y renovación". Ha sido publicada por la fundación Gizabidea y en ella expresa el deseo de que "viváis vuestra misión cooperativa con el sano orgullo de poseer un tesoro valioso que está destinado a aportar soluciones a los problemas modernos". Luego, digo yo, hay que seguir creando coopera-

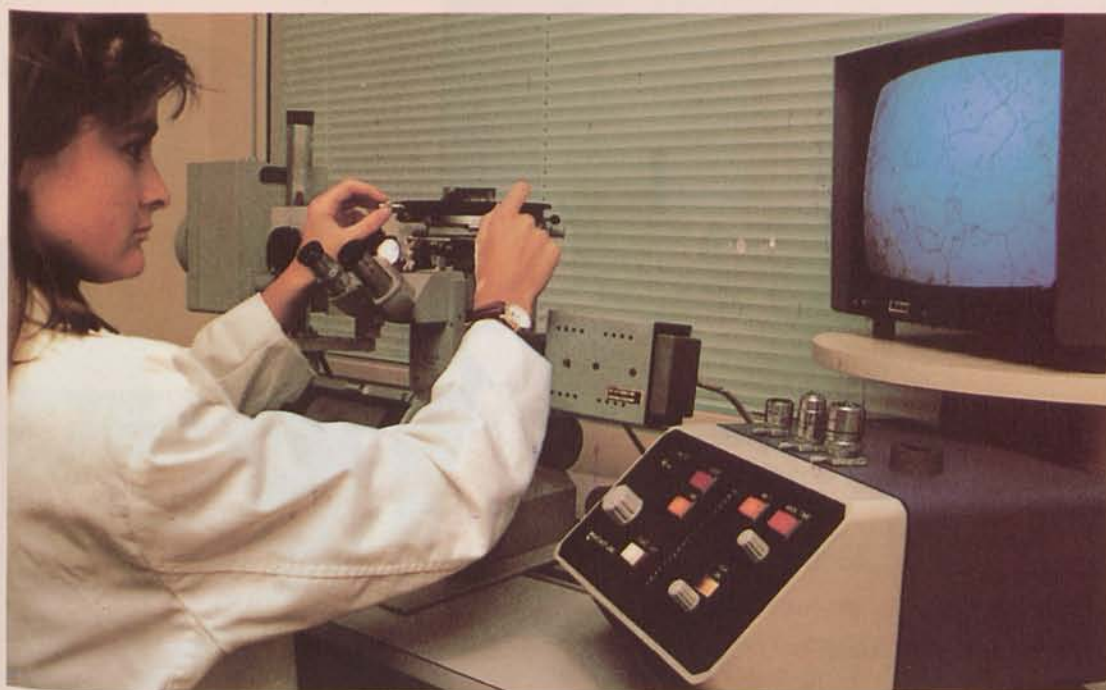
tivas o hay que seguir experimentando la cooperación. El modelo no parece estar agotado. Más bien habría que decir que se está renovando siempre.

Los elementos fundamentales de la experiencia cooperativa se hallan, según Aranzadi, en tres fuentes principales:

- a) Los valores humanos y sociales que D. José María propugnó antes y después de su inserción en el modelo cooperativo y que en buena medida bebió en la doctrina social cristiana.
- b) Los valores netamente cooperativos que, después de algunos tan-



- **Política Empresarial de MCC**
- **Instrumentos de Gestión**



Estimados amigos:

Espero que CICOPA os sea conocido. Esta institución trata de representar al conjunto de las Cooperativas de producción, industriales o artesanales en el mundo. También intenta crear lazos entre movimientos cooperativistas de distintos países y ayudar al desarrollo de estas Cooperativas en los países llamados en Vías de Desarrollo.

Hace un año tuve el honor de recibir en representación de CICOPA, en Bilbao, el premio Txemi Cantera de Economía Social.

Nosotros, a menudo hablamos del Grupo de Cooperativas de Mondragón, como uno de los mejores ejemplos de éxito industrial y cooperativo en el mundo. El nombre de Mondragón es conocido a lo largo y ancho del planeta y ello os confiere, y vosotros lo sabéis, responsabilidades mundiales. Esto se verá puesto de manifiesto el año que viene en Vitoria-Gasteiz con la celebración de la IV Conferencia Mundial de CICOPA.

Desde luego, todo pasa por la consecución de vuestro desarrollo y de vuestro éxito económico y financiero, sin los cuales vuestro testimonio cooperativista se desplomaría.

Estamos en un mercado europeo terriblemente perturbado desde el derrumbamiento de los regímenes comunistas del Este; y en un mercado mundial explosivo por la creciente disparidad de los niveles de vida y del desarrollo entre el Norte y el Sur de nuestro planeta y por los crecientes desequilibrios de un modelo productivista que se ahoga en todas partes y crea oposiciones cada vez más intensas entre los actores económicos y entre los pueblos.

El modelo cooperativista sigue siendo, tras el fracaso mundial de los sistemas comunistas, la única alternativa frente al capitalismo salvaje y a una sociedad cada vez más "dual".

Vuestro realismo y, en particular, vuestra organización sectorial pueden ayudaros a proponer esta alternativa a vuestro país y a muchos otros.

Millones de cooperativistas de todos los países (y sobre todo de los más pobres) lo esperan de vosotros. Gracias por no defraudarles.

Cooperativistamente vuestro.



IVES RÉGIS
Presidente CICOPA (Comité
Internacional de
Cooperativas de
Producción y Artesanales)



**El anteproyecto sobre
"Política Empresarial de la Corporación MCC 1993-1996"
deberá someterse a aprobación en el IV Congreso**

POLITICA EMPRESARIAL de MCC

Impulsar el desarrollo empresarial de la Corporación, conferir mayor coherencia empresarial a la actividad de los negocios de la Corporación y optimizar sus sinergias y potencialidades. Estos son, en síntesis, los objetivos que pretende la Política Empresarial de MCC para el período 1.993-1.996 elaborada por el Consejo General, debatida con los representantes de las

La Política Empresarial de la Corporación MCC para el período 1.993-1.996 ya está planteada para su debate en el IV Congreso. Es un documento elaborado por el Consejo General en el que se define el marco global que orientará la actividad de las Agrupaciones y Cooperativas de la Corporación MCC.



Las Jornadas de Reflexión, punto de partida en el debate sobre política Empresarial de MCC.

marzo y pendiente de aprobación en el próximo Congreso Cooperativo.

Políticas generales

Para llevar a cabo estos objetivos se han definido un total de quince Políticas Generales, relaciona-

das con otros tantos ámbitos de la actividad de nuestras empresas: política de clientes, de internacionalización, de dimensionamiento, de empleo, de imagen y comunicación...

Políticas Generales

- Satisfacción del Cliente
- Dimensionamiento Competitivo
- Internacionalización
- Imagen y Comunicación
- Investigación y Desarrollo
- Nuevas Actividades
- Empleo
- Desarrollo de Recursos Humanos
- Retribución al Trabajo
- Previsión Social
- Organización
- Eficiencia Económica
- Recursos Financieros
- Estructura Financiera
- Propiedad Industrial

Objetivos básicos

El desarrollo de las quince Políticas expuestas en el cuadro adjunto y la asunción de sus objetivos orientativos pretenden la consecución de 5 objeti-

vos básicos: satisfacer las necesidades del cliente a través de nuestros productos y servicios, obtener la máxima rentabilidad en cada uno de nuestros negocios, internacionalizar nuestras empresas, mejorar nuestro nivel tecnológico y relación con los clientes aportando nuevas soluciones e implicar a todas las personas de la organización en la gestión de nuestros negocios.

MCC en 1.996

Si se cumplen los objetivos mínimos planteados en cada Política General los grupos industrial y de distribución de MCC accederán en 1.996 a unas ventas cercanas a los 850.000 millones de pesetas, casi el doble de las estimadas para 1.993. El grupo de distribución facturará el 70 %, algo más de 600.000 millones de pesetas, mientras que el grupo industrial se ocupará del 30 % restante.

Al término del período proyectado, la Corporación podría contar con 33.600 puestos de trabajo frente a los 26.800 previstos para 1.993, con una creación neta de empleo de cerca de 6.800 puestos concentrados básicamente en el Grupo de Distribución.

El cumplimiento de todos los objetivos planteados en términos de productividad, podría permitir al conjunto de la Corporación pasar de unos resultados estimados de 13.000 millones para 1.993 a generar 25.000 millones de excedentes brutos en 1.996, lo que supondría un avance sustancial en la mejora del equilibrio financiero, permitiría financiar las inversiones, consolidar los puestos de trabajo actualmente existentes, y contribuir a la creación de nuevos puestos de trabajo en el futuro.

La Corporación crea instrumentos solidarios para posibilitar su desarrollo y apoyar a Cooperativas en dificultades

INSTRUMENTOS de gestión

La Corporación MCC ha puesto en

marcha una serie de instrumentos

de gestión para afrontar la nueva

situación derivada de la entrada

en vigor del Mercado Único

Europeo. Entre ellos, cobra especial

relevancia el Fondo Central de

Intercooperación (FCI).



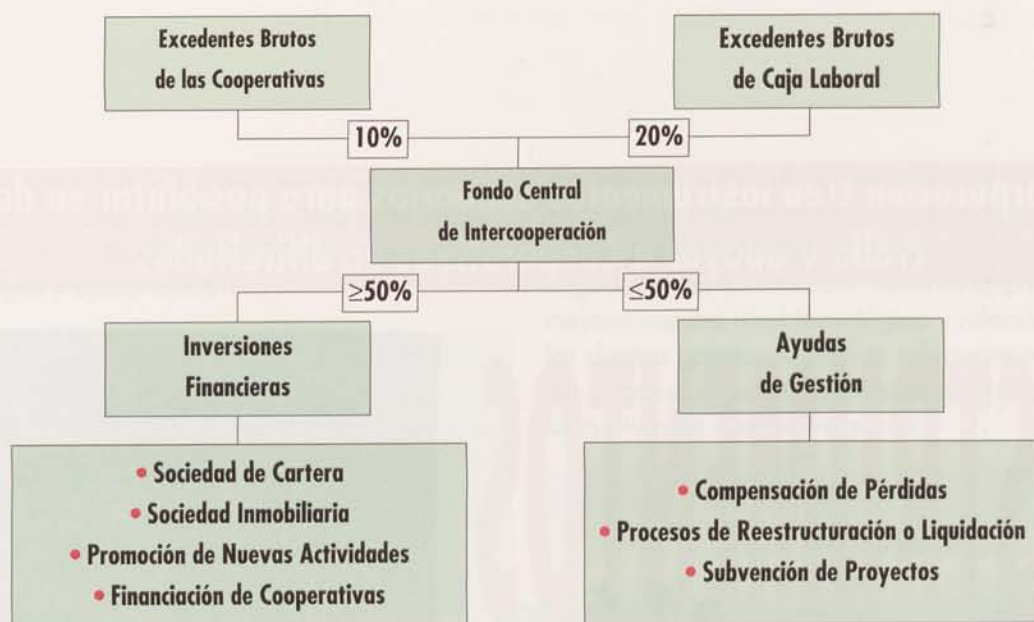
La dirección de cualquier empresa ha precisado desde siempre de los medios de gestión adecuados.

El FCI se nutre inicialmente en 1.993 del 5 % de los Excedentes Brutos positivos (beneficios) que hayan obtenido las Cooperativas en 1.992, previos a la Reconversión de Resultados, así como del 20 % de los Excedentes Brutos que ha generado Caja Laboral. Sin embargo, a partir de 1.994 las Cooperativas aportarán a este fondo el 10 % de sus Excedentes Brutos positivos, mientras Caja Laboral mantendrá el 20% citado.

Destino del FCI

Los recursos con los que se dote al FCI serán distribuidos anualmente por la Comisión Permanente del Congreso, a tenor de la propuesta que le sea tramitada por el Consejo General de la Corporación. Los destinos primordiales serán dos: un 50 % destinado a inversiones financieras y otro 50 % a ayudas de gestión (ver esquema en la página siguiente).

Al menos el 50 % de los recursos que anualmente perciba el FCI se destinarán a inversiones, y se



canalizarán para su gestión y administración a través del FISO (Fondo Intercooperativo de Solidaridad). De esta manera el FISO incrementará su capacidad de inversión en la Sociedad de Cartera "MCC Cartera", en la Sociedad Inmobiliaria "MCC Sustrai", en promocionar nuevas actividades y en financiar Cooperativas altamente endeudadas.

Ayudas de gestión

Las cantidades del FCI destinadas a esta segunda finalidad no deberán sobrepasar el 50 % de los recursos anuales dispuestos por este fondo. Las ayudas de gestión contempladas son tres: Compensación de Pérdidas, Procesos de Reestructuración o Liquidación y Subvención de Proyectos Concretos.

La compensación de pérdidas consiste en sufragar hasta un límite del 20 % de los Excedentes Brutos negativos (pérdidas) de las Cooperativas partícipes.

Además, la ayuda del FCI también puede aplicarse en aquellas situaciones en las que la adversa trayectoria de una determinada unidad de negocio aconseje su reestructuración o liquidación.

Por último, el FCI subvencionará proyectos concretos que se deriven de las estrategias adoptadas por la Corporación y que sean acometidas por las Cooperativas.

Las inversiones de MCC

Las inversiones financieras de MCC, que se canalizarán a través del FISO, se desglosan en cuatro apartados:

- **Sociedad de Cartera "MCC Cartera"**
Su finalidad es la de posibilitar la toma de participación en sociedades que puedan ser interesantes por las sinergias latentes derivadas de su buen hacer tecnológico, comercial...
- **Sociedad inmobiliaria "MCC Sustrai"**
Cumple la función de disponer de una reserva de suelo industrial apta para ser utilizada cuando lo requieran las necesidades futuras de los negocios de MCC.
- **Promoción de nuevas actividades**
Otro cometido del FCI es el de financiar una parte de las necesidades de inversión y funcionamiento de las nuevas promociones empresariales que surjan en la Corporación.
- **Financiación de Cooperativas**
El FCI apoyará financieramente a aquellas Cooperativas que hayan podido agotar su capacidad de endeudamiento.

El socio pregunta

Ana Esnal: ¿MCC creará nuevas actividades o negocios?

La creación de nuevas actividades será competencia de las Agrupaciones, que son quienes mejor conocen el mercado y el producto. La labor de MCC consistirá en prestar apoyo técnico y financiero a las Agrupaciones. En las Políticas Empresariales que se van a discutir en el IV Congreso se propone la creación de 500 puestos en el grupo industrial, además de 9.000 en el sector de distribución.

A. E.: ¿Se establecerán nuevos criterios para los traslados intercooperativos?

Los criterios de traslado de personal no varían en relación a la situación anterior. Según se define en el ámbito de Lagun-Aro los traslados se realizarán en un espacio no superior a 50 kilómetros. Los traslados se realizarán principalmente en zonas geográficas próximas.

A. E.: ¿Quién ayudará a las Cooperativas que pierdan dinero?

En primer lugar existe una reconversión de resultados a nivel de Agrupación y División. Además la Cooperativa tendrá acceso a ayudas del Fondo Central de Intercooperación (FCI) hasta un 20 % de sus pérdidas.



Ana Esnal
Socia de
CAJA LABORAL

A. E.: La nueva política empresarial de MCC, ¿permitirá garantizar el empleo en las Cooperativas?

La política de la Corporación siempre ha sido y será la de garantizar el empleo. Todo ello dependerá de nuestra capacidad de adaptación a las diferentes situaciones y de la rentabilidad que obtengamos de nuestros negocios. En todo caso la nueva estrategia sectorial dará más garantías en el nuevo contexto

competitivo.

A. E.: ¿Qué me va a exigir a mí la puesta en marcha de la Política Empresarial de MCC?

Uno de los desafíos que se enmarca en la Política empresarial de MCC es la mejora de la rentabilidad. Para conseguirlo deberemos hacer un esfuerzo de adaptación, de cambio de actitud, en definitiva de mayor compromiso para afrontar los retos que tenemos en el nuevo Mercado europeo.

A. E.: Con la implantación de la nueva estructura ¿deja Caja Laboral de ser el principal soporte financiero de la Corporación?

Caja Laboral seguirá siendo el principal soporte financiero de la Corporación, pero quizás no el único, como ha venido siendo hasta ahora. Se entiende que es bueno diversificar el riesgo, tanto para la propia entidad financiera como para las Cooperativas de la Corporación.

Los criterios de traslado de personal no varían en relación a la situación anterior.

Nos dan su opinión

¿QUÉ EXIGIRA EL NUEVO MERCADO EUROPEO A LOS GRANDES GRUPOS EMPRESARIALES COMO MCC?

Daniel T. Jones, Profesor de Gestión del Sector de Automoción en la Universidad de Gales

Ser el mejor en España ya no es suficiente. Sólomente las empresas que consigan un rendimiento de nivel mundial y que puedan competir cara a cara con los japoneses van a sobrevivir y crecer en la Europa de los '90. Esto significa cambios profundos en la organización de los procesos básicos y la movilización de las habilidades diferentes de cada empleado en equipos dedicados a cumplir las necesidades de los clientes.



¿POSIBILITARA MCC UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LAS SINERGIAS DERIVADAS DE LA ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE LA CORPORACION?

AHALBIDETUKO AL DU MCC-AK KORPORAZIOKO ENPRESA IHARDUERAK SORTURIKO SINERGIAK HOBE APROBETXATZEA?

Antonio Guerra, Soldador de URSSA

Sinceramente pienso que de manera global la nueva estructuración permitirá una mejor optimización de las sinergias. No obstante creo que sería conveniente concretar las sinergias que se pueden dar en cada Agrupación ya que los grados de convergencia de las actividades de la Corporación son distintos. Consecuentemente los niveles de independencia de las Cooperativas también han de ser distintos.



Idoia Larrakoetxea, HERRIOLAKO muntatzailea

Dudarik gabe, Zuzendaritza bateratutik enpresal efizientzia maila gorenean jartzeko bide bezala, sinergien zuzeneko erabilpena orain arte baino errezagoa izango da.

Dena dela, gai honetan eta beste batzuetan ere, gure Kooperatiba txikiaren ikuspuntutik, Korporazioak enpresal proiektu txikienganekiko duen sensibilitateak kezkatzen gaitu, nahiz eta gure "izatearen arrazoia" orain arte proiektu txiki hauek izan diren.

Marisa Aristi, Presidente de MATZ-ERREKA

Creo que sí, es uno de los objetivos básicos marcados en la Política Empresarial de MCC que hemos de conseguir para poder cubrir las diferencias existentes que nos separan de nuestros competidores. Además debemos hacerlo rápidamente, teniendo en cuenta la situación actual del mercado y entendiendo que la estructuración sectorial de las Agrupaciones ayudará a ello.



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

La Creación de Cooperativas

teos, se asumen como concreción de aquella primera inspiración.

c) La cultura, "el modo como hacemos las cosas por aquí", "el modo de proceder", que va configurando, mediante formas concretas, la experiencia cooperativa.

Se marca aquí un posible camino a seguir. El método que se utilizó, de la idea a la cultura, de la cultura a la transformación de la sociedad, al menos en el campo socioeconómico, evoca un par de palabras de lo más actual en el pensamiento cristiano de este momento: por una parte anuncio y proclamación de unas ideas, concretamente las emanadas de la D.S.I.(Doctrina Social de la Iglesia) y a eso se le llama Evangelización, y por otra parte la incrustación de esas ideas en la cultura, en un modo de funcionar concreto, que se puede llamar Enculturación, de tal manera que se crean unos valores morales que perduran en el tiempo incluso después de que se han perdido las ideas iniciales que dieron origen al proyecto. Se sigue actuando dentro de la cultura de la solidaridad aunque ya ni siquiera se desee ser cooperativista. Esto quiere decir que las estructuras instituciones, marcos legales, duran más que las personas, aunque si no hay personas que retomen los valores que dieron origen a las estructuras, terminan estos por perder brillo, dejan de ser operativas y se derrumban.

En el nacimiento de las cooperativas se dieron unas circunstancias muy concretas y hasta especiales: tiempos de Dictadura; mercado

autárquico; un líder carismático y excelentes colaboradores; situación de necesidad y obligación de oponerse de la manera que fuera posible a la situación. Sin duda, hubo gente que se sumó al carro del cura porque era la forma de salirse del marco del capitalismo, las motivaciones internas más profundas poco tuvieron que ver con eso que se llama el Reino de Dios. Lo que pasa es que el invento funcionó y perdura y alguna mérito de este cooperativismo pudo tener la D.S.I.

Valores como el amor fraterno, la justicia, la paz, la dignidad de la persona humana, el carácter sagrado de la familia, la atención al pobre, la ayuda a los que no poseen, el servicio al bien común, la justa distribución de la riqueza, el trabajo como gestión responsable de los bienes creados, el sentido de la solidaridad universal, responden a las aspiraciones más profundas de la sabiduría popular, estos valores pueden ser compartidos por todo hombre de buena voluntad. Esos ideales se pueden formular desde muchas posiciones geográficas y culturales y pueden dar lugar a un entramado de ideas propicio a la formación de cooperativas.

¿Desde dónde hacer cooperativas hoy?

Desde donde se está. Es posible que hoy sea más difícil que ayer hacer cooperativas. Quienes deben o pue-

den hacerlas están mejor preparados que quienes iniciaron el movimiento. Hay mucho licenciado y Doctor en nuestro entorno. Posiblemente ven más fácilmente las dificultades y les resulta más cómodo ser contratados por un empresario que pague bien que ponerse a inventar para hacer un experimento poco brillante. Aquí puede darse la concepción de que "cuando he comido yo, han comido todos los que tenían que comer".

Dentro de las personas, sin embargo, hay resortes de solidaridad más fáciles de hallar en aquellos que sienten necesidad pero que también se deben dar en quienes no se sienten tan necesitados. Junto a las necesidades también hay pensamiento y nuestro pensamiento se ha nutrido de ideas personalistas de raíces judeo-cristianas. Los que hacen cooperativas sin embargo, no tienen por qué ser ni filósofos, ni teólogos ni pensadores o escritores. Son hombres prácticos, hombres de acción, con un hondo sentido de justicia e igualdad que son capaces de realizar un proyecto de trabajo asociando gente a ese proyecto.

¿Desde dónde hacer cooperativas hoy? Pues, como siempre desde el hombre de hoy y desde sus necesidades.

No debe ser este el momento de analizar diferencias y coincidencias, pero los hombres y mujeres de 1993 presentan algunas diferencias respecto a los de 1956. Los de hoy han comido mejor, presentan una configuración física más esbelta. Tam-

bién parece que van a vivir más años, aunque no es lo mismo prolongar la ancianidad que rejuvenecer. En lo cultural es evidente que saben más. Resulta normal que estudien hasta los 25 años. La edad de comenzar a trabajar se ha retrasado 10 años, con lo que se ha retrasado el momento de asumir responsabilidades y ser dueño de su propio destino. Seguramente son menos osados y atrevidos, quizás por clarividencia.

Las necesidades de hoy tampoco son las de ayer. Existe una realidad y estructura económica-industrial-técnica-social en la que uno puede entrar sin ponerse a inventar, lo cual puede resultar en algún sentido cómodo, pues, ser absorbido por la estructura que los integra y moldea y los pone en situación laboral-económica y social prestigiosa no resulta nada desagradable. No tienen necesidad de inventar los que están precisamente más preparados para hacerlo. Les basta dejarse llevar y desarrollar sus saberes para estar entretenidos. Como por otra parte tampoco existen grandes idealismos, ni urgencias, no se ve la situación propicia para la creación de las grandes empresas.

Sería deseable que hubiera grupos de soñadores, que desde la revelación, desde la razón natural, desde las ciencias y desde el discernimiento práctico de la realidad, arremetieran contra el paro y encontraran solución a la necesidad de trabajo. Pero no hay, y no es mejor que no haya.

Desde fuera de las cooperativas difícilmente se van a promover cooperativas. Hay que estar convencido de la bondad del sistema. Desde dentro de la estructura de MCC quizás se puedan promover nuevas cooperativas. Sería nuestra obligación. Ahí puede darse el ámbito reflexivo, la sensibilidad social, el análisis de realidad, el equipo humano capaz de ir creando las empresas que hagan falta. Para ello es necesario, absolutamente necesario que nuestros jóvenes más brillantes afronten la vida con unas metas e ilusiones diferentes a las que puede ofertar el entorno socio-cultural que nos rodea: Habría que romper con muchas blanduras y prestigios mundanos que esclerotizan e inmovilizan a quienes debieran ser promotores. Si no hallamos el grupo humano que esté dispuesto a renunciar a su tiempo y a su comodidad y a plantarle cara al paro con temple y decisión, ni solucionaremos el paro, ni haremos cooperativas.

Los hombres de hace 50 años dedicaron a la cooperativa todo lo que tenían y renunciaron a muchas cosas, pero hicieron cooperativas. Hoy somos más listos, sabemos más, tenemos más dinero, pero es indudable que nos falta algo sin lo que no se puede hacer cooperativas. Y ese algo es un espíritu de sacrificio y dedicación al problema tal que nos lleve a resolverlo y no hay otro camino. Mirar el pasado para construir el futuro.

No se acaba de entender bien que se afirme que existe un problema y no

se sepa ni definirlo, ni plantearlo, ni resolverlo. Si el problema es crear cooperativas o solucionar el paro hay que llegar a poder decir qué es lo que hay que hacer para hacer cooperativas o para reducir los niveles de paro. Lo primero es saber qué hay que hacer. Después de saber qué es lo que hay que hacer podemos decir: no queremos hacer eso que habría que hacer o no podemos hacer eso que debería hacerse. En ese momento me quedo tranquilo porque ni quiero ni puedo resolver el problema. Es decir, lo que parece un problema puede aguantar sin ser resuelto porque no me afecta demasiado. Que resuelva el problema quien lo sufre. Los que sufren los problemas son siempre los más débiles. No podemos abandonarlos a su suerte. Ellos no lo van a poder resolver. Sólo queda la solución de declararlo mal necesario y sufrirlo con el mayor estoicismo. Nunca hay que decir que el mal es necesario, porque no lo necesitamos para nada. El mal hay que vencerlo con el bien y el bien está en la generosidad de los hombres que dedican esfuerzo, pensamiento, fe, esperanza, ilusión, y colaboración para resolver los problemas que son de todos. Siempre ha sido así. La palabra "imposible" no debe existir en nuestro vocabulario porque todo es posible si se hace lo que hay que hacer. ■

Entre los numerosos sistemas para cazar pájaros que tradicionalmente se han utilizado en nuestro país hay que destacar, por la forma en que se llevaba a cabo, el que utilizaba el reclamo y la liga como elementos fundamentales. Se practicaba durante la corta temporada de pasa y contrapasa de jilgueros (gardantxiloak), tarines (tarinak) y pardillos (txokak) pero se puede decir que las prohibiciones administrativas y las nuevas costumbres han acabado con esta actividad, casi siempre diversión, que también proporcionaba ingresos a los más eficaces.

*Carmelo Urdangarín

Este tipo de captura de pájaros cantores requería tareas previas importantes, a fin de disponer de los medios necesarios para su práctica como reclamo,



Txoritara.

Txoritan

mo, un arbusto (arbia), la liga (lika), baretas y tutulos (tutuluak). Aunque todos estos elementos desempeñaban un papel insustituible, la importancia de los pájaros utilizados como reclamo en el

resultado de la caza era decisiva. El buen reclamo solía lograrse de la observación, durante meses, de hábitos de canto de varios jilgueros, tarines o pardillos previamente capturados y de entre los cuales

se seleccionaban los considerados como mejores. Luego había que acostumbrarlos a llamar, mediante sus trinos, a los de su especie, lo que inicialmente hacían junto a los más veteranos. En las poblaciones donde ha sido habitual este sistema de caza ha quedado el recuerdo de excepcionales ganadores de los concursos que celebraban. La preparación de la liga (lika) en los años cuarenta y cincuenta era también una operación complicada, que requería, además, habilidades notables. Se partía de la corteza del acebo (gorostia), a poder ser de gran tamaño, que había que arrancar de los árboles utilizando un hacha y en el momento en que sus propietarios -con frecuencia el caserío más cercano- no lo pudiera ver, "limpiándose" únicamente la mitad del tronco para evitar que éste se secase. La siguiente operación consistía en introducir la corteza en un saco, a través del cual pudiera pasar el agua y colocarlos en una corriente (errekan), donde permanecía unos treinta días, al cabo de los cuales se separaba con un cristal (muskira) la parte interior -que había quedado pastosa- del resto.



Momentos emocionantes.

Esta especie de masa se sometía a un largo proceso de ablandamiento manual, limpiándose, de tiempo en tiempo, en agua corriente hasta conseguir la liga (gorputza hartu arte). Según los mayores, que conocen este proceso, cuanto más sobado mejor era el producto que se obtenía. A partir de los años sesenta empezó a comprarse liga

industrial "a duro la bola", que siempre se conservaba en agua. El arba (arbia) era otro de los medios necesarios. Se trataba de un pequeño árbol -en realidad una buena rama- siendo las mejores las de encina (artia) por su frondosidad y que se cortaba, también, al abrigo de su propietario pocos días antes del que se pensaba utilizar.

Las baretas y los tutulos completaban los medios necesarios. Las primeras eran unas delgadas ramas, de unos 18 centímetros, de "itsatza" que, mediante las segundas, que eran de caña y mucho más cortas, 3 centímetros, se sujetaban al arba.

Más de cien pájaros diarios

Hace cuarenta años, en muchos lugares de nuestro país, durante el pase de marzo y abril -sobre todo en Semana Santa- y, en menor medida, en la contrapasa del final del verano, era muy frecuente este tipo de caza de pájaros cantores.

Sin embargo, los sedentarios -bertakoak- eran considerados como los mejores.

La jornada empezaba al amanecer (egunsentian) cuando, cargados con todos los medios necesarios, los cazadores se dirigían a los mejores lugares, que no pocas veces habían sido ocupados por otros más madrugadores. Se trataba de prados por donde pasaban los pájaros, en los que se plantaba el arba, a la que se desmochaban las puntas (zorroztu) para la colocación de los tutulos, que sujetaban las baretas. Generalmente se colocaban dos arbas, hasta con diez baretas cada una y, junto a las mismas, cuatro jaulas -de madera y alambre- con dos reclamos de jilguero, uno de tarín y otro de pardillo.

En las poblaciones donde ha sido habitual este sistema de caza ha quedado el recuerdo de excepcionales ganadores de los concursos que se celebraban.

Toda esta preparación era importante y tenían sus peculiaridades pues, según si había viento o no, había que sujetar más o menos las baretas, que deberían cimbrarse al pararse los pájaros, de modo que, con las alas, tocaran la liga, con lo que ya no podían escapar. El mejor tiempo era el seco (goibela) y cubierto y el peor la lluvia. El viento era malo y con rocío tampoco era buena la caza pues los pájaros resbalaban en las baretas. Colocada el arba, los cazadores se ocultaban en las proximidades y, cuando llegaban las bandadas de pájaros, los reclamos los llamaban, yendo a pararse en las baretas y quedando sujetos a la liga, momento en que salían los escondidos

para capturarlos. Para separar la liga -que se recuperaba- de los pájaros, se utilizaba (sutako autza), el polvo que queda al quemar madera, aunque también gasolina y tierra seca. Una vez limpios los pájaros, se guardaban los machos, que son los cantores, en las pajareras, soltándose, generalmente, las hembras. También se solían cazar pinzones (parandak) y verdelones y hasta gorriones. La caza, que al comienzo del día venía alta, obligando a un mayor esfuerzo a los reclamos, duraban, generalmente, hasta el mediodía aunque, si era propicia, se prolongaba hasta media tarde.

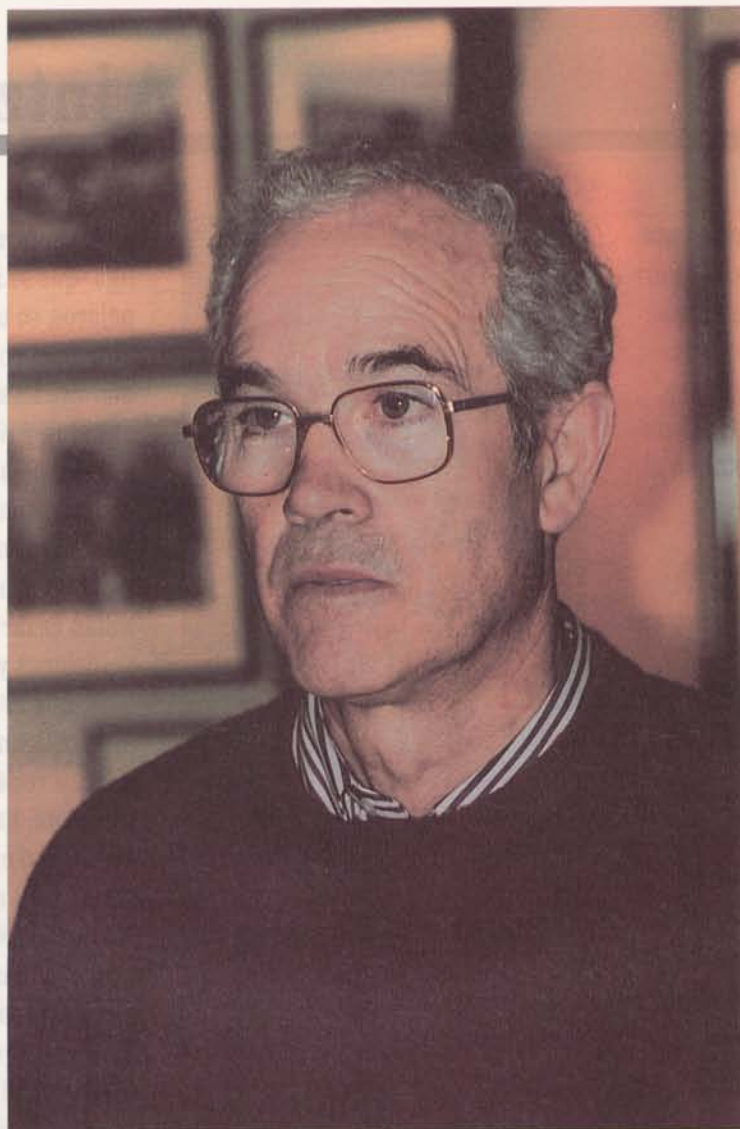
En algunos días de caza muy favorables se han capturado hasta ciento quince pájaros en total. También se recuerda como marca excepcional la de más de ochenta jilgueros y ochenta y cinco tarines y otros tantos pinzones en una sola jornada y, en un arba de diez baretas, nueve jilgueros, así como, en una baretas, tres tarines. A todos los cazadores les ha quedado el recuerdo de la espera emocionante que sentían cuando algún pájaro se separaba de la bandada y se paraba en una baretas, donde quedaba atrapado, pero la bandada, atraída por la llamada del reclamo, daba la vuelta y volvía hacia el arba. En los años cuarenta los jilgueros se vendían a una peseta cada uno, el doble que los tarines o los pardillos pero su caza era, para casi todos, mucho más emocionante que el rendimiento económico que aportaba. ■

Cuando conocí a Lorenzo Askasibar, me impresionó sobre todo su serenidad.

Con hablar pausado, gesto medido y mirada franca este artista ha sido el artífice de los bustos y relieves que conocemos de

Arizmendiarrrieta. A Lorenzo debemos agradecer la "presencia" de la figura estilizada de D. José M^a.

Nacido en Elgueta, más autodidacta que académico, Lorenzo es un escultor más conocido por su obra



que por su vida. Modesto por carácter, honesto por convicción no está en los periódicos por hacer declaraciones o intervenir

en polémicas sobre políticas culturales. Su periplo vital es más fácil de seguir por las obras que ha realizado en Canadá, EE.UU. y Euskadi que por su biografía personal que se resiste a relatar. Con él charlamos en Otalora una tarde que inspiraban melancolía las nubes bajas, que invadían las laderas de Zارا-

ya como pesadas ubres que se resisten a dejar caer su carga en los resecos prados del valle.

Lorenzo Askasibar, un escultor universal

*José M^a Larrañaga

T.U. Lankide: ¿Es un artista más sensible que el normal de los mortales? preguntamos para romper la resistencia a hablar de él mismo, que presentimos por el gesto cohibido de nuestro interlocutor.

L.A.: Un artista es una persona normal, nada excepcional quizás, pero eso sí, con mucha sensibilidad, porque su deseo de plasmar sus vivencias le ayuda a percibir el mundo con gran intensidad.

T.U. Lankide: En este mundo materialista, ¿sufrir más un artista que el resto de los mortales?

L.A.: Indudablemente porque tiene sensibilidad, está dotado para sufrir y gozar más que el resto, más que una persona normal.

T.U. Lankide: Hay una diferencia sustancial entre la sociedad y la cultura americana y la española o la vasca concretamente?

L.A.: Hombre, las culturas siempre se diferencian unas de otras, por eso tienen rasgos autóctonos y nacionalidades diferentes, pero en el fondo la cultura es universal con variantes que le confieren espontaneidad y gracia. Se compone de costumbres que se han recopilado a través de años y se acumulan como patrimonio

de cada pueblo. Hay diversidad más de diferencias.

T.U. Lankide: Qué diversidad existe entre América y Euskadi?

L.A.: Por definición, el arte abstracto tiene un carácter personal mayor que el clásico, por eso en América o en Euskadi las escuelas difieren bastante pero en el arte clásico hay mayor similitud. Conozco a varios escultores americanos y europeos que trabajan allí sin que haya una diferenciación cultural apreciable.

T.U. Lankide: El arte siempre ha sido muy utilizado para representaciones religiosas. El artista, ¿es sustancialmente religioso?

L.A.: No, no tiene nada que ver. El artista se ha expresado, tanto religiosa como profanamente, ha hecho de todo. Hay escultores que se han dedicado muchísimo al arte religioso, en España por ejemplo, es impresionante la obra de los imagineros de la Edad de Oro. En esa época en la que el arte religioso ocupó muchísimo al artista, sobre todo el siglo XVIII y XIX, se lograron cotas de genialidad en las escuelas castellana, murciana, y sevillana que maravillan aún hoy. Pero en cualquier época el artista ha sido polivalente en cuanto a los temas que ha tratado. Yo mismo he hecho arte religioso pero también esculturas que nada tienen que ver con ella, como pescadores, labrado-

res, figuras femeninas, cualquier cosa.

T.U. Lankide: El escultor, ¿no tiene que introducirse un poco en aquel personaje que trata de moldear?

L.A.: Sí, sí. Cuando uno coge el tema de un personaje, naturalmente tiene que estudiarse su vida, cómo era, para plasmar cómo era la personalidad, cuando se trata de un santo, su santidad. Ahora últimamente he hecho la escultura del patrono de Vizcaya, Valentín de Berriochoa y he tenido que leer su vida, cosas que hizo, y lo mismo en el caso del hermano Gárate, que ha sido beatificado hace poco.

T.U. Lankide: La imagen de Berriochoa, ¿donde está?

L.A.: Está en la Iglesia Santa María de Amorebieta y el de Gárate está en la Universidad de Deusto, y otra imagen en Azpeitia, en la parroquia en la que fue bautizado.

Don José M^a, hombre de grandes iniciativas

T.U. Lankide: ¿Cómo es la figura de Don José María, desde el punto de vista del artista, señas de identificación, cosas que pudiste apreciar de él?

L.A.: Bueno, yo no le conocí mas que en el lecho de muerte, cuando le hice la mascarilla pero posteriormente he ido conociendo su obra, lo que dejó Dn. José M^a y puedo decir que, por lo que he leído, fue un hombre de grandes iniciativas, gran sensibilidad y sobre todo mucha humanidad.

T.U. Lankide: Sensibilidad, iniciativa y humanidad. Has repetido estos términos a lo largo de la entrevista, ¿por qué?

L.A.: Si, porque si no se tiene sensibilidad no se siente esa humanidad que tuvo por ejemplo, Don José M^a, para crear la inquietud primero de preparar el terreno y de hacer cosas para la convivencia humana. Por eso su obra es inmensa. Por que se hizo con esos materiales.

T.U. Lankide: Desde el punto de vista humano, ¿cuál fue el aspecto más relevante de Don José M^a?

L.A.: La creación de la Escuela Profesional, donde se forjan los hombres, se preparan para la vida, es una iniciativa de una trascendencia tremenda. ■

Artearen unibertsaltasuna

T.U. Lankide: Zein da euskaldunek sorturiko artearen gaurko egoera?

L. A.: Niretzat artea ez da ez euskalduna ez beste nazionalitate batekoa, artea unibertsala da. Horrexegatik da, hain zuzen ere, horren ederra. Ezin da bereizi ez arte euskalduna ez gaztelarra. Artea txarra edo ona da. Eman dakizkiokeen kalifikazioak txarra, ona edo erdipurdikoa dira.

datzen da; interpretatzeko era ezberdina ziren, baina bere balio artistikoa begibistakoa da. Van Gogh, kolorea interpretatzeko zuen era, berria zen orduan; baina horrek ez du esan nahi ulertugabea zenik, arte abstraktuaren ikuspuntutik. Greziar, erromatar eta egiptotarrek arte abstraktua legatu baligute, ez genukeen jakingo beren sentimenduak interpretatzen. Jeroglifiko bat baino ez zatekeen izango. Arte klasikoa adierazkorragoa da beti dokumentazio bat da.



T. U. Lankide: Dalik koadro bat pintatzen du eta prezio izugarriak ditu; kopia bat egiten diote eta kopia dela jakitean izugarri baxatzen du prezioa, nahiz eta koadroa ona izan. Orduan, zein da artelan baten benetako balioa?

L. A.: Izan dira kopiatzaileak, zalantzarik gabe, bikaintasunez kopiatzen jakin dutenak. Ni ez

T. U. Lankide: Baina, arteak bere modak izatea ere gertatzen da, ezta? Esate baterako, Van Gogh, ez zuten ezertxo ere saldu, artista ulertugabeak, eta gero...

L. A.: Bai, ulertugabeak izan ziren; esate baterako, el Greco ez ulertzearen arrazoia, irudia tratatzeko era akademikoa ez izatea izan zen. Baina el Greco dibujan eta konposizioan teknika handia erakutsi du beti, Goya edo Velazquezen mailakoa. Bere konposizioetan bere artearen balio guztia isla-

nintzateke ausartuko ez direla artistak esatera. Guztiok dakigu obra bat egitea kopiatzea baino zailagoa dela. Bidea egiten duena, bideak nondik nora joan behar duen zehazteko lan egiten duen ingeniaria, artista hartuago da asfalto botatzen duena baino. Esate baterako, gaur egun, askok Miguel Angelen Sixtina Kaperako freskoak kopiatuko lituzkete. Baina, inork ezingo luke berak bezala Biblia ikasi, zentzurik sakonena interpretatu eta mirari edo edertasun hori sortu. Edonork ezin dezake egin berak egin duena. Askok kopiatu dezakete baina gutxi sortu.

FAGOR



Está dirigido al desarrollo de un Control Numérico estándar europeo para la Máquina-Herramienta

Los integrantes del proyecto europeo OSACA se reunieron en OTALORA

Durante la primera semana del mes pasado se celebraron en OTALORA las reuniones de trabajo correspondientes al proyecto europeo OSACA. Estas reuniones se celebran cada mes y se realizan rotativamente en cada una de las sedes de las empresas participantes. En esta ocasión el papel de anfitrión le tocó a FAGOR AUTOMATION.



El proyecto en sí está dirigido al desarrollo de un Control Numérico estándar europeo para la Máquina-Herramienta y a través de él se pretenden definir unos mecanismos que permitan personalizar el Control Numérico por parte del fabricante de Máquina-Herramienta, añadiendo sus propios desarrollos o módulos; de esta forma, sea cual sea el Control Numérico, el sistema será capaz de aceptar estos módulos y reconfigurarse automáticamente.

Además de FAGOR AUTOMATION los participantes en el proyecto son BOSCH, GRUNDIG, ATEK, NUM y SIEMENS, como fabricantes de Controles Numéricos; COMAU, HURON e INDEX, como fabricantes de máquinas; y CBT, FISW y RWTH, como Centros de investigación.

ORONA



Orona concluye la estructura espacial del Estadio Anoeta

Definitivamente la Cooperativa ORONA, integrada en la Corporación MCC, ha concluido el espectacular montaje de la estructura espacial que cubre el graderío del nuevo Estadio de Fútbol de Anoeta en San Sebastián. La obra, diseñada por el arquitecto Sr. De la Mata es semioctaédrica ondulada, está compuesta por un total de 17.444 barras, de las cuales 3.627 son diferentes entre sí, y tiene 4.748 esferas de unión de todas las barras que configuran la estructura espacial. El montaje se realizó en 29 tramos, cuya superficie ha variado entre 173 m² del tramo más pequeño y 795 m² del tramo de mayor dimensión.

Obras contratadas

Algunas de las obras más significativas que ORONA está realizando o va a realizar en un futuro próximo son las siguientes: un total de 16 ascensores de diferentes características para edificios destinados a oficinas en Madrid; 9 aparatos, de los cuales 4 son panorámicos de 10 personas, 2 ascensores a velocidad regulada de 8 paradas y 9 escaleras mecánicas para el centro comercial Hiper Olaberria; y finalmente 81 ascensores, 3 escaleras y dos pasillos mecánicos para el Polígono Industrial Fontiñas de La Coruña.

Kooperatibetako Berriak

80 urte geroago...

J. M. F.

Estadio berri honek zerikusi handirik ez du edukiko Atotxa zaharrarekin. Anotakoa, handiagoa eta politagoa izateaz gain, askoz ere erosoagoa izango da, izan ere 30.000 pertsonentzako kapazitatea edukiko du, jarleku guztiak estaliak izango direlarik.

Era guztietako geletarako lekua ere egongo da bertan, hala nola masai-gelak, tabernak, 95 metro karratuko umezaintza, sendagileentzako gelak, kafetegia, jantokia, eta abar. Telebistako zirkuito itxia eta bi markadore elektronikoen edukiko ditu estadio berri honek eta baita ere komunikabideen lana errazteko hainbat bitarteko: 144 metro karratutako prentsa aretoa, telebistako kazetarietako 8 kabina, 23 irrati-koentzako eta 42 prentsa-kazetarietako. Atotxa inauguratu zenetik 80 urte inguru igaro direnean datorren abuztuaren erdialdean egingo da, bestelakorik ez badago, Anotxa estadio berriaren inaugurazioaren norgehiagoka.



Jose Ibarra, Bergarako Euskadiko Kutzako zuzendariak erretiroa hartu

Jose Ibarra, Euskadiko Kutzako bazkidea eta pasa den hilerarte Bergarako bulegoko zuzendaria erretiroa hartu du. Horretaz aparte bazkide hau 6 urtez Arrasate eskualdeko kontsiluaren lehendakaria izan da. Bergarako Impreci-n hasi zen lanean, bertan 17 urte eginez eta handik Euskadiko Kutzara pasatu zen. Jose oso pertsona ezaguna eta maitatua da bere herrian, eta banka eta enpresarako sensibildade berezia eduki duena. Hemendik ere, bere langileen partetik, jaso beza Josek errekonozimendurik handiena.

erratak

La colaboración mensual "Aintzinakoak" del número anterior, que llevaba por título "Bixigutan", estaba firmada por José M^o Izaga y Carmelo Urdangarin cuando en realidad los autores del artículo fueron **José M^o Ulazia** y el propio Carmelo Urdangarin. Por otro lado y también en el número anterior, el artículo "La promoción de empleo en MCC" nos lo había remitido la **Unidad de Planificación Estratégica** de la Secretaría Técnica de MCC y no la Unidad de Planificación Económica.



Eskola Politeknikoa buru belarri murgilduta dabil 1993 urte hone-tan bi gertaera prestatzeko: 50. urteurrena eta goi mailako inge-nieritzaren ikasketen ezarrera. Bi gertaera horien berri ematen dizuegu artikulu honetan.

1993: dos hitos históricos

En Eskola Politeknikoa el año 1993 está siendo especialmente intenso en la preparación de dos acontecimientos clave: la conmemoración del 50 aniversario de su fundación, y la implantación de la Ingeniería Superior.

50 aniversario

Cuando recién llegado a Mon-dragón el entrañable Don José María Arizmendiarieta comenzó su larga andadura de siembra, lo hizo con humildad en el embrión de lo que hoy es Eskola Politeknikoa. Pasarían trece años hasta que se fundara la primera cooperativa, hasta que florecieran las semillas que con esmero cuidó en los cora-zones y mentes de aquellos alumnos. Don José María ayudó al nacimiento de nuevas cooperativas indus-triales y de servicios, impulsó la creación de actividades innovadoras, animó a tejer el entramado de solidaridad y relaciones que ha desem-bocado en la realidad actual, y fomentó la primacía social. Todo ello desde un pequeño y austero despacho que, cómo no, tenía en Eskola. El no construía edificios o máquinas, ni creaba empresas. Ayudaba a formarse a los hombres que las harían. Primero el hombre.



El recuerdo de Don José María estará presente en los actos de con-memoración del 50 aniversario, y deseáramos que se sintiera orgu-lloso de los frutos que han reporta-do las semillas que cultivó. Aunque seguramente él daría mayor importancia a los nuevos proyectos y trabajos que a las con-memoraciones. Estarán asimismo en el recuer-do de todos, las generaciones de hombres y mujeres que han trabajado en y por Eskola, unos desde puestos de Rector, Dirección o Docencia, otros en

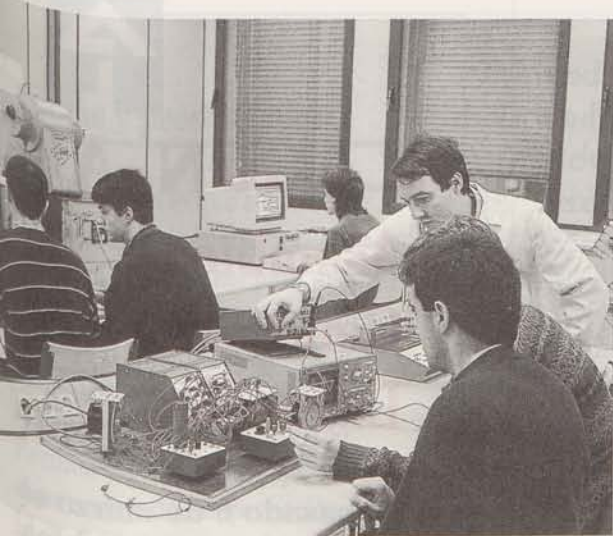
labores menos relevantes pero igualmente importantes. Los diversos Comités que se han formado para la celebración del 50 Aniversario informarán de los diversos actos que se están preparan-do, pero sirvan estas líneas para una reflexión inicial.

Ingeniería Superior

La realidad actual de Eskola Politeknikoa, S.Coop. en su área de Ingeniería (no trataremos aquí por tanto de la Formación Profesio-nal, Iraunkor y Saiolan), se puede resumir en:

- *Título: Ingeniero Técnico Industrial*
- *Nivel: Universitario*
- *Duración de estudios: 4 años*
- *Especialidades: Mecánica, Electrónica, Informática y Producción.*

Kooperatibetako Berriak



- Total de alumnos del curso 92/93: 1.082
- Solicitudes de admisión en 1ª para el curso 92/93: 775
- Admitidos: 265
- Postgraduados en el extranjero: 74 en 19 Universidades europeas.

Los números en sí pueden dar una idea del tamaño de Eskola, pero es difícil medir más cosas. Es decir, la calidad de la enseñanza.

Para medir dicha calidad, puede haber varias referencias objetivas: dónde están colocados nuestros Ingenieros, en qué empresas, en qué puestos; ante un nuevo puesto de trabajo, cómo considera el empresario a nuestro Ingeniero en comparación con los de otras Universidades; participación en proyectos europeos; número y presupuesto de proyectos contratados por empresas; número de profesores con experiencia, doctores, etc.

Hay asimismo otras referencias de medición, pero más subjetivas: equipamiento de laboratorios e instalaciones; inversiones en equipamiento para nuevas tecnologías; comparaciones con el equipamiento de otras Universidades del entorno; procedencia de los alumnos, grado de internacionalización, servicios generales, posibilidades de prácticas en empresas, entorno industrial, campus, actividades extra-académicas, entorno, renombre, etc.

Actualmente, si medimos las referencias objetivas de Eskola con las del entorno, nos encontramos con que no hay parados entre nuestros nuevos Ingenieros, y que desde Organismos Oficiales se nos dice que es significativo que en las empresas punteras se encuentren con gente salida de Eskola. En entornos cercanos, antiguos alumnos ocupan hoy día cargos de máxima responsabilidad empresarial y técnica.

Respecto a los proyectos europeos, la participación en los Programas Erasmus, Lingua, Comett, Eurotecnat, Europace, Force, Euroform, Euskadi/Aquitania y Swiscontact, confirman nuestro nivel y competitividad. Toda vez que aparte de acceder a ellos y compartir pro-

yectos con universidades y empresas de gran parte de Europa, en algunos somos líderes, con socios de la categoría de las Universidades de Toulouse o Cranfield.

En cuanto a los proyectos con empresas, quien contrata y paga busca tanto rentabilidad como calidad. Y el que además de las empresas del entorno, confien en la seriedad de Eskola las distantes como Vetrotex Internacional o Iberdrola, certifican nuestra competitividad.

Por último, la cualificación del cuerpo docente se puede contrastar tanto por lo dicho en los cuatro puntos anteriores, como por la incorporación en los últimos años de Doctores y Graduados en Universidades extranjeras.

Respecto a las referencias consideradas como subjetivas, creemos conocer las Escuelas y Universidades del entorno, así como aquéllas extranjeras a las que enviamos postgraduados. Asimismo, conocemos sus impresiones tras las visitas que periódicamente realizan a Mondragón. □

5 años y medio de carrera

Con toda esta experiencia, y llegados a este punto, se consideró posible poder empezar con la Ingeniería Superior. Había y hay una demanda de las empresas por nuevas especializaciones, pero faltaba definir el modelo de estudios y faltaban los medios.

Tras intercambiar impresiones con numerosas Empresas, otras Universidades, y Centros de Investigación, el modelo se centró en la Ingeniería de sistemas. Se busca un perfil de Ingeniero más generalista que las actuales especialidades, pero con base en la electrónica y la informática.

La duración de los estudios será de 5 años y medio, estando destinado el último año al proyecto. Y se contará con la colaboración de Profesores de las Universidades de Manchester, Stafford y Lausanne, para dar algunas clases de las áreas de informática técnica, comunicaciones y automática. Con lo que parte del aval que aportan, se tenderá a internacionalizar la carrera.

Respecto a los medios, tras un largo período de gestiones, en Diciembre-92 comenzaron las obras para un nuevo edificio, que acogerá básicamente a los alumnos de los últimos cursos. Constará de dos plantas subterráneas y tres de superficie, se ubica entre los jardines y la zona deportiva, y lo está construyendo la cooperativa Vicon. Esperamos que pueda inaugurarse en la primavera del año que viene, dentro de los actos del 50 Aniversario.

EROSKI-k hipermerkatua zabaldu Lorcan

Pasa den martxoaren 2an Eroskik hipermerkatu berri bat zabaldu zuen Murcia aldean, Lorca herrian hain zuzen, San Diego izeneko merkatal zentroan. Hipermerkatu hau, zabaldu behar diren beste zazpi zentroen lehenengoa da. Bestek Zaragoza, Huesca, Zamora, Alcoy, Cáceres, Guadalajara eta Alcobendasen zabalduko dira Eroskik estatu espainiarraren zehar burutuko duen hedakunde planaren barruan.

Merkatal zentro honen salmenta azalera 6.050 metro karratukoa da eta 612 automobilentzako aparkalekua edukiko du. Eroskik egin behar izan duen inbertsioa merkatal zentroa martxan ipintzeko 2.300 milioi pezetakoa izan da eta 120 lanpostu sortarazi ditu.

Bitxikeri bezala aipatu Hipereroski honetan "Eroski produktuak" salgai egongo direla. Produktu hauen etiketajea 4 hizkuntzetan egin da: euskeraz, galegoz, katalanez eta erderaz.

EROSKI

Para el desarrollo de programas de fomento del empleo

Colaboración financiera del Ministerio de Trabajo con varias entidades financieras

Un préstamo a 6 años, podría situarse en el 6,56 % de interés efectivo para el beneficiario

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social ha firmado Convenios de Colaboración con el Banco Cooperativo Español, a través de 21 Cajas Rurales, Banco Central Hispano y Banca Jover, para la concesión de subvenciones financieras destinadas a la constitución o mantenimiento de Cooperativas y Sociedades Anónimas Laborales, iniciativas locales de empleo, promoción de empleo autónomo e integración laboral de minusválidos.

El nuevo modelo de convenio -que ha sido suscrito ya por Caja Laboral y otras entidades financieras- pretende adaptar sus condiciones a las necesidades financieras actuales de las entidades beneficiarias y a los comportamientos del mercado financiero.

Por último señalar que el interés efectivo para la empresa subvencionada será del 6,56 % para un préstamo concedido a 6 años.



LAGUN-ARO Asamblea General de Lagun-Aro

El pasado 6 de marzo se celebró la Asamblea General de Lagun-Aro, Entidad de Previsión Social Voluntaria. A ella asistieron, entre presentes y representados, un total de 593 personas, sobre una convocatoria de 1.023 compromisarios.

La asamblea transcurrió con normalidad, y en ella se aprobaron las Cuentas y Memoria del año 1.992 y el Plan de Gestión para el año 1.993. Además se informó del desarrollo de los acuerdos adoptados por la Asamblea General del año 1.992, para cuya realización se facultó al Consejo Rector. A resultas de ello, se procedió a la actualización de los Estatutos y del Reglamento de Prestaciones que, una vez aprobados, serán remitidos a los mutualistas.

Kooperatibetako Berriak

Cuotas y prestaciones

Por último, en lo que a cuotas y prestaciones se refiere, se realizaron varias propuestas para disminuir dichas cuotas y prestaciones durante el presente ejercicio. Estas propuestas son las siguientes: eliminar el pago de Auxilio Familiar por el primer hijo, reducir el porcentaje de compensación de I.L.T. al 90 %, a partir del quinto mes, compensar secuelas sólo en caso de accidente de trabajo e incompatibilizar secuelas con la invalidez.

De todas estas propuestas, la Asamblea únicamente aceptó la última, que estará vigente entre el 1 de abril de 1.993 y el 31 de marzo de 1.994.

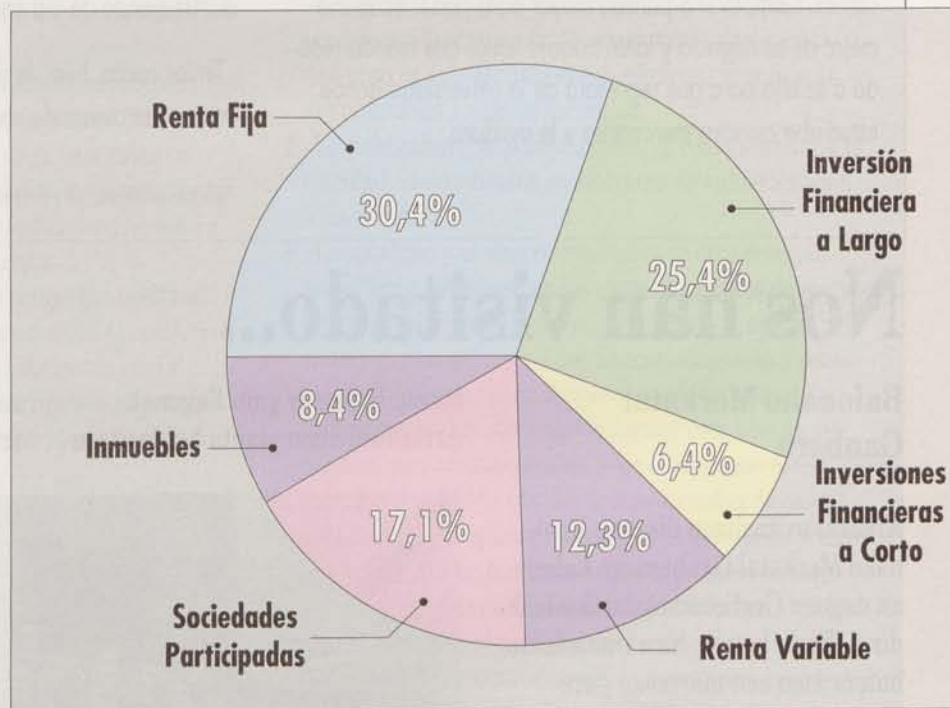
Consiguientemente, las cuotas a abonar durante dicho período ascienden a 26.664 pesetas al mes, en lo que se refiere a la Cuota Fija, y el 25,78 % sobre el Anticipo de consumo mensual la Cuota Variable.

Distribución de las inversiones de Lagun-Aro

Una vez concluido el Plan Estratégico de Lagun-Aro se estableció una cartera de inversiones de refe-

rencia, a la que, según la situación económica de cada momento, se tendría que adecuar la composición de las inversiones de Lagun-Aro. Estos momentos de dificultades en todos los mercados han obligado a que se haya dado a la cartera de inversiones un marcado carácter de seguridad, yendo hacia los márgenes más conservadores dentro del abanico de posibilidades que establece dicho modelo de referencia.

se encuentra invertida a largo plazo, con una importante tasa de rentabilidad asegurada. Además, el 8.4 % está invertido en Inmuebles, y el 17.1 % en Sociedades Participadas, con lo que resta un 12.3 % invertido en Renta Variable, y un 6.4 % en Inversiones Financieras a Corto. Esta estructura ha permitido superar un ejercicio difícil, habiendo obtenido rendimientos que han supuesto una rentabilidad neta del



Así, la participación en Renta Fija supone el 30.4 % de los capitales medios utilizados, a los que, si añadimos el 25.4 de la Inversión Financiera a Largo, obtenemos que más de la mitad de nuestra cartera

9.25 %, superando la exigencia establecida por nuestro interés actuarial.

Cuento de Navidad

Ocurrió en 1.929, en 1.970, ocurre hoy, y ocurrirá en...
Erase una vez un ciudadano que vivía al lado de una carretera, donde vendía bocadillos. Era sordo y por lo tanto no escuchaba la radio; no veía muy bien y en consecuencia no leía los periódicos y, prácticamente, no veía la televisión. Pero, eso sí, vendía buenos bocadillos.

Arrendó un trozo de terreno, levantó un gran letrero en él y pregonaba su mercancía gritando a todo pulmón:

- ¡Compre deliciosos bocadillos calientes!

La gente compraba. Aumentó sus adquisiciones de pan y carnes. Compró una parada mayor para poder ocuparse mejor de su negocio y tanto trabajo tenía, que mandó recado a su hijo para que regresara de la universidad donde estudiaba ciencias mercantiles y le ayudara.

Pero entonces ocurrió algo importante; su hijo le dijo:

- Papá, ¿no escuchas la radio, ni lees los periódicos, ni ves el telediario?, estamos atravesando una gran crisis. La situación está francamente mal, no podría ser peor.

El padre pensó: "Mi hijo está en la universidad, lee los periódicos, escucha la radio y ve la televisión. Debe saber lo que se habla."

Así que compró menos pan y menos carne, desmontó el letrero, dejó el arrendamiento de terreno para eliminar gastos y ya no pregonaba sus bocadillos y sus ventas fueron disminuyendo de día en día.

- Tenías razón, hijo, -le dijo al muchacho- verdaderamente estamos atravesando una gran crisis.

Publicada en Empresa XXI y firmado por Rafael Amau Monterde.

Nos han visitado...

Baionako Merkatal Ganbara

Argazkian azaltzen direnak Baionako Merkatal Ganbararen babesean dagoen Gestio-eskolako ikasleak dira. Ikasle hauek, hiru irakaslekin batera joan zen martxoan gure artean egon ziren Arrasateko Esperientziaren berri edukitzeko. Bisitaldiaren zehar MCC Korporazioaren birrantolaketari buruzko xehetasunak ezagutu, Euskadiko Kutxaren aktibitateak aztertu eta Otalorak Korporazioa barruan jokatzen duen paperaren berri jaso

zuten. Horretaz gain Fagor-ek Arrasaten duen planta bat bisitatu

zuten eta baita ere Eroskik Eloorrion duen almagena.



A MEDIA LUZ

CORRUPCION

*José M^a Larrañaga

Como si de un quiste que revienta de pronto se tratara la corrupción ha anegado los medios de comunicación y las tertulias. Los hombres de estado italianos, franceses, españoles... tratan inútilmente de esconder ante los ciudadanos la corrupción de sus partidos aumentando aún más la falta de credibilidad en las autoridades.

Tampoco los empresarios o los deportistas escapan a este cáncer que todo lo contamina. ¿Pero a qué nos referimos cuando decimos corrupción?

Porque Suiza, que permite las cuentas numeradas en los Bancos que se nutren con el dinero de tiranos, maleantes, mafiosos y demás millonarios de la peor ralea no consideran inadmisibles este proceder ni los dirigentes ni los ciudadanos medios, aunque si un funcionario falta a la verdad le defenestran con gran rigor.

O en EE.UU. los que financian las campañas presidenciales saben que van a ser compensados con el nombramiento como embajadores: cuanto más ayuda mejor embajada, sin que nadie hable de corrupción ni estime que sea eso más grave que haber contratado un emigrante sin los papeles en regla.

Como en tantas otras conceptualizaciones es más fácil hablar de corrupción que definirla en términos que a todos satisfaga. No voy a ser yo el que acierte con la definición correcta pero no puedo dejar de llevarme por la tentación de intentarlo.

En mi opinión cualquier corrupción cumple estos mínimos requisitos:

- Viola las reglas y normas del interés general que una sociedad tiene en una época determinada.
- Se produce un cambio clandestino entre personas o instituciones que favorece ilegalmente a unos cuando en un proceder abierto no lo haría.
- Esta transacción de favores se traduce en beneficios deshonestos para las partes.

Esta definición me lleva a concluir que la corrupción es ante todo un asunto de ética social y no exclusivamente un tema jurídico como algunos pretenden cuando con insufrible cinismo dicen que ellos cumplen con la ley.

Cumplir con la Ley no es suficiente y menos para aquellos que tienen funciones de liderazgo social, sea en el campo de la política, de la empresa o de la banca. Si se separa la política, o la empresa del mundo de la ética la corrupción no es sólo explicable, sino inevitable.

Para remediar la corrupción, en mi modesta opinión, hay que hacer varias cosas necesariamente y como mínimo.

- 1º -Simplificar los trámites burocráticos. Hay quien pone control sobre control para evitar la deshonestidad pero es más factible el conocimiento cuanto más simplificamos los procedimientos.
- 2º.-La publicidad (luz y taquígrafos) es consustancial a la claridad: lo clandestino es sinónimo de vulnerabilidad a las normas.

3º.-La igualdad y el ahorro económico es otra premisa importante. Piénsese en los gastos increíbles de los partidos políticos al hacer sus campañas al estilo americano que les entrapa con bancos, empresas y particulares a los que deben devolver sus favores cuando están en el poder. Es urgente limitar este tipo de dispendios que, además, tratan a los ciudadanos como menores de edad ya que les buzonean listas de candidatos o les bombardean con eslóganes primarios y simplistas como si no fuéramos capaces de tener nuestro propio criterio de sus actuaciones y conductas.

Quisiera terminar con un poco de esperanza diciendo que el sistema democrático sufre la corrupción pero no la produce ni la alienta. Es en las dictaduras cuando la corrupción tiene carta de naturaleza porque es consustancial a ella. Hay corruptos en una democracia pero la democracia no es, ni puede ser corrupción. Los corruptos son producto de mentes no democráticas y proceden de las cloacas del sistema. Tendrán dinero pero no serán honestos aún cuando laven sus porquerías con obras piadosas.

Politika enpresariala, komisio iraunkorraren hautaketa
eta MCC Korporazioaren infrakzio
eta zehapenen hautaketa aztergai

Kooperatiben ihardunaldiak burutu ziren

Uztailaren 15 eta 16an burutuko den Kooperatiben IV Kongresurako prestakuntzetan barruan, pasa den martxoaren 10ean burutu ziren Arrasaten hausnarketa ihardunaldiak.

*J.M.F.

Bertan eztabaidatutako gaiak honako hauek izan ziren: 1.993-1.996 urteetarako politika enpresariala, Kongresurako komisio iraunkorraren hautaketa eta MCC Korporazioaren infrakzio eta zehapenen arauketa.

Gai bakoitzeko aurreproiektu bana aurkeztu zen eztabaidatzeko ihardunaldi hauetan. Bertan bildu ziren danon eritziak jaso eta aurreproiektuei eginiko emendakinak eztabaidatzea izan zen ihardunaldi hauen helburu nagusia.

Ihardunaldietan hartutako erabakiaz gain azpimarkatzekoa da ezarri zen lan erritmoa eta antolaketaren prozesua, hasiera batean pentsatu zena baino azkarrago eman bait zitzaion bukaera ekitaldi honi. Izan ere nahikoa izan zen egun bat aurreproiektuak eztabaidatzeko eta ez bi, hasiera batean pentsatu zen bezala.



Gauzarik azpimargarrienak

Aurreproiektuei dagokionez gauzarik aipagarrienak hiru izan zirela aipatu behar. Alde batetik Kongresurako komisio iraunkorraren hautaketan partehartze handiagoa eskatu zen banakuntza

Kooperatibetako Berriak

taldearentzat, batez ere kontutan hartuta bere dimentsioa eta posizio estrategikoa geroz eta protagonismo gehiago duela Korporazioaren barruan.

1.993-1.996 politika enpresarialari buruz aurreproiektuak onarpen handia lortu zuela aipatu behar, nahiz lehenengo aldiz MCC Korporaziorako politika orokor bat eztabaidatu.

Eta azkenik, infrazio eta zehapenen arauketa aurreproiektuari dagokionez, aipagarriena Kooperatiba eta Agrupazioen eskubide eta eginbeharren baliokidetzarako proposamena izan zen.



JAVIER ERDOCIA

Responsable de la Norma sobre Elección de la Comisión Permanente del Congreso

En relación al texto del anteproyecto hay varios aspectos reseñables. En primer lugar el que hace referencia a la ponderación de las Divisiones en cuanto a su participación en la Comisión Permanente. Se ha entendido que la División de Distribución y Alimentación debería tener mayor peso específico en la Comisión, dada su dimensión y su posición estratégica. En segundo lugar se ha planteado que el conjunto de Cooperativas integradas en "Actividades Corporativas"



tuviese un tratamiento de División, pero no ha prosperado porque su dimensión es muy pequeña y con actividades dispersas. Se ha creído oportuno incorporarle en una División afín o en la División con menor número de socios. Es obvio que se tiene que arbitrar alguna vía de representación en la Comisión Permanente ya que son Cooperativas adheridas al Congreso. También se han hecho apuntes en relación a incompatibilidades, que afectarán a los miembros no electos y a la Presidencia del Consejo General, que no podrán ser elegidos para la Comisión Permanente del Congreso.

"Mayor participación de la División de Distribución"

JESUS MAIZTEGUI

Responsable de la Comisión sobre Política Empresarial de MCC para el periodo 1.993-1.996



Yo diría que en líneas generales el planteamiento global ha sido ampliamente aceptado, a pesar de las dificultades que conllevaba aprobar por primera vez una Política Empresarial general para toda la Corporación.

En cuanto a propuestas de carácter general, se ha hecho hincapié en tratar de definir los temas que serán materia de aprobación por el Congreso y concretar los temas cuya finalidad es pedagógica o de apoyo. También se estimaba oportuno hacer mención expresa a que no se renuncia a los valores que ya poseemos, además de los que son necesarios potenciar. En valores Corporativos de MCC, se sugirió modificar la definición del valor "productos y servicios" y enfatizar el papel del liderazgo de la Dirección en el valor de "mejora continua".

En relación a las políticas generales había algunas proposiciones de unificación de políticas,

entendiendo que las 15 políticas desglosadas en el documento eran excesivas. Sin embargo, se entendía que de una u otra forma, todas las políticas propuestas, se deberían contemplar dentro de la Política Empresarial de MCC.

Referente a las Políticas concretas, los aspectos más destacables han sido: Modificar la definición de la Política de Internacionalización; establecer una normativa en cuanto a cesión de marcas en la Política de Imagen y Comunicación; dar un enfoque más global a la Política de I+D, por

entender que estaba excesivamente orientada hacia el Grupo Industrial; potenciar el papel de la Dirección en la Política de Desarrollo de Recursos Humanos.

Otro de los aspectos destacables, ha sido la propuesta de incluir o integrarla en otra, la referencia Medio-Ambiental, definiéndola como una preocupación fundamental de la Corporación.

En cuanto al Objetivo Básico de Rentabilidad, se plantea modificar la directriz -selección de inversiones-, por entender que no tiene carácter general para toda la Corporación.

"Gran Aceptación"



Kooperatibetako Berriak



IÑAKI OTAÑO

Responsable de la Norma sobre Regulación de Infracciones y Sanciones en la Corporación MCC

En las dos comisiones que se debatió esta Norma, se señalaba que quizás fuese más oportuno incluir el apartado de derechos y obligaciones de Cooperativas y Agrupaciones, en el articulado de bases del Congreso, dando mayor realce a su importancia. Se apuntaba que al no ser las Agrupaciones miembros del Congreso, pudiese no ser muy adecuada su consideración en esta Norma; aunque de hecho se entendía, que en el Proyecto aprobado en el III Congreso sean la base de la nueva Organización y compuestas por Cooperativas, y por tanto, puede considerarse oportuna su inclusión en esta Norma.

Se consideraba relevante el planteamiento efectuado en ambas comisiones de hacer una redacción equivalente de los derechos y obligaciones de las Cooperativas y Agrupaciones.



En relación a posibles acuerdos o vinculaciones de nuestras empresas con entidades que desarrollan un objeto similar al de la Corporación, se estimaba correcto el planteamiento, aunque se debía dar un tratamiento específico a cada una de las situaciones que se hubiesen generado con anterioridad.

Referente a transferencias y gestiones intercooperativas de personal, se producían diferentes interpretaciones del texto de la Norma, por lo que se veía necesario puntualizar y mejorar la redacción de la misma en este punto.

Por último, se exponía la idea de ampliar la posibilidad de recurrir ante el Comité de Recursos las faltas graves o muy graves, cometidas por Cooperativas y/o Agrupaciones, dándole un mayor contenido a este Órgano.

“Equivalencia de derechos y obligaciones”

Aula Cooperativa

LA DICTADURA DE LA MAYORÍA

La Ilustración fue definida con una frase que con acierto resumía su íntima significación: todo para el pueblo sin el pueblo.

Los ilustrados, los líderes que llenos de sabiduría y entronizando la Razón como faro al que había que dirigir el rumbo de la mente humana, presuponían que el pueblo, ignorante y anárquico en sus conductas sociales, requería de un enérgico caudillaje que les hiciera avanzar por el camino correcto del progreso y la modernidad.

Hay que reconocerles, a los ilustrados, el haber avanzado un gran paso histórico superando la mentalidad medieval que olvidándose de los derechos del pueblo llano sólo tenía en cuenta el de los nobles, la milicia y la Iglesia. Pero quedaron, a medio camino, quizás porque era demasiado para ellos considerar a un mismo nivel al ignorante y al ilustrado cuando se trataba de decidir en los asuntos públicos.

Históricamente es el socialismo utópico el primero en plantear a la persona común como acreedor al protagonismo de las decisiones que le atañen a su sociedad. No se trata de liberar a la persona sino que la persona se libere a sí misma, decían. El socialismo utópico

traspasa a la persona la responsabilidad de hacer su propia historia y para ello advierte la determinante función que la educación ejerce en todo el proceso. La educación es la palanca que eleva a la persona al nivel de ciudadano.

Si la Revolución Francesa definió la democracia, el Socialismo utópico la llenó de contenido. Hoy se puede concluir que ideológicamente pocos ponen en duda la idoneidad del sistema democrático aún cuando se le ponen adjetivos que tratan de fijar mejor los contornos que según distintos autores es necesario definir para llevarlo a la práctica.

Así, algunos quieren demostrarnos que la única democracia posible es la libe-

ANIVERSARIOS

El mes de abril es un mes lleno de efemérides y protagonismos para la Experiencia Cooperativa.

El día 22 de abril de 1.915 nació en Markina José M^º Arizmendiarieta, sacerdote que creó la Escuela Profesional -hoy Jose M^º Arizmendiarieta Eskola Politeknikoa- y a través de ella fue el fundador de la Experiencia Cooperativa. Don José M^º también fue fundador de esta revista.

El día 14 de abril de 1.956 se colocó la primera piedra para la construcción de la primera nave de ULGOR, entonces de 375 m². 37 años después sobre los terrenos de "Laxarte" se han edificado más de 50.000 m².

Por último el día 18 de abril de 1.970 falleció en Mondragón Luis Usatorre, Director Técnico y Vicepresidente de ULGOR, Cooperativa de la que era fundador.



Kooperatibetako Berriak

ral cuya finalidad más que el gobierno del pueblo sea el gobierno querido por el pueblo. Es decir, postulando el incremento despido del gobierno por medio del voto mayoritario, cuando así estime el pueblo. Otros en cambio, nos proponen una democracia que amplíe su campo de influencia a otras áreas además de la política porque no creen posible una democracia real si sólo está circunscrita al mundo de la política.

La democracia industrial, la democratización de las instituciones, de las corporaciones y de estamentos sociales son imprescindibles para lograr aquella, dicen.

Los defensores de esta última propuesta creen que el hombre es animal político en un triple sentido, es decir:

1. necesitado de participar en los asuntos que afectan a su persona,
2. necesitado de participar en los asuntos públicos que afectan a su comunidad,

3. necesitado de participar en la forma de vida que se quiere para la humanidad.

Sólo la segunda necesidad es contemplada directamente en el sistema democrático liberal y por tanto es insuficiente, concluyen estos teóricos de las ciencias sociales. La aplicación de la democracia en la empresa se contempla en la primera de las necesidades apuntadas y es el primero de ellos tanto por proximidad como por relevancia social y es el primer escalón a alcanzar, si se pretende llenar de contenido real a la democracia.

Podemos añadir siguiendo a estos ideólogos que sin la democratización económica no es posible lograr la democracia política.

El socialismo utópico primero y el cooperativismo después han abogado por una democratización de la empresa donde cada persona independientemente de su categoría profesional o

nivel de conocimientos sea acreedor a un voto que ejerce con entera libertad y responsabilidad en su propio entorno laboral.

Se crea así la base de todo un proceso de participación que se apoya en el círculo más próximo al propio individuo y permite conceptualmente llenar de sentido democrático las otras dos áreas a las que antes nos referíamos como necesidades del animal político que es el hombre.

Antes los ilustrados querían sustituir al pueblo en las decisiones políticas; ahora los políticos quieren escamotear la participación de la persona común en la economía, en un vano intento de parar las ansias de participación de las personas que se sienten tan responsables y tan preparadas como ellos.

Ya va siendo hora que sea la mayoría la que dicte sus intereses.

20 industri proiekturen aurkezpenaz amaiera eman zitzaion masterrari

Arrasateko ESKOLA POLITEKNIKOAK antolatutako produkzio zuzendaritzako master programaren II. promozioa

Produkzio-Zuzendaritzako master programak industri enpresen esparruko ardura handiko lanpostuetan, beren eraginkortasuna produktibitatea, malgutasuna eta kalitatezko erizpideen oinarritzen den Produkzio Sistemen Planifikazioan diharduten edo jardungo duten profesionalak gaitzea du helburutzat.

Master honetan Euskal Herriko enpresetako 20 Teknikari eta Zuzendarik 510 orduz luzatu den programa zabal batean hartu du parte. II. master honen amaiera ekitaldia pasa den otsailean ospatu zen Otarolan eta bertan Jabier Retgi, Industriarako Kontseilariordea egon zen.

Ekintza honek Arrasateko ESKOLA POLITEKNIKOA eta Euskal Herriko enpresen artean dagoen elkarlan estua aditzera emateko balio izan du, izan ere promozio honetan, Komunitate Autonomo osoan zehar kokaturik dauden enpresak parte hartu dute. Hala nola

Orkli, Ormazabal, Danobat, Tavesa, T.T.T., Fagor, Papelera Tolosana, Jema, Cegasa, eta abar.

ESKOLA POLITEKNIKOAK, Iraunkor Heziketa iraunkorrarako zentruaren

bidez, heziketarako programa hauekin aurrera egiteko asmoa du, eta horretarako jadanik martxan dago 20 ikasle berriekin Produkzio Zuzendaritzako Masterraren hirugarren edizioa.



ANECDOTARIO

Ritmos cansinos

Corría el año 1959, el de la visita de Ike, del Plan de Estabilización y sobre todo el de la victoria de Bahamontes en el Tour. Cautivo y desarmado el piojo verde, la España de la época se abría al desarrollismo, al guateque y al seiscientos en curiosa convivencia con sotanas, adhesiones inquebrantables y excursiones a Perpignan.

Por su parte, en la Unión Cerrajera de Mondragón, el personal trabajaba con el ritmo habitual, es decir, con un ritmo nada estresante, y nadie más cualificado en esto de desarrollar ritmos cansinos que su brigadilla de obras con reconocida habilidad para hacer el pastor o despachar a la sombra un buen bocadillo de chorizo. Nada, por otra parte, criticable, ya que en aquella época "crisis" sólo había en el cine Gurea y la UCEM pagaba puntualmente al personal, hacía de padre y madre de la Villa y permitía que los pequeños accionistas se atiborrasen de langostinos y cigalas cada diez de Agosto en su Junta General. El alumbramiento de las cooperativas era

todavía "un proyecto de locos que menuda hostia se iban a dar".

No es de extrañar que en este apacible ambiente se diera una jocosa anécdota entre el capataz de obras y un peón de la brigadilla que, a la sazón, cobraba 25 pesetas por hora.

Paulo se llamaba este peón y era un gigantesco "cashero" de Armaiona que llevaba consumida gran parte de la mañana tratando de trasladar del almacén al vertedero una pequeña carretilla con escombros de derribo y prudentemente cargada sólo hasta la mitad. El capataz cada vez más mosqueado por la cachaza del fornido peón le grita desde la puerta de la oficina:

-Hi Paulo, ze pauso dok hori?

Y Paulo sin alegrar el paso en ningún momento:

-Bost ogerlekotako pausoa, bost ogerlekotakoa.

José Ramón Fernández

OSASUNA SALUD

*Athlon, S. Coop.

Con la llegada de la primavera, la mayor duración del día, la posibilidad de disponer de más tiempo de luz solar, nos da pie a incrementar nuestro tiempo de ocio en aquellas actividades que más nos gustan.

Así, no es de extrañar el aluvión de jóvenes que llenan estos días y ocupan las instalaciones públicas para practicar el deporte. También observamos cómo se llenan nuestras aceras de zapatillas corredoras y nuestras carreteras de ilusionados "Indurains".

Por otro lado, todos estos datos se nos vuelven ilusorios al compararnos con el número de federados de vuelo rasante que invaden los locales de moda para practicar el deporte nacional de nuestra comunidad. Es así como nos gusta ocupar nuestra mayor parte del ocio, donde cada vez la práctica regular se inicia en edades más tempranas y de una forma más convulsiva, para recuperar cuanto antes los kilómetros perdidos y no quedarnos rezagados. Porque aquí tampoco nos gusta quedar los últimos, no nos gusta perder. El tener que ser los mejores, ser competitivos, que ya desde la escuela nos introducen, lo trasladamos sin complejos a esta faceta nocturna de nuestra vida.

Deporte, ¿privilegio de la juventud?

Entra ya la primavera, con el verano cerca, la pantalla luminosa nos aporrea con la necesidad urgente de poseer "un cuerpo Danone", deprisa, deprisa... Otro fenómeno aporreado a destacar es el empeño de las casas publicitarias deportivas en vendernos la zapatilla más "AIR" del mercado, la mejor, las prendas deportivas más aerodinámicas y más insinuantes allá donde las haya. Todo ello con una diana clara y preestablecida, LA JUVENTUD.

Llegados a este punto cabe preguntarse, ¿es que el deporte es patrimonio de la juventud? ¿únicamente la juventud puede verse beneficiada por una práctica deportiva regular? ¿qué sucede con los que pertenecen a la 2ª y 3ª edad?



Al parecer, dados los mensajes aporreados, los que pasamos de la treintena no podemos entrar en este mundo, no podemos soñar con ser estrellas del deporte. Da la impresión de

que nos colocan una frontera, a partir de la cual la práctica regular de una actividad física como: pasear, andar rápido, el senderismo, dar vueltas a la piscina, el "bicicleteo" o el correr, no nos debe aportar ningún beneficio a nuestra salud.

Por otro lado nuestra SANIDAD no nos prescribe en sus recetas la actividad física regular, cuando todos entendemos que la misma puede mejorar y ayudar a curar nuestras dolencias.

Pero, menos mal que sabemos, que independientemente de nuestra edad, el deporte regular puede aportar grandes beneficios a nuestra salud. SABEMOS que es un arma contra el pesado sedentarismo y el aburrimiento. Sabemos que es tam-

bién un gran arma contra el envejecimiento, podemos sobrellevar un envejecimiento más agradable, equilibrado y con menos "desgastes".

Nos sirve para luchar contra la fatiga, el estrés y la depresión tan de moda hoy en día. Nos ayuda a llevar una vida más higiénica, más saludable, con una mejor alimentación. Sabemos que la actividad física es un elemento importante de pelea contra los problemas del corazón, contra eso que tanto nos duele como es el colesterol y la tensión alta.

Al mismo tiempo, nos damos cuenta que nuestro humor mejora, sobrellevamos la vida cotidiana con otra actitud, más positiva y más relajada.

Visto todo esto, vamos a olvidarnos de esa losa que nos cuelgan, los años, que nos hace más pesados; pero aunque tengamos 30, 50, 65 años podemos hacernos mucho bien con la práctica regular de aquella actividad física que más nos guste o convenga, y vamos a olvidarnos de los cuerpos "Danone", que no nos son imprescindibles para movernos y pasárnoslo bien.

Plan conjunto de expansión

"Lagun Aro, que nació para asumir las contingencias que la Seguridad Social no cubre a los cooperativistas, se ha visto impelida a diversificar su gestión aseguradora con el fin de proveer las crecientes demandas de fondos por jubilaciones y situaciones de paro inherentes a la crisis del grupo industrial y al gradual envejecimiento de la plantilla (...)

(...) Eroski, por su parte, se encuentra con que su mercado natural está comenzando a saturarse de hipermercados, maxis y tiendas franquiciadas, al tiempo que debe enfrentarse, especialmente, en Guipuzcoa, a la competencia de las grandes empresas de distribución francesas(...)

(...) En consecuencia, los dos buques insignia del movimiento cooperativo de Mondragón han diseñado un plan conjunto de expansión por el resto de la península, para lo que han tenido que aceptar las reglas de juego de la economía de libre mercado y adoptar figuras jurídicas impensables hace tan sólo unos años, tales como la sociedad anónima o la formulación de OPAs, es decir, la cohabitación".

Angel Pedro Zubieta
DEIA, Marzo de 1993

Empleo industrial, objetivo prioritario

"La creación de empleo industrial debe situarse como objetivo prioritario de todas las instancias sociales, económicas y morales de nuestro país. (...)

Guri Dagozkizumak

(...) En el País Vasco existen grandes oportunidades que tendríamos que aprovechar serena y confiadamente, como parte de una estrategia en la que es indispensable una participación en bloque de toda la sociedad.(...)

(...) La situación de crisis de empleo que padece Euskadi obedece a razones históricas y la única responsabilidad que ahora sirve es aquella que nos induzca a superarla. El cambio de esa tendencia sólo se logrará con esfuerzos mancomunados que nos competen a todos".

José M^º Ormaechea
EL MUNDO DEL PAIS VASCO, Marzo
1993

La crisis

"La crisis está afectando a las Cooperativas al igual que al resto de las empresas, ya que no hay que olvidar que nuestras Sociedades Cooperativas son ante todo empresas y por lo tanto están compitiendo en el mismo mercado que el resto de las empresas. (...) Las que están en mejor situación en el mercado lo tienen más fácil que aquéllas que no tienen una posición puntera donde están compitiendo. Incluso los buques insignia del Grupo Mondragón Corporación Cooperativa están padeciendo esta crisis de una forma muy importante."

DEIA, abril de 1.993

Hezibidek martxoaren 30ean bere Ohizko Batzar Nagusia egin zuen. Bertan, hezkuntza-
ren eremuan ari den Elkarte honek lan emankorraren berri eman zuen.

Hezibideren batzar nagusia

*J.M.F.

Ez da urte erreza izan aurtengoa Hezibiderako, baina Taldeak gogor lanean dihardu. Aldaketa esanguratsuak gertatu dira Elkartearen barruan, nahiz kanpoan. Kanpokoen artean bi gertakari nagusitu dira: Hezkuntza Sistemaren Antolamendurako Lege Orokor



berriaren ezarpenaren hasiera eta Eskola Itunerako Akordio Politikoaren materialkuntza. Lege berriaren ezarpenak ez du Hezibide prestatu gabe harrapatu,

urte asko dira Hezibideren sistema erreformatzen ari dela lege berriaren proiektura egokitzeko.

Kalitatezko zerbitzua hobetzen, eta uste eta ahalegin sendoetan oinarriturik, erreforma burutzen ari da Hezibide. Akordio Politiakoari dagokionez, une hone-

tan Legebiltzarrak onartu duen Legea, Hezibideren eredutik urruti gelditzen bada ere, bidea zabaltzen du ikastolak nahiz Hetelen elkarturiko ikastetxeak publiko bihur daitezzen.

Plan estrategikoa eta formakuntza esparrua Bestalde, 1.991-1.994 Plan Estrategikoaren barne Zuzendari-Taldean profesionalizazioa, aniztasunaren trataera, 0-3 urte bitarteko hezkuntza eskaintzaren egitura malgua, euskararen normalizazioa eta hizkuntz anitz ikasteko plana bultzatzen da.

Hezibide formakuntza esparruari ematen ari zaion garrantzia aurreko urteetan bezalaxe, azpimarratzekoa da. Aurtengoan guztira 853

ordu eman dira ikastaro desberdinetan eta 341 pertsonak hartu dute parte beraietan.

Azken bi urteetako ikasleen bilakaerra Hezibideko ikastetxeetan

Ikasle kopurua

1991/92

1992/93

Eskolaurrea/O.H.O.

3.027

2.954

Irakaskuntza Ertainak

1.624

2.418

Unibertsital Irakaskuntza

1.409

1.562

Guztira

6.760

6.934

10 preguntas a ...

Carlos López

Director de la oficina Amezti Algorta de CAJA LABORAL

“Ser propietario y trabajador no deja de ser una paradoja”

Antes vendedor de detergentes, Gerente de un Consorcio de Cerámicas, cofundador de la Cooperativa ELKAR... Ahora Director de una oficina de Caja Laboral. Y hasta hace bien poco, rector. Reconoce que no ha sido fácil estar en la cancha y en el graderio al mismo tiempo.

* J.M.F.

Durante los últimos 4 años rector de Caja Laboral. ¿Marca? ¿Por qué?

Porque mi elección fue precedida de ciertas convulsiones. El relevo de líderes históricos y el hecho de comenzar a entender a Caja Laboral como un objetivo en sí mismo.

Con anterioridad fuiste miembro del Consejo Social. ¿Se ven las cosas de diferente manera?

Por supuesto. Conciliar aspectos reivindicativos de los socios de trabajo con la complejidad empresarial no es tarea fácil. Ser “propietario y trabajador” no deja de ser una paradoja.

De vender detergentes a dirigir una sucursal bancaria. ¿Ni el mismísimo Mario Conde!



No es para tanto. Hoy en día; sea dinero, detergentes o tuercas, la cuestión es vender. Ahí está el quid, o la madre, que dirían los mexicanos.

Me contaron que eres “izquierdoso”, que te manejas bien en la noche, que eres amante de los discursos y que te apasiona viajar.

Reconozco que el que te lo contó me conoce lo suficiente.

¿Cuáles son las directrices de tu plan estratégico personal?

Lograr la armonía interna y esperar que Lagun Aro dure más de 100 años.

Caja Laboral, ¿sigue siendo popular?

Ser eficientes y competitivos es la mejor manera de popularizarnos, más que afirmar o negar si lo somos.

¿Qué vicio no has experimentado?

“Cantar las cuarenta” en un Concilio.

¿Cuál es tu droga más fuerte?

El afecto.

Haz una crítica al movimiento cooperativo.

Opino que se retroalimenta en exceso, no todos servimos para todo. Esto lleva a que nos disculpemos los errores con demasiada facilidad. Yo pondría tras el “S. Coop.”, “de exigencia recíproca”.

Por favor, también un halago.

Aparte de su importancia socio-económica, a nivel personal es donde he experimentado un mayor grado de concordia humana y profesional.