

TRABAJO Y UNION

Lankide

Nº 353 Zb - Diciembre 1991 Abendua - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



El Plan de Gestión



• Bajo Ulloarekin,
berbetan



GRUPO COOPERATIVO
MONDRAGON

La previsión como método

Poco queda del ejercicio 1991 para corregir lo andado. Ha sido un año marcado por la caída de la demanda interna, sobre todo de bienes de inversión, y las empresas productoras de máquinas herramientas y equipos, han sufrido mes tras mes la progresiva reducción de sus Carteras de pedidos.

El Grupo alcanzará un 96% de las cifras que se proyectaron vender al redactar sus planes hace ahora un año, y aunque la aproximación pueda parecer excelente, los márgenes positivos no van a ser los esperados reduciéndose bajo el peso de gastos de estructura subyacentes.

La gestión proyectada, ejercida con mayor esfuerzo del habitual, no ha podido doblegar la resistencia de las fuentes de la demanda, y la estrategia de colocar más productos en el exterior se ha encontrado con la misma debilidad en el pulso inversor haciéndose el mercado más impenetrable.

Ya eran moderadas las previsiones para 1992 y, gracias al talante de austeridad que presidió la redacción de los programas de producción, ventas, y la evolución de las plantillas, el acercamiento entre la hipótesis y los resultados logrados no se han alejado demasiado.

Este es el resultado de dirigir las empresas teniendo como método la previsión, al redactar los Planes de Gestión.

En entidades como las nuestras no podía ser de otro modo. La organización, si ha de ser transparente y lúcida, tiene que conocer, o tratar de interpretar y razonar, cuál va a ser el escenario que el horizonte próximo nos depara.

El empleo de los planes de gestión, sólo utilizados bajo este nombre y método en el Grupo Cooperativo Mondragón, en el que tienen gran

arraigo, ha permitido conocer a tiempo el cúmulo de adversidades que se avecinaban, reconviniendo la gestión para que la influencia de las variables no controlables y exógenas fuese lo menos dañina posible.

La realidad, impasible ante el método, sea cual sea el que se utilice, no ha podido en 1991 modificarse. La inclemencia de los acontecimientos es más dura a veces que cualquier pronóstico, y no debemos olvidar que en la previsión, quienes tienen la obligación de hacerla para cubrir una exigencia institucional, juega a veces más el deseo apremiante que la lucidez objetiva.

Del empleo del Plan de Gestión como método de previsión no deben esperarse resultados mágicos, que quedan al margen de la prosaica vida de la empresa. Pero sí la corrección de desviaciones, la toma de decisiones a tiempo y cierta capacidad de hacer flexionar los acontecimientos hacia la senda de los deseos positivos de la empresa. El método no es la empresa, es sólo una forma de prever para dirigir bien.

Navidad

En el tránsito de Diciembre, nos aislamos del ajeteo, trepidante a veces, del trabajo, para vivir agradecidos la Navidad de siempre, nostálgica, alegre, familiar, tierna, en su descanso y en su paz.

La redacción del T.U. Lankide es una de las Felicitaciones que desamos la recibas personalmente, tú, amable lector, con el abrazo de tus amigos. ■

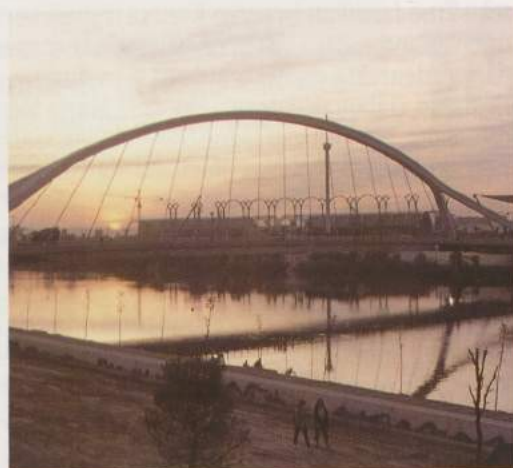
26 Euskal Kultura,
Juanma Bajo Ulloa



32 Aintziñakoak;
Talaixeruak



35 ORONA
en la Expo 92



EDITORIAL
La Previsión como método 2

Espejo de la excelencia
JOSE MARIA ORMAECHEA 5

Estrategia y Gestión
Hacia una nueva Concepción
ALFONSO VAZQUEZ 10

Entrevista a José Ramón Gorosabel
JAVIER MARCOS 16

Inkesta fotografikoa 21

Pensamientos Navideños
JOSE MARIA MENDIZABAL 22

Euskal Kultura:
Juanma Bajo Ulloa
JAVIER MARCOS 26

Talaixeruak
CARMELO URDANGARIN 32

Gure Kooperatibak:
ORONA S. Coop. en la Expo 92 35

Kooperatibetako Berriak 38

Cartas al Director 51

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
Rafael Amozarrain
Carmelo Urdangarin
Juan Leibar
José M.ª Mendizábal
Jesús M.ª Herrasti
José Luis Rubio

Edita: OTALORA
(Consejo General G.C.M.)
Teléfono: (943) 79 79 99
Fax: (943) 77 07 88

El Plan de Gestión

Este mes de Diciembre, de la misma manera que ocurre en muchas de nuestras cooperativas, la redacción de TU. Lankide ha hecho su Plan de Gestión particular, que ha consistido precisamente en tratar de aclarar a todos nuestros socios algunas cuestiones relacionadas con el Plan de Gestión. ¿Qué es el Plan de Gestión? ¿Cuáles son sus fases de elaboración? ¿Cómo se efectúa su control? ¿Qué opinan los socios acerca del Plan de Gestión? Una vez más, los expertos del Grupo en esta materia han colaborado con la redacción de TU. Lankide para dar respuesta a todas esas interrogantes.

Hemos querido además confrontar sus opiniones con la experiencia diaria de un Gerente en materia de Plan de Gestión, y para ello, mantuvimos una conversación con José Ramón Gorosabel, Gerente de Fagor Arrasate. También quisimos saber la opinión de los socios de base a cerca del Plan de Gestión. La encuesta fotográfica es fiel testigo de ello.

Ya en la segunda parte de la revista damos paso a las secciones habituales. Carmelo Urdangarín, continuando con los oficios de antaño, nos ilustra en esta ocasión sobre los 'Talaixeruak', personas que ayudaban de diversas maneras a los pescadores desde las atalayas de los puertos. Este mes también hemos tenido la ocasión de traer a nuestras páginas al joven director de cine de 24 años, Juanma Bajo Ulloa, reciente ganador de la Concha de Oro del Festival Internacional de Cine de San Sebastián.

Además, y con motivo de las fiestas navideñas, José María Mendizabal, nos hace reflexionar navideñamente sobre la paz a través de su ya habitual colaboración.

También hemos querido comunicar a todos nuestros socios todo aquello que tiene que ver con las cooperativas del Grupo Cooperativo Mondragón. En este sentido, la sección 'Koopratibetako berriak', que pone punto final a la revista de este mes, nos informa sobre actividades concretas llevadas a cabo en las mismas.

(*) La Redacción del TU. Lankide no se identifica necesariamente con las opiniones de los autores de los artículos.

Gestio Plana

Abendu honetan, gure kooperatiba askok bezala, TU. Lankideren erredakzioak bere Gestio-Plana egin du, horren helburua, gure bazkide guztiei Gestio-Planarekin zerikusia duten zenbait puntu argitzea izan delarik. Zer da Gestio-Plana? Zeintzu dira horren garapenean ematen diren urratsak? Nola kontrolatzen da? Zer iritzi dute bazkideek Gestio-Planaz? Galdera guzti horiei erantzuteko, gai honetan adituak diren Taldekiedeen laguntza izan dugu berriro ere TU. Lankiden.

Gainera, beren iritziak, Gerente batek Gestio-Planean duen eguneroko espeirentziarekin alderatu gura izan ditugu eta horretarako, Fagor Arrasateko Gerente den Jose Ramon Gorosabelekin elkarriketatu gara. Halaber, gure asmoa oinarriko bazkideek Gestio-Planaz duten iritzia ezagutzea ere izan da. Argazki-inkesta da horren lekuko.

Aldizkariaren bigarren zatian, ohizko ataletara jotzen dugu. Aintzinako ogibideen sailean, Karmelo Urdangarinek oraingoan 'Talaixeruei' buruz hitz egiten digu, portuetako atalaitetik arrantzaleei laguntzen zieten pertsonie buruz, hain zuzen.

Hilabete honetan, gainera, Donostiako Nazioarteko Zine Jaialdian Urrezko Kontxa irabazi berri duen Juanma Bajo Ulloa, 24 urteko zine-zuzendari gaztearekin egoteko aukera izan dugu.

Bestalde, Gabonak datozela eta, Jose María Mendizabalek, bere ohizko laguntzaren bidez, Gabonen ikuspegitik bakeari buruzko hausnarketa bat egin arazten digu.

Guzti horrekin batera, Arrasateko Kooperatiba-Taldeko kooperatibekin zerikusia duen guztia- ren berri ere eman nahi izan diegu gure bazkideei. Ildo horretatik, 'Kooperatibetako berriak' sailak, hil honetako aldizkariari amaiera emanez, kooperatibetan aurrera eramandako iharduera puntualei buruzko informazioa dakarkigu. ■

(*) TU. Lankideko Erredakzio Kontseilua ez da derrigorez identifikatzen artikuluegileen eritziekin.



Hay una palabra, extraída últimamente de la jerga americana, que ha cundido entre las más usadas para calificar a las empresas. Es un sustantivo que se aplica a las cosas de calidad o bondad superior: LA EXCELENCIA.

Ordinariamente, como base de referencia, se dice que una empresa es excelente cuando, tras ser bien gestionada, las economías que produce son permanentemente crecientes y su desarrollo acelerado.

Espejo de la excelencia

* José María Ormaechea

No importa que los factores ajenos a la empresa sean negativos, ni que otras empresas, quizás arrastradas por causas exógenas, vayan mal. Las empresas que son excelentes siempre hallan estrategias para superar situaciones adversas y coronar con éxito sus responsabilidades ante los socios a los que cada año hay que rendir cuentas, y ante la sociedad en general en la que la evolución positiva de las empresas es un motivo generador de bienestar y confianza.

Pero antes de llegar a conocer por qué es excelente una empresa - una cooperativa en nuestro caso - habría que identificar el método por el que se puede evaluar el concepto de excelencia.

Es decir, parece necesario ponerse de acuerdo para elegir la referencia o el sistema por el que se podría calificar objetivamente cuándo la gestión que conduce a la excelencia es buena o, contrariamente, a través del mismo método de evaluación, se puede afirmar que la administración general de la empresa ha sido mediocre, mala o desastrosa. A mi juicio, el **Plan de Gestión** que el Grupo Cooperativo Mondragón estudia, formula desarrolla y le sirve como método de control de las cooperativas por los socios desde sus orígenes, es el instrumento idóneo para evaluar la calidad de la gestión a través de la excelencia de la empresa y de sus distintos centros de negocio.

Sobre este tema, cuyos derroteros son amplísimos y estimulantes, voy a realizar tan sólo unas breves reflexiones.

QUIEN PROGRAMA SE COMPROMETE

El Plan de Gestión es como una carta de navegación que la dirección de la cooperativa - tanto la gerencia y los responsables de los departamentos, como el Consejo Rector - diseñan antes de comenzar cada ejercicio, para que la empresa, cuya responsabilidad les está encomendada, la siga, llegando a tiempo a cumplir todos los objetivos.

Una vez aprobado el plan, mediante un riguroso proceso de sensibilización en sus con-

tenidos cualitativos, como forma de establecer las estrategias a seguir, y calculadas las metas a alcanzar, a través de la pericia que se despliega precisamente en la gestión, el plan se pone en marcha en el primer mes del año.

En este momento la responsabilidad de su cumplimiento va a descansar en todos los miembros de la empresa, pero razonablemente la responsabilidad no recae por igual sobre todos los individuos que la componen. A quienes han tenido mayor intervención en su concepción y redacción les va a afectar con mayor intensidad la responsabilidad de llevar a buen término los compromisos cualitativos y cuantitativos formulados.

Me resulta difícil concebir, aunque sea posible, a un directivo de empresa que no sea capaz de proyectar, diseñar y encajar en la coyuntura global de cada ejercicio, el modelo de gestión que él cree es el mejor para conducirla como vehículo para obtener objetivos excelentes en relación al marco de variables exógenas que afectan a la economía y, por tanto, a su negocio.

Es de sobra conocida la tesis según la cual al más alto nivel de dirección le corresponde prever a tiempo los acontecimientos que podrán afectar a la empresa para corregir o reconducir a tiempo la gestión, de forma que sea capaz de superar las dificultades que se avecinan. No es, por otra parte, desorbitado afirmar que en una economía de mercado - en su versión perversa de confrontación para la depuración competitiva - siempre existen dificultades y permanentemente hay que salvar obstáculos.

De ahí que el equipo directivo que no sepa programar el viaje que ha de realizar cada año esté muy cerca de no poderlo acometer; de no ser capaz de ser directivo.

Pero, a su vez, quien concibe un plan sistemático con las colaboraciones que él requiera y lo defiende para su aprobación, se ha comprometido plenamente a ejecutarlo, y el cumplimiento, con fidelidad a las previsiones, le dará la medida de su **excelencia**.

Las empresas que son excelentes siempre hallan estrategias para superar situaciones adversas y coronar con éxito sus responsabilidades ante los socios a los que cada año hay que rendir cuentas.'

REFERENTE CALIFICADOR

A partir de la puesta en vigor de un **Plan de Gestión** este documento se constituye en una referencia objetiva para calificar la habilidad de los directivos de la cooperativa: unos porque dirigen los esfuerzos para alcanzar las metas propuestas, y otros, para su permanente auditado de los resultados observados.

Se mide así el nivel de competencia de la empresa como conjunto armónico capaz de actuar bajo un diseño de la gestión preestablecida. Pero es evidente que un plan, por muy bien que se haya concebido, no es suficiente para desencadenar de forma autónoma una buena gestión. Es como si creyésemos que un automóvil, una vez proyectado con los mejores avances de la técnica y bien cargado de gasolina fuese, por sí solo, capaz de llegar a su destino sin utilizar el volante y los diferentes mecanismos del cuadro de mandos. El tener a mano un buen instrumento de dirección nunca puede sustituir a la pericia humana en utilizarlo, y ésta es precisamente la que resulta calificada en base al proyecto del plan programado que sirve como unidad de medida básica.

La necesidad de calificar gradualmente la gestión en tiempo y forma por los órganos sociales de la cooperativa/empresa representados por el Consejo Rector y la Asamblea General como instancias superiores, hace que el Plan de Gestión deba concebirse y redactarse obedeciendo a normas específicas.

Bastaría con retener la idea subyacente de que en este documento sólo caben los objetivos capaces de ser controlados en cualidad, en cantidad y en tiempo.

La abstracción de las ideas que al plan se incorporen no deben dar lugar a la ambigüedad. No sirven aquellas hipótesis, mal definidas, que no tienen plazo y que no sirvan para, mediante su evaluación, conocer si el proyecto de diseño de la gestión se está cumpliendo.

Es notorio, sin embargo, que la pirámide de ideas que se inscriben en un plan comienza siempre por definir o redefinir la Misión de

cada empresa, institución o ente social; es como el frontispicio de las ideas de cabecera cuyo soporte consecuente se halla después en los planes de actuación, en los objetivos cuantificados en tiempo y cantidad, y en los resultados expresados finalmente en la imagen fiel del balance.

Tanto las actuaciones para crear redes comerciales, o los auspicios para reforzar la investigación, o los esfuerzos para desarrollar la elevación cultural y la sensibilidad del personal hacia la empresa programada, son materias susceptibles de ser concretadas en actuaciones predefinidas en modos, plazo y coste. El no hacerlo revelaría escasa capacidad planificadora, insuficiente profundización, o deseo de no comprometerse con promesas que a lo mejor no se pueden o no se saben cumplir.

El plan no debe ser adulterado en la exhibición y el cumplimiento formal de un acto litúrgico de cada año, sino que debe ser concebido como fiel calificador de una buena o mala gestión.

‘El Plan de Gestión es como una carta de navegar que la dirección de la cooperativa diseña antes de comenzar cada ejercicio, para que la empresa la siga, llegando a tiempo a cumplir todos los objetivos.’

INSTRUMENTO INTEGRADOR

Si una empresa cooperativa debe distinguirse de las empresas que no lo son, es precisamente a través de su transparencia informativa, lo que se logra en un proceso de ósmosis en la participación.

Si dotar al sistema cooperativo de calificativos autogestionarios - que no los tiene - sí al menos deben aprovecharse los cauces participativos en la formulación de los principales documentos que surgen de la voluntad social. No son estos suficientes para poder decir que las cooperativas se gestionan entre todos los socios, pero sí sirven para afirmar que con los Estatutos, Reglamentos, Normas Laborales, Planes Estratégicos a largo plazo y el Plan de Gestión anual, las condiciones de trabajo tienen un marco de referencia muy ceñido a cauces que se han creado en base a preceptos institucionales.

Por esta razón, el Plan de Gestión es un instrumento integrador. Su redacción no puede diseñarse sólo en la cúspide directiva. Tiene que acumular, por razones de principio y por pura economía de esfuerzos, todos los conocimientos que en la escala del organigrama se dan.

En la parte más baja de la pirámide se dan informaciones necesarias al proyecto del plan, que son ingredientes que matizan los objetivos y las estrategias finales y que a la postre se aprueban en el Consejo Rector y se refrendan, salvo agresiones básicas a temas fundamentales, en la Asamblea General.

La gestión de una cooperativa, y en cualquier modelo de empresa aunque no lo fuera, queda mejor encajada en la conciencia colectiva si las ideas, los objetivos y los propósitos de cambio cualitativo encuentran un eco favorable. Nadie es insensible a su respectiva responsabilidad cuando ha participado en la creación de las condiciones que habilitan el proyecto vital de la propia peripetia empresarial.

Las situaciones críticas, que exigen de los socios y trabajadores esfuerzos extraordinarios para conjurar y superar ciclos recesivos, se afrontan con mayor lucidez si existe una participación integradora. Una buena ocasión es coadyuvar a redactar el **Plan de Gestión**, donde los datos, tercios en su indolegable presencia, canalizan la opinión responsable siempre hacia soluciones más excelentes.

PREVER BIEN, ARTE DE LA GESTION

No es fácil prever bien. Por esta simple razón, una buena gestión tiene una gran dosis de calidad si se ha previsto y programado bien. La improvisación hay que dejarla a los factores tácticos, a las habilidades que se ejercen en las extremidades finales de la estrategia.

Lo que ocurre es que la empresa -cualquier empresa- a la hora de prever el futuro lejano, apenas tiene un 30% de datos seguros para encuadrar un proyecto de estrategias y un

Apartir de la puesta en vigor de un Plan de Gestión este documento se constituye en una referencia objetiva para calificar la habilidad de los directivos de la cooperativa.'

poco más de un 50% de referentes para definir el programa de gestión y de objetivos que va a poder desarrollar en el año siguiente. Estos porcentajes sólo tienen valor ilustrativo; no son más que concreciones de contenido didáctico para dejar bien claro que la previsión en la incertidumbre es el arte del buen director: de una buena gestión colectiva.

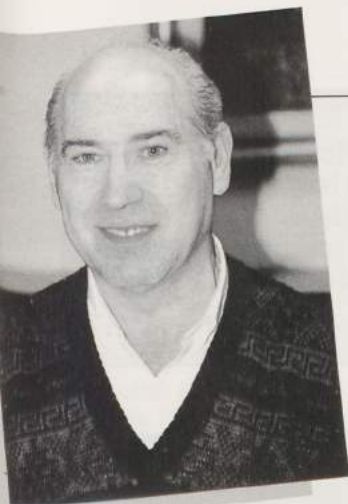
En la economía de mercado nada hay más seguro que saber que se va a producir la evolución errática de las variables de la oferta y de la demanda. No existe más que en la burocracia de la administración pública - y no siempre- un proceso uniforme de tensiones que son así perfectamente previsibles y programables.

Ante esta realidad objetiva cuyo encanto positivo reside precisamente en ser motor ininterrumpido y espontáneo de progreso, las empresas que son bien dirigidas saben prever, con el mayor número de datos posibles, cuáles van a ser las amenazas esperables y cuáles son los recursos que hay que utilizar, a tiempo, para superarlas.

De todos modos, la buena previsión es la virtud y disposición de hacer bien las cosas que más sirve a una buena gestión; tanto es así que en la distribución de funciones de cualquier organización la tarea de concebir anticipadamente se asigna a los puestos de cabecera sin delegación posible.

El **Plan de Gestión** es un documento que obliga a prever, y el hacerlo bien es, por tanto, un arte inestimable que conduce a la excelencia.

PD: El espacio me impide glosar aquí otras virtudes del **Plan de Gestión**, que me propongo desarrollar en un estudio monográfico. ■



Zer da eta nola burutzen da Gestio Planaren Kontrola?

* José Luis Arregi,
FAGOR ELEKTRATRESNAK-ko Finantz Zuzendaria

Gestio-Plan batean zehazturiko izaera globaleko helburuen jarraipena, funtsean 'Gestio-Kontrola' eta 'Aurrekontu Kontrola' deritzen dokumentuetan egiten da.

Gestio Kontrolak, kontabilitate eta kontabilitatez kanpoko datuetan oinarritzen denak, Gestio-Planean aurrikusitako datuekin alderatzen ditu urteko hilabete natural bakoitzean egindako baloreak, baita ekitaldian zehar metatzen direnak ere.

Konparaketa hori, bi mailatan egiten da hala ahalbidetzen duten kapituluetan. Lehenak, buruturiko unitate fisikoak Gestio-Planean aurrikustakoekin alderatzen ditu; biak ere, aipatu Gestio Planaren prezio estandarrekin baloratuta. Eta horrela, unitate fisiko baliokideen kopuruan izandako desbideraketari buruzko lehen informazioa lortzen da. Bigarrenak, balore errealak (unitate errealak prezio errealean), balore estandarrekin (unitate

errealak prezio estandarretan) alderatzen ditu, eta bien arteko aldeak, prezioetan edo kostuetan dagoen aldeko edo aurkako desbideraketa adierazten digu.

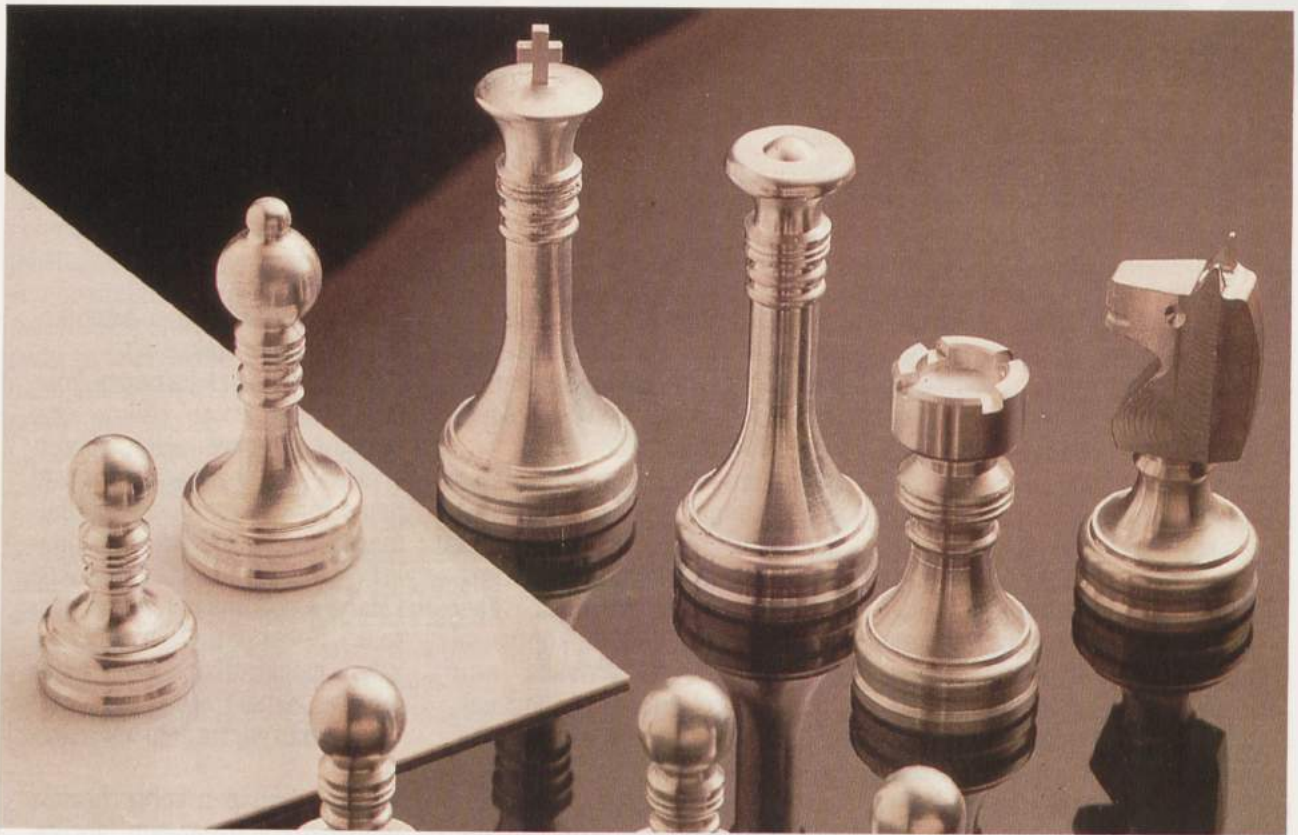
Dokumentu honetan kontrolatzen diren kapituluak ondorengoak dira: salmentak (bai barne-merkatuan bai exportazioan), fabrikazioa, erosketa, stock-ak, pertsonala, inbertsioak, finantz emaitza-kontua, altxorra, bezeroen arriskua, ezordaintzeen kontrola eta balantzeak. Aurrekontu Kontrola, aurrekoa baino dokumentu konplexuagoa da eta desbideraketen nondik norakoa sakontasun handiagoz aztertzen du. Zuzeneko kostu-sistema batean oinarriturik, honako hauetan sailkatzen ditu: Fabrikazioko gastu proportzionalak (materialak eta zuzeneko laneskua), Salmenten gastu proportzionalak (garraio-kostuak, komisioak, e.a.) egitur gastuak (zeharkako laneskua, amortizazioak, finantz gastuak eta berezkoak diren bestelako gastuak) eta beste emaitza batzu baliogalerak edo deprezia-

zioak, stock-baliopenen zuzenketak, diru-laguntzak, e.a.).

Balio guzti horiek jarraipen kontrol handia izaten badute ere, esanguretsuenak agian, beren erreferentzi balioagatik, beste hauek dira: Margen Gordina (Salmentak ken kostu proportzionala), Hasierako Gaineratikoa (Margen gordina ken egitur gastuak), Soberakin Garbia (Hasierako gaineratikoa ken beste emaitza batzu) eta Cash-Flowa (Soberakin garbia gehi amortizazioak).

Azkenik, ustiapen kontu horiek, multzoan tratatzeaz gain, fabrikazio - edo salmenta-produktu bakoitzeko ere garatzen dira. ■

En las últimas décadas, el plan de gestión ha constituido un instrumento de planificación anual ampliamente utilizado. En empresas con niveles de gestión más desarrollados, el plan a largo plazo (PLP) ha sido un segundo instrumento, estrechamente relacionado con el primero. Ambos tienen dos características comunes: Tratan de prever el futuro (a más o menos largo plazo) y funcionan con un alto contenido (tanto en espacio ocupado como en filosofía) de planificación financiera. ¿Sigue siendo posible planificar el futuro a través de estos instrumentos?



Estrategia y Gestión

Hacia una nueva concepción

* Alfonso Vázquez, Director de Consultoría de Dirección de LKS, S. Coop.

En los sueños comienza la responsabilidad'. (W.B. Yeats.)

En tiempos estables, cuando los movimientos eran lentos y, por tanto, aceptablemente previsibles, fue posible planificar, basándose en que los acontecimientos del futuro se asemejarían a los del pasado más inmediato. Ello dió lugar a instrumentos como el Plan a Largo Plazo (PLP) y el Plan de Gestión (PG) anual, en los que se buscaba fijar los parámetros determinantes de la evolución económico-financiera de la empresa, para calcular los resultados previsibles.

Sin embargo, a partir de la crisis de los setenta, la situación se acompleja, la velocidad de los acontecimientos aumenta, pasando de entornos estables, a través de una fuerte crisis económica, a entornos 'turbulentos'. La **tendencia** deja, así, de ser la norma para dar su lugar a la **ruptura de la tendencia**, a la **sorpresa**.

Los sistemas de planificación proyectiva (previsión del futuro) dejan de tener sentido más allá de períodos sumamente breves de tiempo, sumiendo al directivo en una situación de ansiedad: Los instrumentos a los que se había acostumbrado, e incluso convertido en experto, ya no eran útiles. Ahora tenía que dirigir en función del cambio ... y éste no era tan fácilmente planificable.

Evitando la esquizofrenia

Sin embargo, 'algo' había que presentar a la propiedad para obtener los recursos y aprobaciones consiguientes ... y ese 'algo' debía estar sólidamente basado. Hubo que seguir recurriendo a la planificación de base financiera, única de apariencia 'tangible', aún cuando todo el mundo empezara a ser consciente de que su exactitud y, más aún, su eficacia, eran muy discutibles.

La velocidad del cambio obligaba, de hecho, a operar sobre los acontecimientos más inmediatos, la mayoría de las veces de forma 'reactiva' e improvisada. Y, a su vez, había que presentar PLP's, o instrumentos similares, a la propiedad para que ésta 'supiera' a dónde

iba la empresa en el futuro. La esquizofrenia hacía su aparición, y el directivo buscó superarla, fundamentalmente a través de dos casuísticas:

La dificultad -y, en el extremo, la inutilidad- de planificar a largo plazo basándose en previsiones económico-financieras, ha desembocado en que el PLP es, simple y llanamente, una proyección del plan de gestión, reproducido a tres o cinco años. De hecho, se planifica 'a corto', pero creando la ilusión de planificar 'a largo'. Por supuesto, los PLP's son revisados anualmente y adaptados al nuevo Plan de Gestión. En este caso, la planificación a largo es una pura ficción -y, en consecuencia, una pérdida de tiempo.

En el segundo caso -muy frecuentemente en empresas en crisis- el plan a largo plazo se convierte en un baúl de buenos deseos e intenciones, mientras el plan a corto aborda la cruda realidad. Un ejemplo típico son los 'planes de viabilidad', que persiguen la obtención de financiación sin modificar, generalmente, el modelo de negocio, suponiendo que se puede hacer 'más con más recursos' (... cuando la clave competitiva hoy es hacer 'más con menos'...).

En ambos casos, los sistemas de planificación -tanto a largo como a corto- son continuistas, incluso cuando introducen medidas traumáticas. Raramente se plantean la empresa como un organismo vivo y dinámico, sino, más bien, como un cúmulo de cifras que es necesario controlar y optimizar -... aunque nadie sepa cómo ...-

Lo que está en juego no es la combinación entre los tradicionales PLP's y los planes de gestión. La alternativa es una nueva forma de entender la dirección del negocio.

'Lo que está en juego no es la combinación entre los tradicionales PLP's y los planes de gestión. La alternativa es una nueva forma de entender la dirección del negocio.'

El fin de las proyecciones financieras

En la mayoría de los planes se siguen marcando, como aspectos esenciales, los objetivos de ventas, productividades, costes y beneficios. Para alcanzarlos, se recurre a la 'dirección por objetivos', asignando decenas de los mismos a cada directivo. Estos indicadores se proyectan en una línea más o menos

continúa a través de los próximos años... ¡Y ya se tiene el 'plan a largo plazo'!

Este sistema tuvo su origen - y su razón de ser - en condiciones muy estables, donde los 'parámetros condicionantes' podían tratarse como dados. Sin embargo, en las situaciones donde el cambio es la norma, y no la excepción, las ventas, productividad, costes y beneficios son el **resultado de hacer correctamente otras cosas**. ¿Cómo cuáles?. Por ejemplo, movilizar la estructura de la empresa en la persecución de la excelencia, implicar y motivar a los recursos humanos, 'identificarse' con los clientes, organizar más que invertir ... y así un largo etcétera. Todo ello, desgraciadamente para el directivo acostumbrado a gestionar con 'números', es ... ¡intangible!

Este es el drama: acostumbrados a gestionar lo que podríamos medir, hoy tenemos que enfrentarnos al reto de dirigir lo inmensurable. Y ello nos va a conducir, queramos o no, a una nueva 'raza' de directivos.

El ocaso de los 'gestores problemas'.

Las formas de planificación clásicas han creado una distinción entre el 'corto' y el 'largo', basando el primero en la resolución de problemas y convirtiendo al segundo en 'buenos deseos'.

La gestión a corto ha buscado actuar sobre los problemas más acuciantes de la empresa, dándoles solución. Para ello, se ha dividido el todo en las partes, aplicando remedios - 'objetivos' - a aquellas que peor funcionaban. El problema reaparece cuando, de nuevo, se ensamblan las partes: El conjunto sigue sin funcionar.

No es posible seguir funcionando 'por resolución de problemas'. No es posible seguir gestionando en base a la 'dirección por objetivos'. En situaciones de turbulencia, de cambio, la **clave** estriba en gestionar el **sistema** - la empresa en relación a su entorno y con vocación de transformarlo -, haciendo a **todos** partícipes del proyecto global. La apelación a la creatividad, a la **aportación al sistema** es infinitamente más potente que la

llamada a cumplir 'sus objetivos'. Las condiciones del cambio rápido exigen a la empresa capacidad de adaptación, aprendizaje, flexibilidad e innovación. Ningún plan, en su acepción clásica, puede promover estos factores.

No se trata, pues, de 'planificar', sino de desencadenar las energías existentes en la empresa en la persecución de proyectos de futuro motivantes y vinculantes. No hay 'gestión a corto' y 'gestión a largo'. El futuro empieza en este mismo minuto.

Y, entonces, ¿dónde están las referencias?.

Las formas de planificación clásicas han creado una distinción entre el 'corto' y el 'largo', basando el primero en la resolución de problemas y convirtiendo al segundo en 'buenos deseos'.

Reinventando la brújula

Cuando el tiempo que media entre la captación de información, su tratamiento y análisis, la consiguiente toma de decisiones y el período de implementación de las mismas es **superior** al tiempo que tarde en producirse la 'siguiente sorpresa', no puede seguirse gestionando en base a un elaborado mapa de autopistas. Hay que 'reinventar' la brújula. Y dirigir con brújula exige saber cuál es el norte.

El primer paso es tener una idea clara de lo que la empresa quiere ser, de su **vocación** (de la vocación de sus agentes: propiedad, directivos, empleados...). Es necesario generar una 'visión' del futuro deseado, compartida y realista. Se trata de responder a preguntas tales como: ¿Qué tipo de negocio queremos construir? ¿Qué valores predominarán en el mismo?. ¿Cómo podemos **transformar** nuestro entorno para conseguir nuestro proyecto?. ¿Qué tipo de personas necesitaremos?. Preguntas como éstas son el punto de partida para fijar unos 'ideales', ciertamente cualitativos en su gran mayoría, que nos permitan tener un 'norte', compartido e ilusionante, hacia el que avanzar ... en aguas turbulentas.

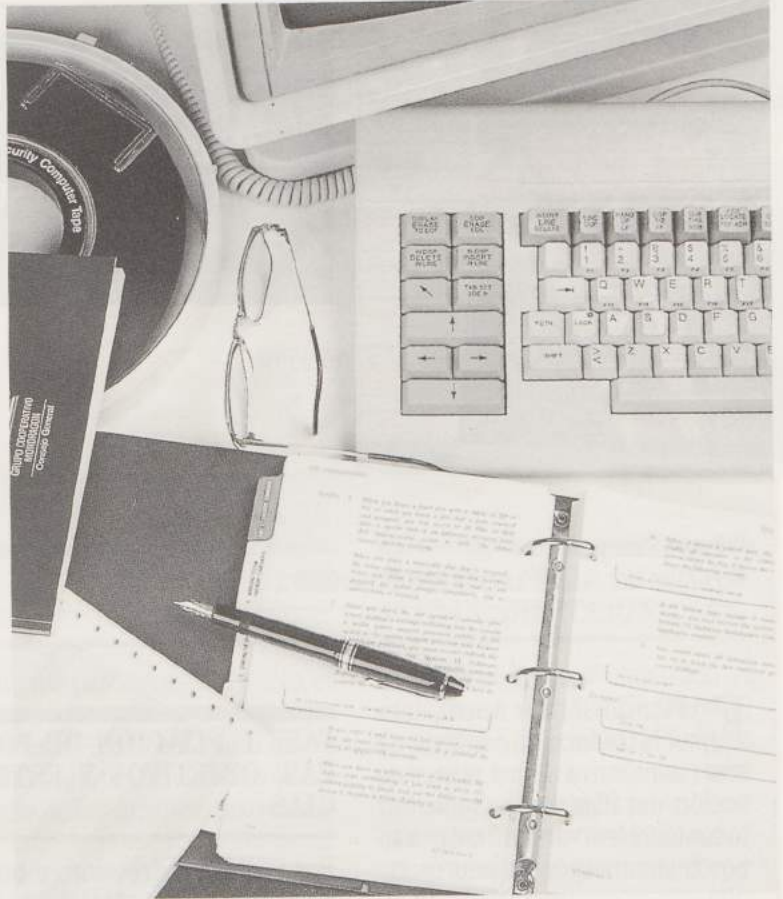
Reconsiderando la estrategia

Tradicionalmente, el plan estratégico trataba de fijar un 'posicionamiento competitivo'

de la empresa, a través de desarrollo de ventajas competitivas 'sostenibles'. El problema, hoy, es que, en la medida en que los entornos competitivos son rápidamente cambiantes, cualquier posicionamiento es escasamente estable (casos como los de IBM, General Motors, Kodak, y otros son muy ilustrativos) y las ventajas 'sostenibles' lo son cada vez menos (a veces, se convierten en 'apalancamientos' mortales).

La estrategia se desliza, cada vez más hacia la movilización y dinámica de la estructura empresarial en la persecución de la 'visión' definida. Es, necesario **adaptarse** a entornos cambiantes, aprendiendo de ellos y, en la medida de lo posible, **adelantándose** al cambio. En este sentido, la estrategia no busca 'posiciones sólidas', sino una **senda** a través de la cuál se avanza hacia la 'visión'. La estrategia, así, marca objetivos al sistema 'más que a las personas o departamentos' coherentes con los ideales definidos, y que nos permitan, en el tiempo planificado, aproximarnos a los mismos.

Este concepto de estrategia presenta una diferencia radical con los clásicos PLP's y sus derivados. Aquí, la clave estriba en gestionar la incertidumbre, el cambio, convirtiéndolos en **aliados** de la empresa. Ello remite a una gestión **esencialmente cualitativa**, en la que los objetivos cuantitativos son una **consecuencia**, y no un fin en sí mismo. Obviamente, la gestión de los intangibles y la capacidad directiva para traccionar y desarrollar el potencial humano - auténtico motor de la adaptación al cambio y el aprendizaje del mismo- pasan a primer plano. El directivo intuitivo, el líder, sustituye al administrador, al controlador.



... Y el Plan de Gestión

En esta perspectiva que propongo, el Plan de Gestión sigue constituyendo una plasmación de las 'metas' a corto plazo, para contribuir a los **objetivos estratégicos** que nos permitan aproximarnos a los 'ideales'. Sin embargo, la caracterización del Plan de Gestión debe sufrir una transformación desde

su forma clásica. Cada vez, más, la gestión no va a poder medirse en términos estrictamente numéricos. ¿Cómo se mide la calidad de la empresa? ¿Cómo la implicación del personal? ¿Y la capacidad de innovación? ¿O la flexibilidad para responder al cambio? No existen parámetros fiables, al menos, como los utilizados en las técnicas financieras. Ello nos lleva al último paso: en la medida en que el plan de gestión se inserte en una perspectiva estratégica coherente con una 'visión empresarial', deberán desarrollarse 'indicadores' cualitativos que nos permitan saber si avanzamos o retrocedemos en aquellos objetivos que afectan a lo intangible, y de cuya consecución hacemos la hipótesis de la que dependen los clásicos objetivos cuantitativos ... y el futuro de la empresa. ■



¿Cuál es el proceso de elaboración del Plan de gestión?

* **Paco Salegui**,
Director del Area Económico-Financiera de LKS

El Plan de Gestión Anual, debe ser la traducción cualitativa y cuantitativa de los planes de acción del Plan Estratégico. Por lo tanto, el 'entronque' entre ambos instrumentos es imprescindible.

Queremos destacar en esta introducción el aspecto cualitativo de los planes de acción, que deben de ser objeto de incorporación al plan general, más aún si cabe en los momentos actuales.

Dentro del proceso de elaboración del Plan de Gestión, distinguiremos siete fases, describiendo el contenido de las mismas, así como los responsables y plazos de realización. Este proceso es impulsado por una persona encargada de la coordinación.

FASE I. FIJACION DE POLITICAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Por parte de Dirección, y normalmente para el mes de Octubre, deberán estar fijadas las políticas, objetivos y estrategias generales, que basadas en las conclusiones de la planificación estratégica, han de ser adaptadas al corto plazo, adecuando los recursos existentes en la empresa a los objetivos perseguidos, optimizando los resultados.

Los objetivos y estrategias generales, pueden ser de carácter cuantitativo, consolidación del producto Z aumentando las ventas en un 20%, mejora de productividad reduciendo la inactividad en un X%, etc.; y cualitativo, análisis de clientes potenciales del sector, introducción en la organización del concepto de calidad total, etc.

FASE II. FIJACION DE OBJETIVOS ESPECIFICOS POR AREAS/DPTOS.

Las áreas que deben entrar a formar parte del proceso pueden ser un área o un departamento actual, un centro de coste o un grupo de personas que realiza una función. Suelen quedar definidas y vinculadas:

Organizativamente a un departamento.

Funcionalmente, por el producto o servicio.

Estratégicamente, por el objetivo global perseguido.

Dependiendo del tamaño de la empresa, suele ser necesario planificar no sólo por área, sino por departamentos concretos.

Proceso de elaboración del Plan de Gestión

Fases	Responsable	Meses		
		Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Fijación de políticas, objetivos y estrategias	Dirección	■		
2. Fijación de objetivos específicos por áreas/departamentos	Directivos		■	
3. Programa de actuación por áreas/departamentos	"		■	
4. Elaboración de presupuestos	"			■
5. Coherencia y síntesis final	Dirección		■	
6. Aprobación por el Consejo de Dirección	"			■
7. Aprobación por la Junta Rectora	"			■

Los objetivos cualitativos, deben preceder a los objetivos cuantitativos. En la medida de lo posible, es conveniente cuantificar los objetivos que a primera vista parecen únicamente cualitativos.

Es necesario tener en cuenta las repercusiones que los objetivos y planes definidos tienen sobre los recursos necesarios. Consecuentemente, es preciso establecer indicadores clave, fijando los niveles obtenibles de cada indicador.

FASE III. PROGRAMA DE ACTUACION POR AREAS/DPTOS.

Una vez definidos los objetivos, cualitativos y cuantitativos, se definen los Programas de actuación, a poner en marcha para la consecución de los objetivos marcados y se identifican los medios (recursos), necesarios para lograrlos.

Esta definición debe ser abierta, no condicionada por la situación actual y el pasado.

La asignación adecuada de recursos y medios disponibles, es uno de los principales problemas a resolver.

FASE IV. ELABORACION DE PRESUPUESTOS

El siguiente paso en este proceso, es el de que los objetivos y programas concretos deben revisarse con visión de conjunto, analizando la coherencia de los mismos, proyectándolos hacia los presupuestos de explotación y tesorería.

Debido a la interacción entre todos los programas, éstos suelen elaborarse de forma provisional o tentativa.

FASE V. COHERENCIA Y SINTE-SIS FINAL

Una vez definidos los presupuestos de explotación y tesorería, se acabará configurando los Balances Previsionales.

El objetivo de rentabilidad y las limitaciones financieras, pueden obligar a modificar los planes anteriores, que deberán acomodarse a estos objetivos básicos. En definitiva, hay que conseguir una coherencia de todos los factores, buscando la racionalidad económico-financiera.

FASE VI. APROBACION CONSEJO DE DIRECCION

Una vez definido y elaborado el documento del Plan de Gestión, su aprobación a nivel de la línea ejecutiva se lleva a efecto en el Consejo de Dirección, puesto que este instrumento debe de servir como medio de participación y compromiso a la hora de fijar responsabilidades.

De ahí que el nivel de participación en todo el proceso debe ser lo más amplio posible, definiéndolo cada empresa en función de sus características, volumen, etc.

FASE VII. APROBACION JUNTA RECTORA

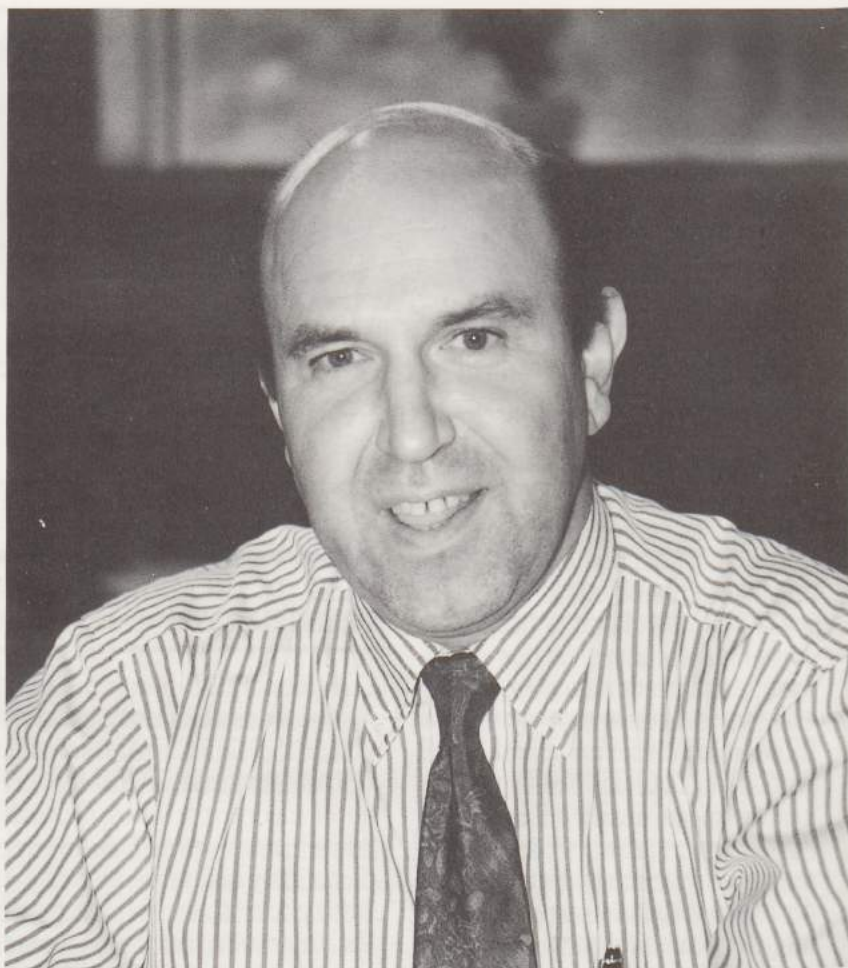
Finalmente es la Junta Rectora como órgano máximo de representatividad, el encargado de su aprobación definitiva.

Desde este momento, el Plan de Gestión se convierte en un instrumento básico de gestión para la empresa. ■

Urtetik urtera gestio-plana besapean eduki behar duen gizon horietako batekin aritu ginen hitzegiten pasa den hilean, Jose Ramon Gorosabel FAGOR ARRASATE kooperatibako gerentearekin hain zuzen ere.

Bere eritziz tresna egoki eta era berean beharrezkoa bilakatu da dokumentu hau enpresaren gestioa aurrera eraman ahal izateko.

Horra doakizuen berarekin edukitako barriketaldien laburpen bat besterik ez da.



JOSE RAMON GOROSABEL

Gerente de FAGOR Arrasate

“El plan estratégico debe ser un elemento de dirección estratégica”

* Javier Marcos

¿Es suficiente en tu opinión el contenido del Plan de Gestión?

Pienso que sí. Su índice es amplio y abarca todos los ámbitos y materias que queramos tocar. Ahora bien, la presencia de los diversos temas y su ponderación en función de las circunstancias es cuestión de nosotros los autores y no del instrumento en sí. Y ello entendiendo el Plan de Gestión como un documento, pero entendiéndolo como algo más dinámico, como un proceso de elaboración, participación e información, también opino que su contenido y sus posibilidades son muy grandes. En definitiva creo que el Plan de Gestión ofrece muchas posibilidades y que se trata de una herramienta abierta a las características, habilidad y saber hacer de los autores.

EL PLAN DE GESTIÓN, ELEMENTO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Una vez realizado el documento, el estricto ceñimiento a él, ¿plantea problemas para llevarlo a la práctica cuando hay que improvisar soluciones para aprovechar determinadas coyunturas?

El Plan de Gestión no es más que una referencia. En la medida que hagamos de esta referencia algo rígido, la gestión a corto carecerá del dinamismo necesario. Hay que saber compaginar el Plan de Gestión con la Gestión a corto. El Plan de Gestión es como la línea de la carretera que sirve para marcar los límites por los cuales tiene que circular el coche, pero eso no obsta para que continuamente estés mirando la línea, porque sino no puedes conducir.



¿Cómo se encuadran los objetivos a más largo plazo en el Plan de Gestión anual?

Para ello es muy importante hacer una reflexión a lo largo del ejercicio con el fin de analizar las variables estratégicas que afectan a la empresa a más de un año de plazo. ¿Cómo encajar el Plan de Gestión dentro de la planificación estratégica? Sencillamente siendo conscientes de que en el Plan de Gestión se deben programar cosas orientadas a conseguir los objetivos que hemos definido en el Plan Estratégico General (P.E.G.).

Lógicamente el P.E.G. es más fácil de concretar el primer año ya que resulta difícil saber qué vas a hacer, por ejemplo, con respecto al producto el quinto año pese a tener una línea conductora general. Entonces el Plan de Gestión es básicamente el primer año que hemos desarrollado en el P.E.G.

En tu opinión, por tanto, el Plan de Gestión es un elemento de Dirección Estratégica.

Debe ser un elemento de Dirección Estratégica; de lo contrario puede

mos organizar un lfo impresionante en la empresa. Si hacemos una Planificación Estratégica que plantea unos objetivos y en el Plan de Gestión se plantean objetivos ignorando los anteriores, es probable que la empresa no vaya bien.

Es decir, el Plan de Gestión delimita un marco general de actuación de cara al próximo ejercicio que a su vez está encuadrado dentro de un plan más general de empresa a más largo plazo.

Efectivamente, en el marco del Plan de Gestión, concretamos los aspectos que tienen que ver con el ejercicio próximo.

VARIABLES CUALITATIVAS

En este 'marcar tendencias', ¿qué importancia tienen las variables cualitativas de la empresa?

Están adquiriendo una importancia cada vez mayor. En estos momentos la participación en la elaboración del Plan de Gestión del equipo de dirección y de la segunda línea es mucho más de tipo cualitativa. Los números son una consecuencia de algo y hay que hacerles una lectura. Detrás de un número pueden haber varias cuestiones que conviene analizar. Además, los aspectos cuantitativos requieren menos tiempo porque con el apoyo informático es relativamente sencillo introducir modificaciones.

¿Es rentable dedicar tantas horas a la elaboración de un Plan de Gestión?

Yo no diría que son tantas. Si aprovechamos correctamente el P.E.G. como marco global en el cual tienes que



encuadrar el Plan de Gestión, no es necesario dedicar tantas horas. Además el hecho de contar con un modelo informático previamente establecido ofrece grandes ventajas para la adecuación del Plan de Gestión en el caso de que se dé algún cambio en cualquier apartado del originariamente previsto.

PROS Y CONTRAS

Háblanos de las ventajas que tiene contar con un Plan de Gestión en la empresa.

A nivel general creo que es bueno contar con el Plan de Gestión, porque es una referencia objetiva para todos los niveles de la empresa. A nivel empresarial, como ejecutivo, me parece oportuno porque es un punto de confluencia a través del cual Consejo Rector y Consejo de Dirección van por el mismo camino. Otra ventaja es que es un elemento de participación importante. Cuanto más seamos capaces de descen-

der, mejor, porque participación es responsabilidad. Ahora bien, con el realismo correspondiente. De cualquier modo me refiero más al proceso que al documento en sí. Dicho proceso no tiene por qué ser inflacionista, ni costoso, sobre todo teniendo en cuenta que cada vez tenemos más experiencia. Lo que ocurre es que todavía nos hace falta acierto e imaginación.

¿Inconvenientes?

Quizás el comentado anteriormente en cuanto a constituir una referencia demasiado rígida que nos encorsete para la dinámica a corto. El hecho de que no sea un documento equilibrado puede ser otro de sus potenciales riesgos. No tiene que ser un documento sesgado en una dirección o en otra. Por otra parte están los inconvenientes derivados de cualquier planificación, porque cualquier planificación, es difícil en función del horizonte temporal sobre el que planifiques, o del conocimiento de las variables que tienes al comienzo de la

planificación, o del nivel de acierto que te estás exigiendo al final de ese horizonte temporal. Todas las planificaciones tienen dificultades y conllevan riesgos, pero no se trata solamente de acertar sino de marcar una referencia.

'El Plan de Gestión no es más que una referencia. En la medida que hagamos de esta referencia algo rígido, la gestión a corto carecerá del dinamismo necesario.'

EL PLAN DE GESTIÓN Y LA ASAMBLEA

¿Sería un despropósito someter el Plan de Gestión a debate en la Asamblea General?

Los propios estatutos sociales contemplan que sea la Asamblea quien decida la inclusión de los objetivos estratégicos en el Plan de Gestión y que además apruebe o censure la gestión social realizada el año anterior. Desde ese punto de vista incluso cuando se acaba la presentación del Plan de Gestión correspondiente al ejercicio anterior se dice: 'Se abre el turno de intervenciones', y si se hace es para que la gente participe.

¿Se da realmente esa participación?

Hay que ser realista. La funcionalidad del debate en una Asamblea tiene unos límites determinados por el número de socios que participa en la Asamblea, la capacidad de cada uno para participar, la información que puedas o debas tener para debatir con corrección...

La participación en la elaboración del Plan de Gestión de forma individualizada es muy difícil. Date cuenta que en ese proceso intervienen todos los equipos de dirección con sus diversos comités y segundas líneas. Estas personas hacen un análisis profundo de los diferentes temas, con lo cual es muy difícil que una persona a nivel individual pueda aportar algo nuevo. De todos modos la Asamblea misma es quien se reserva y tiene la capacidad de medir la oportunidad de intervención. Si hay algún tema que le preocupa especialmente ella se encargará de sacarlo a debate.

¿Crees que el Plan de Gestión es una herramienta de control del equipo directivo?

Pienso que el Plan de Gestión no es sólo una herramienta de control al equipo directivo, aún teniendo esa componente de control, que es una de las funciones del Consejo Rector. Este además es el encargado de elaborar las directrices de la gestión de la empresa y presentarlas para su aprobación a la Asamblea General y lo hace a través del Plan de Gestión; es decir, que el Plan de Gestión además de elemento de control, es vehículo de creación, aportación y compromiso del Consejo Rector cara a la Asamblea.

'El Plan de Gestión no es solamente un elemento de control a la Junta Rectora sino que a su vez es su compromiso, aportación y creación de cara a la Asamblea General.'

INFORMACION DE LA COMPETENCIA

¿Qué importancia puede tener el contar con información de la competencia para realizar el Plan de Gestión?

El conocer la situación de la competencia es importante en cualquier momento. Para progresar en una empresa tienes que programar avances y tienes que sentar referencias, y en la medida que pongas referencias internas puedes avanzar, pero todos los avances hay que relativizarlos porque estamos en el mercado. No vale que tu productividad crezca anualmente un 2% cuando la de tu competencia lo hace al 10%. Teniendo en cuenta la importancia de esa información pienso que deberíamos hacer un ejercicio de objetivación, de rigor y sistematización de la información acerca de la competencia. ■



¿Cuáles son las aportaciones que desde el Consejo Social se deben hacer para la elaboración del Plan de Gestión?

Luis M.ª Etxaburu, Vicepresidente de la Comisión Permanente del Consejo Social de Fagor Electrodomésticos

En el ámbito de las competencias del Consejo Social, reconocidas en el Reglamento Interno Cooperativo de las Cooperativas del Grupo Fagor, están las funciones básicas de: información, asesoramiento, negociación y control social.

En el marco de las competencias asignadas de cara al Plan de Gestión, el Consejo Social ejerce las funciones de asesoramiento y control social, en un plano de corresponsabilidad.

La corresponsabilidad es una característica del modelo cooperativo que nace del principio societario, donde los intereses básicos de la empresa no son contradictorios.

El ejercicio de la corresponsabilidad exige conocimiento de la realidad, participación en la mejora de dicha realidad y búsqueda de consenso en las decisiones, para el desarrollo de un equilibrio de intereses.

INTERVENCION DEL CONSEJO SOCIAL CARA AL PLAN DE GESTION

En el Reglamento Interno de las Cooperativas del Grupo Fagor, el Consejo Social tiene reconocida la competencia de intervenir en la elaboración de pro-

puestas sobre políticas y objetivos a incluir en los planes de gestión anuales y estrategias cuatrienales'.

Para ello, el Consejo Rector, a través de la Gerencia, hace la presentación de los planes y solicita el dictamen o las aportaciones del Consejo Social, cara a la aprobación de los mismos.

El Consejo Social, a través de su Comisión Permanente, hace el análisis de los planes y presenta objetivos, que somete a la consideración del Pleno, quien aprueba las propuestas a presentar al Consejo Rector.

INTERVENCION ANTE EL DESCARGO DE LA GESTION

Anualmente, en la Asamblea General, ante el descargo que el Consejo Rector hace sobre la gestión realizada en el ejercicio, el Consejo Social ejerce la función de control social, mediante el análisis de las desviaciones entre los objetivos aprobados y los realizados, y emite un juicio global cara a la aprobación, o no, de la gestión.

Esta forma de actuar crea una cultura de participación responsable, que obliga a un mayor encuentro de las partes social y ejecutiva. ■

Inkesta Fotografikoa

1. ¿Sabes lo que es el Plan de Gestión?

2. ¿Piensas que los socios de base deberían tener más protagonismo en su elaboración?

3. ¿Te parece suficiente la información que recibes sobre el Plan de Gestión de tu cooperativa?

1. Ba al dakizu Gestio-Plana zer den?

2. Protagonismo gehiago hartu beharko lukete zure eritziz baseko bazkideek Gestio-Plana egiteko orduan?

3. Nahikoa iruditzen al zaizu zure kooperatibako Gestio-Planari buruz bereganatzen duzun informazioa?



MARIA VICTORIA ARANGUREN, Ayudante de Maquinista de FAGOR ELECTRODOMESTICOS

1. Sí, a grandes rasgos lo conozco.

2. Creo que sí, pero deberíamos dedicarle más tiempo durante las horas de trabajo.

3. Sí. La dirección ya trata de darnos información en ese sentido.

1. Sí, sí. Lo conozco.

2. Al socio de base le preocupa fundamentalmente todo aquello relacionado de forma directa con su trabajo.

3. Yo creo que sí. Los números más significativos se comentan a grandes rasgos en la Asamblea General.



LUIS ANGEL GARCIA, Responsable de Administración de ELKAR



SEBASTIAN BERRIOZABAL, BATZ-eko fresadorea

1. Ezagutzen dut, bai. Base mailan nahiko ezaguna dela uste dut gainera.

2. Lantegi mailan ez dut uste mailarik dagoenik Gestio-Plana egiteko.

3. Bai, nahiko informazio jasotzen dugu Kontseilu Sozialaren bitartez.

1. Gutxi gorabehera bai, baina saskonki ez dut uste base mailan ezagutzen denik.

2. Baietzean nago. Zuzendaritzak egiten duela besterik ez dakit.

3. Nere ustez ez. Gehienetan zenbakiak izaten dira eta guk hortan ez daukagu zeresan handirik.



JUAN CERRON SALINAS, FUNCOR-eko soldadorea



Pensamientos Navideños

* José María Mendizabal

Gabonak gainean dauzkagula eta, Jose M.^a Mendizabalek gaboneei buruzko gogoeta batzuk ekartzen dizkigu bere artikulu honetan. Bereziki kezkatuta azaltzen zaigu, gure gizarte honetan, bakea lortzeko eman beharreko urratsetik. Bere ustetan gabonek itxaropen berri bat dakarkigu bakea lortzeko.



El año 1991 se va. Ha sido un año importante. Además de hacer balance cuando llega Navidad pienso navideñamente. Pensar navideñamente es pensar con un corazón del que se ha posesionado la ternura. Todos nos hacemos un poco más buenos a ritmo de villancico. La Navidad lleva en sí una gran carga de humanidad. Se valora a la persona humana y deseamos el bien y la paz a todos los hombres y mujeres, a cuantos la quieran recibir.

La amenaza del mal sobre el mundo tiene nombres tan concretos como: hambre, paro, analfabetismo, riesgo de guerra, guerras regionales, violencia, incultura. Sabemos perfectamente lo que desfigura o suprime la humanidad. Sabemos lo que es anti-humanismo.

Por ello en Navidad proclamamos el derecho a la vida, incluso de los no nacidos; el derecho al trabajo, a las asociaciones políticas y sindicales; el derecho a no ser torturado, así como a unas normas procesales que garanticen el respeto a la persona que no puede ser detenida arbitrariamente ni llevada al abismo de los 'desaparecidos'; el derecho a la libertad de expresión, unido al deber

de búsqueda de la verdad, para que los medios de comunicación respondan a la realidad verdadera y profunda de lo humano; el derecho de la humanidad a un desarme progresivo y mutuo que garantice la paz y evite el holocausto. Podríamos seguir con más derechos humanos importantes que en Navidad debemos recordar y defender. (Rovira, Belloso).

¡No será posible la Paz!

Los ángeles se inventaron un eslogan publicitario insuperable y lo proclamaban con técnicas superiores a las de la televisión de alta definición. Atronaban los aires diciendo: 'Gloria a Dios en los cielos y Paz en la tierra a los hombres que ama el Señor'. A lo que parece el anhelo de paz viene de lejos. Estos días pasados he tenido que leer una serie de trabajos para un certamen literario sobre 'Los conflictos bélicos a examen' y a través de ellos me he ente-

rado de la horrible historia de la humanidad.

Se asegura que el siglo XX pasará a la historia como el 'siglo de la violencia'. Con la instauración de la sociedad superindustrial y tecnoburocrática, se ha iniciado el progresivo incremento de las manifestaciones de violencia y del índice de criminalidad. En los últimos cincuenta años han perecido más de cien millones de seres humanos a manos de otros seres humanos. En los anteriores cien años las muertes humanas violentas entre crímenes y guerras totalizaban casi la mitad de la cifra anterior.

El único dato positivo en este panorama es la desaparición del canibalismo. Pero no es un dato consolador, porque en el contexto de una mentalidad poco evolucionada, el canibalismo tenía cierto sentido humanista y desde luego una finalidad positiva que no se encuentra en la acción de matar por matar que hoy prevalece. (Raíces Psicológicas de la Violencia. Francisco Alonso Fernández).

Tiendo a pensar que a la pregunta del encabezamiento hay que contestar con un NO rotundo. No es posible la paz. Aceptemos el hecho de que los hombres tienen que estar necesariamente en guerra, porque así estamos hechos los hombres. En la esencia misma del hombre está eso de ser bélico.

- '¿Dónde está tu hermano?' , preguntó Dios a Caín.

- ¡Y yo qué sé! ¿Acaso tengo que cuidar yo de mi hermano?

- La sangre de tu hermano me está gritando desde la tierra'.

'La paz hay que hacerla en lo profundo del corazón de cada quien. La paz hay que quererla. Si amamos la Paz haremos la Paz, si amamos la guerra haremos la guerra.'

Ese diálogo es de los albores de la humanidad de una cultura neolítica, de hace seis u ocho mil años. Un hermano no le quería a otro y lo mató de un guijadazo de burro.

- ¿Pero eso pasó de verdad?

- Eso pasa todos los días en las calles de nuestras ciudades.

Se distinguen dos grandes tipos de agresividad en el hombre: la agresivi-

dad Cainítica y destructiva, motivada por el odio, la envidia, la hipocresía, etc. que empuja al hombre a matar sin necesidad biológica ni razón social para ello y la agresividad Moseítica, puramente defensiva, necesaria para sobrevivir y proveniente a veces de una mezcla de injusticia e impotencia. El impulso de matar es común a los Caínitas y a los Moseítas. Mientras que en Caín surge de los celos, en Moisés proviene de la reacción rebelde contra la injusticia. Evidentemente en todo Caín hay algo de Moisés y en todo Moisés algo de Caín.

Moisés y Caín son símbolos del comportamiento humano arquetipos de agresividad maligna y benigna respectivamente. (Raíces Psicológicas de la Violencia - Francisco Alonso Hernández).

Pero pasa que no podemos resignar, sencillamente me gustaría que eso pudiera ser de otra manera y siempre mantendremos la utopía de que es posible la paz.

La Paz comienza en el corazón

La paz hay que hacerla en lo profundo del corazón de cada quien. La paz hay que quererla. Si amamos la Paz haremos la Paz, si amamos la guerra haremos la guerra. No entiendo que alguien ame la Paz y haga la guerra. La paz comienza en el corazón o termina en el corazón.

La primera forma de paz es la de la reconciliación consigo mismo. El eterno descontento consigo mismo, el carente de autoestima, al grupo no le va a dar sino amargura. Comencemos por querernos y aceptarnos a nosotros mismos.

La Paz continúa en el Pensamiento

La Paz es racional, no irracional. Uno no está loco por querer la Paz. Sólo pasa que uno piensa que 'el constitutivo formal de la condición humana es que no puede ser tomada por condición cósmica, que no es un medio, ni un instrumento, sino un fin en sí misma'.

No podemos utilizar al otro. El otro no es una llave inglesa, el otro es una persona, es mi hermano y hay que tratarlo como tal, hay que amarlo.

'La primera forma de paz es la de la reconciliación consigo mismo. El eterno descontento consigo mismo, el carente de autoestima, al grupo no le va a dar sino amargura.'

El hombre/la mujer, tiene una dignidad que debe ser respetada. El ser humano si no vive no es. Ser y vivir son casi sinónimos. No se puede quitar la vida a nadie sin causar un descalabro. Cuando la persona muere deja de ser, se aniquila, se hace nada. Los hombres no podemos jugar a ser Dios. Dios es el único que da la vida y el ser. Cuando el hombre



muere, se acabó, deja de ser. Quitar y dar la vida es jugar a ser Dios y eso es muy serio.

La Paz se hace en la relación y en la acción.

El ser humano no nace cerrado sino agujereado, abierto a los demás y al mundo y por eso necesita seguir haciéndose más. ¿Cuál es la fragua o el horno donde el hombre se termina de cocer?. El TU.

La relación yo-tu puede ser distinta a la relación de exterminio. La vida no puede ser una guerra contínuani

aún en el supuesto de que nunca haya habido paz. En algún momento hay que romper el anillo de la guerra y en lugar de hacer divisiones hacer comuniones, comunidades que participen en proyectos creadores. La comunidad nace de la participación. Participar exige tomar parte. La persona cuanto más parte toma más se va personando. El conocimiento, el diálogo y la comunicación puede llevar a los hombres y mujeres a las acciones necesarias para hacer la paz. 'La violencia que habla, es ya una violencia que busca tener razón; una violencia que se coloca en la órbita de la razón y que comienza ya a negarse como violencia'. Para Ricoeur (1967) la palabra,

la discusión y la racionalidad forman 'una empresa de reducción de la violencia'.

La Navidad, despierta nuevas esperanzas

Para la defensa social y comunitaria contra la agresividad mal, señala Francisco Alonso Fernández a cinco normas generales:

1. Recuperación de los valores tradicionales: la verdad, el sentido de la justicia, la amistad, el amor, la solidaridad humana y la responsabilidad.
2. El fomento del diálogo y la comunicación
3. Nivelación sociocultural y económica
4. Restauración del medio natural y protección del sistema ecológico
5. Difusión de los medios informativos presididos por la sinceridad y colocados al servicio de los intereses populares y mayoritarios.

Estos cinco puntos son tan utópicos y tan angelicales como el 'gloria a Dios en los cielos y paz en la tierra a los hombres que Dios ama', pero la paz es una tarea de los hombres y debemos seguir pensando y añorando la paz. FELIZ NAVIDAD. ■

JUANMA BAJO ULLOA





J. M. F.

Tiene 24 años. Es el ganador de la Concha de oro en la última edición del Festival Internacional de Cine de San Sebastián, siendo el director de cine más joven que ha logrado tan preciado galardón. Es de Vitoria y se confiesa gran aficionado a la música y a departir horas con sus amigos-as en el ambiente nocturno 'gasteiztarra'.

Su carrera ascendente como cineasta ha sido meteórica, al igual que su popularidad. Y es que no ocurre todos los días que un joven de 24 años, todavía con barba a corrillos, gane el primer premio en un Festival Internacional de Cine de tan reconocido prestigio internacional como es el de San Sebastián.

Sintéticamente este podría ser, desglosado por actos, el guión de su carrera cinematográfica.

Primer acto: Presenta su primer cortometraje en un festival a los 16 años.

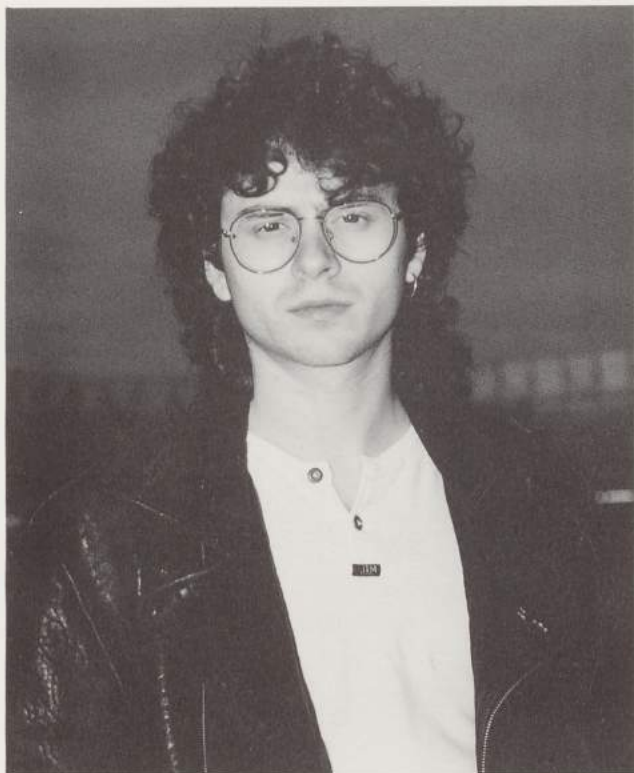
Segundo acto: A los 18 años gana su primer premio.

Tercer acto: Durante los 5 años posteriores llega a acumular más de 40 premios con sus cortometrajes.

Cuarto acto: A los 24 años se lanza a hacer su primer largometraje, 'Alas de mariposa', con Silvia Munt y Fernando Valverde como protagonistas. Ya en el último acto, alquila un smoking en una tienda de San Sebastián y recoge la Concha de Oro de manos de la actriz norteamericana Glenn Close.

A partir de este último acto, todo han sido compromisos, ruedas de prensa, viajes, charlas con universitarios, protocolos...

Fue precisamente en una de estas charlas, es esta ocasión con los alumnos del departamento de audiovisuales de la Facultad de Bellas Artes de la Universidad del País Vasco, donde le encontramos el pasado mes de Noviembre, agasajado por



Jurado y el Goya al mejor corto del año.

Entonces como ya estaba hecho todo lo que se podía hacer en cortometrajes y no merecía la pena hacer otro porque ya no iban a darme más premios decidí lanzarme a hacer el largo. Fue una decisión bastante salomónica, pero tras los consejos que recibí finalmente decidí hacerlo.

profesores y alumnos, como queriendo hacer culto a la nueva figura vasca del séptimo arte.

Juanma Bajo Ulloa era un perfecto desconocido para el público en general antes del 39 Festival Internacional de Cine de San Sebastián.

Para el público en general puede que sí, pero quizás menos para la gente del cine. Lo que ocurre es que hasta que no haces el largo parece que uno no existe. Lo cierto es que con mis primeros cuatro cortos acumulé más de 30 premios, y después con 'El reino de Victor' gané todos los festivales en los que se presentó el corto. En Bilbao concretamente fue un bombazo. Ganó cinco premios incluído el Gran Premio del

¿Quiénes fueron tus consejeros?

En general la gente que está metida en el mundo del cine.

¿Y todos coincidieron en animarte para hacer el largo o hubo algunos que te dijeron que no te convenía hacerlo todavía?

Hubo de todo. Desde gente que te dice que debes esperar más, que eres muy joven, que es una liada y que son muchos millones, hasta gente que te anima a dar el paso. Finalmente se hizo, ¡y en buena hora!

ESPIRITU CREATIVO

¿A qué te dedicabas antes de empezar con todo esto del cine?

Era una persona de lo más normal. Iba a clase como cualquier chico de mi edad y el tiempo libre lo dedicaba a crear cosas, era muy creativo pero a nivel de cosas para enseñar en casa y poner en las paredes. Hacía fotografía, dibujaba, e incluso antes de presentar mi primer corto a un festival, que fue a los 16 años, ya había hecho algún que otro experimento con la cámara. Desde que tenía 14 años todos los años he hecho alguna cosa relacionada con el cine. En definitiva creo que era una persona de lo más normal, apasionado por la música y por la labor creativa, sobre todo por la fotografía, el dibujo y el cine.

¿Al recoger la Concha de Oro en el Festival de Cine de San Sebastián dijiste 'os acordareis de esta'. ¿Qué pretendiste decir con esta frase?

Fue una broma. La gente que me conoce se rió mucho.

A nivel de público en general es una frase que puede levantar suspicacias.

La gente que estaba en el cine se rió y no creo que le buscara a la frase un segundo significado. Fue una especie de ultimátum cómico queriendo decir que en vista de que me habían concedido el premio, estaba desde aquel momento obligado a continuar en el mundo del cine. Lo que ocurre es que uno hace un chiste y al día siguiente lee en la prensa que ha insultado.



Juan Carlos Ruiz

LOS MEDIOS DE COMUNICACION

Tras conseguir la Concha, tus relaciones con los medios de comunicación se habrán hecho más intensas. ¿Qué impresión te han causado?

La verdad es que lees muchas cosas, prácticamente de todo. Hay ocasiones en las que no te explicas cómo alguien puede escribir semejantes insensateces. A veces es por ignorancia, pero otras veces lo hacen con mala leche.

Recuerdo que en la rueda de prensa

que dimos tras ganar la Concha de Oro hubo un periodista que preguntó: '¿Cómo tú, tan joven, y siendo de Vitoria, puedes hacer una película?'. Me pareció tal barbaridad que le contesté: '¿Cuál es el problema? ¿Que tengo 24 años o que soy de Vitoria?'. Otro de los comentarios que en aquella rueda de prensa hice fue que la película tenía cierto cinismo, porque hay algunas bromas, etc. Pues al día siguiente el titular del artículo escrito por el periodista en cuestión decía:

'Mi película está cargada de cinismo'. En fin, era todo como si nadie estuviera realmente juzgando la película

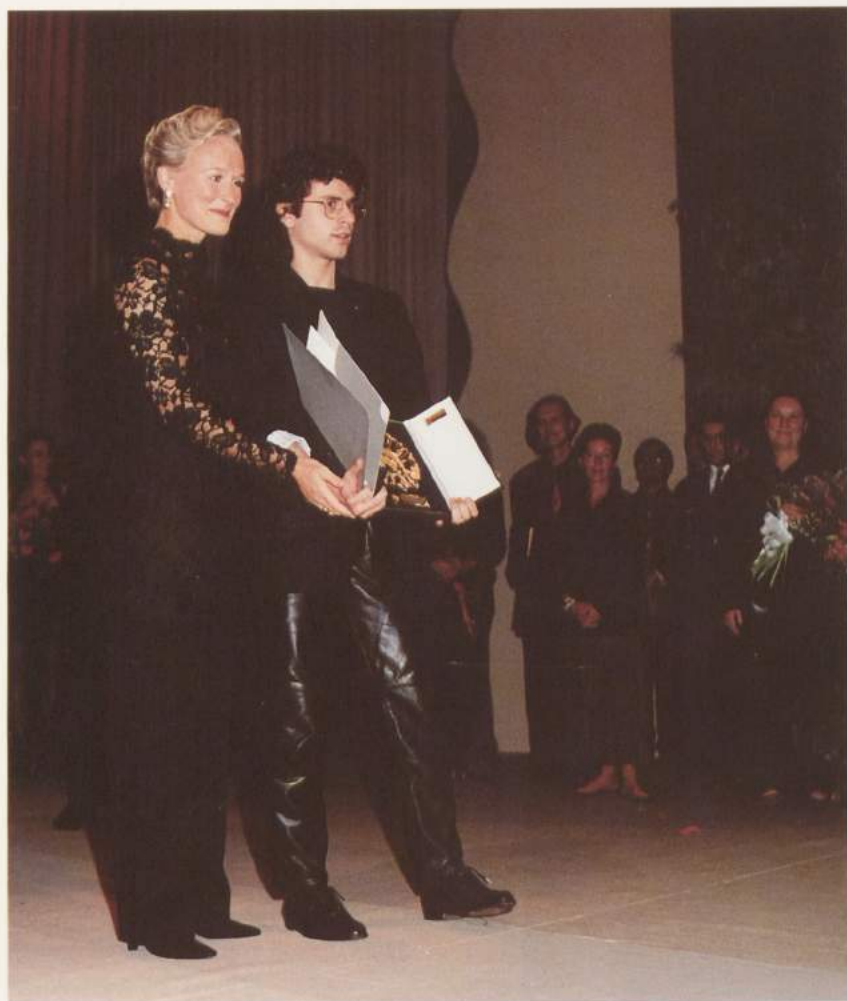
en sí, sino que se ocupan de otros aspectos secundarios que no tienen mayor importancia.

Como por ejemplo ...

No sé, hay gente que te juzga sin conocerte, algún periodista ha llegado a decir de mí que parecía un 'heavy de provincia'. El otro día también en un periódico leí un artículo que decía más o menos así: 'Las principales películas candidatas a participar por los 'Oscars' son 'Tacones Lejanos', 'Amantes' y 'Alas de Mariposa', aunque el problema de ésta última película es que el director es muy joven'. Y esto me parece una tontería porque la gente no va a dejar de ir al cine porque el director de la película sea rubio, moreno o pelirrojo. En algunos periódicos han salido en este sentido cosas bastante insultantes, no sólo para mí sino para el equipo en general. Me da bastante rabia porque un periódico tiene mucho poder para crear una opinión entre el público; en este sentido los periódicos creo que deberían de ser más respetuosos con la gente.

¿Crees que 'Alas de mariposa' ha marcado un antes y un después en tu carrera cinematográfica?

De cara al público en general pienso que sí, pero para quien lo vive de cerca no creo que marque un antes y un después, sino que es un proceso progresivo durante el cual vas haciendo cada vez cosas más interesantes. Ganar la Concha de Oro es algo no acabas de asimilar pero no tiene el mismo significado y la misma lectura para mí que para el público en general. Para mí ese después significa que ahora más gente ve lo que hago, más gente se dedica a hablar de mí, más gente se permite el lujo de juzgarme... Pero no por eso voy a cambiar, seguiré tomándome



Juan Carlos Ruiz

melo tan en serio como cuando tenía 16 años, salvando las distancias lógicamente.

'ALAS DE MARIPOSA'

Hablemos un poco de 'Alas de mariposa'. ¿Cómo consigue un director de cine de 24 años reunir a unos buenos actores, y a un equipo técnico profesional para que comiencen a trabajar en el rodaje de la película?

Primeramente pagándoles. Luego

tienes que interesarles, motivarles ¿cómo? A través del guión. Tú les enseñas el guión y luego ellos deciden. En el caso de 'Alas de mariposa' tú leías el guión y decías: no hay violencia, no hay sexo, esto no va a ninguna parte, no lo vamos a poder vender. Entonces para que se apunten al carro tienes que conseguir transmitir tus ganas a otras personas, convencerles o engañarles para que piensen que tu carro es cojonudo. Silvia Munt siempre me dice que al segundo día de rodaje se dió cuenta de que aquello estaba muy bien, no había dinero, había problemas de

producción y las cosas eran muy duras, pero todo lo que se estaba haciendo no era normal y había como una especie de sensación muy fuerte de que tirábamos todos para adelante y que era una cosa nueva y muy especial.

Has mencionado los problemas de tipo económico, si hubieses tenido más dinero para hacer la película, ¿hubiera sido diferente?

No creo. Se hubiese rodado con más tranquilidad, la gente hubiera dormido en mejores camas... pero la película en sí no creo que hubiese variado sustancialmente.

¿Habéis llevado la película el extranjero?

Se lleva dentro de 10 días a Roma a una Semana de Cine Español, irá a Cuba y también a Estambul. En Enero se estrenará en París y además hay intereses por parte de la televisión alemana, que la está viendo en video, y la portuguesa. También se está estudiando la posibilidad de distribuirla en Estados Unidos, algo inusual, ya que no hay ninguna película española, excepto las de Almodóvar, que estrene en E.E.U.U.

PREFERENCIAS

¿Sigues el magisterio de algún director de cine en concreto?

Hay películas que me gustan muchísimo y que coincide que son del mismo director. Esto me pasa por ejemplo con Stanley Kubrick, pero no estoy seguro de que sea porque es el director que más me gusta o si es pura casualidad.

¿Con qué pareja de protagonistas te quedarías para hacer una película?

En principio con cualquiera. No tengo ningún nombre especial. Me apetece trabajar con todo el mundo porque tengo muchas ganas de conocer gente nueva.

¿Qué película de las que se han hecho a lo largo de la historia del cine te hubiera gustado dirigir?

'La naranja mecánica', 'Alguien voló sobre el nido del Cuco' o 'El silencio de los corderos'. Me hubiera encantado.



Háblanos de tus nuevos proyectos

Tengo muchas ideas almacenadas pero con todo este ajeteo no he tenido tiempo de darles forma. Además no creo que sea el momento más oportuno para lanzarme a nuevas aventuras. Esperaré a que todo se calme y luego ver que es lo que se puede hacer. Tengo demasiadas ideas que creo que deben analizarse friamente porque de lo contrario es muy fácil meter la pata. Es todo cuestión de tranquilidad.

Con todo este ajeteo, ¿te queda tiempo para otras aficiones?

Ahora mismo no tengo tiempo para nada, ni siquiera para dormir, así que aficiones ni me lo planteo. Pero otras aficiones que tengo son oír música y salir a tomar copas con los amigos.

Lo del alquiler del smoking para recoger el premio debió de ser algo curioso.

Yo en principio decía que no me lo ponía ni loco, que no me importaba que no me dejaran entrar, pero yo no me ponía smoking, pero luego lo pensé un poco y llegué a la conclusión de que tampoco estaba tan mal. ■

Las técnicas utilizadas por el hombre para pescar, al igual que en otras muchas actividades, han evolucionado de forma muy acelerada, pasando, en un relativamente corto espacio de tiempo, de sólo recoger moluscos y crustáceos en la costa a utilizar los más sofisticados sistemas. En el litoral del País Vasco, donde la pesca ha sido tradicionalmente importante, ha ocurrido lo mismo. Sin embargo, la rapidez de los cambios permite todavía conocer, a través de algunos de sus protagonistas o de diversos documentos, los sistemas utilizados en el pasado.



Las "Talaixeruak" contribuían a la buena pesca cuya descarga recoge la fotografía.

TALAIXERUAK

* Carmelo Urdangarín/ José M.^a Ulazia

Este es el caso de los 'talaixeruak', que desde épocas remotas han sido auxiliares muy importantes de los arrantzales. Situada en una atalaya, de lo que deriva su nombre, que se encontraba, generalmente, encima de las entradas de los puertos, tenían como función principal el detectar los bancos de pescado, 'sardiak' y la llegada de las galernas, de todo lo cual avisaban a los pescadores. Su tarea era también muy importante en los casos de siniestros en la mar o en la entrada de las embarcaciones a los puertos en los casos de mal tiempo o nieblas cerradas, 'grumak'.

El oficio requería una gran experiencia, razón por la que, habitualmente, los 'talaixeruak' eran avezados pescadores. Además, era necesaria una excelente vista y capacidad para soportar largas jornadas sin ninguna compañía.

Señales de humo

Los 'talaixeruak' acudían muy temprano a su lugar de trabajo: Una borda que, como ya hemos señalado, se ubicaba casi siempre, encima de la entrada de los puertos y permitía observar la mar a través de un gran catalejo, de aproximadamente 1,5 metros de longitud, colocado sobre un trípode.

Esto les permitía detectar los bancos 'Blankuri' de anchoas, y los del-fines, 'isurdiak', que les seguían, de sardinas o de chicharros hasta una distancia de unas seis millas, espacio en que actualmente hay muy poca pesca pero en el que, hasta avanzado el siglo, era abundante. Con anterioridad, en la pesca de la ballena era también el encargado de detectar su presencia. Avisaban a las embarcaciones mediante señales de humo que se lograban echando



José M.ª Mendizábal uno de los últimos "Talaixeruak" de Mutriku.

hierba húmeda al fuego. En Mutriku se hacían cuatro hogueras cerca de la atalaya, que informaban a los pescadores de su posición - Norte, Sur, Este u Oeste- en relación con los bancos de pesca. Cuando llegó el teléfono, la comunicación se hacía a la cofradía y ésta a los pescadores. Como ya hemos adelantado, otra de sus tareas importantes consistía en

detectar la próxima llegada de las galernas, 'galerna burua', 'beti Lekeitxo aldetik', avisando del peligro a los pescadores mediante mucho humo, 'ke luzea'. En Bermeo, ante estas situaciones, encendían todas las hogueras a la vez. Con el tiempo, todas estas humaredas se fueron sustituyendo por el lanzamiento de cohetes pirotécnicos. Cuando algu-

na embarcación estaba en apuros por cualquier causa, sus tripulantes avisaban a la atalaya mediante una ropa atada a un palo largo, 'berga' o 'kañabera', y el 'talaixero' a la cofradía, que daba la alarma, saliendo las embarcaciones que estaban en el puerto en auxilio de la que se encontraba en dificultades.

'El oficio requería una gran experiencia, razón por la que, habitualmente, los 'talaixeruak' eran avezados pescadores.'

En los casos de temporal, ayudaba a las embarcaciones a entrar en los puertos, indicando mediante señales - banderas o sonidos de bocina - 'tutuluk' -el momento adecuado, 'bare aldixa', que siempre sigue a varias olas violentas, 'las tres marías' y que era aprovechada por los pescadores. Así mismo, en los casos de niebla intensa, las embarcaciones se acercaban a las bocanas de los puertos utilizando como sonda una cuerda con plomo, 'peuna' y, según el fondo, podían saber si se alejaban o se aproximaban. Otros auxilios eran el tañido de las campanas de la iglesia y los bocinazos del atalayero.

Mucho tiempo solos

Los 'talaixeruak' ejercían su oficio todo el año, a excepción del verano, en que se dedicaban a la pesca de atunes, desde 'pasado San Pedro hasta fines de agosto', en que iban hacia 'Kijon', como dicen en Mutriku. En las bordas preparaban su comida o la llevaban de sus casas y permanecían hasta que oscurecía. Sus familias eran y son llamadas, en muchos casos, 'talaixeruanekuak'. Con frecuencia tenían una huerta cercana, que trabajaban y se acompañaban de diversos perros, gatos y pájaros. Las atalayas eran también lugar de visita de familiares y amigos y muy queridos de los niños, que podían ver cosas maravillosas de la mar a través de aquél largo aparato, 'katalajuak'.

Su trabajo conllevaba una notable responsabilidad y cobraban de la cofradía de pescadores unas 600 pesetas mensuales hasta 1950. Cuando llegó el teléfono también colaboraron con los cazadores, 'eibartarrak', en la época 'de pase', lo que suponía algún ingreso adicional.

La desaparición de las traineras hacia 1910/1915 y, más tarde, de los 'baporak', que les sustituyeron, supuso el declive de este oficio, que fue perdiendo importancia y desapareciendo hacia 1970. Todavía, a los que realizan determinadas tareas en Bermeo y Ondárroa, como recogida y transmisión de diversa información, siempre en clave (volumen de las capturas y hora de llegada de las embarcaciones, entre otras) utilizando la radiotelefonía, en algunos puestos se les llama 'talaixeruak', pero, evidentemente, no realizan las mismas funciones que en el pasado.

'Los 'talaixeruak' ejercían su oficio todo el año, a excepción del verano, en que se dedicaban a la pesca de atunes.'

Han sido numerosos los puertos de nuestro litoral que han tenido atalayas hasta no hace demasiado tiempo, algunas de las cuales todavía se pueden visitar. En Lekeitio, según diversas referencias, eran dos, una en un montículo cercano a las peñas de Arzabal y otra en el lugar conocido como Tala, el actual rompeolas o dique exterior. En Bermeo, tradicionalmente ha estado en el cabo Matxitxako, en Ondárroa en Santa Clara, en la salida hacia Lekeitio, y en Mutriku, en el paraje conocido como Alcolea. ■



**GURE
KOOOPERATIBAK**



ORONA

**ORONA
S. COOP.
EN LA
EXPO**

92



Olimpiadak eta erakusketa uni-
bertsala direla eta, sekulako alda-
keta ematen ari da azpiegiturari
dagokionez Bartzelonan eta Sevil-
llan. Hiriburu hauetan egiten ari
diren obra guzti hauetan Arrasate-
ko Kooperatiba Taldeko zenbait
kooperatibak sekulako lanak egin
izan ditu. Urriako T.U. Lankideko
alean URSSA-k Bartzelonan egini-
ko lanen berri ematen bagenizuen
ere, oraingo honetan ORONA Sevil-
llan burutzen ari den lanari buruz-
ko informazioa dakarkizuegu.
Ha obtenido hasta la fecha la adju-
dicación de tres importantes con-
tratos.

La empresa ubicada en Hernani ORONA, L.S.COOP. LTDA, y perteneciente al Grupo Cooperativo Mondragón, ha obtenido hasta la fecha la adjudicación de tres contratos para suministro e instalación de los diferentes productos que diseña, fabrica, instala y mantiene.

Actualmente ya se encuentra instalada en el pabellón español, uno de los más importantes de la Exposición Universal de Sevilla al ser España el país anfitrión, la estructura de cubierta para su cúpula y en los pabellones de las comunidades autónomas de Galicia, Valencia y Castilla-La Mancha se instalarán aparatos elevadores ORONA.



APARATOS ELEVADORES

Por lo que a los aparatos elevadores a instalar en los pabellones de Galicia, Valencia y Castilla respecta, señalar que todos los aparatos contratados están capacitados para transportar personas minusválidas en sillas de ruedas.

Si bien es cierto que los edificios que se están construyendo no tienen gran altura, la necesidad de transportar muchas personas en su interior en un momento determinado ha hecho que los aparatos contratados sean de una capacidad de transporte importante. Concretamente su capacidad es de ocho personas como mínimo hasta un máximo de veinte.

ORONA, S. COOP.LTDA, integrada en el Grupo Cooperativo Mondragón, es la mayor empresa independiente de capital totalmente nacional del sector de accesorios y es líder nacional en el sector de estructuras espaciales. No en vano con anterioridad ORONA ya ha desarrollado obras de gran envergadura que le han otorgado un gran prestigio a nivel europeo, como el Palacio de Deportes de Sant Jordi, donde la estructura de cubierta y los ascensores han sido realizados también por ORONA, la Feria Iberoamericana de Sevilla,...

Todas estas obras ratifican la capacidad tecnológica y de servicio que ORONA ha sabido desarrollar a lo largo de sus más de veinticinco años de existencia. ■

CARACTERISTICAS TECNICAS

La estructura espacial instalada en el pabellón español está constituida por una malla espacial de tipo tetraédrico, con un diámetro exterior de 26,6 m, un diámetro interior de 24,55 m. siendo el espesor o distancia entre las dos capas de la malla de 1,02 m.

Por otro lado, la altura desde la parte más elevada hasta la base es de 13,3 m. La malla, por su parte, se compone de 819 nudos o esferas y 3.530 barras y se apoya en 16 puntos que permiten un desplazamiento lateral radial el apoyo de 0,9 cm. hacia el exterior.

Para la determinación de los esfuerzos sobre los componentes de la malla se han tenido en cuenta las cargas señaladas según la norma MV-103-. También se han considerado los comportamientos de la malla por cambios de temperatura de más-menos 30 grados centígrados.

KOOPERATIBETAKO BERRIAK



ORBEA



ORBEAK- DISEINU BERRIAK ASMATU

Oso garai egokia iruditu zaigu gabonetako hau bizikleta berriei buruzko informazioa emateko, beti ere kontutan hartuta zenbait guraso bere umei bizikleta bat erosteko asmotan egongo direla.

AKT - ko ORBEA kooperatibak umeentzako eta gazteentzako bizikletarako diseinu berriak asmatu ditu. Aldaketarik aipagarriena koloreari dagokio. Kolore berri hauek oso biziak dira eta nolabait, umeen gustokoenak aukeratu dira diseinu

berriak egiteko. Argazkitan daukaguzue zenbait modelo berri horietakoak, norberak bere gustokoa aukerara dezan.

Bestalde batetik ere aipatu egin behar da paseozko bizikletetan diseinu aldaketak egon direla.

ORBEAn esan digutenez, datorren urtera begira, katalogo berri bat egiteko asmotan daude, oraingo honetan bizikletaren osagaiak eta beste garrantzizko aldaketak emango direlarik. T.U. Lankideko orrialdetan emango dizuegu guzti horren berri.



De izquierda a derecha:
Miguel Goñi, Gerente del Hiper; Juan Cruz Alli y su esposa;
Constan Dacosta, Director General de Eroski y Miguel Sanz,
Vicepresidente y Asesor de Presidencia del Gobierno Navarro.

EROSKI INAUGURO DOS NUEVOS 'HIPER' EN NAVARRA

El pasado mes de Octubre fueron inaugurados en la Comunidad Foral de Navarra sus dos primeros hipermercados, ambos pertenecientes a Eroski.

El primero en inaugurarse fue el 'Hiper Eroski Tudela' y posteriormente se hizo la consiguiente inauguración del 'Centro Comercial Iruña'. A ambos actos asistieron, además de otras autoridades, el Presidente de la Comunidad de Navarra, Juan Cruz Alli, su esposa, y el Vicepresidente y Consejero de Presidencia del Gobierno de Navarra, Miguel Sanz.

El Centro Comercial Iruña, además del Hiper Eroski de 8000 m² de sala de venta, cuenta con 33 comercios, entre los que se encuentran las marcas más conocidas de Pamplona en textil, joyería, restaurante, bisutería, etc. En la apertura de ambos centros Eroski ha invertido más de 5.000 millones de pesetas posibilitando así la creación de 375

puestos de trabajo, todos ellos socios de trabajo de la cooperativa.

Asimismo y en relación a Eroski, señalar que en el pasado mes de Noviembre se cumplió el primer año de la apertura del Centro Comercial Bilbondo. Para el final de este ejercicio habrán pasado siete millones de personas por el hipermercado.



CAJA LABORAL POPULAR

NUEVO CALENDARIO 1992 CAJA LABORAL

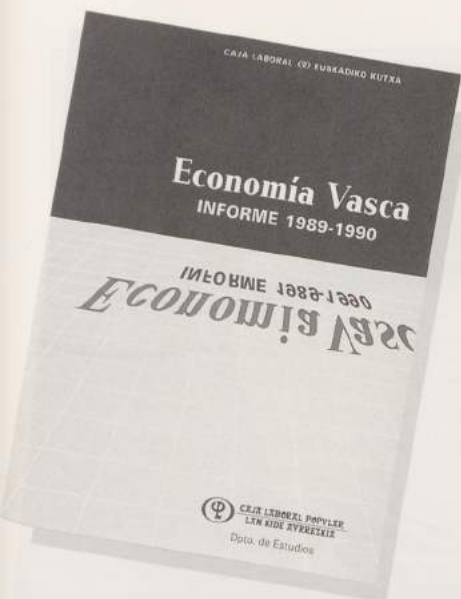
Como viene siendo tradicional, Caja Laboral ha editado una nueva colección de imágenes que sirven para dar soporte al calendario 1992.

Son ya más de veinte los años a través de los cuales Caja Laboral viene reflejando en sus calendarios diferentes aspectos del País.

En esta ocasión ha habido un cambio importante en relación con el diseño que se ha venido utilizando en los últimos años. En las imágenes del calendario de Caja Laboral 1992 se incorpora calor humano con la presencia de personas jóvenes y alegres, se refleja el optimismo de una sociedad dinámica mediante un vivo colorido y se complementa todo ello con un diseño moderno y funcional.

En definitiva, alegría, juventud y optimismo. Este es el mensaje que Caja Laboral transmite con su nuevo calendario. Si deseáis solicitar alguna de sus tres versiones (poster, láminas y bolsillo) lo podéis hacer en cualquiera de las oficinas de CLP.





CONCLUIDO EL PROCESO DE JUBILACIONES ANTICIPADAS DE 1983

Cuando, en el año 1983, se optó, por parte de las Cooperativas, por la posibilidad de jubilar anticipadamente a algunos de sus socios, mediante su integración en el Régimen General de la Seguridad Social, no se pensaba que tal decisión iba a tener un desarrollo tan dilatado.

En el pasado mes de Octubre se obtuvieron las últimas sentencias favorables en relación con este tema, asumiendo los argumentos que las Cooperativas defendían a través de Lagun-Aro.

Si bien las últimas sentencias se han obtenido ahora, ya desde el año 1988 se han ido produciendo pronunciamientos favorables, en

un proceso continuo que ha exigido el seguimiento de todos los procedimientos hasta el final. Con ello, se ha concluido un proceso que ha afectado a cerca de 300 personas que optaron por dicha jubilación anticipada a través del Régimen General, habiéndose conseguido, como decimos, sentencias favorables en todos y cada uno de los casos.

EUSKAL EKONOMIAREN 1989-90.KO TXOSTENA

Dagoeneko kalean da Lan Kide Aurrezkiak eginiko 1989-90.ko Euskal Ekonomiari buruzko txostena. Txosten honetan euskal ekonomiaren azterketa sakon eta objektiboa egiten da sektoreka, industri-gintza, zerbitzuak, lehenengo sektora, finantz-sektorea, sektore publikoa ta lan merkatua eta biztanlegoaren analisisa.

1976. urtetik ona urtero egin den txosten hau Euskal Herrian egiten den sakonena da ekonomia mailan. Nahiz eta administrazioak geroz eta informazio gehiago kaleratu ekonomiari buruz, Lan Kide Aurrezkiak egiten duen txostena azkoz ere sakonagoa da, beti ere kontutan hartuta Euskal Herriko Komunitate Autonomoa eta Nafarroa batera aztertzen duen txosten bakarra dela. Helburuak txostena egiterakoan bi izan dira. Batetik Euskal Herriko ekonomiaren azterketa sakon eta objektiboa egitea, eta bestetik, gizar-teari datu bilketa bat ematea, agente sozialek bere ondorioak atera ditzaten.

CONCLUSIONES DEL PLAN ESTRATEGICO EN EL AREA DE PENSIONES

Las conclusiones, que en el Area de Pensiones se extraen del Plan Estratégico, se resumen en las siguientes ideas:

1. La pensión ha de estructurarse en un nivel básico y un nivel complementario.
2. La pensión ha de definir el importe a cobrar por el futuro pensionista.
3. No puede procederse a la integración de la parte pública y la parte privada, por el riesgo que conlleva.
4. Se plantea la figura del partícipe en suspenso para aquellos socios que causen baja con más de diez años de permanencia en Lagun-Aro.

5. Se establece la necesidad de garantizar la revalorización de pensiones, mediante sistemas de capitalización.

6. Se plantea la necesidad de disminuir las desviaciones actuariales.

7. Se propone el establecimiento de un límite máximo de cotización y de pensión en Lagun-Aro, coincidente con el índice seis. Esta es, en resumen, la propuesta que verá la Asamblea General. Es necesario ir desarrollando y explicando cada uno de dichos puntos con tiempo suficiente, para su tratamiento en dicha convocatoria.

FAGOR



NUEVA PLACA DE INDUCCION FAGOR

Recientemente FAGOR ha ampliado su catálogo de minidomésticos con un innovador producto, **la placa de inducción portátil digital 205.**

La principal característica innovadora de esta placa es que no existe ni llama, ni foco de calor en la misma, sino que al depositar un recipiente ferrítico sobre su superficie, se crea un campo magnético y al instante se genera el calor exclusivamente en el recipiente.

Además la nueva placa de inducción cocina en menos tiempo que la vitrocerámica y reduce a un tercio el tiempo empleado por los quemadores a gas.

Dispone de un sencillo panel de mandos digital que incorpora un programador para determinar el tiempo de inicio y duración de cocinado. La placa se desconecta automáticamente a la vez que suena un avisador musical al terminar el tiempo de cocción.

Por lo que a la limpieza de la placa se refiere, señalar que su superficie, totalmente lisa y fría, se limpia con tan sólo pasar un paño húmedo. Finalmente indicar que es una placa portátil fácil de transportar y su reducido tamaño permite almacenarla en cualquier lugar.



SISTEMA DE ESTAMPACION DE FAGOR ARRASATE PARA LA PLANTA DE FORD- VOLKSWAGEN EN PORTUGAL

Fagor Arrasate suministrará un avanzado sistema de estampación, por valor de 700 millones de pesetas, a la nueva planta de automóviles que Ford y Volkswagen van a instalar conjuntamente en Portugal. El pedido se obtuvo en cerrada competencia con constructores alemanes de Bienes de Equipo y su entrega está prevista realizarla a lo largo de 1992.

El nuevo sistema de estampación está basado en una prensa transfer tri-axis de 15.000 kn. (1.500 toneladas) de capacidad y una velocidad de hasta 22 golpes por minuto. Está concebida para trabajar bajo criterios de Just-in-Time (Justo a Tiempo) y permite el cambio rápido de los útiles y barras del mecanismo transfer, así como la adaptación computerizada de todos los sistemas al troquel.

El alto grado informático de la instalación posibilita no sólo la monitorización de todas las funciones, sino también el diagnóstico avanzado, la compatibilidad con el ordenador de planta, el control de producción integrado y el manejo asistido y optimizado de todo el sistema.

OLLA DIGITAL MULTIRAPID FAGOR

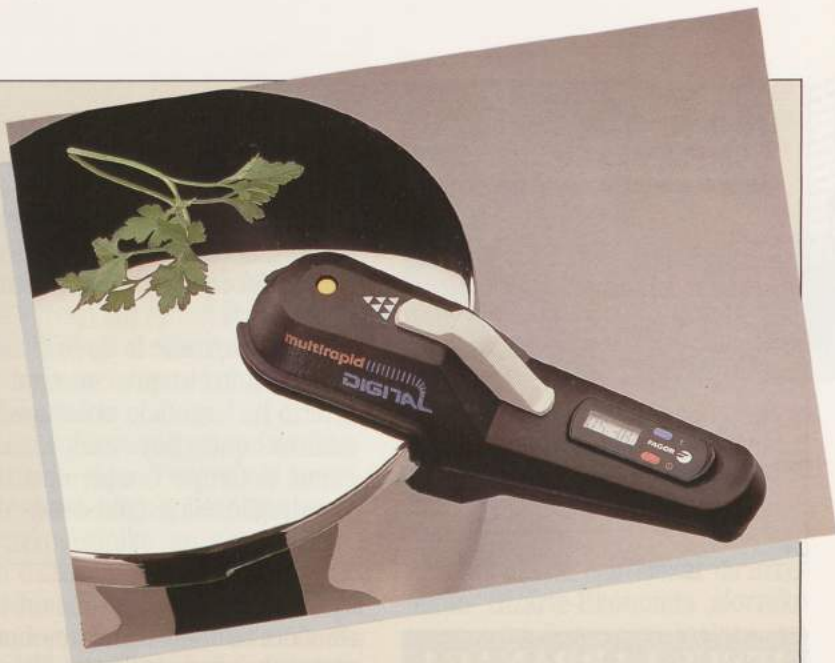
FAGOR ha lanzado al mercado una nueva olla digital con importantes avances tecnológicos. La nueva olla dispone de un programador digital para determinar el tiempo de cocción, el cual se puede programar con la máxima precisión ya que está dotado de 4 dígitos, para minutos y segundos. Este programador, que está integrado en el asa superior de la olla, es extraíble y tiene un clip que permite llevarlo con uno mismo. Además, incorpora una señal sonora que avisa del fin de la cocción.

Cuenta con un triple sistema de seguridad: la olla no se abre si existe presión en su interior, cuenta con una válvula de seguridad

en la bóveda de la tapa que se abre en el caso de que hubiese un exceso de presión y finalmente tiene una válvula de seguridad total ubicada en el borde de la tapa. Su indicador de presión es de acero inoxidable, por lo que se elimi-

nan los problemas derivados de la falta de limpieza.

Por último señalar que la olla digital multirapid FAGOR dispone de una gama formada por ollas de 4, 6 y 7 litros, todas ellas en sus versiones CONVEX y RECTA.



FAGOR INDUSTRIAL OBTIENE EL CERTIFICADO DE CALIDAD DE EMPRESA

Fagor Industrial acaba de conseguir el Certificado de Calidad de Empresa, según la norma ISO-9001 de la Comunidad Económica Europea, equivalente a la norma UNE 66.901 de Aenor, siendo la primera y única empresa del sector de Restauración que está autorizada para utilizar dicha acreditación.

El Certificado, concedido por Aenor, implica el reconocimiento a los procesos puestos en marcha por Fagor Industrial para garantizar una gestión de calidad global en la empresa. En concreto, la norma 9.001, que es la más completa y exigente, incluye

áreas como el Control de Diseño, y del proceso productivo, la gestión de compras, el control de documentos, las auditorías internas de calidad, la manipulación y almacenamiento, embalaje y entrega, etc.

Fagor Industrial, con sede en Oñate, se dedica a la fabricación de aparatos para el sector de Restauración en el campo de la cocción, levado de vajilla y lavandería. Dentro de su actividad comercial más reciente, cabe destacar el equipamiento de varias Villas Olímpicas para los juegos de 1992, así como diversos Pabellones de la Exposición Universal de Sevilla (Andalucía, Levante y España), hallándose pendientes de adjudicación varios Pabellones más de la Expo 92.



De los cerca de 4.000 millones de facturación el 30% corresponde a exportaciones, dirigidas principalmente a los países de la Comunidad Económica europea, Extremo Oriente y Magreb.

JOSE M.^a ORMAECHEA CUMPLE 65 AÑOS

Ha llegado para José María Ormaechea el momento de decir adiós a su condición de socio en activo después de una fecunda y comprometida vida laboral en las cooperativas. Con él se cierra el ciclo de jubilaciones de los pioneros del Cooperativismo en Mondragón.

Indudablemente D. José María Arizmendiarieta supo elegir con acierto a sus colaboradores más íntimos. Cada uno de ellos ha realizado una determinada función dentro del equipo impulsor de la Experiencia.

Ormaechea, nadie lo duda, ha sido el arquitecto que con rigor y acierto ha levantado el complejo edificio que hoy conocemos como el Grupo Cooperativo de Mondragón. Ha estado detrás de

cada gestión empresarial o social de relevancia. Ha diseñado e impulsado cada nuevo paso en el avance de nuestras instituciones. D. José María Arizmendiarieta vio la necesidad del proyecto, fijó las líneas maestras de su concreción y encargó a Ormaechea la plasmación real de la obra, porque conocía el rigor intelectual y la capacidad de entrega que posee.

JESUS LARRAÑAGA NO SE JUBILA

* José María Ormaechea

Le ha llegado la edad jubilosa en el reloj de los años, que no tiene nada que ver con su hora vital.

Irreductible a normas, cooperativista heterodoxo, insaciable escrutador, le gusta ir por la vida manteniendo un permanente desajuste con ella: alegrarse cuando los demás deploran, optimizar el futuro cuando otros ven una muralla insalvable, trabajar cuando los demás duermen, soñar cuando los demás trabajan.

Su ánimo inquebrantable ha formado parte interna de la fronda de peripecias anónimas más descollantes de la Experiencia Cooperativa.

No parece cierto que naciera para ser un empresario al uso: de los que se irritan, disparan contra cualquiera, y sufren 'stress de forma continuada. Impenitente deambulador en la búsqueda de la noticia, hace de ella un acopio personal, que vende después en ramilletes trufados de aderezos propios, llenos de vitalismo convincente.

Mi amistad con él comenzó mucho antes del arranque de la prehistoria de la Experiencia allá por 1953.

Antes habíamos previsto ir a 'Misiones

a América' - conservo la foto que nos hicimos ante la verja en 'Baster-Alai' - por la edad, D. José M.^a y la vida pusieron nuestro fervor a los pies del hombre de aquí en el cooperativismo.

Transparente al transmitir sus criterios, no tiene embozo al hablar, ni bilis con que ofender, ni recepción ofensiva al escuchar.

Me sucedió en 1952 como bibliotecario en la Unión Cerrajera (Escuela de Aprendices). Durante 12 años yo me había aplicado a forrar con papel de estraza, y a numerar y catalogar, los 12.000 volúmenes que la componían y, evidentemente, aquellos libros eran una especie de textos anónimos que, con su asepsia y orden riguroso, no transmitían ningún mensaje al lector. El, en poco más de un año, transparentó su imagen: los desnudó de sus forros y dejó libre el paisaje para que los libros enseñaran al lector, en su expresión original, lo que tenían dentro.

Lo relato como muestra de su desbordante y casi opresiva necesidad de comunicarse. Por eso vive como individuo independiente en una sociedad de aislamientos que él trata de conciliar y acercar.

Jesús, los amigos, los crea sobre la marcha porque no construye nunca barreras, ni culturales, ni sociales, ni políticas; ni se inhibe ante lo desconocido, exótico o críptico.

Lo importante para él es conocer y saber, riqueza que se acumula por la co-

municación que él diseña a través del puente, sólo hilvanado -le basta- de su inglés, francés, euskera o italiano.

Las conferencias, que desgrana con prolijidad, son una forma suya de prodigarse apoyándose en su ilimitada confianza en sí mismo.

Es de los hombres que no se jubilarán más que sobre los papeles. La alegría de vivir que le sirve de enlace balsámico en la ceremonia de la comunicación, se quedaría helada si alguien pusiera fin a su relativizante mensaje; por esta razón, a Jesús no le va a jubilar, de verdad, nadie.

Su biografía, larga, fecunda, contrariada, vertiginosa y polivalente, es irreductible a una descripción de espesor constante porque sigue como una sinusoide los destellos del ritmo de su apasionamiento por el trabajo.

Es uno de los fundadores del Grupo Cooperativo Mondragón que va a abandonar insensiblemente el esfuerzo cotidiano, pero no va a dejar de trabajar y ser útil a la sociedad.

Nunca se ha preocupado de obtener premio si sabía que con su trabajo desparramaba algo de felicidad hacia los demás. Con este bagaje, ahora mismo tiene -él lo sabe- abiertas las puertas en cualquier lugar para, lejos del capricho, deleitarnos con su servicial y desbordante panel de contrastes, siempre iluminado, siempre dúctil en el consejo, y levitando sobre los convencionalismos.

EUSKADIKO GIZARTE EKONOMIARI BURUZKO X. IHARDUNALDIAK

Pasa den hileko 20 eta 21 ean egin ziren Bilbon Euskadiko Gizarte Ekonomiari buruzko X. Ihardunaldiak. Ihardunaldi hauetan Arrasate Kooperatiba Taldeko bi ordezkari protagonismo berezia hartu zuten, alegia Jesus M.^a Herrasti, Fagor Taldeko Lehendakaria eta Carmelo Urdangarin, Danobat Taldeko Idazkaria.

Konferentzia bana eman zuten ihardunaldi hauetako lehenengo egunean. Carmelo Urdangarinek Euskal Herriko gizarte eta ekonomiazko abagunea eta horrek Gizarte Ekonomia alorreko enpresetan dituen eraginei buruzko konferentzia eman zuen. Jesus M.^a Herrastik berriz, 'Gizarte Ekonomia alorreko enpresetako gobernu-organoak ohizko enpresa-kudeaketaren aurrean. Arazoak, gabetasunak. Egon daitezkeen irtenbideak' izenburuko konferentzia eskeini zuen.

Bi konferentzi hauetan esandako gauzarik azpimargarriena Carmelo Urdangarinnek enpresaren tamainariburuz esandakoa izan daiteke. Bere ustetan 'enpresa txikiak ez dauka etorkizunik gaur egungo merkatuan. Askoz ere hobeto litzateke sektore berean lan egiten ari diren enpresa txiki guztiekin handi bat egitea beraien artean kompetentzian ibiltzea baino'.

Jesus M.^a Herrastik emandako konferentzian gizarte-ekonomia alorreko enpresetako gobernu-organoei buruzko eginiko azterketa sakona izan daiteke.

Ihardunaldi hauetan ere beste gai batzuk jorratu ziren, hala nola, Gizarte Ekonomia alorreko enpresetako zuzendaritza, laneko segurtasuna eta osasuna, Industriako Kalitate, Enpresako formakuntza, Produktibitate, etabar.

Produktibitateari buruz hitzegiteko AKT - ko beste ordezkari bat eduki genuela esan behar, hain zuzen ere, Anton Eiorza, L.K.S. Consultores, Koop. Mugatuko Ingeniaritza eta Kalitatea Alorreko Zuzendaria.



Jesús M.^a Herrasti eta Carmelo Urdangarinnek parte hartu zuten ihardunaldietan.

Azkenik aipatu egin behar da azkenotan Gizarte-Ekonomia alorreko enpreseen inguruan sortzen ari den interesa. Bilboko Merkataritza, Industria eta Nabigazio Gamarra Ofizialeko areto nagusia beteta egon zen ihardunaldi hauetan eman behar ziren konferentzi eta ekitaldi ezberdinak entzuteko, elkarrizketa eta eztabaidetan jendeak biziki parte hartu zuelarik.

Argazkian Jesus M.^a Herrasti eta Carmelo Urdangarin azaltzen dira bere ponentziak ematen.

ALE COP CONSIGUE LOS CERTIFICADOS DE EMPRESA REGISTRADA DE AENOR PARA SUS DOS ACTIVIDADES

ALE COP ha obtenido los certificados de homologación de empresa para sus dos actividades:

-Equipamiento Didáctico: Según norma internacional ISO-9001 equivalente a la EN-29.001 de la C.E.E. y la nacional UNE-66.901, referentes al modelo para el aseguramiento de la calidad, en el diseño, desarrollo, la producción, la instalación y el servicio post-venta.

-Cableados Eléctricos Prefabricados: Según norma ISO-9002, EQUIVALENTE A LA en-29.002 de la C.E.E., y a la nacional UNE-66.902, referentes al modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción y la instalación.

Ambos certificados otorgados por AENOR, significan para Alecop la homologación de los sistemas y procedimientos implantados, para asegurar una gestión de calidad total en todas las áreas de la empresa, y demuestran la agilidad y capacidad de los departamentos de esta cooperativa para gestionar estas dos actividades, tan distintas, dentro de una sistemática de mejora continua,



permitiéndole situarse en una posición de agresividad y competitividad en ambos mercados, tanto nacional como internacional.

Otalorako Berriak



Formación para miembros del Consejo Rector



OTALORA
Obra Social de
Caja Laboral Popular

Cooperativismo y **D**irección **E**mpresarial

CURSOS DE FORMACION PARA MIEMBROS DE CONSEJOS RECTORES

El Centro de Formación Otalora continúa impartiendo cursos de formación para miembros de Consejos Rectores de las cooperativas. Los cursos, que se imparten, y que ya anteriormente se venían realizando, tienen una ligera variación en relación a los anteriores en cuanto al contenido de los mismos se refiere.

Además de abordar temas como 'Organización y Recursos Humanos', 'La Cultura Empresarial Cooperativa' y 'Fundamentos del Marketing', en el programa de los cursos que actualmente se imparten se han introducido dos nuevos temas; 'Bases de la Gestión Estratégica' y 'La Gestión Financiera', ambos con una duración de 8 horas.

La organización de estos cursos ha estado determinada por la mayor importancia que progresivamente están adquiriendo los recursos humanos en la estrategia de competitividad y mejora de la empresa. Otalora ha elaborado un programa que aúna la impartición de temas técnicos y de cultura cooperativa en un sólo curso donde a través de la práctica de enseñanza activa logra transmitir el nivel preciso que requiere todo rector para que su función como tal sea adecuada.

Por su parte los ponentes encargados de ilustrar a los rectores sobre los diferentes temas a estudiar son tres: José Antonio Goitia, Técnico de Educación Cooperativa, José M.^a Larrañaga, Director de Formación y Difusión Cooperativa y José Antonio Mendicutte, Director de Formación Directiva de Otalora.

Para más información podéis poneros en contacto con Secretaría de Otalora en el teléfono 797999.

OTALORAKO OINARRIZKO TEXTOAK

Kooperatibismoari buruzko ikas-taroak direla eta, Otalora hezkuntzetxeak 'Otalorako Oinarrizko Textoak' izeneko liburuxka batzuk argitaratu ditu. Hasierako asmoa zortzi liburuxka argitaratzea baldin bazen ere, orain arte zazpi egin direla aipatu behar. Hona hemen argitaratutakoak: Kooperatibismoaren Istoria Laburra, Kooperatiba baten barne Antolamendua, Kooperatibaren Bazkidea, Kooperatibetako Printzipioak, Egitura Legala, Arrasate Kooperatiba Taldea, eta Taldearen Etor-kizuna.

Esan bezala liburuxka hauek ko-
operatibismoari buruzko ihardunaldietan
parte hartzen dutenei banatzen
zaizkie baina azken hau ez da derri-
gorrezko baldintza liburuak eskuratu
nahi izanez gero. Zuetariko baten bat
interesaturik egonez gero, jar zaitez-
kete harremanetan Otalorako idaz-
karitzarekin, 797999 telefonoa mar-
katuz.

Hilabete hontan, bestaldetik, bi liburu
berri argitaratuko dira: bata '**Sem-
blanzas de Don Jose M.^a Arizmen-
diarrieta**' izeneko eta bestea **ain-
tzinako lanbideei buruzko libu-
rua**.

Lehenengoan, idatzitako zenbait li-
buru eta artikuluan On Jose M.^a ri bu-
ruz esandakoaren bilketa egingo da.
Bigarrena berriz, Carmelo Urdanga-
rinek T.U. Lankiden argataratutako
aintzinako lanbideei buruzko artikul-
u guztien bilketa izango da.

Azkenik ere, Otalorako idazkaritzan
esan digutenez, 'Glosa a la Ley 20-
1990 sobre el Régimen Fiscal de las
Cooperativas' izeneko liburu mordo
bat daudela eta, interesaturik egonez
gero dei dezakezue bertako idazka-
ritzara liburua eskatzeko.

GURI DAGOZKIGUNAK

'El movimiento cooperativo vinculado al Grupo Cooperativo Mondragón se prepara para dar un paso trascendental en su historia. El III Congreso, que se celebrará el 19 y 20 de Diciembre, debe aprobar un nuevo modelo organizativo que transformará el grupo en un **holding**. (...) El negocio bancario estará capitaneado por Caja Laboral Popular y la previsión social por Lagun - Aro. Entre ambas constituirán una sociedad de cartera que permitirá al Grupo ampliar su capacidad financiera y entrar en el capital de otras empresas'.

'Euskal Gizarte Ekonomia alorreko en-
presek lehenbaitlehen estaldura juridiko
egokia behar dute, bestela ez bait dute
merkatuan beren lehiatzaileen jarrera
berdintsuekin harremanetan jartzetik
izango, eta horren ondorioz beren alder-
dien nahiaren aurkako aldaketak suerta
litezke, ordea beharrezkoak, merkatuan
jarraritu eta egon dauden lanpostuei eutsi
nahiz ahalik eta lanpostu gutxien galdu
nahi bada'.

Jardun aldizkariaren editorialean.

El Correo Español - El Pueblo Vasco,
17 Noviembre 1991



SEYMOUR MELMAN, COLUMBIA UNIBERTSITATEKO IRASLEA

Estatu Batuetako New York-en dagoen Columbia izeneko Unibertsitatean ematen ditu injenieritzako klaseak Seymour Melmanek. Oso ezaguna omen da gizon hau New York-en idatzi dituen liburu eta artikuluetatik, beti ere injenieritzari buruzkoak. Baina horretaz gain aholkulari apartekoa bilakatu da bere ikasleentzat, berak ematen dizkien aholkuak lan elkarrekin egitearen aldekoak bait dira, kooperatibetan egiten den bezala.

Eskuartean duen hurrengo proiektua langile demokraziari buruzko liburu bat idaztea da, kapitulu bat Arrasateko esperientziari buruz izango delarik. Hori dela eta astebe-te igaro zuen gure artean Seymour Melman jaunak bisita eta ekitaldi ezberdinak eginez: Ikerlan, Ulma Taldea, Fagor Taldeko Kontseilu Sozialleko ordezkariekin barriketa, Otalora, Jose M.^a Ormaetxearekin batzarrak, Auzo Lagun ...



LUIS MAÑOSO, TOLEDOKO APAIZA

Toledotik etorri zitzaigun pasaden hilean ondoko argazkian azaltzen den apaiz gaztea Arrasateko Kooperatiba Taldea ezagutzeko asmoz.

Luis Mañosok Mexikora joateko asmoa dauka datorren urtean bertako herri txikietako errekurtsorik gabeko jendeari kooperatibak sortzeko laguntza ematera.

Arrasate Kooperatiba Taldea lehendik ezagutzen zuen apaiz honek baina komenigarria iruditu zitzaion arrasateratzea bertako errealitatea zein den ikus ahal izateko.

Arrasateko esperientzia kooperatiboari buruz hitzegin eta gero bisitaldi ezberdin batzuk egin genituen zenbait kooperatibetara.

Argazkian, Luis Mañoso, Otalora hezkuntzetxeko On Jose M.^a Arizmendiarrietaren Museoa.



'LA BINACETENSE', COOPERATIVA DE HUESCA

La Presidenta y dos Rectoras de la Cooperativa 'La Binacetense', ubicada en Binaced (Huesca) también tuvieron ocasión el pasado mes de Noviembre de pasar unas horas en Mondragón para conocer la experiencia cooperativa.

'La Binacetense' es una cooperativa formada por un total de 80 socias que se dedica al montaje de pequeños electrodomésticos.

El interés de los visitantes se centró en aspectos concretos, como son la organización de la producción y cadenas de montaje, sistemas de remuneraciones y primas, formas de control de la productividad, requisitos para ser socio, etc.

El objetivo último de las visitantes fue el de conocer el 'modus operandus' de la experiencia cooperativa de Mondragón en diferentes aspectos para, en la medida de lo posible, aplicar dicho modo de trabajar a los diferentes departamentos de su cooperativa.

GIZABIDEA FUNDAZIOAK JOSE M.^a ARIZMENDIARRETA-REN VI LEHIAKETAREN SARIAK BANATU

Azaroaren 26an egin zen Eskola Politeknikoan Jose M.^a Arizmendiartaren VI Lehiaketaren irabazleen aldarrikapena eta sarien banaketa.

Guztira 55 izan ziren aurkeztutako lana, 8 A mailan (8 euskaraz eta 2 gaztelera) eta 47 B mailan (denak euskaraz) unibertsitari mailan lanik aurkeztu ez zelarik. A mailan (irakasgintza ertaineko lehenengo maila) lehenengo saria, 45.000 pezetatakoa, Arantza Fernandez eta Oihana Jausorok eskuratu zuten, eta B mailan (irakasgintza ertaineko

bigarren maila) Andima Laskurian eta Iker Iturrikastillok jaso zuten 55.000 pezetako saria.

Gizabidearen Fundazioaren epai-mahaikoek aurkeztutako lanen eduki eta espresio linguistikoaren aberastasuna azpimarkatu zuten, beti ere lan kopuruaren ugaritasuna ahaztu gabe.

Ekintza honekin batera konferentzia bat antolatu zen egun honetarako. Hizlaria Juan Miguel Antoñanzas izan zen eta bere konferentziaren izenburua **'La empresa de hoy y del futuro'**.

Atsegin eta entretenigarria izan zen oso INI-ko Lehendakari Ohiak emandako konferentzia. Bere ustez formakuntzak jokatu duen papeira etorkizuneko enpresetan garrantzi handikoa izango da. Ez zuen



denborarik eduki Antoñanzas jaunak bere konferentzia amaitzeko. Berak esan bezala konferentziaren 2. zatia beste egun batean emango du, gonbidatzen dugun hurrengo al-dian hain zuten ere.

MAPSA REINICIA SU ACTIVIDAD COMO COOPERATIVA DEL GRUPO COOPERATIVO MONDRAGON

El pasado día 11 de Noviembre la empresa MAPSA de Pamplona, dedicada básicamente a la fabricación de llantas de aluminio, reinició su actividad industrial como cooperativa del Grupo Cooperativo Mondragón.

Con anterioridad, la mayoría de los trabajadores de la empresa MAPSA que se hallaba en suspensión de pagos, decidieron transformarse en sociedad cooperativa e incorporarse al Grupo Cooperativo Mondragón.

El saneamiento financiero de la operación ha consistido en la re-

ducción a cero del capital social y su simultánea ampliación en 450 millones de pesetas, habiendo sido aportados 350 por los propios trabajadores, 50 por el Grupo Cooperativo Mondragón y los restantes 50 por el Gobierno de Navarra.

Las ventas previstas para este año en MAPSA ascienden a 1.550 millones de pesetas, cifra que irá evolucionando hasta 3.100 millones en 1995.

Por lo que respecta a la inversión que hasta 1995 está prevista realizar, hay que señalar que se elevará a 660 millones de pesetas, financiándose parte de la misma con los 450 millones aportados para la ampliación de capital.

Una vez concluido el proceso re-conversor aún en marcha, la

plantilla se situará en 167 socios-trabajadores, previéndose una evolución ascendente hasta los 204 en 1995.

Finalmente indicar que para más adelante se prevé la integración de la nueva MAPSA en la futura Agrupación de Fundación y Forja del Grupo Cooperativo Mondragón, que sería encuadrada en la División de Componentes de Automoción. Dicha Agrupación incluiría en 1992 a las empresas FAGOR EDERLAN, VICTORIO LUZURIA-GA, AMAT y MAPSA. Su facturación alcanzará los 35.000 millones de pesetas, con una producción de 180.000 toneladas de fundición de hierro y 20.000 de inyección de aluminio, situándose entre los cuatro primeros fabricantes del sector.



Eskaladaren teknikak erabiliz, lana kirola bihurtu da kooperatiba honetako bazkideentzat, edo nahi izanez gero kirola lana bihurtu. Soka bat besterik ez dute behar lan egin ahal izateko. Oso lan arriskutsuak egiten dituzte baina beraiek aipatu digutenez 'segurtasun neurriak hartuz gero ez dago kezkatzeko motiborik'.

Bi urte eta piku pasatu dira kooperatiba egin zenetik. Orduetik ona bere bezeroen zerrenda handitzen joan da.

Trabajos verticales, nueva profesión que utiliza las técnicas de escalada.

TRABAJAR PENDIENTES DE UN HILO



Utilizando las técnicas de escalada y de espeología la Cooperativa Intrave de Bilbao está creando una nueva concepción del trabajo en alturas. Compitiendo con ventaja con los que utilizan el andamio para alcanzar sitios difíciles unos cuantos jóvenes con visión empresarial y espíritu deportivo están creando nuevas expectativas de solución a problemas de desprendimientos de losetas en fachadas o al arreglo de chimeneas, altos hornos o puentes. Nos dicen que tienen vocación empresarial a pesar de lo curioso de su forma de trabajo y aunque pueda parecer exótico a más de uno no deja de ser una demostración de creatividad aplicada a los trabajos verticales.

Ellos captaron las necesidades de comunidades de vecinos enfrentados a costosos andamiajes para arreglar fachadas o solucionar problemas en tejados. Ofertaron sus servicios, allá por el 89 por primera vez y desde entonces el listado de clientes no ha dejado de aumentar. Ferrovial, Iberduero, Agroman y

muchos más encuentran en ellos a expertos colaboradores en trabajos difíciles en mejores condiciones de costo, mejores condiciones de seguridad y mayor rapidez que otros sistemas. Hoy trabaja un 80% para el sector industrial.

Tienen como primer objetivo de empresa la seguridad y con cierto orgullo proclaman que nunca han tenido un accidente. Para lograrlo miman los aspectos de formación y entrenamiento del personal y cuidan el buen ambiente entre ellos. No buscan la aparatosidad en sus trabajos pero sí eficacia, seguridad y seriedad.

Han elegido la fórmula jurídica cooperativa porque se ajusta a su talante social de ser todos compañeros con los mismos derechos y obligaciones.

Ahora pretenden mejorar sus ofertas preparando profesionales polivalentes que puedan realizar cualquier trabajo que se requiera desde soldaduras, hasta análisis de todo tipo de estructuras metálicas, minas, desprendimientos de tierras, etc.





OTALORA

Aozaraza Auzoa

Apartado 39

20550 Aretxabaleta

Cartas al Director

JUBILADOS COOPERATIVISTAS

En la revista TU. Lankide en su número 350 de Septiembre 1.991, se hace bastante incidencia en comentar temas de jubilación, lo cual hasta la fecha no era muy común.

En mi Cooperativa todavía no ha habido jubilaciones normales, pero se vislumbra un horizonte no muy lejano en el que varias personas comenzarán a dejar su trabajo por aproximarse a la edad de jubilación.

De todos es conocido que en la empresa capitalista la tendencia es ofrecer unas pesetas y que los 'viejos' se vayan del trabajo para reponer, si interesa, personas jóvenes y más ágiles para aumentar así las producciones. Pero nosotros los cooperativistas en algo deberíamos de diferenciarnos, aunque no es menos cierto que en algunos aspectos debemos de luchar con las mismas armas para poder competir en el cada vez más difícil mercado. Pero es a tener en cuenta que los jubilados de hoy día son los mismos que ayer prepararon la empresa y la mantuvieron, para así conservar nuestros actuales puestos de trabajo. A estas personas es a las que me refiero.

Una de las grandes ventajas a mi forma de ver que tenemos con relación a la empresa capitalista, es la Asistencia Sanitaria en sus muchas facetas, por lo tanto lo bueno sería el seguir disfrutando de esa asistencia después de

la jubilación. Tal como ahora está la cotización para asistencia sanitaria resultaría graboso y en algunos casos difícil de sobrellevar esta carga, pero tal vez se podría estudiar el tema de forma que el médico de cabecera podría funcionar como estando en activo y el resto de asistencia contactar con un centro que refiriéndome a Navarra podría ser la Clínica Universitaria, etc., pues creo que tienen unas buenas condiciones de pago para inscribirse, pero debe de ser antes de los años. En otras zonas habría otros centros más cercanos, y haciendo las gestiones a nivel de Lagun - Aro por ser muchos los socios, los trámites serían más fáciles. El costear esto bien podría hacerse a cargo de Lagun - Aro, de las cooperativas implicadas y también a cargo de los propios jubilados. También esto podría llamarse Obras Sociales.

También podían fomentarse, como hace la Seguridad Social, viajes para jubilados, centros de recreo, etc.

Puede que a todo esto las personas jóvenes no le den demasiada importancia ya que todavía les quedan muchos años para su jubilación. Por lo tanto somos los que estamos cerca de la barrera los que debemos de protegernos.

Es una sugerencia que hago con el fin de que si se cree oportuno, pueda estudiarse.

José Luis Esparza
Socio de EMBEGA, S. Coop.
Estella

EFEMERIDES

Leído el párrafo introductorio de la noticia titulada 'Ayer en Noviembre' referente a efemérides y que se publicó en el TU. Lankide nº 352, no me explico cómo se puede olvidar o ignorar que el 12.11.57 se inscribió la primera cooperativa, Talleres Arrasate S.C.I. mientras que Talleres Ulgor, C.I. consta que lo hizo el 3.04.59.

Además el mes de Noviembre tuvo su significación folclórica, ya que durante muchos años el día 30 de Noviembre, fiesta de San Andrés, se celebraba por todo lo alto, participando D. José M.^a en esta celebración.

J. I. Etxebeste
Socio de Fagor Arrasate

a) No se admitirán Cartas al Director cuyo contenido se extienda más allá de un folio.

b) Las opiniones vertidas en Cartas al Director no son aceptadas necesariamente por la Redacción del TU.

c) Es imprescindible que sean firmadas y en ellas quede constancia del D.N.I. de su autor/autores.

10 Galdera...

Jose M.^a Etxaluze-ri

AMPO-ko bazkide fundatzaileetarikoa

“Nik talde lanean sinestu dut beti”

Euskalzale amorratua dugu AMPO kooperatiban historia egin duen gizon hau. Bazkide fundatzailea da, eta urte batzuk falta zitzaizkiola erretiroa hartzeko, oraindik gauza asko falta zaizkiola egiteko aitortu digu.

- **Zer nolako diferentzia dago 55 eta 25 urtetako kooperatibista baten artean?**

55 urtekoek kooperatibak sortu genituen eta 25 urtekoek egina aurkitu dute. Norberak sortua errazago maitatzen da.

- **Puntua jarrita: 26 urte lan egin ta gero ...**

Indarrak urritu zait, mingaina det bero ez det pentsatzen lanean jarraitu luzaro jubilatuta bizi nahi nuke opero.

- **Nola definituko zenuke kooperatibista bat?**

Bere lanaren bidez beretzat eta taldekideentzat aberastasuna sortzen duen langile bat.



- **Xabier Euskitze edo Sebastian Lizaso? Zergaitik?**

Bi ardo on dastatzen ditudanean zail egiten zait bat bereiztea; bat bereizteko Sebastian, helduagoa da eta denborarekin hobetuz joaten delako.

- **Zer da beharrezkoagoa, bertsoalaritza ala sagardotegiak?**

Biak Euskal izatearen sustaiak dira eta euskal nortasunean biak dira beharrezko.

- **Zeintzu dira zure etorkizunerako planak? Zertara de-dikatuko zara?**

Jubilatzean emaztearekin bizi-molde bat antolatu nahi dut, ahal dudan neurrian Euskal Kulturaren alde lan eginez.

- **Bertsoak eta lanaz aparte beste zaletasunik?**

Ehiza eta mendi irteera batzuk. Naturarekin hartzen den harremanak lanaren estresa botatzen asko laguntzen dit.

- **Zer deritzozu Arrasate Kooperatiba Taldeko eboluzioari?**

Nik talde-lanean sinestu dut beti; etorkizunean garrantzi handia izan dezake taldeak ondo antolatzeak.

- **Aukeratu ahal izanez gero, lehenengo hitza euskeraz ala erderaz?**

Euskeraz. Amaren magalean lehen hitzak euskaraz ikasi bait nituen, eta gaur, ezinezkoa zait aldatzea.

- **Bota bertso bat.**

Orain bertso bat kantatu behar osatua euskal hitzez, gure hizkuntza ikusitzen det bapo osatua gaitzez. Ama euskera bizi liteke pozik eta zorionez, bere semeak mingañez aña maite bagendu bihotzez.