

**T.U.**  
Trabajo y Unión

# lankide

N.º 299 Zb.  
Enero  
1987  
Urtarrila



**NACE UN INSTITUTO  
PARA EL  
DISEÑO INDUSTRIAL**

# HACIA EL NUEVO HOMBRE COOPERATIVO

José Mari Mendizabal

**E**n el periódico **Puerto Rico Cooperativista** de Noviembre de 1986 he podido leer un artículo de José Llorente, titulado "El hombre cooperativo", en el que se analizan algunas características que presenta el cooperador de hoy. Dice que "el hombre cooperativo epistemológico" está en camino de desaparecer y cambiarse por "el hombre cooperativo pragmático". Este último, dice, se preocupa poco por la implicación de los principios en sus actos, pero está convencido de trabajar por el Movimiento Cooperativo y la sociedad en general incluso si se ve obligado a comprometer sus principios y a traicionar a sus antepasados".

Esta misma tendencia parece observarse en los lectores de la Revista de Estudios Cooperativos que han solicitado más temas gerenciales (pragmáticos) y menos de teología de la cooperación (especulativos).

No voy a establecer en este momento una tensión dialéctica entre praxis y principios cuando a mí me suele tocar recordar principios y filosofías. La praxis ya la llevan adelante los 20.000 cooperativistas que constituimos el grupo al que nos podemos referir como el Grupo Cooperativo con sentido más pragmático de cuantos existen en el mundo del cooperativismo. Los principios y la praxis se traban e interaccionan de tal manera que la praxis alimenta y crea nuevos principios siempre que los protagonistas de la experiencia sustenten un sano humanismo. Por ello en este comienzo de 1987 desearía analizar nuestra realidad cooperativa y sobre todo "Cómo es el hombre cooperativo hoy". A esta cuestión no se puede responder con un "debería ser" sino con observaciones o respuestas más atinadas y sagaces extraídas de la misma vida de los cooperativistas.

## Unas sombras

Los años que llevamos, de reconversión industrial, de asimilación de tecnologías de vanguardia industrial - ese mundo de nombres nuevos que ha hecho dar un vuelco a los estudios técnicos - han creado en muchas mentes la idea de que sólo los trabajadores de alta cualificación técnica van a poder ocupar un puesto en la industria moderna que quiera ser eficaz y rentable.

Parecería bastante fácil poder afirmar que los hombres de preparación técnica desfasada u obsoleta van a tener muy difícil cabida en la empresa sea esta cooperativa o no cooperativa. Esto nos va a crear verdaderos costos humanos y traumas a hombres a los que nos habrá jugado una mala pasada la superaceleración de los conocimientos y de la técnica. Creo que hará falta además de pragmatismo, imaginación y talante ético y hasta principios cooperativos y solidarios para dar solución a esos problemas. Habrá que estudiar con cuidado esta tendencia porque la solución no va a ser que los técnicamente menos dotados nos dediquemos a tareas no industriales como el ocio, la religión, el yoga o la tala de árboles. Los departamentos sociales tendrán que pensar y cada implicado tendrá que asumir su propia realidad con el peligro de que la andadura del último tramo de vida profesional sea lánguido y penoso, cosa no deseable.

## Unas luces

Alguien podría pensar que la dificultad o el reto que suponen las nuevas tecnologías habrían de retraer a la gente o que eso de prepararse para la industria iba a ser para privilegiados. Los chicos asimilan y aprenden perfectamente los nuevos principios de la física invisible. Los aspirantes a ingeniero son muchos en Nuestra Escuela.

En la Alianza Cooperativa Internacional el año 1975 había 44.000 cooperativas de producción con 6.000.000 de asociados; en 1983 había 91.000 cooperativas de producción con más de 23.000.000 de asociados.

En los 10 países de la C.E.E. en 1976 había 8.000 cooperativas de producción con 261.000 socios; en 1983, 22.000 cooperativas y 771.000 socios.

En el último decenio hemos pasado los socios del grupo asociado a Caja Laboral Popular de 15.400 socios en 1976 a 19.600 socios en 1986, y de éstos el 81% son puestos industriales y 19% de servicios.

Hay muchos hombres a filo de los 30 años que han comenzado a ser socios cooperativistas. Es lo más importante que tenemos, los hombres. Van a ser los nuevos dirigentes y los nuevos trabajadores y los nuevos promotores y los nuevos empresarios. Este es el "Nuevo hombre cooperativo". Quisiera saber qué piensa de sí mismo y qué quiere y esto hay que preguntarlo, no inventarlo.

## Eficacia

Esta pueda ser la primera característica de este nuevo hombre cooperativo. Las cooperativas para poder servir a sus socios y a la sociedad deben cumplir las más estrictas exigencias de eficacia. La eficacia es una necesidad impuesta por las presiones del mercado, por las imposiciones presupuestarias, por la competencia, etc.. La eficiencia por la eficiencia no es sinónimo de humanismo pero la ineficiencia es doblemente inhumana. De modo que lo primero será ser capaz de producir, vender y cobrar casi como en una competición olímpica: *altius, fortius, citius* y para ello estar preparado y entrenado. Arizmendiarieta una vez más nos dirá: "En general no son aptos para constituirse en cooperativas y lanzarse a la vida activa quienes no fueran capaces de desarrollar una actividad con garantías de éxito con otra organización o molde jurídico".

Esto es casi un presupuesto. Dado esto y supuesto eso habrá que ver cómo es el nuevo hombre cooperativo.

El Instituto de Diseño Industrial ha comenzado a dar sus primeros pasos, previéndose para finales de año su constitución oficial bajo la forma jurídica de una Cooperativa de Servicios. El proyecto responde a una necesidad urgente de las empresas vascas, incluidas nuestras Cooperativas, que cada vez están más obligadas a diferenciar sus productos con ayuda del Diseño, como

un importante factor de venta, ante la creciente competencia de productos del exterior.

Las Instituciones vascas han tomado conciencia del problema, impulsando con fuerza en los últimos años la promoción del Diseño Industrial, a través de becas de formación y de subvenciones directas al Diseño y prototipos. Nuestro Grupo también lo ha hecho, favoreciendo el envío de

becarios a Centros extranjeros de Diseño Industrial, preparando el terreno para la creación del Instituto y formando ahora parte activa del proyecto, al aportar la infraestructura de medios materiales y humanos y el apoyo económico directo de Caja Laboral, que es socio-promotor, así como el de las Cooperativas que ya se han sumado o van a sumarse a este proyecto abierto.

## non zer



**El Instituto para el diseño Industrial** ha empezado ya a andar de la mano de su promotor y responsable directo Paco Montero, respondiendo así a una necesidad largamente sentida en muchas de nuestras empresas y contando para ello con la ayuda de las Instituciones Públicas vascas, particularmente de la Diputación Foral de Guipúzcoa, y el apoyo decidido de Caja Laboral Popular en calidad de socio-promotor.

La potenciación del Diseño Industrial es hoy día una exigencia urgente para las empresas vascas, tal como se puso de manifiesto en la Mesa Redonda, integrada por una nutrida representación de personas vinculadas directa o indirectamente al mundo del diseño. En el amplio intercambio de opiniones se habló del papel a jugar por el Diseñador en la empresa, de la conveniencia de que esté en plantilla o sea externo a la misma, del método a seguir para incorporar eficazmente el

Diseño Industrial a la empresa, de su potenciación por parte de las Instituciones Públicas vascas etc.

Por su parte Paco Montero manifestó, en entrevista aparte, que el Diseño Industrial es una realidad consolidada hace ya tiempo en la vida industrial de los países más avanzados, insistió en la urgencia de incorporar el Diseño en la empresa vasca, aludió a los sectores que se verían más directamente afectados por la labor del Instituto y apuntó los pasos a dar en los próximos meses hasta su definitiva configuración oficial prevista para finales del presente año. (Pág. 11).

**La Reunión de Gerentes** del Grupo Asociado a Caja laboral, correspondiente al ejercicio de 1986, es objeto de especial atención informativa por parte de José Ramón Elorza, quien recoge la síntesis de lo expresado por cada uno de los ponentes, haciendo hincapié en las palabras del Director General de CLP,

José María Ormaechea. Las cifras hablan de esperanza y recuperación, con unos resultados positivos superiores a los 2.000 millones de Pts. y un cash-flow de 9.000 millones, reflejando un cambio de tendencia de gran significado para el conjunto del Grupo (Pág. 4).

**Japón Hoy, cómo trabajan después de trabajar**, es el segundo de los artículos de Jesús Larrañaga dedicados a la sociedad japonesa, subrayando la enorme vinculación de sus ciudadanos con la empresa, cuya sombra se prolonga hasta en las horas de ocio que siguen a la jornada diaria. (Pág. 7).

**Los efectos negativos de la exención en el IVA** son analizados cuantitativamente por Juan Larrañaga, aportando ejemplos concretos. (Pág. 10).

**Ikastola, Euskal Herriko mugimendu jator eta etorrikoa**, fenómeno

educativo profundamente enraizado en nuestra sociedad vasca, que motiva una serie de reflexiones por parte de Félix Ormaechea, Director de Hezibide Elkarte. (Pág. 21).

**Kooperatibetako Berriak** incluye en sus páginas, entre otras noticias, un emotivo recuerdo al fallecido Director del Orfeón Donostiarra, Antxon Ayestaran, socio fundador y Director gerente de Orona durante varios años.

Otra de las noticias se refiere a los resultados de CLP durante el pasado ejercicio y al convenio firmado entre CLP-British Council-Universidad del País Vasco "para la promoción de las relaciones culturales y educativas entre los territorios históricos vascos y el Reino Unido".

Asimismo, José I. Mora entrevista a dos de los participantes en el primer Plan de Postgraduados de Ikasbide, quienes sintetizan sus opiniones sobre esta interesante experiencia. (Pág. 23).



# REUNION ANUAL DE GERENTES DE LAS COOPERATIVAS

*Ormaechea:*

*"HEMOS DE REFORZAR LOS LAZOS QUE NOS UNEN PARA LOGRAR QUE ESTA EXPERIENCIA COOPERATIVA SE ROBUSTEZCA Y EXTIENDA VIGOROSA, COMO UNA RESPUESTA IDONEA, LEGITIMA Y ESPERADA EN EUSKADI, ENCAMINADA A SU RECUPERACION ECONOMICA Y SOCIAL".*

*José Ramón Elorza*

**S**e celebró el pasado 10 de diciembre la reunión anual de gerentes de nuestras Cooperativas. La cita, importante por sí misma, suele servir para que los máximos dirigentes de Caja Laboral Popular trasladen a sus compañeros gerentes las preocupaciones que más hondamente sienten en una mirada al futuro más próximo, el año siguiente, sacando lección del pasado y presente.

Por primera vez el acto se celebró en el nuevo edificio de Lan Kide Suztaketa-División Empresarial.

El temario desarrollado corrió a cargo de los siguientes ponentes:

- **Iñaki Gorroño, Secretario General Técnico de Caja Laboral Popular**, se ocupó del marco macroeconómico desembocando en un análisis del trasvase de economías de la Caja a las Cooperativas en los últimos años.
- **José Ignacio Gárate, Director del Área de Intervención de la División Empresarial**, habló acerca de la disposición de medios financieros y personales y de cómo se optimizan los resultados económicos ajustando el empleo de tales medios.

- **Xabier Retegui, Director de la División Empresarial**, insistió en la conveniencia de la adscripción de todas y cada una de las cooperativas a los diferentes Grupos Comarcales.

- **José M.<sup>a</sup> Ormaechea, Director General de Caja Laboral Popular**, reflexionó acerca de las relaciones CLP-Grupo, ofreciendo finalmente algunos datos para facilitar la redacción del Plan de Gestión del Ejercicio 1.987.

De la reunión, densa y dura, destacaremos los apuntes más significativos para su constancia en nuestra Revista.

Así por ejemplo, en la intervención de **Gorroño**, tras un análisis de la situación económica a nivel internacional, caracterizada en 1986 por el "descenso" (precio del petróleo, paridad del dólar y tipos de interés) y que en 1987 parece preverse una estabilidad de tales elementos positivos, pasó a realizar un repaso a las realidades más cercanas como la española y la vasca, destacando de la situación española los diferenciales existentes respecto a la CEE en índices tan importantes como la inflación (9% - 3,5%, respectivamente) y la tasa de paro (doble a la europea) en 1986. Ante el nuevo año el Gobierno Central se enfrenta con medidas conducentes a conseguir un aumento de un 3,5% en el PIB, con una mejora de la exportación, y situando el déficit del sector público en un 4% del PIB, con la intención igualmente de reducir la inflación hasta la cota del 5% en 1987 y la creación de un número de puestos de trabajo similar al aumento previsto de la población activa.

Respecto a la economía vasca anotó la preocupación sobre la posibilidad de que en el futuro las instituciones autonómicas cuenten con una menor capacidad de gasto por el problema ya conocido del incremento del cupo, que implicaría menos posibilidades de ayudas conducentes a la mejora de la industria.

Terminó su disertación con una referencia a los trasvases de economía de la entidad financiera del Grupo a las propias cooperativas en los últimos años, apuntando cara al futuro la necesidad de pasar de una situación de "crecimiento protegido" a otra nueva de "desarrollo solidario", mediante una mayor intercooperación.

### Al Balance como herramienta de gestión

Tras esta intervención tomó la palabra **José Ignacio Gárate** quién abordó un tema sumamente interesante a la vez que técnico. Bajo el título "**La rentabilidad de los activos en explotación**" hizo primeramente un repaso rápido de consecuencias detectadas tras el período de insuficiencia de rentabilidad padecida los últimos años por muchas cooperativas (disminución de la capacidad real de consumo de los socios, desmotivación de equipos directivos, desequilibrios patrimoniales, necesidad de afrontar procesos de reconversión, elevado consumo de la prestación de desempleo, disminución del margen financiero de CLP por condonaciones de deudas y bonificación de intereses a las cooperativas...), que obliga a un nuevo enfoque del propio concepto de la rentabilidad, para lo que es necesario la utilización del balance como

herramienta de gestión, anteponiendo la relación "**Margen de Explotación / Activos en Explotación**" a la conocida "**Excedentes Netos / Ventas**" en la medición del éxito empresarial.

Tras definir los distintos conceptos y ratios y la importancia del conocimiento y análisis de los mismos, lo que en este pequeño reportaje se omite obviamente, mostró las posibles vías de actuación para mejorar la Tasa de Rendimiento Empresarial, es decir, el primer ratio citado, realizando un análisis profundo sobre la situación del Grupo Asociado. Finalizó con unas conclusiones cara a la reorientación del Grupo, afirmando que a la hora de elaborar los Planes de Gestión individuales ha de cuidarse la acomodación o alineación de los objetivos individuales con los generales del conjunto, que expuso gráficamente por sectores en factores como el Valor Añadido (en porcentaje sobre Ventas), Rotación de Existencias, Rotación de Realizable y Facturación per-cápita.



Iñaki Gorroño

### Grupos Comarcales

Xabier Retegui trató la "**Configuración de los Grupos Comarcales**" con el objetivo de "**crear conciencia de necesidad y motivar a los responsables de nuestras cooperativas a resolver definitivamente la composición de los Grupos Comarcales**" integrando a las cooperativas aisladas en los Grupos existentes.

Tras afirmar que dado su nivel y dimensión, las cooperativas del Grupo, en general, actuando en solitario tienen dificultades para sobrevivir y desarrollarse, abogó por la búsqueda de un equilibrio en la organización que permita la existencia de una dimensión humana de la empresa con la agilidad y capacidad de adaptación precisas.

Pasó luego a realizar un breve historial del nacimiento y desarrollo de los Grupos Comarcales mostrando igualmente la situación actual en detalle de las cooperativas integradas y no integradas en Grupos, así como el grado de consolidación de éstos en diferentes aspectos como presupuestos, servicios comunes, reconversión de resultados... No dejó en el tintero el tratamiento de la necesidad de un avance en la constitución de agrupaciones sectoriales para enfrentarse finalmente con la problemática de la disponibilidad de personas para la dotación de los equipos directivos de los Grupos Comarcales y Sectoriales, pronunciándose a favor de que el proceso lógico para tal dotación ha de ser el de la promoción interna del correspondiente Grupo, mientras que el recurso a fuentes externas debe ser una excepción en esa búsqueda de altos directivos.

### Más de 2.000 millones de Resultados Positivos

Tras esta aportación tomó la palabra **José María Ormaechea**, quien bajo el título "**Examen general del Grupo cuando termina 1986**" hizo una



José María Ormaechea

→ semblanza económica, financiera y social de las instituciones que se inscriben en el marco de la Experiencia Cooperativa.

De sus palabras recogemos la esperanza de que 1986 acabaría con unos resultados positivos de las cooperativas asociadas superiores a 2.000 millones de pesetas, con un cash-flow de unos 9.000 Ms, suponiendo un cambio de tendencia de gran significación, habiéndose reducido con carácter general el coste de la mano de obra, el de materias primas y energía y los de financiación, aunque no en la medida deseada, acompañando a todo ello una más depurada dirección en las empresas con equipos más profesionalizados y sistemas de dirección más precisos.

No quiso por ello dejar de recordar que el **ajuste de la plantilla, el ahorro financiero y el perfeccionamiento de la gestión** son tres de las preocupaciones que han de seguir incidiendo en nuestra gestión, realizando una exposición detallada de dichos factores. **"Dirigir no es sólo administrar o saber lo que ocurre, sino también adelantarse a los acontecimientos, ver el entorno que influye sobre la empresa, elegir el elenco de actividades que aun siendo ingratas requieren preferencia, tomar decisiones con urgencia y acierto sin vulnerar el espacio legal y vital que a cada socio le concierne"**, vino a recordar en su exposición.

Realizó igualmente un examen de la gestión de Caja Laboral Popular y de la conexión Grupo-CLP, citando las transferencias de economías realizadas los últimos años y animando a una mejora de la gestión cara al futuro.

### Primer "Congreso Cooperativo"

Tras adelantar la posibilidad de la celebración en el próximo otoño del "Primer Congreso Cooperativo"

que abordará varias cuestiones de capital importancia en la definición y futuro del Grupo, informó del trabajo realizado por el "Consejo de Grupos" en estudios tales como **La retribución en el Grupo Asociado, Plan extraordinario para resolver el desempleo, Tratamiento del Capital Social, Fondo Intercooperativo de Solidaridad**, estando a punto de culminarse otros dos estudios **El Bolsín de aportaciones cooperativas y El Tratamiento de las Prestaciones vitalicias**.

Se alegró de que a nivel de Consejo de Grupos se esté viviendo un intercambio de experiencias y criterios enriquecedores cambiando los miembros sus posiciones rígidas. La existencia de Grupos Comarcales con diferente concepción, historia y volumen aconseja mancomunar esfuerzos para alcanzar mayores utilidades sociales y económicas, intentando homogeneizar más esas distintas formas de concepción, trabajo sustancial a recorrer en la gestión del Consejo a lo largo de 1987.

Ante la época diferente que vivimos hoy, con cambios tecnológicos profundos, con otras concepciones sobre los sistemas de dirección, en un contexto como lo es el de Euskadi situado en una gran encrucijada en el momento presente, recordó Ormaechea nuestra específica fórmula cooperativa, sociedad de personas y no de capitales, cuya singularidad nos coloca ante un reto frente al que **"habrá que ser imaginativos y no traspasar el umbral de lo posible en esa dimensión de centros de trabajo que quizás para ser humana deba ser limitada en efectos cuantitativos, no cualitativos, recreando nuestra Experiencia en ese infinito campo de la pequeña y mediana empresa, profunda en productos de calidad de aplicaciones universales..."**, de

acuerdo con las últimas palabras de la intervención de Ormaechea.

La última disertación, **"El próximo ejercicio 1987"** fue desarrollada también por el Director General de Caja Laboral Popular que vino a ser una conjuntada relación de pautas de conducta para proyectar el ejercicio 1987.

Terminó Ormaechea con las siguientes palabras dirigidas al colectivo allí presente formado por gerentes de las cooperativas.

**"Actuad siempre teniendo en una mano controlado el quehacer de vuestra empresa, para que el éxito os acompañe impulsado por vuestra inteligente actuación; en la otra, dispensad la solidaridad buscando adhesiones constructivas que sean capaces de limitar las economías propias cuando deriven en mayor beneficio de los demás; y tened los pies en el suelo, sin pensar que todo lo que es eficaz a la empresa y a los demás emana espontáneamente sin requerir esfuerzo. La vida exige a los gerentes una permanente vigilia: es el responsable próximo o lejano de cuanto ocurre en su cooperativa y mal hace siguiendo de gerente aquél que no piensa así"**.

Al terminar la reunión en la que apenas hubo participación, sólo algunas preguntas, quedó en el aire cierta preocupación por el escaso calor humano, por el ambiente un tanto frío y distante vivido. Una pena.

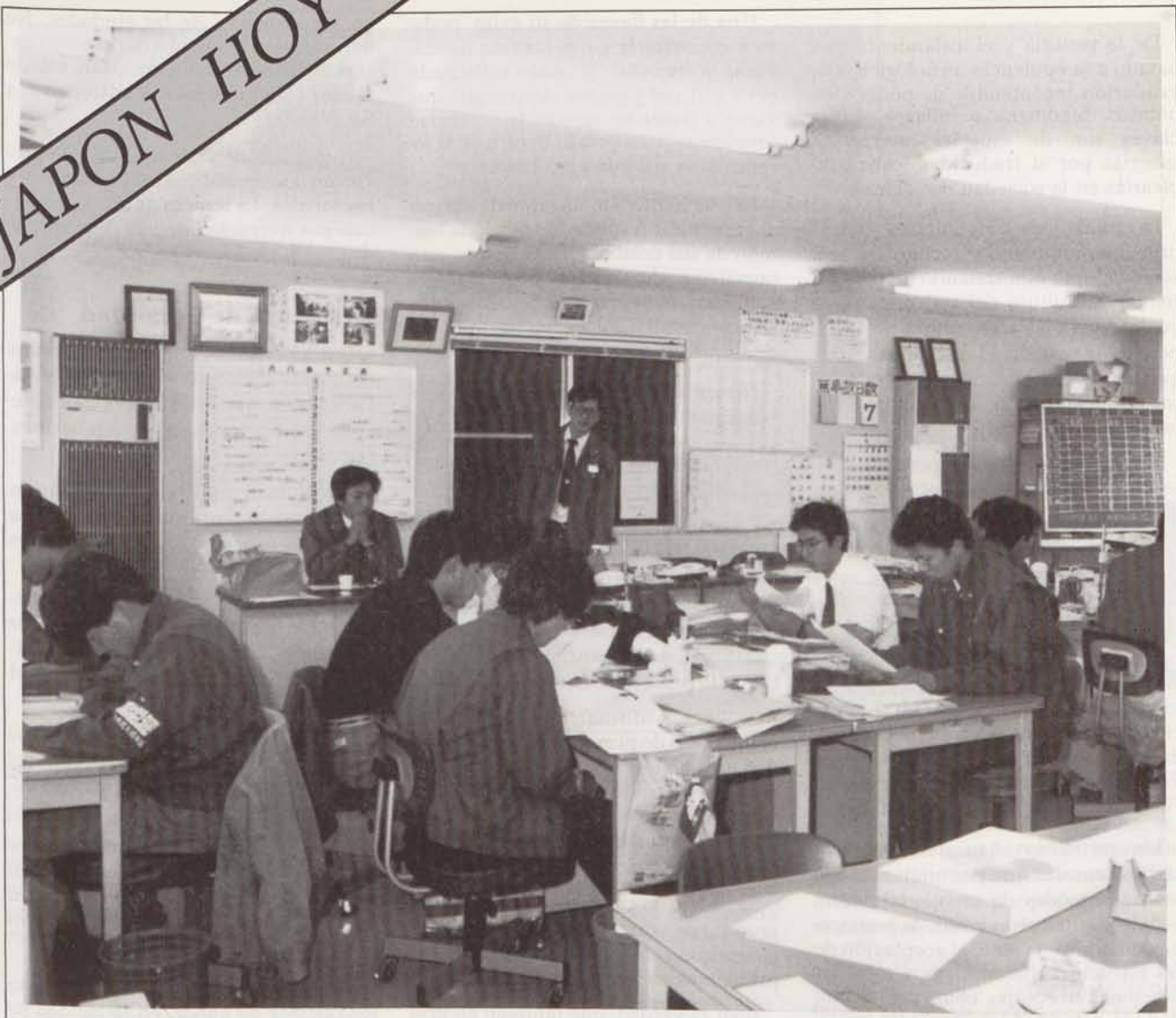
Ojalá sepamos todos, los dirigentes y los colaboradores, en actos importantes como el citado y también en nuestra relación diaria de trabajo, en los niveles altos y en los puestos de montaje, dar calor y vida a nuestro diálogo y comunicación, al trabajo mismo, que debe ser Cooperación. ■



Javier Retegui



José Ignacio Gárate



# y II - "COMO TRABAJAN DESPUES DE TRABAJAR"

*Jesús Larrañaga Lizarralde*

**P**aradójico pero real. Probablemente parte de su gran éxito tecnológico y económico se debe a su irresistible querencia a trabajar a tope. Desde la terapica gimnasia mañanera a los festivos "parties" en los locales de la compañía, la vida del japonés y de su familia, se sumerge en la plenitud angelical de la empresa, en la dulce atmósfera de recogimiento monacal de su corporación.

Las alegrías, las penas todas, se dilucidan en los coloquios penitenciales

con sus jefes o en los estadios y "campus" de la Corporación. En las capillas particulares de la Corporación, se ora y se bendice a los nuevos matrimonios, en medio del jolgorio laboral.

No habíamos descubierto, hasta esta última visita, el rincón de la oración, el altar de las ceremonias, donde los trabajadores solemnizan su unión matrimonial y reciben la tonsura corporativa, de **casados para la empresa**.

Ceremonial que le liga a su Corporación, a la que se consagra de por vida. Sólo le separa la jubilación o la muerte. →



De la penuria y el aislamiento han pasado a la opulencia tecnológica, a la exudación incontenible de poder económico, fenómeno o milagro, cuyas claves son de especial interés en saberlas por si traducidas, cabe emplearlas en la sociedad occidental.

La utilidad de tales injertos, quizás provoque inquietud y rechazo en una Sociedad que está tratando de poner a remojo la cultura del trabajo y tiene vueltos sus ojos a la cultura del ocio, pero da la casualidad de que para conquistar el ocio, por fuerza hay que pasar por la cultura del trabajo. Es la estación previa.

No hay elección, es problema de sentirlo, vivirlo y proyectarlo si se quiere estar en la cabecera de los líderes o en el pelotón de los torpes.

### La vida en grupo

La compleja topografía del alma japonesa se escapa de los moldes de la cultura occidental, y el por qué y el cómo han sabido dar un giro no convencional a la misma doctrina del mercado y la competencia, forma parte de los muchos factores que intervienen en la formación de su personalidad.

Los estudiosos han dado explicaciones causales que permiten acercarse a sus modos de comportamiento. Señalan, entre otras cosas, la homogeneidad étnica, la natural aceptación de las estructuras jerárquicas y el saber funcionar en equipo, como contrapunto de la autoridad teóricamente ejercitable en forma unilateral.

Una de las llaves de su éxito, podemos encontrarla en la manera de elaborar la decisión, el modo sofisticado pero útil del proceso decisional, que viene a poner en remojo la autoridad formalmente respetada dentro de la jerarquizada sociedad japonesa.

Es una manera inteligente de obligar al superior a respetar la trabajada opinión de sus colaboradores. Somos protagonistas de sendas negociaciones con los japoneses, que por principio nunca discuten solos. Son siempre varios, que operan en red y por pasos.

Nunca darán ostensibles opiniones contrarias, a lo más, discreparán exagerando, apuntalando al jefe, para así reforzar, nunca disminuir, la autoridad formal del negociador de turno.

**La vida en grupo, la decisión en grupo, y lo que es más difícil, la sujeción a la autoridad que emana de la organización a todos los niveles se acepta, al parecer sin grandes crisis de celos. También aquí, alguno siempre está delante de otro.**

Se llega a afirmar que, cuando un compañero de promoción de Universidad escala altos niveles, sus compañeros de promoción que no han tenido la suerte de tal canongía se retiran de la lid, cual luchadores derrotados en el coso.

Su modo normal es el de vivir en grupo, su merma superficial les comprime, les induce a resolver sus problemas en términos de consenso.

Bien es verdad, que también en grupo malviven infinidad de marginados

en los arrabales de las ciudades. No dan idéntico resultado. Lo suyo es excepcional pero evidente. Han sabido sacar jugo a su espacio y enfrentarse a los desafíos.

Este estilo de vida en grupo, lo proyectan a los problemas profesionales y personales. La terapia de grupo la ejercen por necesidad de convivir apretados.

### La astucia de la calidad

Los americanos son los descubridores de la técnica de la calidad y los japoneses los aprovechadores de los resultados. Aprovechadores inteligentes, por supuesto.

**Los americanos han pensado en el individuo como motor del éxito y los japoneses en el grupo. Son dos visiones diferenciadas.**

Los americanos, seguros de su superioridad técnica, depositaron en la tecnología, el diferencial competitivo, y los japoneses, más astutos, en el hombre.

Los americanos orgullosos de su filosofía exaltadora del self-man, del cow-boy, y éstos el trabajo más anónimo y menos individual.

Sin aspavientos se alzan con la victoria tecnológica. La deteriorada imagen de copiantes, la trasforman en imagen de dominadores, de creadores de lo nuevo.

Mas si en creatividad han escalado los puestos de honor, en la calidad se han colocado en la cima del éxito. "La







mala calidad es un insulto para el cliente", nos comenta un Manager de HITACHI. La calidad como objetivo está en la cabecera de los máximos responsables, es su obsesión por cuanto que es el factor estratégico que les ha proporcionado la mayor de las victorias en el mundo competitivo.

**De copiantes a creadores.** De las tres (CCC) COPIA-COSTES-CALIDAD, han pasado a (ICC) INNOVACION-COSTES-CALIDAD. Dieron en diana, cuando centraron que el secreto de la calidad pasa por el hombre y su motivación.

Los americanos ponían ojos a cuadros cuando les explicaban el secreto, pero se resistían a creer. Alteraba sus dogmas, su filosofía vital, hasta que que vencidos por la evidencia se han lanzado a la cruzada del hombre, participe a recuperar el tiempo perdido en el altar de la tecnología.

No hay corporación americana que no cuente con su credo de la calidad, con su proclama, para avanzar por el único sendero del éxito a largo plazo. No hay imagen publicitaria que resista la prueba de la mala calidad. El peor enemigo, la competencia mas roedora y corrosiva es la no calidad.

Y nosotros, en nuestras comunidades cooperativas, tenemos al hombre, al menos está en la cabecera de nuestros estatutos, como agente príncipe, depositador de la propiedad

y la responsabilidad. ¿Está vivencialmente integrado?.

En nuestros recorridos por talleres y oficinas de empresas japonesas, gráficos y carteles inundan las paredes, y hasta colgantes a modos de nuestra propaganda electoral. Son todos curvas de productividad, slogan sobre la calidad, consenso y participación. Todo un rosario de sus preferencias. Letreros y anuncios son la muestra de las preocupaciones interiores. Lo tienen claro: **su corporación, su compañía es su vida y su suerte.**

### La noche

La noche de Tokyo que yo conozco es abigarrada, espesa, lúdica. La gente fluye a bares y salas de juego. El "patxincó", el juego de las bolitas, hace furor. Jóvenes y menos jóvenes se distraen en el altillo multicolor de la pantalla electrónica.

Otros muchos miles se citan en los bares, para proseguir la velada laboral. Luces, ruido y gente acompañan la tertulia sin caretas. Los temas aparcados hace apenas unos minutos en la oficina, vuelven a escena, a debate.

La "tabernada" es liturgia de primer orden entre los ejecutivos, ocasión propicia para que el jefe hurgue en los pliegos íntimos de sus colaboradores, con eso del "vino confesor". Angustias, obsesiones, complejos, emergen, salen a la luz, por empuje de los vapores étlicos, y la maña del jefe, autoridad de día, confesor de noche.

Los colaboradores y subordinados tienen guardada la mejor de sus aportaciones para los cenáculos de noche; es donde sin reservas ni barreras de la organización, lanzan a la mesa, o al mostrador, lo que por pudor o respeto se reservaron en la oficina.

En el recodo del bar, se someten a fogueo dialéctico, a contraste continuado de juicios y opiniones, sin distancia de jefe y subordinado. El alcohol trabaja e iguala. La borrachera controlada es la situación ideal en que se igualan todos, los de arriba y abajo, y es el juicio a la "jerarquía", a la autoridad formal y coactiva.

La noche es ocasión para integrar a los colaboradores, orientar a los novicios del mañana, educarles en la dura misión de olvidarse de la mujer, la familia, y lo que sea, con tal de ser fiel servidor de la corporación.

Pregunto a uno de mis amigos japoneses e hitachianos. ¿Y la política?. Reservada para la víspera de la votación, y eso si no llueve. ¿Y la mujer?. Sabe su papel. Acepta la primacía del hombre y renuncia a pleitear.

Le dan al "codo". Whisky aguado para que la tertulia que dura entre 3 y 4 horas, no se estropicie. Medio tocados, unos más, otros menos, se van a sus hogares, no muy distantes de su taberna, cuando ya han vencido las once de la noche; es la hora de terminar para los que de mañana han de retornar a sus cubículos de trabajo. Sonrosados y despiertos, comienzan el nuevo día. ■

# EFFECTOS NEGATIVOS DE LA EXENCION EN EL I.V.A.

Juan Larrañaga Zabala

En ocasiones, los sujetos pasivos del IVA pretenden que se reconozca la exención en este Impuesto por las actividades por ellos realizadas. Sin embargo, cuando la exención, excepto en el caso de las exportaciones, se concede en una fase intermedia del proceso

productivo y comercial de un producto se produce el efecto negativo de que al final se paga más impuesto.

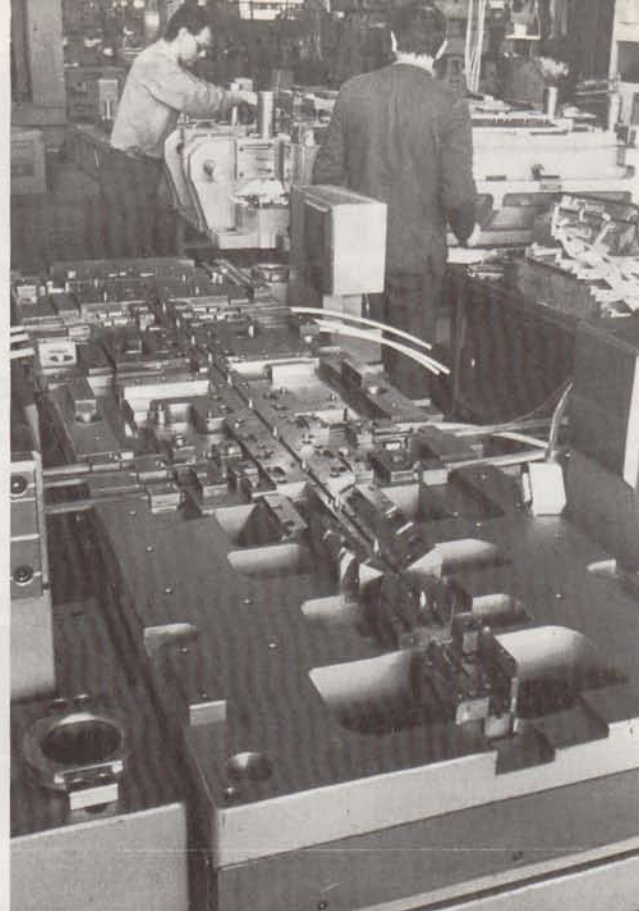
Veamos un ejemplo:

Si el proceso productivo es de 3 fases, según los siguientes datos:

	Precio	Cuota al 12%	Deducción	IVA a pagar
Fase I				
Fabricante	100	12	0	12
Fase II				
Mayorista	150	18	12	6
Fase III				
Minorista	250	30	18	12
TOTAL IVA .....				30
				12% de 250

Si se reconoce la exención en la Fase II (mayorista), de tal modo que su factura al minorista no lleva IVA, ésta no podrá deducirse cantidad alguna por IVA repercutido. De este modo, el total de IVA a pagar sería de:

	Precio	Cuota al 12%	Deducción	IVA a pagar
Fase I				
Fabricante	100	12	0	12
Fase II				
Mayorista	150	—	—	—
Fase III				
Minorista	250	30	0	30
TOTAL IVA .....				42



Desde el punto de vista de la rentabilidad, puede verse también claramente el efecto negativo de la exención. Así, si una Entidad de Crédito no estuviese exenta por sus actividades crediticias, el margen sería, por ejemplo:

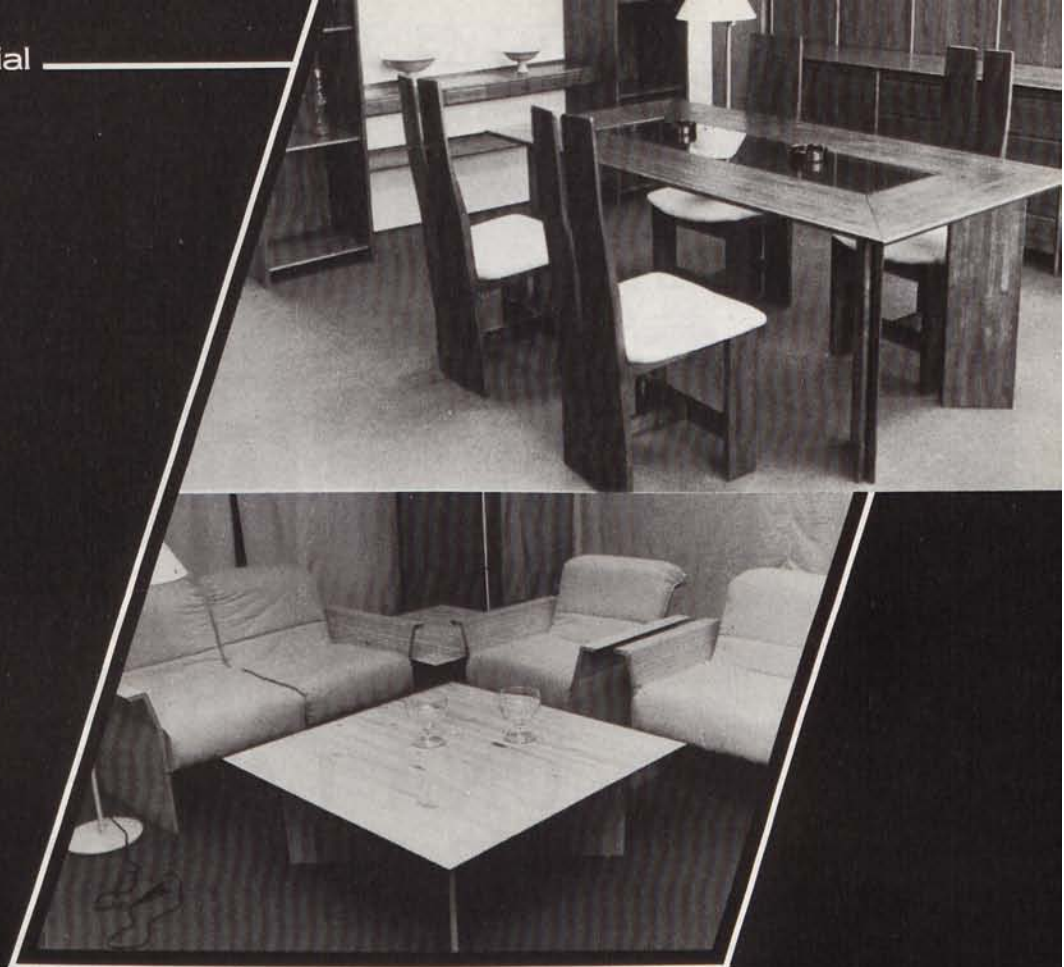
Intereses Percibidos	IVA al 12%	Precio Total
1.000	120	1.120
- IVA soportado .....		-80
IVA INGRESADO (120-80) .....		-40
Margen .....		1.000

Pero si se reconoce la exención, el margen será:

Precio total .....	1.000
- IVA soportado .....	-80
<hr/>	
Margen .....	920

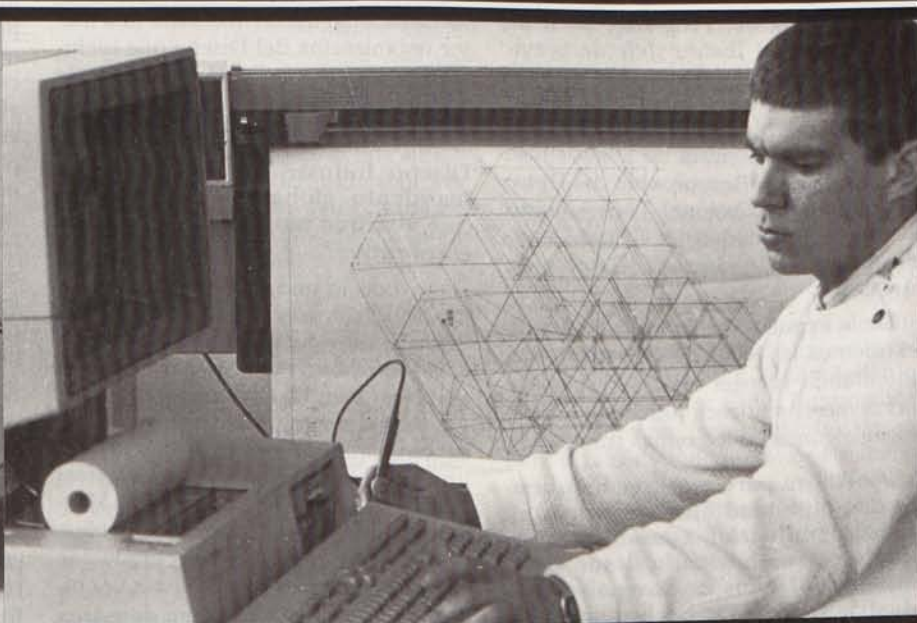
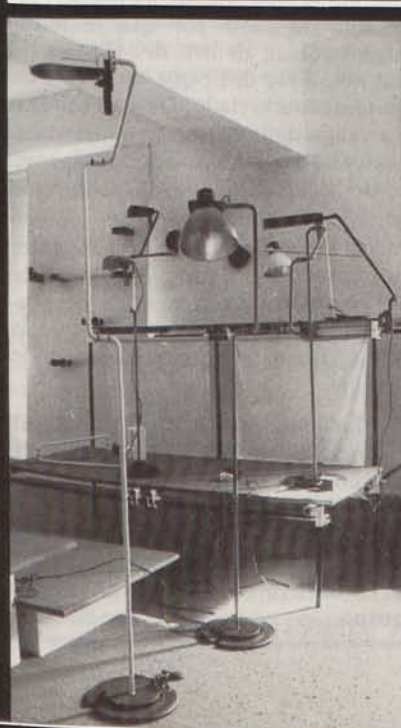
Como puede comprobarse, la exención produce un mayor pago por IVA y, por ello, disminuye el margen de resultados.

Paradoja de las normas tributarias: una exención origina un mayor pago de impuestos.



Texto: Jesús E. Ginto  
Fotos: Jesús Uriarte

# UN INSTITUTO AL SERVICIO DEL DISEÑO INDUSTRIAL





**E**l papel cada vez más importante del Diseño Industrial en la vida de las empresas, el método a seguir para incorporarlo eficazmente a su actividad diaria, el sitio a ocupar por el diseñador en la empresa, la conveniencia de que pertenezca a su plantilla o sea exterior a la misma y la promoción del Diseño Industrial por parte de las entidades públicas, fueron algunos de los temas que surgieron en la Mesa Redonda sobre Diseño Industrial, que contó con una nutrida representación de personas vinculadas directa o indirectamente al mundo del diseño.

Participaron en dicha Mesa Redonda Paco Montero (Promotor del Instituto de Diseño), Patxi Aldabaldetrekú (Director General de Debako), Juan Ayesa (Profesional del Instituto de Diseño Industrial), Iñaki Garmendia (Director del Centro de Diseño S.A. de Vizcaya), Jon Sojo (Director de Difusión del Centro de Diseño S.A. de Vizcaya), Agustín Ibarretxe (Gerente de Herriola), Juan Luis Irazabal (Gerente de Uraldi), Iñaki Arzak (Responsable de Marketing del Programa Enea de Eredu), Miguel Ibañez (Jefe de Servicio de Promoción y Desarrollo Económico de la Diputación de Guipúzcoa), Juan Manuel Ugarte (Director del Dpto. Técnico Central de Ulgor), José Luis Gutierrez (Responsable del Dpto. de Producto de Danona), Juan Antonio Cendoya (Diseñador del Grupo Danona) y Jesús M.<sup>a</sup> Herrasti (Gerente de Arrasate).

De lo expuesto en la Mesa Redonda extraemos las ideas de mayor interés, intentando recoger en las respuestas las diversas matizaciones a que dieron lugar algunos de los temas tratados.

— **Ahora parece que se ha puesto de actualidad entre nosotros el Diseño Industrial, cuando es algo que se viene haciendo desde hace más de 20 años en los países industrializados. De hecho, también**

## "EL DISEÑO INDUSTRIAL ES UNA LABOR DE EQUIPO"

**en Euskadi se ha trabajado desde siempre en el Diseño Industrial. ¿Qué es pues lo que se quiere cambiar con el nuevo enfoque?**

— Es cierto que en Euskadi se ha hecho mucho Diseño Industrial en nuestras empresas pero, en general, de forma bastante anárquica y desorganizada. Hasta hace poco, esta manera de entender el diseño parecía suficiente para las necesidades de nuestras empresas, pero las crecientes exigencias del mercado y de la competencia internacional hacen necesaria una mejor organización del Diseño que incluya conceptos modernos como la ergonomía, el análisis de valor etc.

**— ¿Cabría hablar del Moderno Diseño Industrial como un planteamiento global de la empresa que abarque también la identidad corporativa?**

— Todo lo que atañe al Diseño Industrial debe ser hoy día una decisión de empresa y como tal debe extenderse a todo lo vinculado al mundo de la empresa, incluida la imagen corporativa. Actualmente, el Diseño Industrial se entiende mayoritariamente como un concepto interdisciplinar que afecta a todas las áreas: producción, Marketing, innovación tecnológica etc. Sirve de poco el desarrollar productos con diseño muy avanzado si a la vez no tienes una adecuada imagen de marca

corporativa y si no adaptas todos los Departamentos de la empresa a esta realidad.

— **Sin embargo, aunque esta manera de enfocar el Diseño Industrial parece también mayoritaria entre vosotros, hay quien difiere de esta forma de entender la imagen corporativa como una parte de la estrategia global del Diseño.**

— Efectivamente, algunos pensamos que el concepto de identidad corporativa no tiene por qué incluirse obligadamente dentro del Diseño, lo cual no quiere decir que no lo esté en algún momento dado. De acuerdo con esta visión de las cosas, la imagen corporativa sería algo mucho más próximo de la Publicidad y Marketing que del Diseño Industrial, que ya no tendría ese carácter globalizador antes apuntado sino que simplemente formaría parte de la política de producto de la empresa, al igual que la política financiera, tecnológica o de personal.

— **La idea de Diseño Industrial se asocia espontáneamente con el mueble, los artículos de decoración o de consumo, pero a primera vista no se aprecia una relación tan clara por ejemplo con la Máquina-Herramienta o los bienes de Equipo.**

# ¿QUE SE ENTIENDE POR DISEÑO INDUSTRIAL?



Miguel Ibañez (Jefe de Servicio de Promoción y Desarrollo Económico de la Dip. de Guipúzcoa)

— Ciertamente, la fabricación de estos productos se escapa un tanto del concepto de diseño típico pero, sin embargo, su incidencia es cada vez mayor en los países más avanzados. Por poner un ejemplo, se dan una serie de problemas que hoy no están tratados adecuadamente en nuestras empresas y que podrían encauzarse positivamente a través del Diseño, como es el caso de la imagen corporativa, la ergonomía, en sentido amplio, o de cómo hacer visible en nuestras máquinas la alta tecnología utilizada.

— ¿Cómo es posible utilizar la idea de imagen corporativa en Grupos industriales muy diversificados y con productos muy dispares?

— La imagen corporativa que incluye el logotipo, la presentación, un conjunto de normas, distribución etc. ha de ser lo suficientemente flexible como para que en un Grupo heterogéneo se reconozca al mismo fabricante dentro de los diferentes productos y Divisiones. Flexibilidad que se obtiene por ejemplo en base a pequeñas modificaciones del logotipo, que lo hace diverso pero siempre reconocible. En definitiva, aunque los productos sean muy diversos siempre es posible dotarles de una identidad común y así lo vienen haciendo holdings y multinacionales.

— Está claro que la progresiva reducción del proteccionismo arancelario y la mayor dificultad para la simple "copia" de productos, estando ya en vigor la ley de patentes comunitaria, va a hacer cada vez más importante el Diseño Industrial en la empresa. ¿A quién corresponde asumir en primer término esta nueva estrategia?

— No cabe duda que la propia Dirección ha de ser la primera en asumir y en impulsar el nuevo concepto de

Salvo el clásico producto artesanal, los productos y obras de cualquier naturaleza necesitan partir de una idea preconcebida o diseño. El concepto de Diseño Industrial es, no obstante, una parcela bastante limitada, si bien tiene algunos flecos de difícil matización que dependen de la interpretación o capacidad profesional del que lo aborda.

Una interpretación universal reconoce que el Diseño Industrial sólo contempla el producto industrializado en serie. Queda por tanto netamente diferenciado de la arquitectura y decoración de ambientes, sean interiores o exteriores.

En una primera instancia, los profesionales del Diseño Industrial no han tenido duda en diferenciar el Diseño de la Confección o Moda, por su carácter de cambio y por alcanzar una dimensión suficiente. Asimismo, el Diseño Industrial incorpora plenamente lo que se le suele llamar diseño tridimensional (desarrollo de forma, color, textura, prestaciones) así como la gráfica que acompaña en el acabado del producto y envase. Ahora bien, según la estrategia de cada gabinete profesional, se dan distintos enfoques, siendo habitual alguna de las siguientes situaciones:

- El diseño "tridimensional" suele quedar diferenciado del diseño "ingeniería", siendo éste el habitual del ingeniero calculista y el que resuelve las prestaciones dinámicas de un producto complejo.
- El Diseño Industrial no queda concluido hasta tanto no se culmina

Diseño Industrial a las diversas áreas de la empresa. En el momento actual en que nos hallamos, quizá está siendo el Departamento de Márketing quien toma el protagonismo de todo el proceso, teniendo siempre muy presente que el Diseño Industrial es una labor de equipo.

— Una vez incorporada la estrategia del Diseño Industrial ¿cuándo interviene el Diseñador?

— Allí donde surge la idea debe estar el diseñador, porque la idea no se percibe si no va acompañada del Diseño. En otras palabras, el diseñador ha de estar presente desde el primer momento, en ese espacio que va desde la idea hasta el lanzamiento del producto y una vez que aparecen las primeras especificaciones de lo que se quiere,

la industrialización (detalle de materiales, procesos, presupuesto de útiles). No obstante, los diseñadores externos a una empresa (los autónomos o "free-lancer") no suelen querer responsabilizarse de esos detalles, quedando en manos de los técnicos de la industria y proveedores especializados.

- El diseñador industrial quiere acceder a un ámbito amplio de la gráfica, que tiene su máximo exponente en la "imagen corporativa" (que coordina todos los factores de contacto de la empresa con el exterior). Es evidente que el diseñador industrial tiene que resolver el acabado decorativo de los productos, envases, expositores e incluso, la maqueta de catálogo y stand.
- A otro nivel, ya distanciado del diseñador industrial, se sitúa el resto de prestaciones que se corresponden con las Agencias Publicitarias (el mensaje en cualquier medio de comunicación y en el punto de venta).

A la postre, la gran cualidad del diseñador industrial radica en la creatividad. La profesionalidad le obliga a poseer una cultura y una sensibilidad especiales que se cosecha, como todo, con un esfuerzo continuado. Pero aquí, en el caso del diseño, hay que subrayar un matiz diferenciador respecto a otras profesiones y es que, en el Diseño Industrial, resulta más enriquecedor una actuación dispersa en distintos ámbitos que la clásica especialización sectorial.

Francisco Montero  
(Promotor del Instituto de Diseño Industrial)

de acuerdo con las necesidades del mercado, Márketing etc. De este modo, puede incorporar desde el principio la dosis de creatividad que tiene que tener todo nuevo producto, de cara a su diferenciación e identificación en el mercado.

El gran error tradicional ha sido el haber hecho intervenir al diseñador cuando el producto estaba ya decidido, con lo cual no participaba en la fase de definición previa. Al diseñador le corresponde actuar como interlocutor válido tanto para el Márketing como para la fabricación, dentro de esa labor de equipo que ha de existir, evitando la creación de compartimentos estancos o reduciendo la labor del diseñador a un despacho con su correspondiente letrerito.



Al diseño del nuevo producto seguirá después el proceso de prototipos, industrialización del producto, test de mercado, lanzamiento etc. Pero ahí no debería acabar la función del Diseño Industrial, ya que sus responsables tendrían que ocuparse de seguir la vida del nuevo producto en el mercado e, incluso, de revitalizarlos en su fase de madurez.

— **¿Cómo podría articularse la relación entre el mundo del diseño y la empresa en la actividad diaria?**

— Un camino eficaz podría ser a través de la constitución de "Comités de Nuevos Productos" y quizá un "Product Manager" con presencia de la Dirección Técnica, del Departamento de I+D, de la División Comercial y por supuesto del Diseñador. Ello daría lugar a una relación dialéctica e intensa entre Marketing, Producto y diseñador de donde saldrían nuevas ideas.

Es muy importante tener en cuenta que, al menos en el sector del mueble, de un 50 a un 70% de los costes del producto vienen prefigurados en el proceso de diseño. Lo cual significa que no se pueden dar sin más los papeles a un diseñador, para que haga lo que se le ocurra, sin estar debidamente articulado con Producción, Comercial y Marketing. El problema cuando el diseñador es externo a la empresa y el proceso es complejo, está en saber trasladar al diseñador todas y cada una de las dificultades que se vayan encontrando en el proceso de Diseño Industrial.

— **Esto nos lleva directamente a la pregunta de si es mejor que el diseñador esté dentro, plenamente integrado en la empresa, o de que provenga del exterior.**

— (La respuesta recoge los diversos matices que se dieron a esta pregunta, si bien la mayoría expresó sus preferencias por un diseñador externo a la empresa).

- No es absolutamente necesario que el diseñador sea externo a la empresa, siempre y cuando al equipo interior se le den los medios y el reciclaje oportuno para estar al día. El principal problema radica, y así ha ocurrido en más de una ocasión, en que los criterios de producción sean más fuertes que el gusto y la segmentación del mercado. Lo cual se traduce en una pérdida gradual de presencia en el mercado.
- Un equipo que cuente únicamente con diseñadores internos corre el peligro de obsolescencia y encorsemtamiento por falta de ideas y de la

Jon Sojo  
(Director de Difusión del Centro de Diseño S.A. de Vizcaya)



Juan Luis Irazabal  
(Gerente de Uraldi)



Iñaki Arzak (Responsable de Marketing del Programa Enea de Eredu)



necesaria oxigenación, que no se consigue con unos días de reciclaje o de asistencia a Ferias, porque la rutina diaria en la empresa puede mucho más. También sería mucho mayor el peligro de dejarse arrastrar por los criterios de producción y no por la demanda y los gustos del mercado.

Además de su mayor apertura a ideas e innovaciones, el diseñador exterior dispone de una experiencia más variada al trabajar con productos muy distintos y estar más familiarizado con los nuevos materiales.

No obstante, también el diseñador exterior tiene sus limitaciones, principalmente en su comunicación con la empresa, que puede no resultar posible en un momento determinado del proceso.

- A pesar de que la inclinación por el diseñador exterior es clarísima, hay que pensar que no podemos permitirnos el lujo de prescindir de diseñadores internos, porque tienes que estar constantemente encima de soluciones y el depender exclusiva-

mente del exterior rompería esa dinámica de cada momento.

El Diseñador exterior es necesario para poder contrastar nuestra capacidad con el exterior y para que ayude a incorporar cosas nuevas no captadas anteriormente. Pero también se necesita al diseñador interno sobre todo para resolver la industrialización. El problema está en conseguir diseñadores de primera línea lo que no es fácil ya que, en general, prefieren trabajar por su cuenta y, además, difícilmente encajan con los planteamientos económicos de nuestras Cooperativas.

— **A la realización del Diseño sigue obligadamente la elaboración del prototipo y la consiguiente industrialización del producto. ¿Son tareas relativamente sencillas o, por el contrario, extremadamente complicadas de llevar a cabo?**

— En la gran empresa el proceso de prototipos y maquetas parece que no reviste mayores dificultades. Sin embargo, a las pequeñas empresas se nos hace difícil el dotar al equipo de Dise-



Director del Instituto de

Patxi Aldabaldetrekú (Director General de Debako)

Juan Ayesta (Profesional del Instituto de Diseño Industrial)

Iñaki Garmendia (Director del Centro de Diseño S.A. de Vizcaya)



con el Diseño Industrial y su industrialización, particularmente en Cataluña y Levante.

— Una pregunta obligada a los representantes institucionales aquí presentes es ¿qué se está haciendo desde las Instituciones Públicas vascas para potenciar el Diseño Industrial en Euskadi?

— Tratamos de despertar esa cultura empresarial que ayude a integrar el Diseño Industrial en la vida de nuestras empresas, intentando sobre todo motivar a quienes no sienten la necesidad del Diseño. Con este objeto se han organizado diversas Jornadas de Diseño Industrial y exposiciones, a fin de sensibilizar al público en general y al empresario en particular de la necesidad del Diseño Industrial, para poder competir mejor en el mercado nacional e internacional.

Existen también apoyos muy directos, como las subvenciones del 50% para trabajos de Diseño Industrial por parte de las Diputaciones o para las Unidades de I+D y prototipos por parte del Gobierno Vasco. Puede decirse sin temor a exagerar que, hoy día, el Diseño Industrial cuenta en Euskadi con más ayuda institucional que en cualquier otro lugar.

A los apoyos directos antes mencionados, hay que añadir la importante política de becas que se está llevando a cabo para poder cursar estudios en Centros especializados de Italia, Alemania o Inglaterra. En Vizcaya, la Diputación ha constituido el Centro Promocional de Diseño, que en Guipúzcoa tendrá su traducción a través de la colaboración en el lanzamiento y sostenimiento del Instituto de Diseño Industrial que va a crearse en Mondragón.

En Vizcaya, además de las becas y ayudas directas, existe en el Centro de



**El Diseñador ha de estar presente desde el primer momento.**

**La Dirección de la empresa ha de ser la primera en asumir y potenciar el nuevo concepto del Diseño Industrial.**

**La mayoría expresó sus preferencias por un Diseñador externo a la empresa.**

ño de las personas adecuadas para realizar ese trabajo. Nos resulta en general complicado trasladar la idea del diseñador al prototipo o maqueta y aún parece más difícil la etapa de industrialización del producto, ya que el diseñador no domina a veces con suficiente profundidad la tecnología como para dirigir el proceso.

Tal vez sería conveniente buscar algún tipo de Centro o Entidad que dominara adecuadamente las tecnologías y con cuyos profesionales pudiéramos colaborar estrechamente en el desarrollo de prototipos y en la industrialización del producto.

— ¿No existe en Euskadi una industria auxiliar suficientemente preparada como para realizar estos trabajos?

— Es posible que no conozcamos del todo lo que se hace en nuestro entorno en el mundo de la subcontratación pero, en términos generales, puede decirse que a nuestra industria auxiliar le falta hoy día la flexibilidad y dinámica que poseen otras industrias del Estado en lo relacionado



José Luis Gutierrez (Responsable del Dpto. de Producto de Danona)



Agustín Ibarretxe (Gerente de Herriola)



Juan Antonio Cendoya (Diseñador del Grupo Danona)



Jesús M.ª Herrasti (Gerente de Arrasate)



Juan Manuel Ugarte (Director del Dpto. Técnico Central de Ulgor)

**El Diseño Industrial cuenta hoy en Euskadi con un fuerte apoyo institucional.**

**El Diseño Industrial se entiende hoy mayoritariamente como un concepto interdisciplinar que afecta a todas las áreas de la empresa.**

→ Diseño una División de formación, con una interesante política de promoción de diseñadores autóctonos en base a un programa formativo que incluye: un año en el Centro de Diseño vizcaino, dos años en el extranjero (básicamente Italia, Inglaterra y Alemania) y un año más en el Centro de Diseño para evaluar lo aprendido y complementar aquellas áreas en que se aprecien lagunas. Al cabo de esos cuatro años se considera al becario suficientemente formado y se le lanza al exterior, ayudándole a montar su propio estudio o en colaboración con otros becarios.

Durante todo el periodo de formación se intenta que el becario continúe en contacto con la empresa vizcaina. En este sentido, existe un plan de cara a los nuevos becarios, según el cual éstos mantendrían un contacto estrecho con una empresa vizcaina concreta, que ejercería una especie de apadrinaje y para la cual el becario realizaría pequeños proyectos durante su estancia en el extranjero. De este modo, se intentaría potenciar la formación de diseñadores fuertemente integrados en la empresa de aquí..

— ¿Cabe la posibilidad de potenciar un estilo de "Diseño vasco", que tuviera un carácter indistinguible con lo que se hace aquí, al igual que existe en otras latitudes como es el caso del diseño nórdico?

— Hay que empezar por convencer a las empresas de la importancia del Diseño Industrial y superar esa imagen un tanto folklórica por la que se pretende identificar lo vasco con caseritos y caseritas. Es posible que con el tiempo y contando ya con un buen núcleo de diseñadores autóctonos sea factible llegar a un cierto tipo de diseño que se asocie con lo vasco.

— Por último ¿qué puede hacerse desde la Administración para no estar danzando permanentemente por Cataluña e Italia en busca de diseñadores externos, así como para poder potenciar nuevos valores sin que los riesgos de un posible fracaso recaigan únicamente sobre la empresa?

— Como ya se ha dicho anteriormente, las instituciones vascas están haciendo mucho más que en cualquier otra parte por el Diseño Industrial y habrá que esperar un poco a que el

gran esfuerzo que se está realizando en la formación de becarios comience a dar sus frutos. Tampoco hay que perder de vista que esta actividad tiene sus límites en cuanto a la demanda de diseñadores y que no se trata de crear falsas expectativas, ayudando a formar profesionales que luego no van a encontrar salida en el campo del Diseño Industrial.

Por otro lado, la potenciación de nuevos valores y el riesgo mayor o menor que dicha política conlleva es algo que corresponde a la propia empresa. La Administración considera que cumple ampliamente con su papel al financiar el 50% de los costes del Diseño y de los prototipos. ■



A cerca de su incidencia en la industria vasca y particularmente guipuzcoana, de los sectores que previsiblemente van a verse más directamente beneficiados por su actividad, de la urgencia de estimular una cultura industrial que contemple la potenciación del Diseño y de los pasos previstos por el Instituto a corto y medio plazo, conversamos con su promotor Paco Montero.

— Visto con perspectiva histórica, a pesar de que en Euskadi comienza ahora a hablarse con cierta fuerza del Diseño Industrial, ¿no es cierto que desde hace años constituye una realidad diaria en la mayoría de los países industrializados?

— En efecto, por citar algunos ejemplos, en 1900 estaba ya enraizado en Finlandia, Japón y Checoslovaquia, con la puesta en marcha incluso de Escuelas especializadas. En los países nórdicos, el Diseño Industrial es un concepto social aplicado en cualquier puesto de trabajo o lugar utilizado por el hombre, con un claro predominio de los criterios ergonómicos.

*El Instituto de Diseño Industrial, adscrito de momento a Eskola Politeknikoa, es ya una realidad en marcha bajo la dirección de su responsable-promotor Paco Montero. Para finales del presente año y contando con la participación de una serie de industrias que se irán adhiriendo a lo largo de estos próximos meses, se espera poder dotarle de la necesaria autonomía y reconocimiento oficial bajo la forma jurídica de una Cooperativa de Servicios.*

En Japón reviste otras peculiaridades, con una incidencia mayor de tipo sectorial y un notable apoyo de las Instituciones gubernamentales. En la empresa japonesa, el papel del Diseño Industrial está plenamente asimilado y metodizado, incidiendo no sólo en las formas estéticas sino también en los análisis del valor, buscando en todo momento un gran equilibrio entre calidad y costes.

En Gran Bretaña el Diseño tiene asimismo una larga tradición y es potenciado desde las instancias públicas a través, sobre todo, del Design Council. En Alemania, donde hizo acto de presencia hacia los años veinte, el Diseño Industrial ha vivido un proceso de fuerte culturización, apoyado intensamente por el Gobierno Federal y por los Lander, así como por las Asociaciones Empresariales, siendo hoy día una realidad plenamente integrada en la empresa. Tanto en Alemania como en Japón o Estados Unidos, el 70-80% de los diseñadores forman parte de la plantilla de las empresas, al contrario de lo que ocurre en Italia o España donde predomina el colaborador externo. →

## "HAY QUE MENTALIZAR A LOS INDUSTRIALES Y ELEVAR EL NIVEL PROFESIONAL DEL DISEÑADOR"





En Suiza, donde el Diseño Industrial tuvo una aparición más bien tardía, su implantación se ha llevado a cabo de manera metódica y seria, propiciando incluso lazos de colaboración con Institutos de Estados Unidos, que son los más profesionales en temas de Diseño y contando en todo momento con un significativo apoyo institucional. Por el contrario, en Italia apenas intervienen las Instituciones Públicas, recayendo básicamente el Diseño en la iniciativa del empresario o diseñador individual o en entidades privadas.

En general, puede decirse, que el Diseño Industrial es un fenómeno generalizado en los años sesenta y setenta en la mayoría de los países industrializados, habiéndose dejado sentir su influencia en países tan lejanos como Corea o México. No es pues nada nuevo en el mundo de la empresa, si bien ha arraigado de forma distinta en cada uno de los países, siempre en el marco de un proceso de asimilación más bien lenta.

#### — Dentro de este contexto mundial ¿qué proceso ha seguido el Diseño a nivel de Estado español?

— También en la década de los sesenta se pusieron en marcha en España algunas Escuelas de Diseño Industrial, concentradas exclusivamente en Cataluña y con un estilo de formación un tanto sesgado, con un claro predominio del interiorismo y del grafismo; lo que hace que hoy día existan en España más del doble de interioristas que la media europea y que abunden asimismo los grafistas, en un momento en que el Diseño por ordenador va a suponer una eficaz herramienta para reducir el tiempo y multiplicar las versiones en la creatividad gráfica.

La mayor o menor incidencia del Diseño Industrial en el Estado español, básicamente en Cataluña, apenas ha tenido repercusión en Euskadi, donde ahora se está empezando a tomar conciencia, espoleados por la fuerte caída de la demanda y la necesidad de animar las ventas. Tanto en Euskadi como en el resto del Estado, la creciente invasión de productos provenientes de la CEE y otros países terceros van a obligar a una potenciación enorme del Diseño Industrial, con la mira puesta en una mayor diferenciación de los productos, persiguiendo que el precio no sea comparativo y otros factores jueguen en la decisión a la hora de la compra.

#### — ¿Puede interpretarse esta idea como que el Diseño Industrial sólo incide de forma determinante en

#### artículos con fuerte componente decorativo?

— Evidentemente no, ya que ello supondría restringir el Diseño a un aspecto puramente estético, olvidando sus otras funciones importantes, como ergonomía, análisis del valor etc. Hay muchos productos que no tienen estética, que son bienes de equipo o industriales con una función marcadamente dinámica, en los cuales el Diseño puede contribuir a reducir enormemente los costes y a mejorar calidades.

En Japón, por ejemplo, la aplicación del análisis del valor ha sido un factor de primer orden en el descenso de costes, al igual que las economías de mano de obra, la productividad o la flexibilidad en la producción. Aquí en Euskadi, donde tanto inciden los productos industriales, no cabe duda que los profesionales del Diseño pueden jugar también un papel determinante en la reducción de costes.

La ergonomía es otro de los aspectos que también incluye el Diseño Industrial, a la hora de optimizar la adaptación de las formas, de facilitar una comprensión más fácil de los datos etc.

#### — Ciñéndonos a la industria guipuzcoana ¿a qué sectores afectaría especialmente la actividad del Instituto de Diseño Industrial?

— El sector del Mueble, que cuenta en Guipúzcoa con una representación amplia aunque muy dispersa, es hoy día el más abierto al Diseño y con toda seguridad será uno de los más beneficiados por la actividad del Instituto. La apertura al diseñador exterior ha sido un primer paso, pero ahora habría que trabajar por conseguir ese sello diferenciador para los muebles de Euskadi, que sirva de imagen o común denominador en Ferias y Exposiciones y que, al mismo tiempo, potencie la libertad de diferenciación de cada uno de los expositores.

Otro sector que podría beneficiarse claramente es el de los Electrodomésticos y menaje cuyos industriales, en general, han definido sus políticas de actuación a remolque de los grandes Grupos multinacionales, sin tener en cuenta que todo industrial ha de tener la ambición del descolocamiento, a tono con los gustos del consumidor.

También en Máquina-Herramienta ha de jugar un papel significativo el Diseño Industrial. Ahora que el Control Numérico ha introducido cambios trascendentales, pero que al mismo tiempo ha hecho mucho más parecidas unas máquinas a otras, corresponde al Diseño aportar las dife-

renciaciones y ayudar a la reducción de costes, aligerar pesos, introducir consumo de energías más racionales etc.

Además de los tres sectores citados, el Instituto puede trabajar en todo lo relacionado con el diseño de artículos de hostelería, deporte, ocio y uso personal, así como en los productos de cerrajería y ferretería. De acuerdo con el estudio que hemos elaborado, el Diseño Industrial es factor esencial para un conjunto de 305 industrias guipuzcoanas que ocupan a 21.180 trabajadores.

#### — El problema del Diseño Industrial en Euskadi es que sigue chocando con el muro de la falta de motivación de muchos empresarios ¿qué cabría hacer en este sentido?

— Hay que empezar señalando que la Administración Vasca ha hecho últimamente mucho por el Diseño, decidiendo, entre otras medidas, la financiación de la mitad de sus costes, aunque es posible que tal modalidad no sea plenamente utilizada al exigirse como requisito el estar al corriente de los pagos de Hacienda y Seguridad Social.

Sin embargo, el desarrollo adecuado del Diseño en Euskadi conlleva la solución a dos aspectos estrechamente vinculados entre sí: la mentalización de los industriales sobre su necesidad y la elevación del nivel profesional de los diseñadores industriales. Sólo cuando el empresario conozca y palpe verdaderas soluciones por parte del profesional del Diseño, situará y valorará en su verdadera dimensión la importancia del Diseño Industrial.

Como ya he dicho anteriormente, hoy día, muchos de los llamados diseñadores industriales no son sino simples grafistas o decoradores que entienden el Diseño Industrial como una actividad más, pero que no poseen un conocimiento riguroso ni de tipo técnico ni del mercado. Actualmente el Diseño Industrial se está enseñando a nivel del Estado -básicamente en Cataluña y Valencia- con bastante insuficiencia, en base a una formación en Escuelas de Artes y Oficios o de Bellas Artes, que posibilita una cierta ruptura de formas y colores pero no permite que los diseñadores tengan los conocimientos adecuados sobre materiales y procesos de cálculo, que es más propio de la Ingeniería, ni tampoco del comportamiento del mercado.

Con la creación del Instituto de Diseño Industrial, nuestro propósito es el de ayudar a superar estas lagunas profesionales, potenciando la utilización conjunta de capacidades estéticas y co-



## Vivimos momentos en que es urgente el desarrollo del Diseño Industrial, a fin de poder sobrevivir ante la avalancha de productos extranjeros, tras la incorporación a la CEE.

nocimientos de carácter técnico y de actitudes de consumidores.

— ¿Qué pasos se van a dar en los próximos meses hasta la constitución oficial del Instituto de Diseño Industrial y con qué ayudas se cuenta?

— De momento, el Instituto de Diseño Industrial es un Centro adscrito a Eskola Politeknikoa y sólo a finales del presente año y contando con la participación de algunas industrias en el proyecto, se le dará un carácter oficial, dotándole de plena autonomía de funcionamiento.

— La idea es crear una Cooperativa de Servicios, similar a Ikerlan, en la que estén representados los socios-usuarios (industriales) con un mínimo de 30 empresas que aglutinen unas 5.000 personas. Nuestra intención es que estas empresas se vayan adhiriendo a lo largo del 87, con el objeto de que al final del año participen en la elaboración de los estatutos del Instituto de Diseño. Por otro lado están los

socios-profesionales, actualmente cinco, que esperamos duplicar este año.

Tenemos, asimismo, a los socios-promotores, entre los que destaca la Diputación Foral de Guipúzcoa que desempeña una importante labor, no sólo en el plano formativo -con el desembolso del 100% del coste de las becas- sino también cubriendo la mitad de los gastos de inversión y del déficit presupuestario. Sin embargo, aunque es un benefactor de primer orden, no entrará a participar como socio-colaborador, ya que su política es la de no intervenir directamente en el funcionamiento de las empresas.

Caja Laboral Popular sí participa como socio-promotor o colaborador con una aportación de 26 millones de pts. Cifra que supone la mitad de las inversiones; con ella se cubrirá la mayor parte de los bienes materiales.

Hay que destacar, asimismo, el apoyo económico de SPRI (Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial), si bien tampoco entrará a

participar directamente como socio del Instituto de Diseño. Es posible que también se consiga la colaboración de algún otro organismo. A cinco años vista, el objetivo es conseguir la completa autofinanciación del Instituto.

— ¿Qué ideas básicas van a orientar la actividad del Instituto de Diseño Industrial y de sus profesionales?

— Tres son los pilares que van a servir de soporte a nuestro actuar profesional: la creatividad, la ingenierización y el conocimiento del mercado. La **creatividad** con lo que implica de tecnología de la observación y de espíritu crítico ante formas y colores, cualidades que nuestros profesionales han obtenido en el Instituto Europeo de Diseño de Milán. **Ingenierización**, en lo que significa de conocimiento de procesos y materiales, utillajes y costes. **Conocimiento del mercado**, con la obligación concreta de efectuar una

→ investigación de mercado ante cualquier pedido.

Este enfoque marketinista significa entender de segmentos comerciales (tipo de clientela, nivel calidad/precio etc.), de análisis de sondeos de opinión, de investigaciones de Diseño/mercado etc. para todo lo cual contaremos con la colaboración de otras entidades y de personas contratadas al efecto.

Poco a poco el Instituto ha de consolidar su personalidad y, en este sentido, pensamos que en un plazo de dos años podremos realizar un Curso Master de Diseño para aquellas personas que trabajan en la industria, que tienen experiencia de Diseño o que se han formado en Escuelas Profesionales. Para entonces habremos de tener las cosas bien dominadas.

## **El Diseño Industrial no es nada nuevo. Razones culturales facilitan y potencian su aplicación en la empresa.**



Entretanto, vamos a organizar una serie de cursos de formación sobre el Diseño a través de Iraunkor y de carácter abierto, que en el presente año serán cuatro, además de dar cursos bajo demanda a las empresas interesadas. El objetivo de estos cursos es dar a conocer todos los criterios acerca de lo que es el Diseño Industrial, ayudando a los empresarios a que sepan distinguir al diseñador amateur del profesional y a que sepan exigirle.

— **El funcionamiento del Instituto de Diseño Industrial ¿va a significar una competencia directa con los profesionales del Diseño?**

— Nuestro deseo es que no se hable de competencia sino de coordinación y cooperación. A tal efecto, pensamos abarcar un volumen de trabajo por encima de nuestras posibilidades, de forma que muchos de los encargos tengan que ser resueltos por la vía de la subcontratación, bien sea en el terreno propiamente del Diseño (fase de creatividad, desarrollo o industrialización) o de la preparación de maquetas, catálogos, stands de Feria etc. También subcontrataremos a los profesionales del Diseño algunas de las ponencias de los cursos que organicemos.

El objetivo final de nuestras actividades es el de trabajar en la elevación profesional de todo lo relacionado con el Diseño Industrial, impulsando una decidida labor didáctica y de racionalización. En este sentido, llevaremos a cabo pocos proyectos pero profundamente trabajados, de manera que sirvan como referencia en cuanto a enfoque y método.

Todo ello va a requerir personal bien cualificado que vamos a captar entre los egresados de Ingeniería o Arquitectura o alguna carrera similar que cuente con una buena base para el Diseño Industrial.

— **¿Cómo resumiría Paco Montero las preocupaciones o dificultades con que va a tener que enfrentarse en su actividad diaria el Instituto de Diseño Industrial?**

— Creo que nuestros principales caballos de batalla van a ser tres: cómo actuar con los diseñadores externos de manera que no nos consideren competidores sino colaboradores, cómo aportar las debidas soluciones a un industrial que requiera nuestros servicios sin que hagamos de vasos comunicantes hacia el competidor y, finalmente, cómo despertar eficazmente la cultura sobre el Diseño Industrial entre nuestros empresarios guipuzcoanos y vascos. ■

# IKASTOLA

**H**erri bakoitzak, bere dinamika propioaren ekintza baikor eta zuzenekoaren eraginez, edota agente arrotzen aurkako erreakzioz, Herri konkretu bat bezala itxuratuz doazen portaera-moduak sortzen ditu.

Euskal herrian azken hamarkadan zehar sortutako mekanismo edo mugimendurik jator eta errotikoenetako bat, Ikastolen fenomenoa izan dela aitortu behar dugu.

**Jatorra**, herri oso batek parte hartzen dueneko berezkotasun natural bat bezala pentsatua izanik, horrelaxe sortu eta hazten ari delako. Zentzu honetan oso nekez eztabaidatu ahal izango diote bere hamarrena edo primezia. Eta errotikoa da, herri baten erro eta sustraietan aurkitzen den zerbaiti -bere adierazpideari, bere hizkuntzari-eustearren, hil ala biziko behar bati erantzuten diolako.

Gaur egun, ugari baino ugariagoak dira fenomeno honen inguruan sortzen diren arazoak, zeren eta, bai kualitatiboki eta bai kuantitatiboki garrantzitsu izatera iritsi delako, gero eta gehiago bereganatzen bait du jendearen atentzia.

Izan ere, inork ez du zalantzan jartzen ikastolek Diktadura garaian bete zuten papera, Herri baten kontzientzia hartzeko bizigarri bezala, hezkuntzaren esnatze berri bat bezala, edota eginbide on baten eredu bezala.

Eta bertute horiek guztiek ez dute oraindik beren indarraren fisik ere galdu, beharrezkoak eta sustatuak izanez jarraitzen dute Ikastolen aldetik, esparru anizkoitz eta demokratiko batean, eta inolako beste erreferentziarik gabe hezkuntz eremuan.

## Zer gertatzen da egun?

Badaude sektore sozial eta politiko batzuk, ikastolak museoko pieza prezioso batzuk direla pentsatzen dutenak. Baliotsuak izan ziren beren garaian, baina gaur egun badaude horien berarizkotasuna justifikatzen ez duten beste irtenbide batzuk. Inoiz edo behin, gainera, erreakzio bizeralak ere sortzen dira horien aurka. Bada jenderik ikastolari harakiri egin dezala eskatzen diona, horrela gehiengo baten eredu tradizionalak irentsia izaki, jende horrek dioenez, hobetua izateko.

Batzuk urduri jartzen ari dira euskara eskola-munduan ematen ari den aurrerapauso herabearengatik eta komunikabideetan edo Administrazio Publikoan apenas nabari zaion presentziarengatik.



Zera zioen oraindik oraintsu Herri honetako politikari prestu batek: "Zenbait urtetan zehar, "trantsizio demokratikoa" deitza eman denaren hastapenetan, inortxo ere ez zen ausartzen euskararen aldeko laguntzen aurka oldartzera... Usterik sendo eta zintzenak (iraganaren kontzientzia txarrarengatik, apika, hainbat kasutan) horien guztien jarrera positiboa animatu egiten zuela ematen zuen, euskarak bere susperdurarako behar zuen eginahal itzelaren aurrean". "Kontua ordea da, esanezinezko sententzia batzuen laguntzarekin... gogotik kritikatzeko uzten dela gaur egun euskararen aldeko edozein neurri..."

## Jarraitu egin behar da

Baten batek galdetuko du ea zergatik uztartzen diren Ikastola eta euskera. Oso sinplea da erantzuna. Urte luzeetan, urte gogorretan, bere ondare bakar-bakarra euskara izan zelako alegia. Gaur egun, eta hori berri handi bat da Herri honentzat, zabaltzen ari da, nekez! baina zabaltzen, gainerako eskola-sareetara ere.

**Ezinbesteko eta nahitanahiezko gertatzen da ikastolek beren berezitasunean jarraitzea**, horrela, bai beren sarean eta bai gainerako sareetan, euskara serio hartua izan dadin.

→ **Diagrama Industrial**  
 Horrelako eredu bat dagoen neurrian, ez da berorri jarraitu beste erremedi-  
 orik egongo. Konkurrentzia ez da  
 gauza txarra, aitzitik baizik, behar be-  
 zala dosifikatuz gero. Eta uste dut  
 oraindik oso bide luzea dagoela egin  
 beharra, ikastolek beren aldeko tratu  
 diskriminatua hartzen dutela esan  
 ahal izateko.

Zeren eta Ikastolak beste inork  
 baino meritu gehiago egin bait ditu  
 hartzen duena hartzeko. Kontua ez da  
 gogoratzea, baina ezta ahaztea ere. Bel-  
 dur gara, beldur, Ikastola desagertzen  
 baldin bada, berak hezkuntz eredu  
 propio bat eraikitzeko ekarri dituen  
 baloreak ere ez ote diren galduko. Izan  
 ere, Ikastolak egin duena ez bait da  
 izan euskara berreskuratzeko proze-  
 suari bideak irekitzea bakarrik, bera  
 izan da baita eskola -estilo edo- eredu  
 berri baten itxura eta taiua ekarri  
 duena ere, partaidetza eta aktibotasu-  
 na bezalako kualitateekin.

### Ikastolen ekarpena gaur

Hezkuntz komunitate osoak elkartu-  
 ta lan egin izanak, kontzientzia bati  
 eustea eta etengabe bilaketan ihardu-  
 tea ekarri du ondorio gisa, gaur egun  
 ikastolen mundua eta oro har euska-  
 razko irakaskuntza lehen mailako kalite-  
 tateko irakas-materialarekin kontatze-  
 raino iritsiz. Eta hau ez da historia, ira-  
 gandako zerbaite alegia. Gaur bertan  
 ere ikastolen federazioek eta berorieta-  
 ko irakasleek material berria eta egu-  
 neratua produzituz jarraitzen dute.  
 Ikastolek, gaur egun, berrikuntzei eki-  
 nez eta proiektu berriak martxan jarritz  
 jarraitzen dute, dedikazio inbidiarri  
 batekin. Ez daude -ona ere ez delako  
 ori- Buletinak edo Gobernuak dena de-  
 finitua eta prestatua noiz emango zain.  
 Gauza berriak sortzen eta elaboratzen

jarraitu nahi dute, eta lanordu asko eta  
 asko sartu behar izaten dituzte horre-  
 tarako.

Ezagutzen dudan zerbaitez mintzo  
 naiz, ikastoletako irakasle asko buru-  
 belarri konprometituak dauden eta  
 hainbat milaka ikasle bere baitan  
 hartzen dituen esperientzia batetaz,  
 eta horixe konstatatzen dut egunero.  
 Beren autogestioak eta benetako par-  
 taidetzak, hezkuntz komunitatea osa-  
 tzen duten guztien aldetik alegia,  
 horretarakoxe bidea ematen du.

Ikastolak, mugimendu berezi bat  
 izaki, irtenbide berezi bat galdatzen  
 du.

Ez da erraza, jakina, izaera orokorre-  
 ko legeria batek, eta are gehiago Herri  
 honen eskubide historikoak beren oso-  
 tasunean errespetatzen dituen batek,  
 horren mugimendu berezia behar be-  
 zala babestea. Gainera, bestalde, ini-  
 ziatibei oztopo guztiak jarriz dena ho-  
 mologatu eta berdindu nahian dabil-  
 tzan garaiotan, badirudi aski urrun du-  
 gula oraindik konponbidea.

Ez genuke erreboltarako deirik egin  
 nahi. Baina, gure lehendakari Antonio  
 Camposekin batera, Ikastolak bere  
 neurriko traje bat behar duela eta bien  
 bitartean ez dugula amore emango esa-  
 nez jarraituko dugu.

Ezin diogu, egia esan, irrifartxo bati  
 ihes egin gabe eutsi hortik zeharko  
 zenbait politikarik legeko marko ba-  
 tzuk gogoratzen dizkigula ikustean. Ez  
 da legeria arbuaitzen dugulako, erres-  
 petatu egiten dugu, baina Euskal  
 Herriak bere buruari eman dion Eus-  
 kal Eskola Publikoaren eredu honek  
 horrelaxe izanez jarraitzeko behar  
 duen oxigenoa hartu ahal izateko posi-  
 bilitatea emateko lain malgua, irekia  
 eta borondate onekoa izan dadila gal-

datzen dugu. Benetan barkaezinezkoa  
 izango litzateke, nola ikuspuntu histo-  
 riko hala kultural batetik, bere sunsi-  
 penaa, hezkuntz bilbapen guztiarentza-  
 ko arras positiboa izan den bizigarri  
 baten galera suposatuko luke eta.

### Ikastolen kokapena

Hona hemen 1983ko martxoan argi-  
 tara eman ziren sei puntuak, eta guk  
 programatikoak deituko genituz-  
 keenak:

1. Euskal Herriaren Eskola Publiko  
 kontsideratu ahal izateko,  
 beharrezkoa da onek euskal hiz-  
 kuntza eta kultura beretzako egin  
 ditzan, ikastolek beren jatorriare-  
 kin eta hezkuntz helburuekin era-  
 kusten duten bezala.
2. Ikastolak publikoak bezala kontsi-  
 deratuak izango dira beren fun-  
 zionamendu, gestioera eta es-  
 kaintzen dituzten zerbitzuengatik.
3. Euskal Eskola Publikoa erabateko-  
 tzat emango da, Transferitutako Es-  
 kola Publikoek bertan parte har-  
 tzen dutenean.
4. Eskola Publikoaren sare bakarrak,  
 Ikastolen eta Transferitutako Es-  
 kola Publikoen arteko batasun-proze-  
 su baten fruitu izan behar du, eta  
 ez batek bestea anexionatzearen  
 fruitu.
5. Ikastolen normalizazioak, bertan  
 zuzenean interesatuak dauden al-  
 derdien gehiengoaren onarpenare-  
 kin kontaktu behar du, eta elkarren  
 arteko abeniko baten fruitu izan  
 behar.
6. Batzeko prozesu hori burutzen den  
 bitartean, Transferitutako Eskola  
 Publikoek duten tratu berbera izan  
 behar dute ikastolek ere, dohain-  
 koak izan behar dute alegia.

Hortxe daukagu Euskal Parlamen-  
 tuaren legea, EIKE delakoa, Es-  
 painiako gobernuak duela hiru urte  
 Auzitegi Konstituzionalera eramana,  
 Ikastola gehien-gehienek bere garaian  
 onartua eta gaur egun aipatu Auzite-  
 giaren epai faboragarriaren ondoren  
 indarrean aurkitzen dena.

Hortxe dugu baita "Ikastola, Izaera  
 eta Egitura" ere, eztabaidaldi luze be-  
 zain zabal baten ondoren bere burua  
 definitzen diguna.

Horrela bada, borondate politikoa  
 besterik ez da falta dena, begien bista-  
 ko gauza bat onartzeko: Ikastolen mu-  
 gimendua ona izan dela eta ona dela  
 Herri onentzat, eta horrexegatik begi-  
 runea merezi duela Legearen aldetik,  
 eta hori ematen ez den bitartean,  
 behin eta berriz galdatuz jarraituko  
 dugula, orain arteko denbora luzean  
 egin dugun bezalaxe.



# CAJA LABORAL POPULAR EN 1986 172.850 MILLONES EN DEPOSITOS Y 3.002 MILLONES DE EXCEDENTES NETOS

Al finalizar 1986, los Depósitos de clientes en Caja Laboral Popular se elevan a 172.850 millones de pesetas, con un incremento relativo del 17,6% durante el ejercicio.

La rentabilidad ha evolucionado en forma muy positiva, habiéndose alcanzado unos Excedentes Netos distribuibiles de 3.002 millones de pesetas, lo que representa un 1,51% sobre el Activo Total Medio del ejercicio, con un incremento del 13% sobre la cuantía correspondiente a 1985.

El Cash-Flow obtenido alcanza 6.914 millones de pesetas, lo que representa un 3,47% sobre el Activo Total Medio, con un incremento del 19,2% sobre 1985. Este margen se ha obtenido en base a una notable reducción relativa de los costes financieros, que han crecido únicamente un 7,4%, mientras que los Depósitos de Clientes se han elevado, según se ha indicado, en un 17,6%.

Durante 1986, se ha producido un significativo crecimiento de la inversión típica bancaria, que se incrementa en un 28%, constituyendo un factor relevante en la elevación de los Pro-

ductos Financieros y de los Excedentes Netos.

En 1986, Caja Laboral Popular ha abierto 9 sucursales nuevas, ascendiendo su número total al finalizar el ejercicio, a 174. Destaca, por su importancia operativa, la sucursal abierta en Barcelona, en la calle Mestre Nicolau, 54.

Como viene siendo habitual, los estados financieros al 31.12.86 están siendo auditados por la firma Arthur & Andersen.

Por su parte, el Grupo Cooperativo asociado a Caja Laboral Popular ha concluido un ejercicio caracterizado por la cobertura total de los objetivos básicos programados.

Según las primeras aproximaciones, las Ventas totales realizadas ascenderán a 160.000 millones de pesetas, con un incremento del 13% sobre la cuantía correspondiente a 1985. El volumen de exportaciones superará previsiblemente los 33.000 millones de pesetas, lo que representa una proporción aproximada del 30% sobre el conjunto de ventas exportables.



Durante 1986, las Cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular habrán generado aproximadamente 500 nuevos empleos netos, superando el número de puestos de trabajo del Grupo a 31 de diciembre, los 19.600.

El elemento más positivo de la evolución del Grupo durante 1986, lo constituye con todo, la sustancial mejora de la rentabilidad obtenida, que ha permitido la realización de un importante esfuerzo inversor, en base sustancialmente al "Cash-Flow" generado.

## HA MUERTO ANTIXON AYESTARAN

Jesús M. Garmendia Oria

ha dejado sin palabras, mudos y petrificados.

La inesperada y trágica muerte de Antxon Ayestarán el pasado 22.12.86 nos

Todo el mundo ha hablado de Antxon como un hombre

genial, dispuesto al asombro, organizado y que musicalmente le dió al Orfeón Donostiarra un prestigio reconocido mundialmente.

Mas quien no le ha conocido personalmente y no ha vivido en trato familiar con él puede pasárselo al olvido que durante muchos años vivió intencionalmente la filosofía cooperativa.

Socio fundador y Director Gerente de Orona durante varios años, alabado por unos y criticado por otros, por su fuerte temperamento y disciplina, fue un auténtico hombre de empresa que estuvo ligado al grupo de Caja Laboral.

Mi relación personal fue descubriendo al paso de los años su amor al trabajo..., su apuesta por la vida sencilla..., la delicadeza de su bondad..., el calor de su amistad.

Para quienes él consideraba dignos sabía ser amigo de ver-

dad, sabía ser paternalmente fraterno.

Todavía no hace mucho, en uno de sus viajes a Madrid, vino a visitarme a Caja Laboral y abrazándome me dijo:

— "Jesús, supongo que seguirás luchando por conseguir los objetivos".

— Por supuesto que sí, le contesté.

— "Es nuestro testimonio", me replicó.

Quien le conocía a Antxon le sobran mis palabras para recordarle.

En su tumba, en la paz ilimitada del último silencio, queremos depositar nuestro cariñoso recuerdo y nuestra oración:

"SEÑOR, DALE EL DESCANSO ETERNO"

Descanse en paz nuestro buen amigo. Hasta siempre. Agur ANTIXON.

Agur t'erdí.



## PROFESORES DE ETEO Y ESKOLA POLITEKNIKOA CONSIGUEN EL TERCER PUESTO EN LA FINAL DE GESTION-86 EN MADRID

El pasado día 15 de diciembre se celebró en Madrid la Gran Final de Gestión-86, organizado por El País y Entel y con el patrocinio de la Caja Postal, Telefónica e Iberia, celebrando este año la tercera edición del concurso.

Este consiste en un complejo Juego de Empresas (Business Game), en el que se simula la actuación de cinco empresas que operan en un entorno competitivo y cambiante. Tras una breve información histórica de la evolución de la empresa, cada equipo debe ir tomando decisiones de acuerdo con unas determinadas reglas de juego y teniendo en cuenta que el resultado de estas decisiones no sólo depende de éstas sino también de las decisiones de sus competidores.

En esta edición han tomado parte 47 equipos de todo el Estado y tras dos fases eliminatorias, cinco resultaron finalistas. Estas cinco formaciones fueron las siguientes: VELAZQUEZ, ECONOMIA AGRARIA y MARTIN CABIEDES, los tres de Madrid; ACUERDO de Barcelona y ETEO de Oñati.

Para los componentes de ETEO ésta era la primera incursión en la competición mientras que en el total de los 47 participantes habría muchos equipos que ya



tenían experiencia anterior. El equipo ETEO se componía de cinco profesores de la citada Escuela y uno más de la Eskola Politeknikoa de Mondragón.

### El equipo ETEO

El responsable de la dirección del equipo ha sido Carmelo Gorricho, Licenciado en Ciencias Económicas y Censor Jurado de Cuentas. Su experiencia en la docencia se remonta a los orígenes de la Escuela Técnica Administrativa que en la actualidad es ETEO.

José Antonio Mendicute, Doctor en Ciencias Económicas, Censor Jurado de Cuentas y Director de la Escuela, se responsabilizó del Área de Finanzas.

Eduardo Carrera, Ingeniero Industrial y responsable de la especialidad de Producción es profesor de Eskola Politeknikoa de Mondragón. Ha sido el hombre en el que descansa-

ban las decisiones de fabricación en el transcurso del Juego.

Fernando Murguiondo, Licenciado en Ciencias Económicas, Censor Jurado de Cuentas y especialista en Marketing, se encargó de fijar la Política Comercial de la empresa.

Joseba Larrañaga, Licenciado en Ciencias Económicas y experto en el manejo de los soportes informáticos fué el que hizo posible que los cálculos se realizaran de manera sencilla y cómoda, ya que había preparado sendas Hojas Electrónicas al efecto.

Luis Arregui, Licenciado en Ciencias Económicas, aportó su experiencia en los temas fiscales.

### La Gran Final

El objetivo de todos los participantes consistía en gestionar la empresa ficticia que les había correspondido

dirigir, con el propósito de colocar las acciones de esa sociedad en el nivel más elevado posible.

Se partía del Planteamiento de una sociedad cuya cotización estaba en el 191,1% y las reservas en 45 Ms.

El ganador fué el equipo de Martín Cabiedes que optó claramente por una política expansionista, apostando por un mercado en tremendo crecimiento; consiguió colocar las acciones en un 319% de cotización.

En segundo lugar se clasificó el equipo Velázquez que también apostó por una estrategia totalmente expansionista.

En tercer lugar se clasificó el equipo oñatiarra ETEO, que optó por una política de crecimiento equilibrado con un producto diferenciado y apostando en todo momento por la calidad.

El cuarto lugar fue para los catalanes de Accor y en último lugar se clasificó el equipo de Economía Agraria.

Cabe señalar por último, que el jurado del premio estuvo constituido por José Francisco Olascoaga, Presidente de Entel; Jesús Polanco, Presidente de Prisa; Luis Delso, Consejero Delegado de la Caja Postal, patrocinadora del Juego y Luis Solana, Presidente de Telefónica, que también patrocina.

## CONVENIO "CLP-BRITISH COUNCIL-UNIVERSIDAD PAIS VASCO"

El último trimestre del año pasado se firmó un "Convenio de Colaboración" entre la Universidad del País Vasco, The British Council en España y Caja Laboral Popular de Mondragón para "la promoción de las relaciones culturales y educativas entre los territorios históricos vascos y el Reino Unido".

Las tres entidades citadas organizarán, como consecuencia de la firma, una serie de cursos, seminarios, coloquios, conferencias, exposiciones u

otro tipo de actividades facilitando el British Council la presencia y participación de profesores y personalidades académicas para su participación en los actos citados que se organicen tanto en el País Vasco como en el Reino Unido.

Tanto Caja Laboral Popular como el British Council de Bilbao contribuyen cada año con una aportación económica destinada a ser invertida en proyectos educativos y culturales.

Con el fin de determinar el programa de actividades a desarrollar se ha constituido un comité formado por dos representantes de cada organismo firmante del Convenio, estando previsto para el mes de febrero una visita del mismo al Reino Unido para conocer de cerca la realidad de las Islas, y en concreto los centros de interés que en el caso de los representantes de Caja Laboral Popular son las instituciones cooperativas y los centros de formación cooperativa, técnica y empresarial.





## ESPRIT 504 - PAQO PROIEKTUA

Jadanik aldizkari honen 25. zenbakian, ESPRIT proiektuaren ezaugarriak eta egitasmo europear horretan parte hartzeko betebeharrak azaltzen genituen.

Ikerlanek eta Danobatek beste entitate europear batzurekin batera esku hartzen dute 504 zenbakiko proiektuan, guztien artean PAQO (Plant Availability and Quality Optimization) and Quality Optimization) kontsorzioa osatuz. Honako hauek dira kontsorzio horretako partaideak:

- STEWART HUGHES LTD. (GB) (Proiektuaren liderra)
- AMTRI (GB)
- BATELLE INSTITUT (Alemania)
- GRS (Alemania)
- T.H. DAMRSTADT (Alemania)
- ADERSA (Frantzia)
- IKERLAN-DANOBAT

### 1.0 Proiektuaren deskribapena

Lehenengo fasea - Small Demonstrator - 1986 urtean zehar garatu da, abiadura-kaxa eta ardatz nagusi hidrostatikodun fresatzeko makina bertikal baten bitartez garatu ere (Macclesfiels, gb).

Bigarren fase honetako helburua da sistema osoak Fault Tolerance (Hutsegiteen Onargarritasuna) kontzeptuaren arabera funtzionatzeko bidea emango duten hardware eta softwa-

re ekipoa garatu eta integratzeko plataforma gisa erabiltzea Ikerlanen martxan dagoen Zelula Malgua.

### 2.0 Proiektuaren laburpena

Etorkizuneko lantegi automatizatuaren barruan, Produktuaren kalitate handiari eta lantegiaren arrazoizko erabilgarritasunari eusteak eskari konfliktiboak sortuko ditu erabili beharreko baliabide eta exekuzio-erizpideen artean.

Arazo honi irtenbide emateko, lantegiaren monitori-

proiektuaren barruan: lantegiko makineriaren estatusa on-line prozesatzea, lanabes motak eta beraien ezaugarriak, produktuaren kalitatearekiko erizpideak eta segurtasuna. Besteak beste, teknologia hauek erabili beharko dira esandako inbestigazioak eta garrantzak burutzeko: seinale-prozesaketak, eredutan oinarritutako diagnostikoak, ekintza-egitasmoaren estrategiak, zentsore-sareak eta ordenadorez lagundutako diseinua, bai eta "esperimentzian" edo "ezagueran" oinarritzen diren informatika arloko teknikak ere.

### 3.0 Proiektuaren helburuak

Monitorizatzea, diagnostikoak eta leheneratzeko ekintza-egitasmoak fabrikazio-sistemaren barruan sistematikoki integratzeko hutsegiteen onargarritasun-maila ezberdinak emango dizkie fabrikazio-sistema horiei. Eta, benetako sistema integratuen erabilpenak zabaldu ala, hutsegiteen onargarritasun-mailaren kontzeptuaren garrantzia handiagoa izango da.

Hona hemen goian esandako sistemak zelula malguan integratzeko aurrebalidintza izango diren proiektu espezifikoak:

- 1) Kontrol banatuko arkitectura standar bat di-

seinatu eta definitzea.

- 2) Elkarrekiko ulermena garatu eta CAD/CAM interface-ak ezartzea.

- 3) Prozesua, kalitate-kontrola, lanabesen gestioa, mantenua eta besteren datu-base elkaregileak definitu eta diseinatzea. Sarritan, datu-base hauek CAD/CAM ekiko interface-puntuak gertatzen dira.

- 4) Prozesuaren beraren denbora errealeko produktio-kontrola eta eragiketa-kontrol osoa batzeko moduko denbora errealeko softwarezko inguru bat definitu eta garatzea. Guk holako inguru bat aurreikusten dugu, aplikazioetatik bereiztua, modulotan ezartzeko modukoa eta sistema adituetan oinarrituta lan egingo duena.

- 5) Area lokaleko datuak lortzeko prozesuko ordenadore egokiak definitzea.

- 6) Zentsoreak gestionatzeko estrategiak definitzea.

- 7) Eradutan oinarritutako diagnostiko-teknika aurreratuak eta prozesuko makineriako ekintza-egitasmoak garatzea.

- 8) Diagnostiko eta ekintza-egitasmoen lagungarri gisa, sistema adituen teknikak garatzea.

Lehenengo eta hirugarren helburuak ESPRIT programako CIM alorreko proiektu askotako helburu dira. Proiektu guzti horietan bi helburu horiei definizio bakar bat ematea eta gainontzeko ESPRIT proiektuekin eta kide nazional eta internazionalekin ados jartzea potentziatuko da, CIM-EUROPE forumaren bidez potentziatu ere, beraren partaide aktiboa bait da ESPRIT-PAQO 504 proiektua. PROIEKTUAREN IRAUPENA: 1986-1987-1988.

AURREKONTUA GUZTIRA: 600 miloi pezeta.



**En Enero finalizaron con la primera promoción de Postgraduados del Plan "IKAS 85"  
EVA AMENABAR E IÑAKI ARANO: "NO SE  
HA SABIDO VENDER BIEN LA IDEA  
DE IKASBIDE A LAS COOPERATIVAS"**

*Lejos, muy lejos, queda ya el recuerdo de aquel enero de 1985 en el que un grupo de jóvenes ilusionados comenzaban a materializar la idea de formación teórico-práctica de postgraduados iniciada por Ikasbide.*

José Ignacio Mora Aguirre

*¿Cuál es vuestra breve historia personal?*

Yo tengo 25 años, nos dice Eva, nací en Zizurkil y aunque trabajé antes de esta iniciativa en alguna empresa, mi experiencia profesional se limita a lo que en estos dos años he aprendido en Orbide, Guria, Orona y Biurrarena que es donde actualmente trabajo.

*Hoy, con un poco más de perspectiva, con más experiencia y con el aplomo que da el ser protagonista de su propia historia, Eva Amenabar e Iñaki Arano tienen la ingrata tarea de erigirse por iniciativa de esta revista en los evaluadores de este Plan "IKAS 85" que ahora toca a su fin.*

*Jóvenes aún y con la ilusión intacta, aunque piltrada por la dureza que cualquier tarea humana conlleva, Iñaki y Eva, o Eva e Iñaki, nos hablaron sencillamente, sin atolondramiento, con moderación y con el espíritu renovador y pujante que dan los años que su carné de identidad demuestra.*

## ¿MARADONAS?

Doctores eminentes en tal o cual materia, unas veces. Personajes de alcurnia de las artes o de las letras, científicos, escritores, curiosos cuando no tienen título que acreditar, aduladores impertinentes otras veces... y hasta turistas cuando no tienen título ni vergüenza que ocultar, acuden o pretenden acudir con demasiada frecuencia para observar de cerca nuestra experiencia cooperativa, para intentar aprender en dos horas lo que el esfuerzo colectivo y solidario ha hecho posible en treinta y un años, o simplemente para jactarse ante sus iguales de la inenarrable sensación de haber estado en "la Meca del Cooperativismo al pie de aquella montaña rocosa, cuyo nombre es de tan difícil pronunciación".

Hoy, estas páginas que en los últimos números han rendido pleitesía informativa a nuestros visitantes, encuentran entidad y motivo suficiente en el hecho que tanto Eva como Iñaki representan y que no es otro que la culminación de la primera promoción de postgraduados en Ikasbide.

No se trata de Doctores cuya titulación es tan larga y difícil como una novela de Kafka; ni tampoco de curiosos que se sacan fotos en la entrada de cualquier cooperativa con una polaroid. Se trata del futuro y la potencia que supone una juventud pujante y con ganas; se trata de hombres hechos a sí mismos que a partir de ahora, tendrán que demostrarlo cada día; de hombres y mujeres comprometidos, en fin, con el proyecto social y económico que esta realidad cooperativa representa en nuestro Pueblo.

Han sido dos años vividos con intensidad, con frustraciones en muchas ocasiones, con impaciencias, que para eso son jóvenes, y con errores importantes. Ikasbide ha dado forma a un proyecto abstracto de formación cuya máxima y concreta expresión es esta primera promoción de postgraduados. Se ha recorrido otro peldaño y ya nadie será capaz de desandar el camino porque lo que antes fue experiencia hoy es realidad y pasado casi a la vez; y el pasado nadie lo puede corregir; el pasado sólo se puede conservar para tenerlo de referencia y supe-

**Estudié Empresariales en la ESTE de San Sebastián.**

Yo, ahora es Iñaki quien me resume su curriculum, tengo 28 años, soy de Ermua, estudié Ingeniería Industrial en Bilbao y mi experiencia profesional es similar a la de Eva. Ahora trabajo en el Centro de Proceso de Datos de Caja Laboral Popular.

**NOS SEDUJO LA IDEA DE GRUPO EMPRESARIAL CUANDO DECIDIMOS INSCRIBIRNOS**

Eva e Iñaki coinciden en muchas de sus respuestas. Se muestran cautelosos, aunque seguros de sí mismos. Los dos se enteraron de la convocatoria de Ikasbide por el periódico y los dos coinciden en las motivaciones por las que decidieron seguir este plan de formación. "Nos sedujo la idea de Grupo Empresarial cuando decidimos inscribirnos" me dicen casi al unísono.

*¿Fué ésta la única motivación?*

También era atrayente el plan de formación y nos interesaba de forma especial amortiguar el choque que se produce cuando uno pasa directamente de la Universidad a la Empresa. Aparte de esto, yo creo que todos buscábamos un puesto de trabajo.

*En este sentido, ¿creéis que Ikasbide ha logrado responder a esta idea que vosotros teníais?*

Yo creo que no, comenta Eva tras una pausa. Yo he pasado por varias Cooperativas, he tenido muchos problemas y este tema de la asimilación ha resultado diferente a lo que yo pensaba. Ahora me encuentro muy bien en Biurraena donde trabajo como Director Administrativo, pero creo que ha sido más por suerte que por lo que Ikasbide haya podido hacer, aunque yo no estoy en ningún modo arrepentida, creo sinceramente que la experiencia ha resultado enormemente positiva para mí.

*¿Y en tu caso, Iñaki?*

Yo no he notado diferencia de trato en la incorporación que haya podido yo tener a través de Ikasbide respecto de los que han tenido la vía de incorporación normal.

**EL PLANTEAMIENTO DE "IKAS 85" ES BUENO, PERO CREEMOS QUE ES DEMASIADO LARGO**

*¿Qué os ha parecido el Curso en líneas generales?*

Bueno, coinciden Iñaki y Eva, aunque dos años son excesivos, habría que acortarlo un poco.

*¿Habéis puesto en práctica en vuestros trabajos lo que habéis aprendido aquí?*

Eso es muy difícil porque depende de muchos factores, aunque en la mayoría de los casos y en un primer momento te limitas a cubrir una necesidad concreta y no en función de tu formación. A largo plazo creo que lo que hemos aprendido nos será muy útil.

*¿Habéis sentido en algún momento ganas de abandonarlo todo?*

Yo incluso hice mi despedida, -me responde sonriente Iñaki-. Tuve oportunidad de irme a trabajar a otro sitio, pero al final me quedé.

*¿Te arrepientes de ello?*

No. Ahora no. He tenido mucha suerte con mi superior y ahora todo marcha sobre ruedas.

*¿Y tú, Eva?*

Yo también he pasado por momentos malos pero no pensé en abandonar nunca. Trabajar en este Grupo compensa estos momentos.

**LA PRINCIPAL CRITICA QUE PODEMOS HACER ES QUE NO SE HA SABIDO VENDER BIEN LA IDEA DE IKASBIDE A LAS COOPERATIVAS**

*¿Cuáles son a vuestro modo de ver y muy esquemáticamente los aspectos positivos de Ikasbide?*

Nos ha introducido a un Grupo Empresarial importante, hemos aprendido muchas cosas nuevas y ha sido una experiencia muy positiva en nuestra trayectoria profesional.

*¿Y los negativos?*

La principal crítica que podemos hacer es que no se ha sabido vender bien la idea de Ikasbide a las Cooperativas, me comenta Iñaki, y además añade Eva, no ha habido un seguimiento puntual de todos nosotros desde Ikasbide.

*Pero eso es muy difícil...*

Sí, pero estamos tratando de ser críticos para poder mejorarlo, no? me responde Eva como si tuviera la respuesta preparada.

*Imaginaos que una gran firma os ofrece trabajo y que os encontráis, como así es, a 7 de Enero de 1987, con lo que ya conocéis en el Grupo e Ikasbide, ¿os iríais?*

Yo creo que no, me dice dudando Iñaki. Yo rotundamente no, dice Eva, sin apenas tiempo de apuntar la respuesta de Iñaki.

**LA IDEA DE GRUPO DEBERA FORTALECERSE EN GRAN MEDIDA CON IKASBIDE**

*¿Conocéis ahora mejor el Grupo?*

Sí, sin duda, Ikasbide ha sido una pieza clara en este conocimiento.

*¿Creéis que Ikasbide puede dar esa mentalidad de Grupo definitivamente?*

Sí, claro, pero todavía tendrán que pasar algunas promociones más.

*¿Es Ikasbide ese "vivero" de Directivos que pretende ser?*

¿Quién puede saber eso hoy?, me dicen ambos coincidiendo. Mañana lo veremos, apostillan.

*Por último, quisiera que me definiérais en pocas palabras lo que Ikasbide como conclusión ha supuesto para vosotros:*

Para mí, dice Iñaki, una experiencia muy positiva pero mejorable.

Para mí, ahora es Eva quien habla, hay que seguir adelante, cambiando algunas cosas. Yo, a pesar de todos los problemas estoy muy contenta y lo volvería a repetir.

*Es indudable que nadie puede conseguir alcanzar sus objetivos con el primer intento, ni siquiera se puede llegar a pensar en ser perfectos a la primera de cambio porque sino... ¿qué haríamos mañana?*

*Por cierto, ¿creéis en Maradonas?*

No, yo creo en el currelo del día a día, aunque de vez en cuando es bueno tener figuras..., concluye Iñaki.

Clarísimamente NO. Eva es rotunda.

arlo y para archivo de los estudios de la historia.

Sería ingenuo si pensara que Ikasbide ha logrado con esta promoción los objetivos que se proponía. Pero como no soy ingenuo, ni pretendo parecerlo, también os digo, postgraduados de Ikasbide, que seréis vosotros a partir de este mismo momento quienes deis la verdadera medida de vosotros mismos, quienes tendréis que ganar la apuesta que un día otros hicieron con vosotros y quienes contribuiréis con vuestras aportaciones y auto crítica serena a la mejora de este Ikasbide casi bebé.

Sois vosotros la mejor noticia de este número, una buena noticia sin duda, merecedora de un lugar especial en la primera página de cualquier medio que no diera pábulo a la carnaza y amarillismo al que tanto nos tienen acostumbrados. Sois vosotros hoy, y me enorgullezco de ello, mi exclusiva; una exclusiva que dejaré de serlo mañana mismo. Ahora os toca trabajar.

Para terminar, quisiera reflexionar acerca del símil que un personaje afín a Ikasbide y a los

postgraduados hace siempre cuando trata de explicar, sencillamente, el porqué de esta iniciativa. "Los vascos no creemos en Maradonas, dice reflexivo y seguro, nosotros creemos en los pelones del centro del campo hechos a sí mismo en la Real o el Athletic... Nosotros queremos hombres que luchen los noventa minutos y que no den un balón por perdido, aunque de vez en cuando nos sale alguna figura..."

Yo, ahora me pregunto: Maradona tenía ilusión, talento, juventud, un par de botas viejas y un pedazo de tierra desigual "cerquita" de su casa. Solo le faltaba el balón para destapar su ingenio. Vosotros tenéis todo lo accesorio. Os acaban de dar el balón y sólo falta que os den juego. Por eso, ¿por qué no... Maradonas? Únicamente os pedimos una cosa: cuando os hagáis famosos acordaos quién os dió el balón y sed fieles al club que os brindó la oportunidad de demostrar lo que valíais.

José Ignacio Mora Aguirre

# URGENCIA DEL DISEÑO INDUSTRIAL EN EUSKADI

---

**E**l Diseño Industrial es una realidad firmemente asentada en la vida empresarial de los países más avanzados. En Euskadi ha comenzado a despertar en fechas relativamente recientes, en un momento especial significativo para la supervivencia de sus empresas, ante la creciente avalancha de productos extranjeros originada tras la incorporación a la CEE.

**P**or eso, el desarrollo del Diseño Industrial adquiere aquí y ahora caracteres de urgencia, por la necesidad que tienen muchos productos vascos de diferenciarse frente a la competencia, convirtiéndose así en un factor determinante de compra.

**L**as Instituciones vascas han tomado conciencia del problema, adoptando una decidida política formativa y, apoyando económicamente, tanto la labor de Diseño como la elaboración de prototipos y primera industrialización del nuevo producto.

**E**l Grupo Cooperativo de Mondragón se une activamente a esta inquietud al dar los primeros pasos para la creación de un Instituto al servicio del Diseño Industrial, de carácter abierto y bajo la forma jurídica de una Cooperativa de Servicios, cuya constitución oficial se prevé para finales del presente año.

