

TRABAJO Y UNION

Lankide

Nº 382 Zbkia - Julio 1994 Uztaila - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



euskal kultura

MIREN AZKARATE,
Euskaltzain osoa

MCCK 31.000 milioi
pezetako irabaziak
aurrikusten du aurrerago
ekitaldirako

La formación continua



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

Estar al día técnicamente

Recientemente se discute mucho sobre las formas de educación que se consagran a través de ese repertorio de asignaturas que imparten el conocimiento del griego, el latín o la filosofía.

Y es que los resultados prácticos que se obtienen al profundizar en cualquier materia no se logran sólo por el ejercicio práctico de la especialidad elegida, sino por el esfuerzo que se haya realizado por conocer el origen, los fundamentos y el porqué de las cosas. Así como no se es un buen futbolista si no se realizan ejercicios de gimnasia que aumenten la capacidad física para jugar incansablemente durante los noventa minutos de cada partido, la formación en disciplinas que doten de conocimientos humanos esenciales, es imprescindible para pertrechar a las personas de suficiente agilidad mental para ser después accesibles a las ciencias, a la física, a la mecánica, a la informática o a la tecnología. Cuanto mejor se conozca el significado de cada vocablo, o el origen de cualquier fenómeno que luego se utiliza cotidianamente, más se facilita el avance del raciocinio y con él el progreso de la técnica.

Aquí, en la técnica, que es lo que sobre todo manejamos en la empresa, es donde se asienta el impulso empresarial. Porque técnica, al fin y al cabo, es cuanto se aplica a la producción, a la organización, al mercado, a la calidad, a la investigación y a las finanzas.

Sucede que, a veces, el conocimiento se adquiere de forma prestada o superficial, por el uso diario de los instrumentos que se ponen al alcance de los trabajadores y de los profesionales, y la técnica que se aplica no es honda, es incompetente para desarrollar innovaciones imaginativas, y en cuanto sale al paso algo inusual o inesperado, nos faltan resortes técnicos e intelectuales para afrontarlo: la técnica prestada realizada sin bases científicas se agota carente de capacidad de progresar.

Ahora el problema se viene acrecentando. La evolución de la técnica, traccionada correosamente por los afanes de competir, deja desnudos de conocimientos a quienes no saben profundizar, y a los que no son capaces de ponerse al día.

Los italianos con un sólo vocablo "aggiornamento" han descrito el fenómeno de la puesta al día en su arte plástico e industrial y han ido en cabecera, sobre nosotros, con su destreza y con sus técnicas.

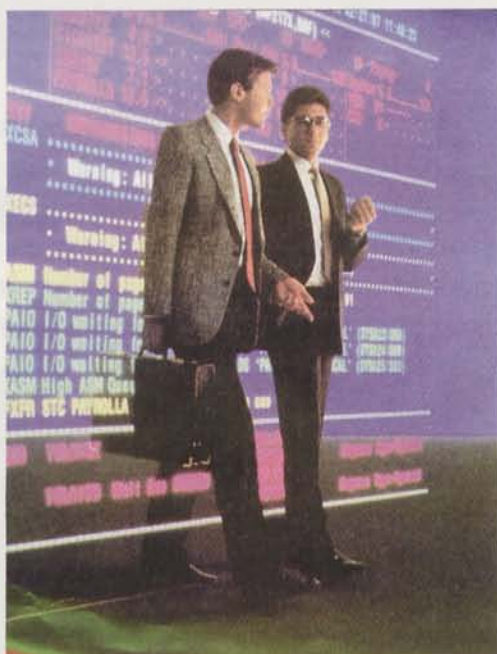
No hay que echar en saco roto el "aggiornamento", cuya medicina es la formación permanente. Si acaso, habría que desprender de esta locución ese ropaje aparente por el que parece que el método de estar al día supone hallarse permanentemente volcado sobre los textos técnicos que versan sobre las materias que atañen a nuestra profesión. No es eso; o no es sólo eso.

Es algo relacionado con la curiosidad científica, con aquella cualidad cuyas principales propiedades consisten en que cada persona se entusiasme con su trabajo -cuando evidentemente este trabajo tenga algo de alcance técnico, que lo tienen más puestos de los que uno cree- y trata de perfeccionarlo día a día, mediante el recurso sistemático a referencias escritas, habladas, a cursos monográficos, o a experiencias que uno mismo realiza.

La formación permanente no debe asumirse como una soga de castigo impuesta por el implacable avance de la técnica, sino como una especie de recurso para atesorar más conocimientos que convienen a ese puesto de trabajo al que hemos accedido y en el que vamos a escribir todos nuestra humilde biografía.

La formación permanente es aquella pequeña pasión por la que cada uno persigue acrecentar el tesoro intelectual de su contribución social. □

9 El aprendizaje directivo



37 Gari jotzen



40 MCC eta 1993 ekitaldia



Estar al día técnicamente
Editorial 2

La actualización del conocimiento
José M^o Ormaechea 5

El aprendizaje directivo
José Antonio Mendicutte 9

Una nueva actitud ante la formación
Iñaki Idiazabal 12

Formación de técnicos y mandos intermedios
Javier Mendiluze 14

Formación de órganos sociales
José M^o Larrañaga 17

La calidad... también en la formación
Mertxe Aja 20

Opciones de formación
José M^o Mendizabal 23

Aintzinakoak: Gari jotzen
José M^o Izaga/Koldo Lizarralde/Carmelo Urdangarín 26

Begi belarri: cuatro voces
Par Uribe 30

El Consejo Social y las Cooperativas
Jesús Beltrán 33

Euskal Kultura: MIREN AZKARATE
Javier Marcos 35

Kooperatibetako berriak 39

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

CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.^o Ormaechea.
Consejeros: José M.^o Larrañaga. José M.^o Mendizabal. Jesús Goienetxe.
Rafael Amozarrain. Jesús M.^o Herrasti.
Carmelo Urdangarín. José Luis Rubio.
Juan Leibar. José Ramón Elorza.

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

En este número...

Según los expertos la formación es pieza clave en las empresas para competir. Más si cabe en este nuevo entorno, en el que las nuevas tecnologías y los cambios en las condiciones de competencia comercial y organizativos adquieren una importancia vital en el desarrollo de las empresas.

En este número de T.U. Lankide analizamos de forma genérica la importancia de la formación en la empresa de hoy, y abordamos aspectos más específicos como son la formación de directivos, de técnicos y mandos intermedios y de los propios operarios.

La segunda parte de la revista de este mes comienza con la sección dedicada a los oficios antiguos que en esta ocasión detalla los pormenores del cultivo del trigo, que en el País Vasco, al igual que en otros muchos lugares, ha sido uno de los componentes básicos de la alimentación humana.

El personaje que hemos entrevistado para la sección "Euskal Kultura" es Miren Azkarate, la primera mujer miembro de Euskaltzaindia, que a estas alturas se ha convertido en una de las caras más famosas de la Academia con su participación en el programa de Euskal Telebista "Balinda".

Además, contamos con varias colaboraciones, entre las que se incluye la de Jesús Beltrán, un socio jubilado de Lagun-Aro que nos transmite su opinión acerca del papel a jugar por los Consejos Sociales en el desarrollo de la empresa Cooperativa.

Asimismo, en el número de este mes se informa sobre los datos de la Corporación MCC referidos al ejercicio anterior que con motivo de la presentación del informe anual se hicieron públicos el pasado mes de junio.

Las noticias ocurridas en nuestras Cooperativas y las secciones habituales de esta segunda parte de la revista ponen el punto final al número de este mes.

Ale honetan...

Adituen ustez, prestakuntza lehiarako giltza da enpresentzat. Eta are gehiago ingurune berri honetan; izan ere, teknologia berriek eta merkataritza eta antolakuntzaren inguruko konpetentziaren baldintzen aldaketek berebiziko garrantzia hartu baitute enpresen garapenerako.

T.U. Lankideren zenbaki honetan, gaurko enpresan prestakuntzak duen garrantzia aztertu dugu oro har. Bestalde, alderdi zehatzagoak ere landu ditugu, hala nola, zuzendarien, teknikarien, tarteko agintarien eta langileen prestakuntza.

Hil honetako aldizkariaren bigarren zatia antzinako lanbideei eskainitako sailarekin hasi dugu. Oraingoan, beste hainbat tokitan legez Euskal Herrian ere giza elikaduraren oinarritzko gaia izan den gariaren laborantzaren gorabeherak zehazten dira.

"Euskal Kultura" sailerako elkarrizketatu dugun pertsonaia Miren Azkarate da, Euskaltzaindiako lehen emakumezko kidea eta jadanik Euskal Telebistako "Balinda" programan duen partaidetzari esker Akademiako aurpegiarik famatuenetarikoa bilakatu dena.

Gainera, hainbat kolaborazio ere izan ditugu, besteak beste, Lagun-Aroko bazkide erretiratua den Jesus Beltranena; honek, Kontseilu Sozialek Kooperatiba enpresaren garapenean duten zereginari buruzko bete iritzia jakinarazi digu.

Era berean, hil honetako alean, MCC Korporazioaren iazko datuei buruzko informazioa ematen da. Datuok, urteko txostenaren aurkezpena zela eta, joan den ekainean kaleratu ziren.

Gure Kooperatibetan gertatutako berriek eta aldizkariaren bigarren zati honetako ohizko sailek ematen diote amaiera hil honetako aleari.



Es indispensable que todos participemos en las políticas de formación de la empresa.

La actualización de los conocimientos no es materia exclusiva para los directivos; afecta a todos, ya que ningún puesto de trabajo es ajeno a las exigencias de la competencia. En opinión de José M^a Ormaetxea lo importante es adquirir hábitos para aprender y para poseer conocimientos de forma total y permanente.

La actualización del conocimiento

José M^a Ormaechea

No es posible mantener dignamente un puesto de trabajo sin actualizar de forma continua los conocimientos que conciernen a ese puesto. En alguna ocasión leí al Dr. Marañón que la cultura es el sedimento cognoscitivo que nos queda cuando ya nos hemos olvidado de repetir de memoria lo que hemos aprendido en los centros de enseñanza.

Y es el hecho cierto que los estudios realizados antes de asumir nuestros

primeros empleos, rara vez se aplican directamente. En su lugar se utiliza la capacidad de razonar, con el carácter que da soporte al dominio de las materias concernidas en el puesto de trabajo.

Ni el cálculo diferencial, ni la trigonometría, y ya no digamos la geografía, la historia o el teorema de Pitágoras, tienen aplicación sistemática y habitual a la hora de trabajar. Simplemente el esfuerzo realizado al

“Es malo torturarse con el trabajo; tan malo como no encontrar en él algo gratificante y compensador más allá de la remuneración necesaria para poder afrontar las exigencias vitales”.

educarnos, en muchas ocasiones, ha servido para agilizar nuestra capacidad intelectual y para facilitarnos el hábito de aumentar el saber. Luego estos saberes a lo mejor, siendo tecnológicos, se aplican al tacto y diligencia para desarrollar unos planes relacionados con lo que llamamos ahora ingeniería financiera, o siendo lo aprendido, propio de materias jurídicas y abstractas, terminan siendo útiles dirigiendo un departamento de mercadotecnia.

Vale cuanto digo para confirmarme en la idea de que lo importante es adquirir hábitos para aprender y para poseer conocimientos de forma total y permanente.

Tampoco sería correcto llegar a creer que la actualización de los conocimientos pertenece al mundo de los altos directivos, ni de los mandos intermedios, porque tal como evolucionan los acontecimientos y los presagios que se hacen para el futuro, nin-

gún empleo se va a escapar de la tupida red de exigencias estimulada por la competitividad, que tiene sus debilidades -así lo han creído los ingleses- en la falta de puesta al día de las distintas profesiones, por lo que han iniciado un gran esfuerzo para desarrollar programas de formación permanente en sus empresas.

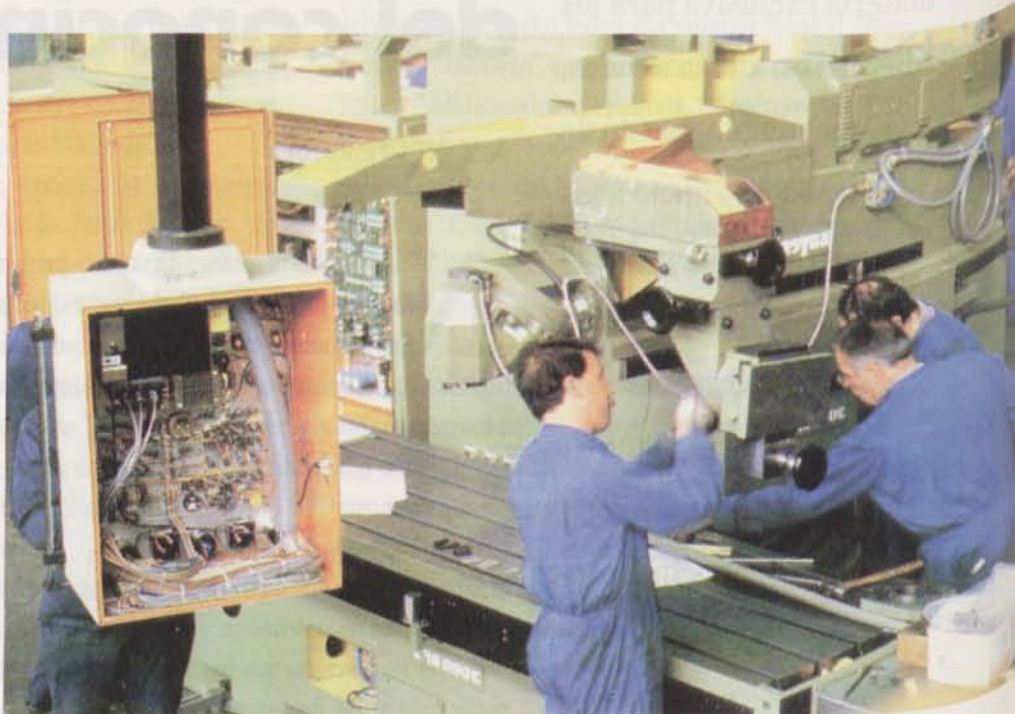
Por lo demás, ya nadie duda de que

tiene que hacerse esfuerzos constantes para conseguir la puesta al día de los conocimientos.

Garantía del empleo

Muchos de los dramas humanos, sobre todo en los años posteriores de trabajo, que son aquellos de los que se arrastra la última memoria profesional, nacen precisamente de la falta de adecuar día a día los conocimientos. Así la garantía del empleo que ocupamos se siente violentada cuando más se acerca uno al límite de la jubilación.

Quienes llevamos más de cincuenta años en la empresa somos testigos de las huellas que dejan escritas con zozobras y penas cuantas personas/trabajadores imbuidos por un clima de despreocupación hacia el perfeccionamiento de las técnicas, van dejando de ser útiles para asumir puestos, porque



La actualización espontánea

Cada vez se trabaja menos horas a la semana y en su lugar existen más horas de ocio en las que colmar nuestras aptitudes personales.

Aun a trueque de que para algunos la ocurrencia de acercarse en las horas libres a temas que tienen que ver, de cerca o de lejos, con su profesión les parezca un disparate, debo reconocer que a mí me parece totalmente normal que, sin que pese como una obligación sistemática, el perfeccionamiento de la cultura que se desarrolla en torno a las características de cada puesto, pueda ser un vehículo de reforzar, informalmente, la formación permanente de cada persona ante las exigencias futuras de cada función, tarea, responsabilidad o puesto de trabajo.

Es malo torturarse con el trabajo; tan malo como no encontrar en él algo gratificante y compensador más allá de la remuneración necesaria para poder afrontar las exigencias vitales.

No se trata de acceder a estudios sistemáticos, complejos, ni siquiera directamente relacionados con las habilidades habituales. Se trata de aprovechar el margen de curiosidad que todos tenemos para saber cada día algo más, como un nutriente indispensable para agilizar y ensanchar las ideas, en beneficio de la profesión que cada uno tiene. Y eso es posible en la medida que fluya un apropiado sentido del uso del tiempo, y porque además también puede resultar divertido, en la medida que se entienda que es útil colmar la vida de conocimientos, al paso que la enriquecemos para ser más generosos con la sociedad de la que somos tributarios.

sus conocimientos, ya a los cincuenta años de edad, no son los adecuados y han devenido en caducos.

La formación permanente tiene como objetivo prioritario garantizar que los procesos directivos y empresariales no sufran merma por la pérdida de los conocimientos necesarios para revitalizar el armazón que soporta la "cultura" de cada empresa.

La sociedad, y el escenario creado en

torno a la profesionalidad, impulsa los avances técnicos, y nos parece a todos que este progreso va a servir, sin más, al aumento del bienestar. Pero este primer análisis, además de ser primario, es engañoso, porque los avances técnicos no se hacen sin realizar esfuerzos complementarios que nos garanticen a los hombres y a las mujeres que estamos sirviendo en nuestro puesto de trabajo con dignidad y conocimiento

suficiente. Es una de las formas de extraer de la riqueza o inversión que se ha puesto en nuestras manos, la mayor utilidad posible como parte del entramado de la organización de la que somos sólo una de sus claves de mayor o menor importancia.

Aumentar los conocimientos como estrategia

Taylor ya hace más de 80 años con su división y control de los tiempos del trabajo, ya apuntó de forma pionera la conveniencia de estudiar cada puesto y proveerlo de coberturas para obtener del esfuerzo efectuado el mayor rendimiento posible. Hoy López de Arriortúa, aplicando una pretendida filosofía laboral que habla del "señor trabajador" y trata al cliente subliminalmente como el receptor ideal de los frutos de la empresa, también encara la actualización permanente de la técnica acuciado por la necesidad de rentabilizar las empresas para las que trabaja.

Todas las actividades humanas se hallan -aun las artesanales- en la necesidad de adaptarse permanentemente al cambio que exteriormente se produce y que influye decisivamente en la conducta de quienes, hombres y mujeres, trabajen en cualquier modelo de empresa: del apremio de actualizar los conocimientos no se escapa nadie, ni las cooperativas, ni la sociedad de capitales, ni las empresas públicas, ni los funcionarios.

Otra cosa es cómo se institucionaliza u organiza para que tenga éxito la educación permanente. Y aquí entra en

juego la extensión que ha de darse a las estrategias de las empresas, y si en éstas, el "aggiornamento" -como dicen los italianos- se instala en el vértice de la organización introduciendo sus variables -método, extensión, coste- en los planes estratégicos con la idea de identificar las necesidades de las empresas y de las personas que trabajan en ellas.

Se considera en cualquier caso incuestionable la presencia activa de la alta dirección: aquella instancia de la organización que tiene que ver con el largo plazo, ámbito temporal en el que hay que calendar los programas que tiendan a potenciar al personal para afrontar los nuevos retos que provienen de la agresividad de la competencia.

Tiene que ver todo lo que se refiere a la actualización de los conocimientos con lo que ahora se comienza a llamar gestión del cambio, en esa efímera vida que tienen las cosas, los métodos, las máquinas, los saberes, las estrategias y las conductas.

Modelos de productos, sistemas técnicos, eslóganes compulsivos, materiales y concepciones estéticas pasan rápidamente de ser actuales a quedar obsoletos, de la misma forma que la vida se acelera y los conocimientos van sustituyéndose y renovándose deprisa, aceleradamente. Bajo estas claves, por lo demás difíciles de negar, la incorporación de más conocimiento para perfeccionar la capacidad funcional de cada trabajador se hace necesaria, y además debe formar parte de las estrategias programadas y controladas de cada empresa.

Los sistemas

Para empezar hay que aceptar el reto como un objeto corporativo, y habría que fijar sobre la base de referencia de la nómina total, cuál debe ser el porcentaje que se debe destinar a la formación permanente por la actualización de los conocimientos en relación al puesto que cada uno ocupa.

Hay que hablar de inversión, al desarrollar los programas de la formación permanente; de una adscripción inmaterial al activo de las empresas de la misma categoría de intangibilidad que se da a la investigación. El incremento intelectual y técnico del soporte humano deja atrás, a mi juicio, a la mayor capacidad del desarrollo de la investigación, entre otras cosas porque es seguro que este acervo es producto directo de la inspiración humana.

Los expertos en materias docentes nos hablan de dos grandes grupos o fórmulas para ampliar los conocimientos: la lección magistral y la lectura, como modelos clásicos, y los casos prácticos y las simulaciones, como métodos más cercanos a la acción.

La Dirección de Personal, en la que, bajo la tutela de la Gerencia se asume esta responsabilidad clave, debe:

- Analizar las necesidades que se observan entre el personal en un esfuerzo de comprometer en el análisis las proyecciones futuras de la empresa.
- Deben controlarse los planes de formación para garantizar la eficiencia de las inversiones realizadas cada año. En Francia las empresas se ven obligadas a redactar su balance

social y en ellos figuran los ratios que objetivamente identifican el esfuerzo realizado por la empresa en esa función de la formación permanente.

- Los programas de formación más extendidos y aplicables a cuadros de gestión para afrontar futuras necesidades son: Informática y nuevas tecnologías, administración de empresa y sus estrategias, marketing y ventas, la tecnología de producción, la dirección del personal, y nuevas formas de financiación

Este repertorio de programas, de mayor o menor calado, en España se completa con el estudio de un segundo idioma porque es bien sabido que la enseñanza de otro idioma moderno durante muchos años ha quedado postergado, o ha sido insuficientemente tratado en cualquier centro de estudio reglado oficial.

Las estadísticas que he consultado sorprendentemente dicen que son más del 60% las empresas que analizan sistemáticamente sus necesidades de formación.

Por lo que atañe al costo se mueve entre el 1,20 y el 2% de la nómina de personal, lo que equivale a unas 25 a 40 horas anuales que son las que, uniformemente repartidas, podría dedicar cada trabajador, cada año, a perfeccionar sus conocimientos en relación al puesto que ocupa y a las circunstancias externas que influyen o van a influir en su conducta operativa a largo plazo. □

En opinión del autor la formación de directivos no es más que una respuesta a las necesidades que plantea la preparación de cuantos vayan a acceder a la función directiva y el reciclaje de los profesionales en ejercicio. Reflexiona sobre qué es la función directiva y a qué requerimientos debe responder hoy día.



El aprendizaje directivo

José Antonio Mendicute, Director de Otalora

¿Qué es la función directiva?

En toda empresa se aplica una tecnología para hacer algo concreto: fabricar un producto o prestar un servicio. Hay que reclutar personal, llevar las cuentas, vender los productos y muchas cosas más. Para todo ello se requieren conocimientos específicos. Pero, además, nada de lo específico se realizaría en la medida adecuada y en el momento preciso

sin que interviniera una función peculiar que llamamos Dirección.

Pensemos en un director de orquesta. Cada músico toca con maestría un instrumento, pero no habría orden ni concierto sin un director que marcara los momentos de entrada y de salida de cada músico y señalara a cada componente el matiz preciso para lograr la armonía de conjunto.

A diferencia del trabajo operativo, que exige la aplicación de las capacidades motoras e intelectuales de manera individual o en equipo, el trabajo directivo supone organizar las tareas de otros e impulsarles a realizarlo.

Capacidades de un directivo eficaz

El científico que descubrió esta función singular, H. Fayol, decía que

Liderazgo

La eficacia del directivo se ve reducida muchas veces a causa de su estilo. Los trabajadores actuales, con un nivel de educación creciente, vienen demandando un estilo distinto de gestión del que resultaba apropiado hace una década. En la mayoría de las situaciones laborales, el directivo autocrático es rechazado y no resulta eficaz.

Hoy día, una gestión excelente apunta hacia lo que se ha dado en llamar liderazgo. Se trata de influir en las personas para que, por propia voluntad, intenten lograr los objetivos de la empresa, integrando los intereses personales en las tareas que deben ejecutarse. En vez de ordenar, al líder se le exige convencer y motivar.

El líder inspira confianza, irradia entusiasmo y crea un equipo de personas que busca el éxito y contribuye al logro de los objetivos de la organización. No se gestiona en base a órdenes, ni se busca la sumisión de las personas. El directivo con capacidad de liderazgo consigue que los colaboradores le sigan por propia iniciativa, porque confían en él y en su carisma.

dirigir consiste en: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Otros autores, a lo largo de los últimos años, han ido completando la teoría y práctica de la dirección. Estudiosos del "management", como Drucker, Gelinier y Peter, entre otros, tienen seguidores en todo el mundo; pero ellos sólo nos pueden estimular a través de sus escritos. Somos nosotros los que, en definitiva, tenemos que aplicar sus enseñanzas.

Cada época y cada situación requiere determinadas capacidades, pero las más significativas en la guía del aprendizaje directivo son, básicamente, cuatro: el liderazgo, la comunicación, la gestión del tiempo,

y la evolución del rendimiento.

El aprendizaje directivo

No cabe duda de que ha pasado la era del ejecutivo autoritario, del "orden y mando" como modelo de dirección. Como hemos apuntado, el directivo debe tener capacidad para comunicarse, motivar, delegar en sus colaboradores y trabajar en equipo.

Estas características chocan con el modelo de

gestión autoritario que todavía prevalece. Se requiere, por lo tanto, un cambio de comportamiento, que difícilmente puede lograrse sólo con acciones formativas en el aula.

Son necesarios, por supuesto, programas de formación directiva, tales como el Master en Dirección de Empresas, Programa de Perfeccionamiento Directivo y seminarios específicos sobre diversas áreas de la función directiva.

Todos estos programas se vienen impartiendo regularmente en OTALORA. Pero en el desarrollo de las capacidades directivas es preciso recurrir también a otras vías.

Una de ellas es considerar el aprendizaje como un proceso en el

Gestión del tiempo

La capacidad de gestionar el tiempo es otra habilidad que debe poseer el directivo. La vida diaria nos da muchos ejemplos de directivos que más bien parecen vivir condicionados por el tiempo.

Gestionar bien la agenda quiere decir dedicar el tiempo de manera que podamos conseguir lo que decimos que es importante. Cuando una persona dice "no tengo tiempo" está transmitiendo la idea de que a cierta tarea no se le concede suficiente prioridad.

Una causa frecuente de pérdida de tiempo es la incapacidad de delegar en los colaboradores. El directivo que acapara tareas, además de desmotivar a quienes trabajan con él, acaba siempre atrapado por el tiempo.

que se combinan exposiciones teóricas con aplicaciones en la actividad diaria y un seguimiento de los logros conseguidos. En Octubre pasado se impartió en OTALORA un seminario de "Liderazgo transformacional" y se está ahora trabajando en el proceso de implantación tutorizada en una cooperativa.

Al tratarse en el fondo de un cambio de estilo directivo, las lecturas de revistas líderes del "management" pueden ayudar a comprender que los tiempos actuales exigen recurrir a "maneras" distintas de gestionar los recursos humanos.

Estas lecturas tienen la virtud de la sugerencia, de la propia reflexión y, por lo tanto, de inspirar otros puntos de vista con los que mirar a nuestros problemas cotidianos. Estas, pues, una segunda vía de aprendizaje.

Los directivos tienen hoy día varias revistas que abordan específicamente las nuevas formas de dirigir. Entre las destacadas, podemos citar una en inglés (Harvard Business Review) y dos en castellano (Harvard Deusto y Alta Dirección).

Para fomentar este medio de aprendizaje, se inició en abril el envío desde OTALORA a todos los gerentes de dos artículos seleccionados sobre temas directivos. Se irán facilitando regularmente nuevos materiales de lectura.

Una tercera fuente de aprendizaje es el conocimiento de experiencias llevadas a cabo en otras empresas. Cuando la empresa de referencia es,

además, una cooperativa, el aprendizaje resulta enormemente enriquecedor. Este ha sido el caso de "Hobekuntza", la experiencia de mejora continua e implicación social de Maier, que ha sido expuesta en OTALORA a todos los gerentes y directores generales de la Corporación.

En otoño de este mismo año se presentará otra experiencia, que sirva también como ayuda en el proceso de cambio del modelo de gestión hacia una participación e implicación efectiva de todas las personas en la gestión de las cooperativas.

Entendemos que es importante que los directivos aprovechen al máximo

Comunicación

Para que el directivo sea eficaz debe ser un buen comunicador. La comunicación es un flujo que circula dentro de la empresa en sentido descendente, ascendente y horizontal. Es frecuente que la comunicación sea excesiva en sentido descendente y escasa de abajo hacia arriba.

Resulta esencial que se verifique si los mensajes han sido entendidos correctamente ("feedback"). Esta comprobación es importante porque suelen existir barreras para la correcta recepción del mensaje.

Comunicar es dialogar, es saber escuchar además de saber expresar con claridad el propio mensaje.

estas vías de formación/aprendizaje, dado que, al incidir la función directiva fuertemente en la competitividad, podría ocurrir que la capacidad de nuestros ejecutivos se convirtiera en "cuello de botella" del desarrollo empresarial. □

Evaluar el rendimiento

El directivo debe saber evaluar el rendimiento de sus colaboradores. Elogiará a los eficaces y amonestará a los descuidados. Pero la evaluación del rendimiento no debe reservar sorpresas a los empleados. Cuando el directivo hace bien su trabajo, los aspectos conflictivos habrán sido tratados en su momento y no aflorarán por sorpresa en el momento de la evaluación.

Para el líder, la evaluación es, asimismo, un compromiso para el futuro. No trata de calificar al colaborador y dejar después las cosas como están, sino que sacará consecuencias de corrección en algunos casos y de mejora en todos. Debe evaluar sobre todo capacidades y, después de contrastar con los resultados obtenidos, aupar al colaborador a nuevos retos profesionales. Esto es, que la evaluación también sirve para motivar.

Los rápidos avances tecnológicos y los cambios en las formas de gestión, hacen que una persona pueda quedar obsoleta en su trabajo sino se recicla permanentemente. Todo ello supone la necesidad de adaptarse a la nueva situación mediante un cambio de actitud ante el aprendizaje y la formación.



Capacidad tecnológica, factor determinante de competitividad.

Una nueva actitud ante la formación

Iñaki Idiazabal, Responsable de Formación del Grupo Fagor

Hasta hace no muchos años las personas comenzaban su actividad profesional y tras un período de aprendizaje más o menos largo en el que asimilaban una serie de conocimientos, estaban capacitados para trabajar hasta el fin de su vida laboral. Las tareas que realizaban no cambiaban sustancialmente por lo que no necesitaban adquirir nuevos conocimientos o habilidades para dar una respuesta satisfactoria en su trabajo. Sin embargo, hoy en día, debido al rápido avance tecnológico y a los cambios en las formas de gestión, una persona puede quedar rápidamente obsoleta en su trabajo sino se recicla continuamente. La idea de ocupar un mismo puesto de trabajo

para toda la vida ha desaparecido y se ha introducido la de la polivalencia profesional y el desarrollo permanente de las capacidades de todos los trabajadores. Esto supone la necesidad de adaptarse a la nueva situación mediante un cambio de actitud ante el aprendizaje y la formación.

Formación integrada en la Gestión Empresarial

Tradicionalmente, el Departamento de Formación de las empresas era el encargado de confeccionar los Planes de Formación y organizar los distintos cursos y seminarios a los que debían asistir los socios. La asistencia a los cursos de formación se decidía tras analizar las numerosas ofertas forma-

tivas que enviaban a las Empresas los Centros impartidores de Formación. La decisión de asistir a un Curso se tomaba en base a referencias que se tenían de los impartidores, o de personas que habían asistido al curso con anterioridad, o a lo sugerente que podía ser el programa. De esta forma, muchas veces la valoración que hacían los asistentes al curso se podía resumir en estas frases: "ha sido interesante", "hemos contactado con personas de otras empresas que nos pueden aportar ideas", etc., pero rara vez se hablaba de la aportación real que esos conocimientos adquiridos durante el curso podían dar al trabajo diario de los asistentes y a la cumplimiento de sus objetivos.

Hoy en día, la Gestión de Formación debe estar integrada en una Gestión Global de Recursos Humanos, y ésta en una Gestión Global de la Empresa. De esta forma, los Planes de Formación tienen que estar integrados en los Planes de la Empresa y colaborar para que éstos se cumplan. La puesta al día de las capacidades de todos los socios debe ser una preocupación de toda la estructura de la empresa y la línea ejecutiva debe estar implicada en esta función. Así, las preguntas que nos debemos formular a la hora de realizar un Plan de Formación son las siguientes: ¿De qué forma va a contribuir la formación en el cumplimiento de los objetivos empresariales? ¿qué puede aportar la formación para solucionar los problemas cotidianos? ¿cómo se integra la formación en los proyectos que tenemos entre manos?. El plantearnos estas cuestiones hace que definamos claramente los objetivos a alcanzar con la formación, nos posibilita establecer los mecanismos para evaluar los efectos conseguidos con la misma, y, en definitiva, nos permite hacer un seguimiento de la formación como de cualquier otra variable empresarial.

Este nuevo enfoque supone como decíamos más arriba un cambio de actitud. Por una parte, la organización debe tener una preocupación por el análisis permanente de las necesidades de formación de los socios y por el mantenimiento constante de las capacidades profesionales específicas necesarias para dar respuesta a los retos empresariales. Por otra parte, la actitud de

las personas ante el aprendizaje debe evolucionar; de esta manera, aprender no es sólo almacenar más conocimientos, sino que supone desarrollar nuestra capacidad de observar, tener curiosidad ante las cosas, mostrar inquietud ante los problemas, tener una mente flexible que nos permita abordar las distintas situaciones del trabajo con una perspectiva nueva y original. Esta nueva actitud ante el aprendizaje, que puede ser una actitud general ante la vida, cobra especial relevancia cuando nos referimos a

nuestro quehacer cotidiano en el mundo de la empresa, debido a la riqueza de las aportaciones que podemos hacer cada uno en nuestro trabajo.

Este enfoque de la formación posibilita la actualización y el mantenimiento de las capacidades de los socios lo que puede constituir una ventaja competitiva, ya que en función de que tengamos o no las personas con la cualificación requerida y en el momento oportuno, la realización de distintos proyectos puede ser un éxito o un fracaso. □

Formación como variable estratégica

Al hablar de formación los expertos distinguen dos maneras complementarias de entender la misma:

Por una parte, la formación es una actividad a corto plazo, que ayuda a la gente a realizar mejor su trabajo. Esta forma de entender la formación se refiere a los conocimientos y aptitudes que una persona debe poseer para dar una respuesta cada vez mejor en su trabajo actual, hace que las personas sean especialistas cualificadas en su área de trabajo. Por otra parte, la formación se entiende también como desarrollo. La formación así entendida es una actividad a largo plazo y orientada hacia el futuro, hace que las personas se salgan de su círculo habitual y sirve para ensanchar su campo de visión y abrir nuevas perspectivas, ayuda a pensar estratégicamente, crea generalistas y, en última instancia, líderes empresariales. Enfocada la formación de esta manera global, no hay duda que da respuesta a las necesidades actuales, pero sirve también como una inversión a medio plazo, ya que ayuda a la preparación de los futuros líderes de nuestras cooperativas.

En estos momentos de crisis y de incertidumbre, en los que los recortes presupuestarios afectan a todas las actividades de la empresa, creemos que sería bueno no perder esta idea de futuro y hacer un esfuerzo para seguir invirtiendo en la formación y desarrollo de los socios cooperativistas.

En opinión de Javier Mendiluze los mandos intermedios y los técnicos cualificados juegan un papel relevante en las políticas de formación de la empresa. Ellos son, en última instancia, los responsables de realizar la implementación práctica dentro de la organización.



Formación de Técnicos y Mandos Intermedios

Javier Mendiluze, Director de IRAUNKOR

Operando en un mercado cada vez más competitivo, la optimización del grado de formación del personal de las empresas se constituye en un factor decisivo de supervivencia de las mismas.

La cada vez más necesaria flexibilidad y adaptación a los cambios del mercado, la búsqueda continua de la mejora de la calidad y la creciente importancia del proceso de innovación exige trabajadores más cualificados y capaces de desarrollar su trabajo en ambientes más tecnificados. Lógicamente los factores mencionados originan nuevas necesidades en la formación continua de los profesionales de las empresas.

Llega la hora de preguntarse cuál es el papel de los Técnicos y Mandos Intermedios en todo este proceso. Todos hemos oído repetir muchas veces que la formación de los Directivos es clave en el desarrollo empresarial, ellos son los que lideran el proceso de renovación; sin embargo los mandos intermedios y los técnicos cualificados serán los responsables de realizar la implementación práctica dentro de la organización.

Es precisamente esta componente práctica la que define cualquier proyecto formativo para este colectivo. La creación de IRAUNKOR, uniendo los campos de actividad de ESKOLA POLITEKNIKO y ETEO fue motiva-

da por el deseo de ofrecer a la Empresa los conocimientos adquiridos y desarrollados por sus Departamentos Universitarios de Ingeniería Técnica y Estudios Empresariales, con objeto de cubrir esta necesaria adaptación de los técnicos y mandos a las Nuevas Tecnologías y a los actuales Sistemas de Gestión Industrial.

Planificación del proceso formativo

Cualquier plan de formación de Técnicos y Mandos Intermedios, aunque diría que ocurre exactamente lo mismo en el caso de Directivos y Operarios, debe tener en consideración las siguientes variables:

- **La formación debe estar perfectamente definida**, siendo esta la única forma de poder plantearse la evaluación de los resultados. La formulación de objetivos se debe efectuar en términos de destrezas profesionales observables y evaluables. Se trata de describir lo que deberá ser capaz de hacer un profesional al final de la formación.
- **El acceso a la formación se debe producir “justo a tiempo”**. Una formación aplicada a destiempo queda en el olvido y sólo constituye un despilfarro. Las decisiones de formación deben ser tomadas junto al resto de decisiones tecnológicas, organizacionales y económicas.
- **La formación tendrá una orientación estratégica**. Conviene verificar que la formación se desarrolle dentro de una estrategia orientada a la consecución de los objetivos de la Empresa. La formación acompañará a los cambios en las organizaciones, la innovación tecnológica o de gestión, las campañas especializadas (internacionalización, mejora de la calidad, etc.)
- **Los resultados serán identificables**. La formación tiene que estar orientada a incrementar las competencias personales o profesionales pero posteriormente estas serán utilizadas en el desempeño de las tareas o en el ejercicio de sus responsabilidades en el puesto de trabajo. **La transferencia o aplicación se facilita si en los propios diseños formativos se incluyen planes de**

Estrategias para la formación de técnicos y mandos intermedios

Este tipo de formación se debe abordar atendiendo a diversas estrategias:

La formación relacionada con la solución de un problema concreto.

Su objetivo es subsanar el mal funcionamiento de un determinado proceso productivo que se ha identificado (deficiencias de calidad, cantidad en los plazos de entrega, averías y tiempos de parada, utilización errónea de los equipamientos...).

La formación relacionada con proyectos de cambio.

Destinada a proporcionar la adquisición de las competencias nuevas y necesarias para la realización de un proyecto a medio plazo (reconversión de una línea o planta de producción, lanzamiento de un nuevo producto, automatización de un proceso,...).

La formación ligada a la evolución previsible de las personas.

Este caso, que denominamos también “formación de potenciales” pocas veces es incluido en los planes de formación. Sin embargo tener diseñados unos itinerarios formativos, sobre todo para los Técnicos y Mandos Intermedios, nos permitirá una mejor adaptación de los recursos humanos a cualquier nuevo reto que se presente.



Aplicación recompensada - Entusiasmo por aprender más.

El mando intermedio como formador

¿Cuál es la misión del formador? ¿Enseñar o bien provocar una actitud de aprendizaje, de participación activa de colaboración mutua y de transmisión de experiencias? Es claro que deberá compartir ambas situaciones aportando su propio conocimiento y consiguiendo que todo el equipo implicado colabore y participe con sus experiencias profesionales. Es necesario implicar a todos los agentes que intervienen en el proceso formativo.

- Los profesores, sobre todo si son externos, deben conocer la situación real de los puestos de trabajo, lo que se espera obtener y los medios con los que se trabaja, así como el nivel de conocimientos actual de los partici-

acción o de trabajo que provoquen esta actitud.

El análisis de los resultados de estos proyectos de implantación permite actualizar los perfiles de los puestos, y a la vez, orientar nuevamente las acciones de formación mediante una revisión de los conocimientos y competencias, con lo que se cierra “un ciclo virtuoso”: Detección de carencias profesionales - Desarrollo de la acción formativa - Aplicación inmediata -

pantes. Los planes de formación caminan hacia la obligatoriedad de obtener resultados, por ello, su estructura tradicional basada en temas y materias a impartir debe adecuarse a una metodología de Formación/Acción más prioritaria.

- El mando por su parte estará dispuesto a intervenir en el plan de formación, asistiendo, colaborando e impartiendo incluso algunas actividades concretas, ya que será una persona clave en el proceso de implantación.

Hasta hace bien poco tiempo la formación ha sido considerada como un beneficio social o un medio de promoción individual pero cada día se tiende más a darle el tratamiento de una inversión productiva a medio plazo.

Son precisamente los Técnicos, Ingenierías de Producto y Proceso, Mandos Intermedios, Jefes de Fabricación y Mantenimiento, etc., los que de una forma práctica y eficaz serán capaces de realizar un diagnóstico concreto de las necesidades de formación propias y las de los operarios a los que dirigen. Ellos son capaces de orientar los planes de formación hacia una contribución explícita a la resolución de problemas y a la realización de proyectos.

Valorar esta aptitud y actitud de los mandos para la formación de sus equipos de trabajo fomentará e impulsará cualquier programa de mejora continua que se haya proyectado.

Por tanto en la formación de estos técnicos y mandos no debemos obviar estas características. La gestión de

recursos humanos, el liderazgo, la capacidad de análisis, la comunicación, etc., son factores que deben complementar sus capacidades tecnológicas.

Todo cambio, toda innovación técnica, organizacional, administrativa, social debe ser pensada de manera que las personas implicadas puedan apor-

tar bajo la forma de ideas, sugerencias, esquemas... sus puntos de vista. En la medida que no se aproveche los conocimientos y experiencias de los propios trabajadores la empresa no utilizará más que una pequeña parte de la inteligencia que posee. □

Ingeniería de Producto y Gestión Empresarial: dos nuevos proyectos de formación para técnicos y mandos intermedios

Ingeniería de Producto

La guía de Diseño elaborada por el Comité de Diseño Industrial de M.C.C. refleja la importancia que está adquiriendo el diseño en la mejora de la competitividad de las empresas. Dicha guía de Diseño se centra en el rediseño para producir innovaciones incrementales en los productos, o nuevos productos que no supongan rupturas tecnológicas o innovaciones muy importantes para la empresa.

Dentro de este marco de referencia IRAUNKOR (ESKOLA POLITEKNIKO) ha preparado un ciclo formativo que intenta dar respuesta a las necesidades planteadas en la Guía de Diseño referenciada. Este ciclo persigue poner al alcance de los técnicos con experiencia industrial la oportunidad de completar su formación a través del estudio de un amplio conjunto de temas y técnicas de gestión de diseño y fabricación de productos industriales.

Las materias que componen este ciclo de formación han sido agrupadas en 5 módulos: producto - mercado; definición y concepción del producto; diseño del producto; fabricación y test del prototipo; y sistemas informáticos al servicio del diseño y la fabricación.

Estos módulos se impartirán de forma secuencial y en el orden indicado anteriormente; cada módulo consta de varios capítulos, contemplando cada uno de ellos aspectos tanto teóricos como prácticos. La duración total del ciclo formativo es de 260 horas.

Gestión Industrial

Este curso de Gestión Industrial tiene como objetivo dotar al personal de Área Industrial de los conocimientos, técnicas y herramientas más avanzadas de la Gestión Industrial, de manera que sean capaces de orientar su función hacia el aseguramiento de la calidad del producto; la racionalización de los sistemas productivos; la máxima disponibilidad de los medios de fabricación; y la implementación de un proceso de mejora continua.

Esto se deberá hacer armonizando los Objetivos Generales de la Dirección de la Empresa y los correspondientes Planes de Acción, con los recursos humanos y materiales de su área de responsabilidad.

Con un permanente enfoque de empresa orientada al cliente el programa recorre de manera exhaustiva los diferentes sistemas, técnicas y herramientas utilizadas en la Gestión de la Producción.

Formación de órganos sociales: educar educándose

José M^a Larrañaga



Los educadores

Una de las cosas que más nos cuesta entender a los que practicamos la tarea educadora es admitir que los educandos tienen tanto que enseñarnos como nosotros a ellos. Esta es ciertamente la primera gran lección que se precisa aprender cuando nos ponemos frente a personas deseosas de adquirir nuevos conocimientos. Porque ¿de qué nuevos conocimientos estamos hablando? ¿Qué podemos enseñar a un socio sobre negociación, comunicación, resolución de problemas etc. etc.?

Indudablemente en un aula se pueden enseñar matemáticas, geografía, historia o gramática, es decir todo proceso formativo que tenga que ver con la memorización, con el intelecto. Simplificando diremos que en el aula se sigue el proceso mental preciso para saber un número de

teléfono; podemos aplicar sistemas nemotécnicos, hacemos trabajar a la mente, disciplinamos y ordenamos la inteligencia y capacitamos al alumno en el estudio.

Este proceso es como ir estocando el saber en la mente de los alumnos: a mayor número de referencias almacenadas, mayor valor.

Pero... en la empresa no vale tener un stock abultado, es hasta contra-productivo. Es preciso la rotación, la utilización en fabricación de las "piezas" (del saber en nuestro caso) del almacén. El saber estocado, almacenado no sirve de mucho. ¿Por qué?

Porque el proceso educativo social de la empresa cooperativa requiere no tanto del puro saber sino, y sobre todo, del saber hacer. Es decir estamos en el plano de las conductas y no sólo de la inteligencia.

Antes decía que en el aula se

puede enseñar un número de teléfono (o una teoría, o una fórmula matemática) pero el proceso del saber hacer supone un proceso similar al de aprender a andar en bicicleta. Nadie aprende sólo con la teoría a montar en bici, hace falta que alguien le acompañe sujetándole del sillín para que conserve el equilibrio; a veces caerá al suelo y habrá que animarle, curarle ... etc. pero es él, el único que puede aprender, nadie le puede sustituir en ese cometido. No se trata por tanto, al hablar de la formación de los órganos sociales, de un proceso de enseñanza sino de un proceso de aprendizaje.

Por eso es primordial que nos demos cuenta, los educadores sociales, que no podemos enseñar; ni estaremos acertados si impartimos fórmulas para solucionar los problemas. Por el contrario deberemos ser

La educación en acción

Un método educativo práctico y eficaz debe contemplar y concretar la motivación y la capacidad de los educandos para programar el qué enseñar y el cómo hacerlo.

En el caso de la formación de miembros de Consejos Rectores y Consejos Sociales nuestra propuesta pasa por admitir que el objetivo no es impartir conocimientos si no capacitarles para que resuelvan problemas operativos. Esto responde al qué enseñar.

En cuanto al cómo, estimamos que sólo hay una posibilidad real que es la formación en la práctica, la formación en acción, como ahora se dice. Es decir, enfrentando al educado con los problemas. Pidiendo que razone sobre ellos, que los analice y defina. Pidiéndole que tome una decisión y que la comparta con los demás. Pidiéndole que fije un plan de acción para resolver satisfactoriamente el problema percibido.

Como decíamos al principio del artículo se vuelven las tornas: pretendemos que el educado se eduque y eduque enseñando.

facilitadores del proceso de aprendizaje de los alumnos.

Lo que pretendo decir es que se trata de provocar un verdadero "efecto girasol": hacer variar el interés de los formadores, orientados hacia los contenidos "enlatados" hacia los métodos participativos y los programas prácticos de aprendizaje en acción a la medida de alumnos. Todo lo que se relaciona con los alumnos se convierte así en esencial: sus experiencias anteriores, sus opiniones, sus proyectos, sus aspiraciones y hasta sus ritmos y modos de aprendizaje.

Tenemos que aprender los educadores que el alumno es libre, autónomo y que no podemos atentar contra esa libertad y esa autonomía. Demasiadas veces el alumno, ha estado al servicio del educador, y eso no ha resultado eficaz. Tampoco propongo

que sea el educador el que debe estar al servicio del alumno, porque rebajaría la calidad de la enseñanza, lo que propongo es que el educador "preste un servicio" al alumno y que éste aprenda a utilizar una herramienta que sirva a la convivencia y al interés común.

Creación de competencias

El objetivo final de un sistema de formación social es producir competencias. Con este término quiero designar una combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se puedan utilizar en la práctica en el contexto del Consejo Rector, Consejo Social o cualquier otro órgano donde el alumno tiene que desarrollar su importante labor social.

Una competencia no se reduce a

un conocimiento o una técnica, no se limita tampoco a una actitud sino que es una realidad compleja en la que se armonizan de forma a veces sutil todos estos elementos y alguno más. La competencia de un rector no se puede restringir a un buen dominio de la técnica de la negociación. También cuentan cualidades de relación y su capacidad de identificar los problemas reales de la cooperativa a la que representa y de cuyo patrimonio, no sólo económico, es guardián.

Pero la competencia no es tampoco la simple suma de saberes o habilidades particulares. Es más que la suma de las partes que la componen.

La competencia social se define siempre en función del contexto en el que se ejerce. Las situaciones de aplicación pueden ser más o menos variadas; se trata de situaciones de trabajo y no de situaciones pedagógicas y la competencia expresa siempre una capacidad para resolver, para hacer algo. Indica no lo que debe ser conocido o aprendido, sino algo más que esto: lo que se debe poner en práctica.

El mejor proceso de formación para órganos sociales será aquel que favorezca el efecto de red, aquel proceso, al final del cual la competencia de una persona se complementa con la de los demás. En un Consejo Social, la competencia, la eficacia si se quiere de un consejero se valorizará plenamente si puede apoyarse en la competencia del Presidente y la de sus compañeros. La eficacia del Consejo Social está en función de la

colaboración entre sus componentes y de la mejor complementación de las competencias de sus miembros.

Todo esto no es posible lograrlo en el aula, ni por métodos pedagógicos externos a la propia cultura. Por eso hay que contar con el alumno más de lo que a veces estamos dispuestos a admitir.



El método eficaz Motivación

Para que una acción de formación social tenga probabilidades de éxito hay que empezar por motivar al asistente. Si se viene con el ánimo alicaído y con la estoica resignación de: ¡a ver si no me aburro mucho! la cosa no va a funcionar nunca. Es preciso que la formación responda a una necesidad y ofrezca una razonable expectativa de cubrir esa necesidad.

En la motivación previa intervienen los órganos directivos de la cooperativa y no es práctico que abduquen habitualmente de esta tarea.

Eficacia

Es decir, el dispositivo de formación tiene que estar integrado en el conjunto general de la política y estrategia de la cooperativa.

Para ser eficaz, la formación debe llenar la distancia que separa las competencias necesarias del órgano social que sea de las competencias reales en la actualidad.

No sirve para nada un cursillo en cuya valoración final los asistentes digan que ha estado muy bien pero que no es aplicable nada de lo aprendido.

Objetivo

A veces, demasiadas, nos encontramos con cooperativas que nos transmiten deseos, anhelos, intereses de formación pero no ¡objetivos!

El Consejo Rector mantiene posicionamientos de crítica sistemática a las propuestas de la dirección. Conviene que hagan un curso para que sean capaces de entender la política empresarial.

Claramente es un deseo pero difícilmente puede admitirse que sea un objetivo, y menos un objetivo que pueda cumplirse en 8 horas de charla.

En todo caso la acción formativa podrá contribuir al conocimiento de la gestión empresarial enseñando la forma de hacer una reflexión estratégica o formando a los asistentes en las técnicas financieras.

En el caso antes citado habrá de saberse hasta que punto la acción formativa debe ejercerse sobre la dirección o sobre los miembros del Consejo Rector, o sobre ambos (como parece más lógico).

Coherencia

Si en el aula se dice que la comunicación en un Consejo Social tiene

que mantener el equilibrio entre la información hacia arriba y hacia abajo pero en la realidad sólo se realiza de arriba abajo, la acción formativa genera un efecto que puede, incluso, ser perjudicial porque, sin pretenderlo, crea un conflicto de "efecto esquizoide". No resulta extraño recibir la crítica de "esto está bien, pero no es real, no se puede aplicar en mi cooperativa".

Las modalidades de formación, sus fines, y los métodos, deben guardar una coherencia interna clara y rotunda.

Personal

La educación sólo es entendible para y por las personas. Es de perogrullo pero, a veces, se nos escapa tan rotunda evidencia.

Las personas, somos un extraño amasijo de contradicciones, complejidades y capacidades. Somos seres que estamos fluctuando entre la animalidad y la divinidad: semidioses sin dejar del todo de ser bestias. Por eso extraña a veces que alguien proponga definir al rector, al miembro del Consejo Social o a otro cualquier cargo de la cooperativa.

Nadie es capaz de predecir las características permanentemente adecuadas de un cargo. Si es sumiso no sirve aunque sea agradable tenerle de oponente. Si es agresivo no sirve, porque hace gastar energías innecesarias solo aguantando sus maneras. Si es activo se mete demasiado. Si es inactivo es pasota. ¡Hay Mirlo Blanco, qué difícil es dar contigo!

Mertxe Aja apunta en este artículo cómo se puede garantizar que la inversión realizada en formación lo sea de calidad. Afirma asimismo, que la formación cobra importancia vital en la gestión empresarial actual ya que el eje vertebral de las empresas contempla al factor humano como activo fundamental.



La calidad... también en la formación

Mertxe Aja, LKS Consultores

Alemania se sitúa a la cabeza (una vez más) de los países de la Unión Europea que mayor inversión en formación realizan de cara a la integración de los trabajadores en el mercado laboral: un 0,59 % del Producto Interior Bruto (PIB). En España este indicador se sitúa en el 0,08 %.

La inversión anual en formación de las empresas españolas ronda el 1,5 % sobre la masa salarial, en el mejor de los casos.

Ciertamente leídos así los datos, fríamente, parece escaso el nivel de **sensibilización respecto a la necesidad de considerar la formación como un elemento de inversión**, como un medio ineludible para la consecución de mayores cotas de competitividad.

No obstante, ¿se trata de invertir más en formación o de invertir eficazmente en formación?. Al hilo de esta cuestión y de los indicadores mencionados, ¿cuánto de despilfarro

(no sólo económico) podemos entrever dentro de ese 1,5 %?. ¿Qué medios podemos disponer para prever y planificar la formación y, por tanto, realizar inversiones de calidad (cero defectos) en esta materia?.

La reflexión central de este artículo pretende precisamente poner el acento en el cómo más que en el cuánto. **Cómo las empresas de nuestro entorno cercano, pequeñas y medianas, vienen planificando y solventando sus**

“El eje vertebral hoy de las empresas se ha trasladado del factor producción, en el que la tecnología y los equipos eran de vital importancia, al factor humano como activo fundamental”.

necesidades de formación. Y, cómo podemos garantizar que la inversión -grande o pequeña- en formación lo sea de calidad.

Modos de afrontar la formación

Sin mediar un estudio riguroso, pero basándonos en el contacto y la experiencia de trabajo con numerosas empresas de la C.A.V., podemos identificar diversos modos (y episodios) de afrontar la formación:

- Aquellas empresas que no han dedicado (o muy escasamente), ni dedican esfuerzos en materia de formación y desarrollo de sus empleados. No son objeto de esta exposición, obviamente su problema es otro.
- Las que han centrado la labor formativa en la experiencia en el propio puesto de trabajo. Interesante como modalidad de abordar la formación tratándose de procesos de inserción o nuevos ingresos. Normalmente, esta modalidad no ha sido conscientemente planeada. Un número importante de empresas

de este segmento ha adoptado ya una mayor sistematización en el tratamiento de la formación.

- Algunas que consideran la formación como un modo de “tener contento al personal”, y bajo esta premisa (“que no es barata”) empiezan a considerar la necesidad de planificar la formación.
- Parte de aquellas empresas que se han acogido a programas de subvención, económicamente interesantes, que además les propiciaban la realización de un plan de formación. ¿Y si no hubiera estado subvencionado?
- Todas, cada vez más, las que conscientes de la necesidad de contar con unos recursos humanos dispuestos permanentemente al cambio (capaces de/competentes para) adoptan métodos diversos para el análisis de las necesidades y consiguiente resolución vía formativa.

No tratándose de tipologías cerradas, la mayor parte de las empresas podrán identificarse con una o varias de las acepciones que aquí se mencionan. Bien por coincidir con su

manera de abordar hoy la formación, bien por constituir momentos evolutivos de su gestión en este ámbito.

Factor humano

En todo caso, si cabe destacar que la formación está siendo un tema que cobra importancia -con prioridad limitada- en la gestión de las empresas y de sus recursos humanos. Ello es así, bajo la premisa de que en muchas empresas uno de los ejes vertebradores de su gestión es precisamente considerar factor producción (en el que la tecnología y los equipos eran de vital importancia) al factor humano como activo fundamental.

En este contexto, y sin ánimo reduccionista, la principal diferencia en el modo de abordar la formación por las empresas estriba en la adopción de dos “posturas” situadas en los extremos de un continuo: las que responden a las necesidades del momento puntual (“tirar de catálogo”), claramente reactivas; y aquellas que, de uno u otro modo, se anticipan y planifican las soluciones a necesidades actuales y futuras (proactivas).

En ambas, los métodos hoy utilizados presentan una gama diversa. Resumimos en cuatro los más habituales:

- El método de “**adecuación persona-puesto**”: donde se deducen las necesidades formativas de acuerdo a la desviación existente entre el perfil requerido por el puesto y el aportado por la persona. Intere-

sante en un elevado nivel de especialización y particularidad de los puestos, pero no incorpora una visión dinámica de la organización.

- El método del “**mando prescriptor**”: contemplando (o no) lo apuntado anteriormente, la figura de mando se erige en intermediario entre las necesidades organizativas y los intereses del equipo de colaboradores. Prescribe las acciones formativas más convenientes y las transmite al departamento de personal o recursos humanos, quien organiza las acciones o cursos precisos. Tendencia “cortoplacista”.
- El método de “**intereses individuales**”: sobre un cuestionario (o entrevista) de carácter individual cada empleado expresa sus necesidades formativas particulares. En su sentido más estricto, no interesante.
- El método de “**formar para objetivos**”: donde la formación no es un fin sino un medio (ayuda) en la consecución de los objetivos predefinidos en la organización. Considerando las líneas estratégicas y objetivos empresariales, se trata de analizar aquellas situaciones que pueden frenar o potenciar su consecución, y determinar en consecuencia las necesidades de formación que se derivan cifradas en términos objetivables. Sobre esta base, resta planificar en el tiempo (normalmente medio plazo) las acciones de formación -internas y externas- que den cobertura a dichas necesidades.

Requisitos de la formación de calidad

Para tratar de garantizar que la inversión -grande o pequeña- en formación lo sea de calidad el método de análisis de necesidades y planificación de la formación que adoptemos no podrá eludir las siguientes consideraciones:

- **Hoy la formación, o mejor, un nivel de competencias adecuado, significa una ventaja competitiva importante (ya está convirtiéndose en una exigencia). Por tanto, la dirección de la empresa debe asumir la formación como un elemento de apoyo a la consecución de los objetivos de la misma y comprometerse en su definición, planificación y realización.**
- **La verdadera competencia en materia de análisis de necesidades de formación se ubica en el propio mando (a cualquier nivel) que, como director y gestor de recursos, posee el know-how sobre las necesidades de su equipo en función de los objetivos a cubrir. La función de recursos humanos actuará como proveedor interno, posibilitando la materialización de dichas necesidades en soluciones formativas.**
- **La formación debe servir a objetivos prefijados, de mejora global y particular de las competencias de la organización.**
- **Deberemos prever y evaluar el impacto que la formación tendrá en la situación de trabajo, o beneficio que va a reportar a la organización.**
- **Comprometer al empleado: debe querer aprender y conocer para qué.**

Considerados estos criterios y su cumplimiento, no restan muchos métodos a adoptar, aunque podremos estar seguros de que hemos sentado las bases para una formación de calidad y, por ello, nuestra inversión -grande o pequeña- será eficaz.

Lo “libertino” de las denominaciones empleadas en los métodos descritos responde únicamente a nuestra intención de resaltar aquello que constituye la esencia o punto central de los mismos. En cualquier caso, siempre que nos esforzamos

en categorizar las situaciones la conclusión termina ubicándonos en la gama de grises (ni blanco ni negro), es decir en la necesidad de adoptar el/los método/s que mejor se adecúen a las peculiaridades de nuestro negocio. □

José M^a Mendizabal asegura que es necesario renovarse constantemente en cualquier campo que uno se mueva. Distingue asimismo, dos tipos de formación permanente: la que se deriva de ponerse al día para realizar la actividad laboral, el aprendizaje de nuevas técnicas, y la formación moral personal.



Opciones de formación

José M^a Mendizabal

Desde que oí aquello de que el hombre es un ser imperfecto pero perfectible estoy en formación permanente. Nunca se acaba la carrera. A los 60 años espero acceder al grado de licencia. Eso se suele hacer con 24 años, pero tiene también su encanto hacerlo a los 60, cuando ya uno ha entrado en incapacidad laboral. Nada, que soy un vivo ejemplo de formación permanente.

En este pueblo se hace mucha formación permanente. Entiendo por tal cualquier actividad dirigida a adquirir nuevas destrezas, nuevos conocimientos, nuevas artes, nuevas lenguas etc.. que se emprende des-

pués de que ha terminado la formación reglada de la Escuela, Instituto o Universidad, esto es, que se hace en edad adulta.

Formación variada

Poco ha visité el palacio de Monterrón, casa de Cultura de Mondragón. Era un día cualquiera de semana y había gente mayor en la biblioteca y en el taller de pintura. Había también una exposición de actividades manuales y artísticas de gente jubilada.

Hay, además, academias de lenguas donde la gente adulta puede aprender Euskera, Inglés, Francés, Alemán. Hay taller de cerámica.

Hay cursos de informática. Hay formación y ciclos de conferencias para la mujer. Hay ATB y Arrasate Press.

Hay una fuerte actividad coral y musical. Hay más conciertos que dos al mes. Hay actividades gimnásticas, hay la cultura del paseo diario. Hay actividad cinematográfica. Hay actividades deportivas para gente adulta. Hay actividades de bricolage. Hay Escuela de Yoga.

Hay universidad a distancia. Hay Escuela de danza.

Hay reuniones de formación socio religiosa: Escuela de Catequistas, Escuela Social, Asociación Lizarra, Reunión dominical de la comunidad Cristiana.

Formación libre

Lo que pretendo con este escrito es no reducir el campo de la Formación permanente. Posiblemente desde cada uno de nuestros puestos de trabajo se limita el campo de la formación permanente al ámbito restringido de la mejora de la organización, o, de alguna técnica genérica o específica, que tienda a mejorar el producto, o, su comercialización, lo cual me parece magnífico. No desconozco el trabajo de Iraunkor y Otalora y organizaciones similares que son fruto de una encomiable preocupación de ofertar e impartir formación y puesta al día. Pero formación permanente es seguramente mucho más que eso. La formación determinada por el trabajo resulta necesaria, pragmática, utilitaria. Un profesional que quiera ser profesional de verdad tiene que hacer del entrenamiento y de la formación parte de su trabajo, sea médico o pianista o pelotari. Se ve obligado a mantenerse en forma. Hay en la vida de las personas campo para la formación no necesaria sino libre, que se sale del ámbito de la profesión, y resulta tremendamente gratificante.

Seguramente me dejo muchas actividades en el tintero. Todas ellas son actividades para gente adulta. Los jóvenes y las jóvenes están todavía en formación reglada y haciendo sus opciones vitales. Además de eso existe la lectura personal y la tertulia, que es altamente cultural, relacional y creativa.

Formación posible

No creo que el problema sea animar a la formación permanente. En

cualquier campo que alguien se mueva necesita renovarse constantemente para no perder interés en lo que se hace o para no aburrir al personal al que uno se dirige.

Hay al menos dos grandes campos de formación permanente: uno es el de ponerse al día en lo que uno lleva entre manos, su trabajo o actividad, nuevas técnicas; otro campo es el de la formación moral personal: Disciplina, diligencia, Dominio de si mismo, Capacidad reflexiva, Afabilidad, Ale-

gría. Esta faceta casi se da por supuesta o no se cree en ella. No se acepta que el hombre y la mujer puedan mejorar en su ser moral. No se cree que uno que haya sido perezoso se haga diligente; que uno que es muy grosero en el hablar, se torne comedido; que uno que es soberbio y arrogante, pueda llegar a ser humilde; que alguien que bebía hasta emborracharse o comía hasta reventar, llegue a moderarse. Que alguien que haya sido egoísta, se torne generoso. Pero eso suele ocurrir y yo no creo en cambios, los veo todos los días.

Las personas son capaces de aprender lo que no sabían y son capaces de mejorar en su profunda estructura moral, la gente se hace buena. Si no creyera eso tendría que cambiar de oficio. También es verdad que se puede empeorar. Si tal puede ocurrir es que también se puede mejorar.

Recuerdo que en mi etapa de formación llegué a llevar examen particular. Era una técnica ignaciana de corregir un defecto concreto o adquirir una virtud concreta. Llevé mucho tiempo examen particular sobre la diligencia porque era muy lento, muy parado, muy perezoso. Llegué a niveles de agilidad, prontitud y trabajo aceptables, sin incentivos económicos ni castigos espectaculares, por la fuerza del convencimiento interior.

Formación personal

La persona humana se completa y hace en un conjunto de dimensiones

Podríamos decir que la persona es primeramente un ser moral, libre y responsable de sus actos, con necesidad de ser feliz y hacer el bien".



y relaciones. Hay personas más ricas y menos ricas en razón de sus capacidades de relación, en razón de su riqueza afectiva manifestada, en razón de sus conocimientos manifestados e impartidos, en razón de su capacidad de hacer algo por los demás.

Podríamos decir que la persona es primeramente un ser moral, libre y

responsable de sus actos, con necesidad de ser feliz y hacer el bien. Este es un aspecto que no debe olvidar una formación permanente.

La persona es un ser social, animal político, que nace y vive en una familia y en un pueblo, con otras personas, con las que trata de hacer de este mundo una ciudad habitable. Este es un campo inmenso y nunca

acabado de formación permanente. Ahí entra todo desde el trabajo hasta las diversiones.

La persona es un ser poético, estético. Amante de la belleza y de las artes. El hombre es un soñador y un imaginativo. Buscador de armonías, lejanías y aventuras. Curioso por lo desconocido. Con una tendencia potentísima a buscar a Dios en el misterio del cosmos. Los hombres y las mujeres, en todas las latitudes, lo han intentado. Esta dimensión estética,

poética y religiosa también es cultivable en una formación permanente.

Cada persona tiene sus limitaciones y sus posibilidades. Todos no lo podemos hacer todo. Tampoco es cosa de angustiarse por ello. Cada quien descubre aquello que necesita o aquello con lo que se siente feliz, lo cultiva y llega a ser un experto y contribuye a la felicidad de este mundo.

A pesar de todos los pesares, Rwanda, ExYugoslavia, el Hambre en el mundo y el Sida, suelo sostener que el mundo ha mejorado, porque hay una inmensa multitud de personas, hombres y mujeres, que creen que se pueden arreglar esos pesares del mundo. Toda la dedicación que se ofrece a ese tipo de problemas también es formación permanente. □

“Hay al menos dos grandes campos de formación permanente: uno es el de ponerse al día en lo que uno lleva entre manos, su trabajo o actividad, nuevas técnicas; otro campo es el de la formación moral personal”.

En el País Vasco, al igual que en otros muchos lugares, el trigo ha sido uno de los componentes básicos de la alimentación humana. El origen del cultivo del trigo, en cualquiera de sus muchas variedades, no es conocido, si bien aparecen referencias, en numerosos países desde tiempos ya remotos, habiendo sido utilizado, hasta épocas recientes, como medio de pago.



“Gari jotzen”

José M^º Izaga/Koldo Lizarralde/Carmelo Urdangarín

En el País Vasco, el trigo ha sido, tradicionalmente, uno de los componentes básicos de la alimentación humana, al transformarlo en harina (en más de cuatrocientos molinos hidráulicos que había en Gipuzkoa, a donde se acudía semanalmente, transportando el grano en burros) y, con la misma, obtener el pan. Para el ganado se utilizaba la paja mezclada con nabo o remolacha, al no disponerse

de hierba suficiente pues gran parte de los terrenos disponibles se dedicaba a otros fines.

También las rentas de los caseríos, los servicios de la Iglesia (bautizos, entierros, misas de difuntos, bendición de los campos, etc.) y los trabajos de herreros, barberos, boticarios, etc. se pagaban con este grano. Los años cuarenta, en los que los baserritarras tenían que entregar, obligatoriamente, una parte de sus cosechas, los “cupos”, pagándoseles a

precios oficiales (mucho menores que los del mercado) el trigo era el más vigilado.

La falta de grano y su consiguiente carestía, debida a las malas cosechas y al acaparamiento, originó frecuentes conflictos y tensiones sociales, de forma que las administraciones, provincial y locales, intervenían en su comercio, estableciendo precios y regulando su venta. El alza de precios llegó a originar una revuelta, la Matxinada, iniciada por



los obreros del Santuario de Loyola y que se extendió por media Gipuzkoa, originando desórdenes, saqueos y hasta muertos.

Preparación y siembra

El proceso de cultivo del trigo comenzaba con la preparación de la tierra. Para ello, si ésta había tenido un cultivo anterior, se hacía un desbroce con la grada (aria), especie de plataforma de madera, que disponía de numerosos hierros que se introducían en la tierra al ser arrastrada sobre el campo. La operación siguiente era el arado, para lo que, a lo largo de los últimos tres siglos, se han conocido, en nuestro país, varios tipos de mecanismos o máquinas.

Uno, con reja en forma cuadrangular y estructura de madera, combinado con un cuchillo que cortaba la tierra, se utilizó, al menos, desde el siglo XVII hasta 1914. Otro, ya industrial, de vertedera, de origen francés, fue usado entre 1906 y 1920, época en que fué sustituido por un nuevo modelo, también de vertedera y de construcción industrial, fabricado por las empresas Ajuria o Mugica, modelo que, a su vez, fue sustituido por otro de estructura totalmente metálica, con dos ruedas y doble vertedera, fabricado por las mismas empresas, en uso hasta hace pocos años y que aún se puede ver, esporádicamente, en los campos y caseríos de nuestro país.

Tantas innovaciones en un período relativamente corto contrastan con la creencia generalizada de que la agricultura del país y sus métodos han permanecido estancados y sin cambios con el transcurso de los años.

Una vez arada de tierra, se desmenuzaba, pasando sobre ella un pesado rodillo de piedra. Seguidamente se abrían surcos con un marcado, instrumento que, arrastrado por bueyes o vacas, disponía de varias tablas que se introducían verticalmente en el terreno, trazando las hendiduras en las que se vertía la semilla de trigo, siendo las variedades más utilizadas el rojo (garigorria), el barbudo (ogibizarduna) y, en menor medida, el trespino (hiruila-beteogia) (1).

Esta operación, "semendia", en el Alto Deba se efectuaba hacia noviembre bien manualmente o por medio de una sembradora de construcción artesanal, arrastrada por vacas. Si las condiciones meteorológicas del citado mes habían sido desfavorables, por los meses de febrero o marzo, "martigaria", se sembraba otra especie de trigo, de crecimiento más retrasado.

Para la siembra se utilizaban granos recogidos en la propia cosecha del año anterior y cada dos o tres años se introducía semilla del exterior, preferentemente de Alava, con objeto de renovar la planta. Durante el día se trabajaba el terreno y al atardecer se sembraba la superficie labrada durante el día.

Hacia marzo se pasaba de nuevo la grada para romper la capa superficial de tierra, compactada por las lluvias y, así, evitar la pérdida de humedad. Por el mes de abril se escardaba, "jorratu", es decir, se eliminaba la vegetación espontánea no deseada, trabajo que, quienes lo hicieron, recuerdan como el más duro de todos los necesarios para el cultivo del trigo pues había que hacerlo, preferentemente, a mano, recubierta ésta con un calcetín y, encorvados, recorriendo todo el sembrado.

Siega y trilla

Para finales de junio o principios de julio, "San Juan o San Pedro-runtz", dependiendo de la altura y

“
Para la siembra se utilizaban granos recogidos en la propia cosecha del año anterior y cada dos o tres años se introducía semilla del exterior, preferentemente de Alava, con objeto de renovar la planta.
”

orientación que tenía el caserío, el trigo maduraba, poniéndose amarillo y comenzaba la recogida. En este trabajo participaban los vecinos, “auzolanean”, que se desplazaban, inicialmente, a los caseríos bajos, los primeros en los que maduraba el trigo para, después, ir subiendo hacia aquéllos en los que, por su ubicación, la cosecha venía más atrasada.

El trabajo de los vecinos se realizaba de forma voluntaria, aportando, el propietario del terreno a recoger, la comida. Una vez terminado el propio trabajo, se devolvía el favor prestado, colaborando en la recogida del trigo de los vecinos que inicialmente habían ayudado. La siega se hacía con la hoz, “igitaia” y la guadaña, “segia”, comenzó a utilizarse a partir de los años cuarenta.

La jornada comenzaba al amanecer, desayunando café y orujo, para segar hasta las nueve o nueve y media, hora en la que se hacía un descanso, desplazándose todos a la cocina del caserío, si estaba próximo, a tomar sopa de ajo, acompañada, en

algunos casos, de huevos y tocino. Se continuaba recogiendo hasta pasado el mediodía, hora en que se almorzaba y se hacía una corta siesta para, posteriormente, seguir faenando hasta el anochecer, previa cena, hasta las siete.

paja ya secos, se hacían las hacinas o gaberás, “metak”, en el mismo campo. Para ello se elegía la parte más elevada del terreno y se ponía una gavilla de pie, con las espigas hacia arriba y, alrededor de ella, se colocaban, recostadas (con la parte superior hacia el centro) otras tres o cuatro y una o dos desatadas, completando la “meta”, que preservaba el trigo de la humedad. Al cabo de varios días, cuando ya se había preparado la era frente al caserío, se trasladaba a ésta, en carros tirados por bueyes, la cosecha recogida.

Como era, “lariña”, se acondicionaba una superficie lisa y amplia frente al caserío, para lo que se pasaba repetidamente un pesado rodillo de piedra. Para cerrar las

Segando en Elgoibar a principios de siglo (Foto Azcue).



A medida que se segaba se hacían gavillas, “aspelak”, que se anudaban con las pajas más largas y se dejaban en el suelo, donde permanecía uno o dos días, durante los cuales los baserritarras temían la llegada del viento Sur o el granizo, que podrían hacerles perder la cosecha. Transcurrido este plazo, con el grano y la

grietas e irregularidades del suelo y obtener una superficie lisa en la que poder trabajar sin que se perdieran los granos de trigo, se hacía una masa con excrementos de vaca y agua, que se extendía en el suelo con escobas, quedando una superficie lisa compacta. Esta mezcla, con algo de cal y madera de avellano, también

se utilizaba para construir empalizada y paredes.

Para separar el grano del resto de la planta se emplearon diversos métodos. Tradicionalmente, las gavillas se golpeaban contra una losa de piedra inclinada. De esta forma, los granos se separaban y caían al suelo aunque la separación no era total, por lo que se precisaba extender el cereal en la tierra y golpearlo repetidamente el mayal, "iregurra", utensilio que consistía en dos palos desiguales (uno de avellano y otro de acebo) unidos por una correa, en el que, tomando uno, se impulsaba el otro, haciéndolo caer sobre las espigas hasta lograr que los granos se separaran de su envoltorio, "bojua".

Otro método consistía en extender las espigas en la era, una vez separada la paja mediante una cuchilla y hacer pasar, por encima, un trillo, artilugio que consiste en un tablón ancho con pedazos de pedernal o tiras de hierro incrustados en su

gía los posibles excrementos de los animales. Al pasar las cuchillas sobre las espigas, las desgranaban, separando el grano del resto. Periódicamente se daba la vuelta a las espigas, utilizando horquillas, "sardiak".

Efectuando el trabajo, se amontonaba la paja, quedando el grano, más pesado, en el suelo, que se recogía con escobas para, después, ponerlo bajo techado. La paja se trasladaba al camarote envuelta en sábanas para destinarla, durante el invierno, a alimentación del ganado. El grano, separado de esta forma, quedaba, aún en parte, recubierto de la cascara que lo protege, así como acompañado de pequeños trozos de paja. Para separarlo, hasta el primer tercio del siglo actual se lanzaba al aire, un día de viento, y éste arrastraba la cáscara y la paja, más ligeras, cayendo al suelo el grano, más pesado.

A partir de la citada fecha se utilizaron, en nuestros caserí-

construcción industrial, que originaban una corriente de aire por medio de unas paletas accionadas manualmente con una manivela. El aire arrastraba el material más ligero, quedando el grano, que se terminaba de separar en un tamiz vibratorio, accionado de la misma forma. Una vez bien separado y aislado el grano de trigo, se almacenaba en una "kutxa", de donde se extraía periódicamente para molerlo.

Hacia mediados de nuestro siglo se introdujeron algunas máquinas trilladoras mecánicas, "matxakak", accionadas por motores de gasoil, que, instaladas sobre las tradicionales carros de bueyes, se iban trasladando de caserío en caserío, efectuando la trilla de forma más rápida y cómoda.

En Gipuzkoa y Bizkaia, salvo alguna excepción, se dejó de cultivar el trigo al final de los años cincuenta. □

(1) Estudios Vascos II. *Vecindad, fami-*



Bucólica estampa de los años veinte.
El trigo apilado espera su trilla.

B E C G I



B E L A R R I

El autor comenta en este artículo cuatro temas diferentes: la implantación de los japoneses en Alemania, el deterioro del medio ambiente, las nuevas formas de dirección de empresas y las esculturas de Botero que se exhiben en Madrid.

cuatro voces

Por Uribe

Japoneses en Düsseldorf

El "txikiteo" alemán se mide por jarras de cerveza. Cuesta entrar en las cervecerías de la Döker Strasse a la hora que combinan bien los momentos tanto para "cervecear" como para cenar. El paso de un establecimiento a otro se hace sin solución de continuidad y se tropieza tanto como aquí al entrar en nuestros bares con la gente que sale.

A los japoneses que han encontrado en Alemania

un lugar para derramar su capacidad industrial, comercial y financiera, les habían dicho que en Düsseldorf existía en una calle una barra de bar de un kilómetro. Y fueron a visitarla. Lo que encontraron fue un sinnúmero de mostradores, servidos por hombres y mujeres macizos y maduros que se extendían por la calle Döker y por otra vía colindante. Era como nuestro "txikiteo" pero en grande, en rubio, en cerveza.

Pero los japoneses se hallan en Alemania y sobre todo en Düsseldorf cabe el puente Neuss sobre el Rin, para algo más.

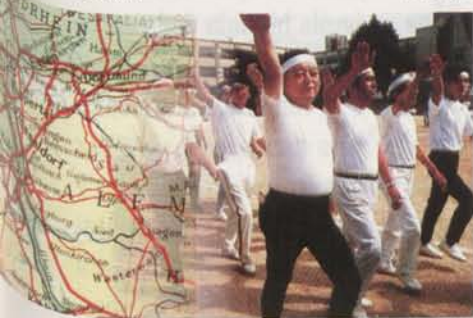
La Inmermann-Strasse se ha poblado de edificios de arquitectura indiferenciada con la sobria estética alemana. De las empresas que conocemos aparecen Amada, Fujitsu, Hitachi, Kawasaki, Matsushita, Mazda, Mitsubishi, Mitsui, Nikon, Nippon, Nissan, Seiko, Sony, Sumitomo, Toshiba, Toyota, que son

industrias desparramadas entre otras 300 entidades industriales que en todos los sectores de su producción trabajan y están representadas en Alemania, en su mayoría en Düsseldorf.

Además existen otras 50 empresas sólo dedicadas a la comercialización, y cuentan hasta con 9 bancos entre los que espigamos el Banco Industrial del Japón, el Banco de Tokyo y el Fuji Bank. Siguen las empresas constructoras

como Taisei, o dedicadas al transporte o almacenamiento como la Nippon Express.

El espectáculo visto desde Euskadi es algo que inspira desconcierto y admiración en esta bella ciudad de 600.000 habitantes que ha sabido, con el Ayuntamiento a su cabeza, traer por el incansable Rin al capital oriental de ojos rasgados pero con un ímpetu y afán de trabajo avasallador.



Nos hubiese gustado que hubiesen hecho algo de ese esfuerzo en Euskadi.

“Entsorga” en köl messe

Es la muestra para servicios, instalaciones, investigación, maquinaria, procedimientos, laboratorios, etc. etc., para hallar la forma de evitar el deterioro del medio ambiente. La palabra “entsorgun”, que dota de prefijo a Entsorga, puede traducirse como “despolucionar”, con lo que

nos adentramos en lo que sugiere el certámen que se celebró en Colonia desde el 18 al 21 de mayo de 1994.

El número de expositores se elevaba a 1.563, de los que alemanes eran 1.267 y el resto: 41 holandeses, 39 austriacos, 38 suizos, 36 estadounidenses, 23 italianos, 20 ingleses, con un etcétera en el que aparecían 3 españoles.

La superficie ocupada en 1991 alcanzó 110.000 m² con 720 expositores, pero en 1994, tres años después, han sido necesarios 150.000 m² cubiertos y otros 20.000 m² al aire libre.

El esfuerzo que se viene realizando demuestra una gran preocupación por no deteriorar el “hogar” en el que vivimos: es decir, la Tierra.

La evolución del hombre sobre su medio natural ha intensificado brutalmente el uso que se hace del suelo, del aire, de las aguas vírgenes, de los árboles y de las plantas, y ahora vemos algo pasmados que no va a ser fácil en adelante desprenderse de un frigorífico, de un televisor, de un coche, ni evacuar residuos plásticos, ni hospita-

larios, ni usar gases cloro-fluocarbonados, ni arrasar sin piedad los montes y su vida vegetal.

Va a ser necesario destinar una buena parte de la riqueza que generamos en restituir al medio natural aquéllo que hemos extraído -agua, minerales, etc.- con el mismo valor primitivo con el que lo obtuvimos en la medida que esto sea posible. De otro modo estamos haciendo que la Tierra quede enferma.

Y, ¿qué hacíamos en la Entsorga? Pues simplemente estudiar entre la gran gama de posibilidades que ofrece este sector emergente y necesario la forma de crear nuevas actividades que propicien nuevos desarrollos de MCC.

Y esto es claro si se entiende que a muy corto plazo, de la misma forma que se vende un coche, un televisor o un frigorífico, será necesario eliminar y reciclar otros tantos que se desean destruir. Y por lo que habrá que pagar 4.000 ó 5.000 pesetas por unidad, cuando menos. De modo que habrá que tener en cuenta los problemas que suscitará la eliminación y reciclaje de residuos, a la hora de proyectar su fabri-

cación para abaratar su coste de destrucción sin que se afecte la vida del Planeta.

Los consejos de administración

En ese prolífico campo de la experimentación de nuevas formas de dirección se ha asomado al Instituto de Estudios Superiores de la Empresa el análisis de los distintos consejos de administración que han sido estudiados el día 24 de mayo por la mañana y por la tarde.

Se han expuesto seis modelos: el de un gran banco cuya forma de funcionar ha sido expuesta por el Sr. Saenz, del Banesto; el de una multinacional cuya forma habitual de actuar ha sido desarrollada por el Sr. Carvajal, Presidente de la Ford en España; el de una Caja de Ahorros expuesta por el Sr. Tereiro, de la Caja de Madrid; el de una empresa familiar que ha recaído en Campofrío; Luis Llubia, Consejero Delegado de Anheuser-Bush, y, finalmente, ha sido invitada MCC que ha expuesto el modelo de Consejo Cooperativo al que denominamos Rector.

Dos datos parecen dignos de destacar. Por un lado el fenómeno que se produce en aquellos Consejos que "tienen poder" y además "mandan" y, para colmo, pagan a sus Consejeros dietas de más de 40 millones de pesetas por año.

Se ha llegado a la conclusión de que este modelo despersonaliza a sus miembros Consejeros que quedan absolutamente sometidos a los criterios -arbitrarios o no- del Presidente que les propone y nombra, y que tal circunstancia, la de la dependencia económica, atrae necesariamente la subordinación profesional, con evidente fractura del equilibrio decisional.

Por otro lado, se han sorprendido del sistema de nuestras cooperativas que impide ser miembro del Consejo Rector a los Gerentes de las cooperativas ... y esto desde 1956. Además han podido saber que las dietas no existen en nuestro Consejo, y que incluso la Gerencia tiene que pasar la prueba de ser reelegido o no cada cuatro años.

Del contraste se ha podido apreciar una clara diferencia de la democracia cooperativa posible y, pro-

bablemente, se ha visto que en ella reside una de las razones que más ha dinamizado el cooperativismo y que, sobre todo, a través de su transparencia objetiva lleva más de 38 años sin causar ningún signo, siquiera tangente, en este proceloso campo de la corrupción hoy tan en vivo.

Botero y el Banco de España

Desde la Plaza de Colón a la de la Cibeles se extiende, allí donde habitualmente se plantan tulipanes de coloridos gayos y vivificados por el constante riego, veinte estatuas de Fernando Botero, escultor colombiano nacido hace 62 años en Medellín. Otra apunta hacia la calle Alcalá, ya enfrente del Banco de España.

Las esculturas en bronce hueco, muy bien pulidas, y mejor fundidas, no ofrecen un gran atractivo. Y, además, una vez vistas las que representan a Adán y Eva en el "paraíso terrenal", parece que ya se han visto todas.

Y es que los volúmenes, las formas, la textura, las poses y el "élan" que las anima no cambian.

La gente se ha familiar-

izado tanto que el césped ha desaparecido, los chicos montan sobre las figuras y las pintan reclamando cosas. No parece que Madrid gane demasiado con esta exhibición de escultura inflada que va a

durar desde el 15 de mayo hasta el 15 de agosto. Después el Ayuntamiento hará bien en restaurar los jardines para lo que la Unión Europea desde fondos estructurales les va a transferir unos 3.500 millones de pesetas.

Ya al fondo aparece el Banco de España que comienza a refulgir en los paños que dan al Paseo del Prado que se construyeron de mármol de Carrara a comienzos de siglo. Esta fachada tiene como emblema el Escudo Real porque era la Monarquía la que gobernaba España. La cara opuesta, que da hacia Alcalá, se construyó por 1936, y tiene en su frente el escudo de la República. Se hizo con menos recursos y aparece más deteriorada porque se utilizaron mármoles de menor calidad, excepto en los basamentos que son todos de granito.



Finalmente, las últimas obras se hicieron hacia 1975-1980 y tiene el Banco emisor otro escudo en su patio de operaciones del águila bicéfala de la época franquista.

El conjunto es armónico pero está atravesado por tres épocas, tres escudos y tres materiales que demostraron su equilibrio, pese a las turbulencias políticas, que no le afectan a sus responsabilidades técnicas.

El láser que se utiliza para limpiar las fachadas es un método de desincrustación fotónica. El procedimiento ha sido probado en catedrales y permite según dicen "respetar la policromía de las piedras".

Resulta algo decepcionante remarcar el Banco de España con su bella silueta, con las estatuas, algunas yacentes, del empecinado Botero. □

Jesús Beltrán reflexiona en torno a las atribuciones de los Consejos Sociales y al papel que deben jugar para el desarrollo de la empresa cooperativa. En su opinión, una de las tareas vigentes de los Consejos Sociales será la de paliar la desconfianza y falta de estímulo en los operarios cooperativistas.

el Consejo Social y las Cooperativas

Jesús Beltrán, jubilado de Lagun-Aro

Reflexionando sobre el tema, tan interesante como es el de relaciones humanas que T.U. LANKIDE expone en el nº 380, de Mayo de 1994, podemos decir, con agrado, que se aprecia una cierta inquietud de deseo, para humanizar y profundizar más estas buenas relaciones entre nuestros cooperativistas.

Sabemos que no es fácil lograr unas relaciones óptimas, sobre todo en unos centros de trabajo, sean Cooperativas o no, donde priman otros factores, como la producción, la calidad del producto, las ventas, etc., etc.

En mi modesta opinión, este tema de Relaciones Humanas tiene que estar forzosamente unido a una buena convivencia ente los miem-

bros de una empresa y, sobre todo, en una Cooperativa, lo que, sin lugar a dudas, sería útil para conseguir más seguridad, más ayuda mutua y, consecuentemente, más felicidad entre los operarios.

Se dice que la buena convivencia de un pueblo, o de una empresa, depende de la voluntad y entendimiento de las personas que integran la Comunidad en cuestión.

Como el tema es tan seductor e interesante, me gustaría aportar alguna sugerencia para intentar esa comunicación más amplia entre los operarios cooperativistas.

Atribuciones del Consejo Social

Se ha hecho mucha crítica sobre la validez de las atribuciones del Consejo Social en el seno de las Coope-

rativas, incluso muchos cooperativistas dudan de que las reivindicaciones laborales de los operarios estarían mejor atendidas a través de Sindicatos, llámese ELA, UGT, etc., argumentando que los Consejos Sociales en las Cooperativas no disponen, o no tienen, poder ejecutivo para defender o considerar las peticiones, quejas, e incluso iniciativas y sugerencias que puedan formular los operarios, sobre todo los de mano de obra directa, por lo que estiman poco o nada válidas las funciones del Consejo Social en las Empresas Cooperativas.

Esto nos lleva a preguntarnos ¿a qué se debe esta pérdida de confianza en la función de este Organismo, imprescindible e insustituible dentro de la estructura de una Empresa Cooperativa?

“El Consejo Social es, y debe ser, el Organismo donde se recogen las inquietudes de todos los operarios, sin embargo, muchos cooperativistas dudan de la autoridad o eficacia del Consejo Social.”

Todos sabemos que en una Empresa Cooperativa, tanto los operarios de mano de obra directa como indirecta son, al mismo tiempo, trabajador y empresario, por lo que no cabe duda de que el Consejo Social es, y debe ser, el Organismo donde se recogen las inquietudes de todos los operarios. Sin embargo, muchos cooperativistas dudan de la autoridad o eficacia del Consejo Social en lo que se refiere a las reivindicaciones laborales, por lo que se sienten totalmente desamparados.

Reflexionando sobre esta contradicción, y a mi modesto entender, llegamos a la conclusión de que algo importante está fallando en las funciones del Consejo Social: falta de información adecuada, falta de poder decisorio en materia de relaciones sociales y laborales, etc.

Creemos que no es lo peor el que funcione con más o menos acierto un Consejo Social, lo importante del

tema es que muchos de los operarios desconfían, están desilusionados, preocupados con el comportamiento de algunos mandos responsables, tanto en lo que se refiere a relaciones humanas dentro del trabajo como en lo que se refiere a la productividad, calidad del producto, etc., reiteradamente denunciadas y prácticamente nunca siendo atendidas, antes bien, siendo discriminadas y frustradas sus iniciativas y sugerencias.

Según el ya famoso Sr. López de Arriortúa, parte importante del éxito de toda la empresa está, y es lógica, en la responsabilidad de las personas que ocupan un puesto de trabajo, y el saber escuchar sus iniciativas y sugerencias, porque es el que, normalmente, más sabe en su y de su puesto. En las Empresas Cooperativas, ese slogan ya está recogido en nuestros principios cooperativos.

Nuevamente nos preguntamos, ¿por qué no se hace que funcione aquello que nosotros lo hemos pro-

mulgado desde que se fundaron las Cooperativas en Mondragón?

Para paliar en lo posible esa desconfianza y falta de estímulo en los operarios cooperativistas, sobre todo de aquellos que se creen desplazados y discriminados, se sugiere, entre otras posibles alternativas que pudieran buscarse entre todos, mediante encuestas, etc.,

crear un equipo, llámese “técnico en la materia”, que fuera capaz de canalizar todas las aportaciones de iniciativas, sugerencias, quejas e inquietudes del operario. Este “equipo” estaría dentro del Consejo Social y, bajo su control, se debatiría y se daría respuesta, después de ser analizada, a toda esta problemática laboral y de relaciones humanas.

Como persona a quien le importa y está preocupada por el **cooperativismo**, expongo esta sugerencia a la consideración de todos los operarios cooperativistas, por dos razones. La primera porque creo, sinceramente, que todo es necesario para avanzar en la promoción de nuestras Empresas Cooperativas. Y la segunda porque los valores humanos, la iniciativa, la responsabilidad y el compromiso, deben estar siempre presentes y en primer plano entre los cooperativistas. □



Miren Azkarate aceptó hace dos años el reto de convertirse en la primera mujer miembro de Euskaltzaindia. Ahora, debido en gran medida a su participación en el programa de ETB "Balinda", se ha convertido en una de las caras más conocidas de la Academia Vasca. La docencia, el estudio del euskera y su familia son sus ocupaciones principales.

miren azkarate

euskaltzain osoa

J. M. F.

T.U.: Kontaiguzu hasteko nola iritsi zinen zauden tokira?

Miren Azkarate: Bi hitzetan esateko konturatu gabe. Nahiko txiripaz edo; garai hartan filologia romanika karrera egin eta bukatu orduko euskal filologia ikasketak hasiak zeuden eta norbaitek eraman behar zuenez eskola ni hasi nintzen bertan, Patxi Goenaga ere han zebilen, garai hartan euskaltzaindian batzordeak sortu ziren, Patxi Goenaga

eta biok morfosintaxi kontu horietan genbiltzan,...Hori izan zen hasiera eta hortik etorri zen gainerakoa.

T.U.: Gaur egun zertara dedikatzen zara?

M.A.: Nire lanbidea berez Euskal Herriko Unibertsitatean euskera tekniko-a deitzen den plangintza batean klaseak ematea da, azken batean euskal sintaxia eta lexikogintza bidea azaltzea; eta gero euskaltzaindiaren barruan egi-

ten dudana. Horiek lirateke lan iraunkor nagusiak eta gero badaude tarteka tokatzen zaizkizunak, eta behar bada jendeak gehien ezagutzen dituenak, baina benetako lanak ez direnak.

T.U.: Azken honetan behintzat "Balinda" ETBko saioa dela eta ez dela aurpegi eza-guna suertatzen ari da Miren Azkarate anderearena.

M.A.: Bai hala da. Baina hori tarteko gauza polit bat izan da. Besterik ez.

MCC Korporazioak 28.916 milioi pezeta irabazi zituen iaz. Aurtengorako 31.000 milioi pezetako irabaziak aurrikusten da.



Mondragon Corporación Cooperativak (MCC) 28.916 milioi pezetako mozkinak eduki zituen eta 991.776 milioi pezetako aktiboaz bukatu zuen iazko ekitaldia. Aurtengo ekitaldirako 31.000 milioi pezetatik gora irabaztea aurrikusten dute MCCko arduradunek.

Bide onean

Pasa den ekainean eman ziren jakitera Arrasaten MCC Korporazioko 1.993 ekitaldiaren nondik norakoak. Guztira ia bilioi bateko aktiboa zeukan MCCk iazko ekitaldiaren amaieran eta zergak ordaindu aurretiko mozkinak 28.916 milioi pezetatakoak izan ziren.

Javier Mongelos, MCC Korporazioaren presidentearen iritziz, *“ekonomi ingurune larri honen barruan, non krisialdi sakonak agente ekono-*

miko guztiei eraso dien, MCC Korporazioak portaera ona izan zuen 1.993 ekitaldian”.

Iazko ekitaldian, aurrekoetan gertatu den bezala, oso portaera diferente eduki zuten Korporazioa osatzen duten hiru taldeek, izan ere ekonomiaren ahultasunak ez zien modu berean eragin.

Industri taldea

Industri taldeak sakonago jaso zuen krisiaren eragina eta salmentetan % 2,9 ko atzerakada egin zuen.

Krisiaren ondorioak bereziki nabari zuten dibisioak eraikuntza, ondasun ekipoak eta autogintzakoak izan ziren. Guztira 1.092 lanpostu galdu ziren iazko ekitaldian talde honetan.

Hala ere, aurtengorako aurrikuspenak baikorrakoak dira, izan ere salmentak % 10 hobetu eta 206.248 milioi pezetara iristea esperu du industria taldeak. Esportazioak nabarmen haziko dira, % 20, eta irabaziak 2.800 milioikoak izango dira, iazkoaren bikoitzak.

Finantza taldea

Ekitaldi bikaina burutu zuen berriro ere Euskadiko Kutzak eta Lagun-Arok osatzen duten finantza taldeak, izan ere 22.700 pezetako mozkinak eduki zituen. Ohizko hazkunde-kuotak lortu zuten eta dagoneko talde honen aktiboa 718.000 milioi pezetara iritsi da.

Los datos del 93

Según palabras del propio Javier Mongelos, "en un ejercicio tan negativo para la economía, sobre todo para el área industrial, nuestra Corporación se comportó en conjunto de forma realmente satisfactoria".

Los resultados antes de impuestos ascendieron a 28.916 millones de pesetas, un 28% más que en 1.992, debido principalmente a la aportación del Grupo Financiero. Las ventas

del Grupo Industrial y de Distribución se elevaron a 424.233 millones de pesetas, con un incremento conjunto del 6,8%, en tanto que las exportaciones del Grupo Industrial ascendieron a 61.807 millones, un 31% de las ventas, con un notable aumento del 19% respecto al año anterior.

Por su parte las inversiones realizadas ascendieron a 47.193 millones, de los que 32.813 correspondieron al Grupo Distribución, 9.001 al Industrial y 5.379 al Financiero.

El volumen de recursos o activo total manejado por la Corporación se aproximó al billón de pesetas, exactamente 991.776 millones, con un aumento en relación al ejercicio anterior de 130.000 millones de pesetas.

Para el presente ejercicio MCC tiene previsto obtener unos resultados globales antes de impuestos de 31.000 millones de pesetas, un 7 % más que en 1.993. Las ventas totales de los grupos industrial y de distribución se incrementarán un 18% mientras que las exportaciones serán un 20% superiores a las realizadas el ejercicio anterior.

En el área de personal se prevé la creación de 1.200 nuevos puestos de trabajo, la mayor parte en la actividad de distribución.



Banakuntza taldea

Banakuntza taldearentzat ere 1.993 ekitaldia oso ona izan zen. Estreineko aldiz bere salmentak - 226.188 milioi pezetatakoak- talde industrialak egindakoak baino handiagoak izan ziren. Eroski buru den talde honek dagoeneko 31 hipermerkatu, 212 supermerkatu, 82 denda, frankiziako 332 saltoki eta 27 bidai agentzia dauzka gaur egun. Aurten 1.200 lanpostu sortuko ditu eta salmentak ia 300.000 milioi pezetara helduko dira.

Invertirá 800 millones para poner en marcha una planta de frigoríficos

Fagor se planta

FAGOR



La Cooperativa Fagor Electrodomésticos tiene previsto abrir el próximo mes de enero en Marruecos su primera planta de frigoríficos en el exterior. Se trata de una planta que estará ubicada en Mohamedia, a 30 kilómetros de Casablanca, tendrá capacidad para producir 80.000 frigoríficos anuales, y en un principio prevé dar empleo a un total de 100 personas. La sociedad creada al efecto en régimen de "joint-venture" se denominará Extra Electromenager y en ella participarán Fagor Electrodomésticos, que cuenta con el 51 % del capital, y la familia Oukrid, que detenta el 49 % restante.

Fagor se encargará de aportar la tecnología necesaria para la puesta en marcha de la nueva planta, además de los cargos de Gerente - José Javier Martínez- y Director Técnico -Andrés Arrue-, mientras que el "partner" marroquí se ocupará de introducir en el mercado magrebí la producción de la nueva factoría.

Países emergentes

La puesta en marcha de este proyecto responde a una estrategia de implantación en "países emergentes", a los cuales es difícil acceder a través de la venta directa -un obrero marroquí gana entre 15.000 y

20.000 pesetas al mes-. De acuerdo con el plan conjunto desarrollado por Fagor y su socio marroquí, la fabricación "in situ" les permitirá acceder con más facilidad



al mercado magrebí, sobre todo teniendo en cuenta que Marruecos está integrado en la Unión Magrebí Aduanera, lo que facilitará las operaciones comerciales en el Magreb sin pagar los elevados aranceles proteccionistas de los estados miembros.

Para la puesta en marcha de esta nueva planta Fagor Electrodomésticos invertirá 800 millones de pesetas.

en Marruecos que comenzará su actividad el próximo mes de enero.

en Marruecos

Iñaki Belategi, Fagor Elekratresnak-eko Gerenteak:

“Proiektu honen helburutariko bat gure lanpostuak bermatzea da”

T.U.: Zeintzu izan dira horrelako proiektu batean sartzeko arrazoi nagusiak?

Iñaki Belategi: Barruko merkatuan dauzgun kuotak mantentzea geroz eta zailago ikusten dugunez kanpoko merkatuetarako estrategia bat bultzatzea izan da arrazoi nagusia. Kanpoan bi motatako merkatuak daude: helduak eta susperraldian daudenak. Bigarrenetan salmenta zuzena oso konplexua denez gero bertan ezartzea erabaki dugu.

T.U.: Eta zein da ezarrera horren helburua?

I.B.: Helburu bikoitza dauka Marokkon egindako ezarrerak. Batetik gure negozioaren errentagarritasuna lortzea eta bestetik hemengo lanpostuak bermatzea. Gainera epe motzera ezarrera honek beste produktu batzuen salmenta igoaraziko ditu Marokkon, izan ere hozkailuak ekoizteko guk egiten ditugun beste konponente batzuk bidali diezaiekegu morokkiarreei.

T.U.: Nolako izan da negoziazio prozesua?

I.B.: Negoziazio hauek luzeak izaten dira normalean eta kasu honetan ere horrela izan da, baina bestela ez da aparteko arazorik izan. Alde bietan borondate onarekin hartu genuen eta kultura ezberdinak izan arren ere elkar-ulertzea erabatekoa izan da.

Bestaldetik ere aipagarria da Fagor-eko kontseilu errektoretik oso argi eduki dela hasieratik hauxe zela enpresari komeni zitzaion estrategia.



T.U.: Ertamerika eta Hegoamerikan ere badago hainbat herrialde susperraldian dabilena. Aurrikusten da beste horrelako proiekturik inguru horretan?

I.B.: Ez dugu bazterten posibilitate hori, baina kontutan hartu behar da merkatu bakoitzak bere berezitasunak dituela eta ezin direla estrategia berdinak aplikatu. Ezarrera komertzialaren bitartez gure produktuen salmentak bermatzen baditugu ez dugu horrelako proiekturik burutuko, baina posible ez bada ez dugu aldarazten Marokkon egin dugunaren antzekorik egitea.

Construye rectificadoras de alta velocidad para la industria aeroespacial

DANOBAT echa a volar

La Cooperativa DANOBAT ha hecho un gran esfuerzo por entrar en el sector de la industria aeroespacial que ahora comienza a dar sus frutos con el inicio de la construcción de máquinas CNC de alta velocidad para

DANOBAT

y la industria aeroespacial

DANOBAT, empresa líder en la construcción de máquinas-herramienta, con gran reconocimiento en los mercados internacionales, ha venido especializándose en la solución de los problemas de mecanizado de la industria de la automoción y aeroespacial, habiendo sido la primera, dentro del sector a que pertenece, en obtener el certificado de calidad que

otorga AENOR.

DANOBAT ha fabricado para la industria aeroespacial, desde rectificadoras de trenes de aterrizaje hasta máquinas-herramienta para la mecanización de diversas piezas de gran complejidad.

En la actualidad figuran entre sus clientes British Airway, Sabena, Iberia, Bendix e ITP Indonesian, entre otros.



el rectificado de álabes de los motores de los aviones para Iberia.

Se trata de una máquina de alta velocidad para rectificado de precisión, rebabado y medición de álabes de un compresor de motor de jet acabado y montado, así como rotores de turbina. Esta rectificadora también lleva incorporada una unidad de equilibrado para llevar a cabo la operación de equilibrado de precisión de los dos planos en los rotores totalmente ensamblados con anterioridad al rectificado y, consecuentemente, obtener el mecanizado y rectificado definitivos.

Los rotores del compresor y de la turbina de los modernos turboreacto-

res que en la actualidad utilizan las líneas aéreas de todo el mundo son muy costosos. Por motivos de seguridad, funcionamiento y eficacia estos rotores deben ser inspeccionados y revisados con regularidad debido al desgaste y a los daños que sufren los álabes del rotor, haciéndose indispensable la revisión periódica de los compresores y turbinas, así como el cambio de los álabes dañados y la rectificación "in situ" de los bordes de los mismos.

La máquina, diseñada y desarrollada por DANOBAT, rectifica los álabes del rotor mientras están correctamente posicionados, y ofrece al mismo

tiempo ventajas tan importantes como la disminución de consumo de carburante, incremento de empuje y reducción del ruido del motor.

Últimos avances

Las rectificadoras DANOBAT gama Dantip incluyen los últimos avances técnicos en cuanto a tecnología de rectificado y control de máquinas-herramienta. Las máquinas llevan incorporados sistemas de seguridad mecánicos y eléctricos para garantizar su buen funcionamiento, así como para evitar cualquier deterioro de la pieza a rectificar.

Conferencia Internacional Comett, inauguración del nuevo edificio de Ingeniería Superior y presentación del libro sobre la historia de Eskola

Tres hechos históricos

El pasado día 13 de Junio se celebró en Mondragón Eskola Politeknikoa el primer día de la Conferencia Internacional Comett sobre "La relación Universidad-Empresa como factor de creación de empleo", siendo el campus de la UPV/EHU de Ibaeta en San Sebastián el lugar de encuentro para el 2º día.



Eskola Politeknikoa
JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETA

50 Aniversario del Politécnico y la novedad del movimiento cooperativo han sido elementos de peso.

Nuevo edificio

Por otra parte, tras la sesión de apertura se procedió a la inauguración del nuevo edificio que está destinado al segundo ciclo de ingeniería, en la nueva especialidad de Ingeniería Superior de Sistemas.

Tras el preceptivo aurreku de honor, el padre Don Jose Maria Mendizábal pronunció unas palabras conmemorativas y en recuerdo de Don Jose María, procediendo a bendecir el edificio. Al corte de la cinta inaugural, se unieron a las mencionadas autoridades el Viceconsejero de Industria y antiguo Director del Politécnico Ilmo Sr. Javier Retegi y el

Aspiciado y patrocinado por la "Task Force" de Bruselas, y con la ayuda de MCC, los Gobiernos central y autonómico, la Diputación y el Ayuntamiento, contó con la presencia de 179 expertos de 15 países.

La sesión de apertura estuvo presidida por el Viceleondakari Excmo Sr. Jon Imanol Azúa, el Diputado General Excmo Sr. Eli Galdós, el Jefe de División de la DG XVI Ilmo. Sr. Jose Luis González Ballbé, el Alcalde de Mondragón Sr. Xabier Zubizarreta, el Presidente del Politécnico Sr. Julio Gallastegi, y el Director Sr. Ignacio Lakunza.

Es de reseñar que ha sido la primera vez que se ha celebrado en España una Conferencia Comett de estas características, y una de las tres que se celebrarán en Europa durante 1994, tras haber recibido Bruselas 71 solicitudes similares. Se puede entender que aparte de otros considerandos para haber conseguido para Mondragón ser sede de la Conferencia, el hecho de tratarse del

maquinaria ligera, la planta primera para clases y oficinas, y la segunda para clases y el nuevo aula magna. La obra ha sido realizada por Vicon S.Coop., perteneciente a MCC, la misma constructora que realizó hace 30 años el magnífico pabellón original de talleres, habiéndose comenzado los trabajos del nuevo edificio en Diciembre de 1992. El costo total ronda los 600 Mpts.

Historia de Eskola

Asimismo, se aprovechó la histórica ocasión para hacer la presentación del libro "1943 - 1993, Historia de Eskola Politeknikoa Jose M^o Arizmendiarrietta", que ha sido elaborado con mimo a lo largo del curso por Juan Leibar y Joxemi Azkaraite, con valiosas aportaciones de Jose M^o Ormaechea, e ilustraciones de Ricardo Bosch.

Profusamente complementado con fotografías clásicas y recientes, se han editado 2.500 ejemplares, patrocinados por Euskadiko Kutxa/Caja Laboral, y recoge con sobriedad y amenidad pequeñas anécdotas y momentos históricos, la humildad de los comienzos y los innumerables retos para llegar a ser lo que actualmente es, el pensamiento pragmático de Don Jose María y el

trabajo incansable de tantos y tantos cooperativistas, la memoria de quienes nos dejaron y los nuevos proyectos futuros.



Presidente del Consejo General de MCC Sr. Javier Mongelos.

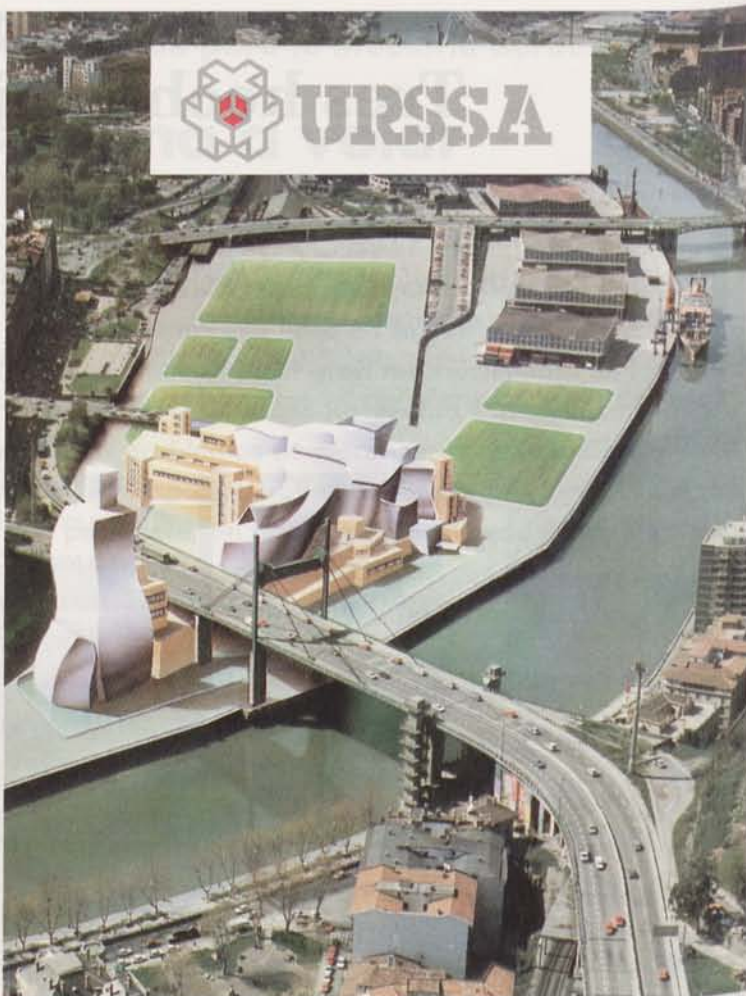
El edificio consta de dos plantas subterráneas de garajes, una planta baja destinada a laboratorios y



URSSA suministra 3.115 toneladas de estructuras metálicas al Guggenheim

La Cooperativa URSSA, integrada en MCC y ubicada en Vitoria, suministrará un total de 3115 toneladas de estructuras metálicas para la construcción del edificio que albergará el Museo Guggenheim. Para la ejecución de esta obra, cuyo importe total asciende a cerca de 2.000 millones de pesetas, URSSA ha formado una UTE (Unión Temporal de Empresas) con Ferrovial y Lauki, de la que la Cooperativa de Vitoria ostenta la gerencia.

Concluida ya la cimentación, el montaje del esqueleto metálico comenzará a principios del próximo mes de setiembre estando previsto que su ejecución se prolongue durante los 5 meses siguientes.



“Empresa maisuak”

Euskal Herriko Marketing Institutuak omenaldi beroa eskeini zien pasa den ekainean Euskal herriko bost enpresariri: Juan Celaya, Estanislao Garavilla, Angel Iglesias, Ramón Vizcaino eta Jose M^o Ormaetxeari hain zuzen ere. Omenaldia, empresa munduan izandako ibilbideagatik, Bilbon burutu zen eta bertan Jon Azua lehendakariordea, Paulino Luesma eta Rosa Ortiz sailburuak eta empresa munduko hainbat pertsona bildu zen.



Bost pertsonai hauen esperientzian oinarrituta liburu bat idatzi du Jose Manuel Alonso kazetariak, “Maestros de empresa” izenekoa hain zuzen ere.

Zorionak bada, bost gizon hauei eta bereziki Arrasate Kooperatiba Taldeko sortzaile den Jose M^o Ormaetxeari.

Certificado ISO 9001 para Fagor Automation

Fagor Automation recibió el pasado mes de junio de manos del presidente de AENOR (Asociación Española de Normalización) Jesus Larrañaga, el Certificado de Calidad de Empresa según la norma internacional ISO 9001 para todas sus líneas de producto. Esta norma es la más completa y exigente de la serie, e incluye aspectos tan importantes como son la implicación de la dirección en las estrategias de calidad aplicadas; la ejecución del diseño de manera coordinada entre sus distintos departamentos; la gestión de compras; el control de todo el proceso productivo; el control de documentos; la realización de auditorias internas del sistema de calidad; la manipulación y almace-

naje; el embalaje; y por último, la entrega del producto. Así pues, Fagor Automation alcanza el reconocimiento oficial a su sistema de aseguramiento de la calidad, que incluye las fases de diseño/desarrollo, producción y servicio post-venta en todos los productos de su catálogo -visualizadores digitales de cotas, sistemas de captación lineal y rotativos, controles numéricos y regulación-. Este certificado faculta a esta cooperativa integrada en MCC para la utilización de la marca AENOR de "Empresa Registrada" en todos sus productos.

Nuevo Gerente

Desde el pasado 1 de julio Julen Busturia Bilbao es el nuevo Gerente de Fagor Automation, que sustituye en el cargo a Carlos Barrena. Julen Busturia tiene 48 años, es Licenciado en economía y sus primeros diez años de experiencia profesional los desarrolló en dos empresas del sector privado, ejerciendo dis-

tintas funciones en ambas, incluyendo la gerencia en una de ellas.

Ingresó en el Grupo Fagor en 1.982, siendo adscrito al Departamento de Estudios y Comercio Exterior de los Servicios Centrales del Grupo, donde ocupó cargos de responsabilidad.



En marzo de 1.991 ingreso con el cargo de Director Comercial en Fagor Automation, empresa cuyas ventas se dan en más del 70 % en los mercados de exportación, con una extensa red de 10 oficinas propias distribuidas en Asia (6), Europa (3) y USA (1).

Homenaje a jubilados

También el pasado mes de junio los jubilados de Fagor Automation recibieron un caluroso homenaje en el que acompañados por el Presidente y el Gerente de la Cooperativa tuvieron ocasión de participar en diversos actos. Además de informarles sobre la situación actual de Fagor Automation y la evolución prevista tanto a nivel de empresa como de Grupo Fagor, visitaron las instalaciones de la Cooperativa, interesándose principalmente por las modificaciones realizadas a nivel de proceso productivo. Con el posterior almuerzo, una visita al edificio de MCC, la proyección del audiovisual de la Corporación y la entrega de obsequios conmemorativos se dio por concluida la jornada.





LAGUN-ARO

"Reconversión Profesional", una prestación desaprovechada

Entre las prestaciones de Ayuda al Empleo de Lagun-Aro, existe la denominada "Reconversión Profesional", consistente en el apoyo financiero, complementario o supletorio, de las ayudas o subvenciones que se obtengan para proyectos de formación, presentados por las Cooperativas, destinados directamente a eliminar situaciones de desempleo.

Esta prestación, dirigida a la formación o a la ayuda económica a la formación, no ha tenido prácticamente uso entre nuestras Cooperativas, desaprovechando así las oportunidades que en este campo puede haber.

En un intento de aprovechar mejor este sistema se ha pretendido, desde el Consejo Rector de Lagun-Aro, integrar más a las Cooperativas, de manera que pongan en conocimiento de la Entidad el planteamiento de incorporaciones que tengan previsto realizar, al objeto de que desde la misma se pueda dar la formación requerida para que los nuevos puestos puedan ser ocupados por personal excedente que haya recibido la oportuna y requerida formación.

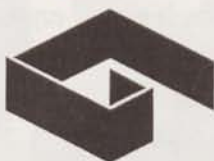
Este nuevo esquema pretende propiciar una modificación en el planteamiento de la formación respecto al que se ha realizado hasta la fecha.

GERAIN se dedica a la industria artesanal del mueble

GERAIN y ALMIS, dos nuevas actividades

A lo largo de este primer semestre del año el centro de creación de empresas Saiolan ya ha puesto en marcha dos nuevas actividades empresariales: GERAIN y ALMIS.

GERAIN



Gerain S.L.

La actividad de GERAIN S. Ltda. se centra en la promoción de la industria artesanal del mueble y presenta una doble orientación dirigida tanto hacia el productor como hacia el mercado.

La orientación hacia el productor viene determinada por los servicios prestados a los talleres con los que se tienen establecidos acuerdos de colaboración, mientras que la orientación al mercado se define en razón de los servicios de equipamiento integral de espacios en base a mobiliario de calidad en madera maciza. Asimismo, esta orientación hacia el mercado presenta una doble línea de actividad: mobiliario para el hogar y mobiliario para áreas de ocio y esparcimiento.

En el área de mobiliario para el hogar GERAIN emplea tecnologías de fabricación que conjugan las técnicas actuales

con las artesanales y el empleo de materiales nobles. El producto final es adecuado para el amueblamiento del hogar y el equipamiento integral de negocios como hoteles, restaurantes, oficinas de dirección, bancos y comercios de detalle.

Por su parte el mobiliario para áreas de ocio y esparcimiento comprende un catálogo de productos que incluye señalizadores para parques naturales y recorridos naturalísticos, señalizadores para campos de golf, cerramientos, mesas y bancos para zonas de pic-nic y parques infantiles.

ALMIS



Informática Financiera S.L.

La empresa ALMIS surge con el objeto de ofrecer soluciones a las necesidades de gestión



ALMIS al desarrollo de software de gestión financiera y asesoría de sistemas de gestión.

Actividades empresariales impulsadas por Saiolan

financiera de las empresas, y para ello dedica principalmente a dos actividades: desarrollo de software de gestión financiera y asesoría en la integración de sistemas de gestión.

En el área de desarrollo de software, ALMIS ofrece un producto de gestión de cartera de base a medida del cliente que posibilita una solución a sus necesidades financieras.

Por otro lado ALMIS también oferta servicios y su experiencia en la organización de la información y en la integración de los sistemas de gestión de la información.

Los sectores a los que dirige sus productos son dos: entidades cuya actividad principal es la financiera, es decir bancos, cajas de ahorro, aseguradoras, fondos de inversión etc., y departamentos financieros de entidades cuya principal actividad no es la financiera.

Grupo promotor

El grupo promotor de esta actividad



Saiolan: una empresa especial

Saiolan es una empresa de carácter especial creada en el año 1.985 dentro de



Saiolan
ACTIVIDADES EMPRESARIALES EXPERIMENTALES

Eskola Politeknikoa, cuyo fin es

contribuir al desarrollo empresarial a través de la información, la formación, la investigación, el desarrollo y la asistencia mediante la creación de nuevas actividades empresariales.

La acción de Saiolan se dirige a potenciales emprendedores del entorno universitario y emprendedores de pequeña y mediana empresa que quie-



ran ampliar la propia formación de base con la finalidad de promover una empresa o diversificar una ya existente, poniendo a su disposición su Know-how para valorar la propia idea empresarial en términos de factibilidad.

La peculiaridad de Saiolan reside esencialmente en su modelo de gestión integral y atención individualizada al emprendedor, interviniendo en todo el ciclo de vida de la pequeña empresa desde su creación hasta su consolidación.

empresarial lo forman dos personas, ambas ingenieros técnicos electrónicos de Eskola, que tras pasar tres años en Francia completando sus estudios de ingeniería, se especializan en informática uno y en inteligencia artificial el otro. Una vez concluida la especialización, el primero regresa a Mondragón mientras que el segundo comienza a trabajar en la sala de mercados de Credit Lyonnais en París

organizando el software de gestión de las carteras financieras.

Después de cuatro años de experiencia en Francia y conocedor de las posibilidades que ofrece este sector regresa a Mondragón con la idea de poner en marcha esta nueva actividad empresarial.

De la máquina de la verdad

Eukeni Olabarrieta

Lo de la seguridad vial es desde luego un tema preocupante. Cada año la lista de muertes, inválidos y heridos es impresionante. Y la Dirección de Tráfico se ha tomado muy en serio eso de la conducción, el alcohol y otras drogas.

No contentos con que soplemos en la máquina de la verdad para ver si vamos "tocaos", ahora estudian someternos a unas pruebas de equilibrio y analizarnos la saliva para ver si vamos drogados. Se pondrá un escupitajo en la cucharilla y mediante unos reactivos podrán conocer el tipo de drogas consumidas.

Estos controles no son nuevos; ya en los siglos XVIII Y XIX se hacían. Prueba de ello es el aguafuerte de Goya donde el artista reflejó con precisión la metodología utilizada en los conductores de carromatos y diligencias.

El problema es que sabemos cómo empieza, pero no cómo termina este asunto; primero era soplar, ahora escupir y ¿hasta dónde se puede llegar? A este paso pis y caca no va a ser sólo casa del nene. En el coche además de extintor habrá que llevar orinal.

Dicen que así detectarán todo tipo de drogas, pero seguro que no detectan los "colocones" que producen los programas televisivos, droga dura donde las haya. Conozco uno que flipaba después de ver "Lo que necesitas es amor" de Isabel Gemio; cogió el coche y se dió un batacazo. No es para menos.



¿Hasta cuánto se puede beber sin riesgo? El alcohol es un neurotóxico potente, y mi opinión particular es que el único nivel seguro es el de cero. Pero hay que ser realistas y por la misma regla de tres habría que prohibir el fumar ya que el CO (monóxido de carbono) también

atonta y aletarga los reflejos. Habría que prohibir tantas cosas. Así que si bebe, beba vino tinto del bueno y de forma moderada, ya que se ha visto que es un preventivo de la arteriosclerosis; no más de 350 cc al día de un

Bosch-Siemens premia a Copreci y a Orkli



COPRECI

El fabricante alemán de electrodomésticos Bosch-Siemens ha realizado recientemente una evaluación de sus proveedores con el objetivo de continuar en su línea de liderazgo en calidad, innovación y medio ambiente. La evaluación se realizó durante 1.992 y 1.993 y en total se examinaron a cerca de 2.000 proveedores, de los que sólo 39 han resultado premiados.

Entre los proveedores galardonados figuran Copreci y Orkli, ambas cooperativas integradas en MCC. La primera fue premiada por sus bombas, programadores y termostatos, mientras que la segunda lo fue por sus grupos magnéticos y termopares

para sistemas de seguridad en instalaciones domésticas de gas.

La evaluación se realizó de manera ponderada según criterios de calidad, suministro, calidad innovadora y nivel de precios.

En la actualidad Copreci suministra a dos plantas en Alemania, Tran-teut y Dillingen, esta última la mayor fábrica de lavavajillas de Alemania, y a Balay en el mercado nacional. Por su parte Orkli es proveedor de Agni y Corcho en el Estado español y NEFF en Alemania.

La entrega de premios, que recaerán en su práctica totalidad en proveedores alemanes, se realizó en Múnich, y estuvo presidida por el presidente de Bosch-Siemens Herbert Wörner.

 **Orkli**

al orinal

buen tinto consumidos de forma regular, además de no suponerle multa alguna le van bien para la salud.

No tienen el mismo efecto las copas y combinados, que además de no reportarle nada bueno para el "body", le hacen subir el alcohol en la sangre y en el aliento que es un primar y le van a ocasionar más de un disgusto. El hígado sólo es capaz de metabolizar 20 gramos de alcohol a la hora, el resto mientras tanto permanece en la sangre e impregnando de alcohol los diversos tejidos de nuestro organismo; su efecto es muy tóxico a nivel de sistema nervioso central. Lo que se deduce de esto es evidente: si se ingieren 60 gramos en 1/2 hora o en 1 hora, el hígado tardará 3 horas en metabolizarlos. Cuatro vasos de vino común de 11 grados consumidos en ayunas, nos ponen en los límites de peligro si nos hacen soplar; el pico máximo se produce a la hora y luego va descendiendo poco a poco hasta desaparecer en 4-5 horas.

La cantidad de alcohol en sangre va a depender de la cantidad bebida, del tipo de bebida, de que se haya ingerido alimento o no, del peso de la persona y del sexo, ya que las mujeres tienen por un lado menor capacidad para metabolizar el alcohol y además son más susceptibles a sus efectos tóxicos.

Así pues ya sabe, beba poco, moderadamente, vino tinto y a ser posible bueno si el bolsillo se lo permite, y con las comidas; ayudará a su salud y se evitará disgustos.

Con motivo del 25 aniversario se organizarán diversas actividades culturales a lo largo y ancho del País Vasco

EROSKI cumple 25 años

Este año se cumple el vigésimoquinto aniversario de la fundación de la Cooperativa Eroski. Con motivo del mismo, Eroski ha preparado un programa de actividades que alcanzan desde el campo comercial, las actividades internas con los socios de trabajo, las acciones dirigidas al consumidor, hasta otras de ámbito institucional, de contenido fundamentalmente cultural.

El pasado mes de junio los responsables de Eroski ofrecieron una rueda de prensa en Bilbao cuya finalidad era la de comunicar lo más destacable de la realidad de la Cooperativa y de las actividades externas organizadas para conmemorar el aniversario.

Actividades institucionales

Entre las actividades institucionales cabe destacar la promoción de varios actos culturales de relevancia que tendrán lugar a lo largo del presente año.



Ya desde el pasado mes de junio se abrió la "Exposición del 25 aniversario", cuyo cometido principal es el de dar a conocer lo más resaltable de la historia de Eroski. Asimismo se ha editado un dossier que se distribuye gratuitamente y que recoge de modo detallado el contenido de la exposición.

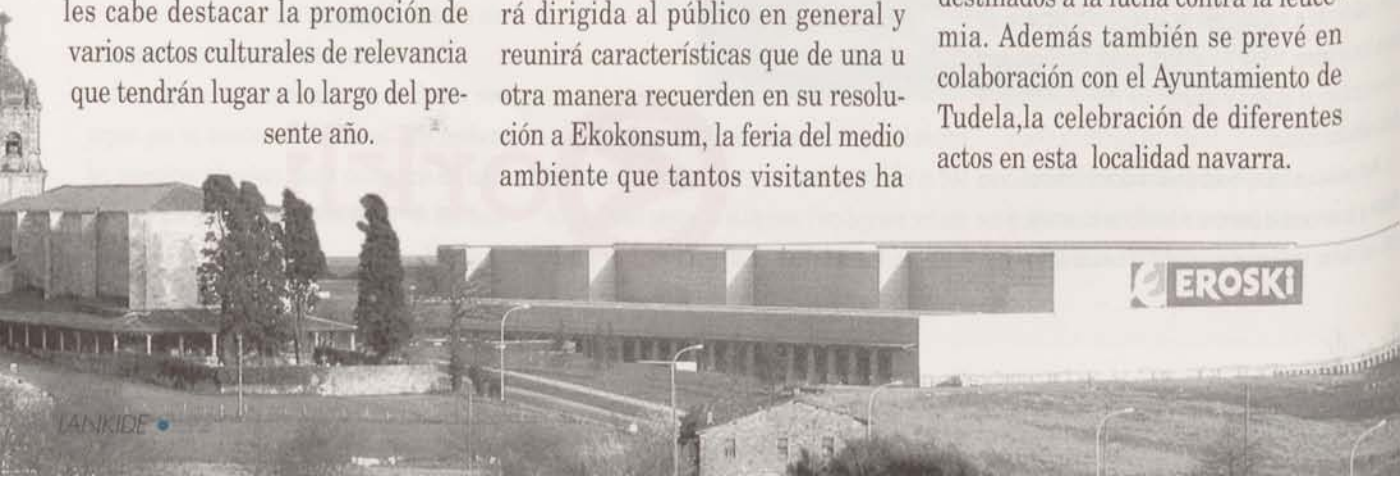
También está prevista una "Exposición de Alimentación y Salud", que recogerá los mensajes relativos a estos dos temas tan relacionados entre sí. La exposición tendrá 800 metros cuadrados de superficie, estará dirigida al público en general y reunirá características que de una u otra manera recuerden en su resolución a Ekokonsum, la feria del medio ambiente que tantos visitantes ha

tenido en estos últimos años en su gira por Euskal Herria.

Otra de las actividades de mayor difusión será el espectáculo de "Alakiketan", que ha cosechado enormes éxitos en sus actuaciones en París y otros lugares y que recorrerá varias poblaciones de Euskal Herria.

Asimismo, en Barakaldo, en colaboración con el Ayuntamiento, se patrocinará la "Semana Internacional de Teatro de Calle", que celebrará su sexta edición, consolidándose como una cita importante en el mundo del teatro del país.

También en la Comunidad navarra se ofrecerán diversos actos culturales. Entre ellos es de reseñar el concierto-recital de José Carreras en Pamplona, organizado conjuntamente con el Departamento de Sanidad y la Institución Príncipe de Viana del Gobierno de Navarra. Los fondos recaudados en este concierto serán destinados a la lucha contra la leucemia. Además también se prevé en colaboración con el Ayuntamiento de Tudela, la celebración de diferentes actos en esta localidad navarra.



Nos han visitado...

Federación de Cooperativas Artesanales de China

Una delegación de la Federación de Cooperativas Artesanales de China, fundada en 1.957 y que



integra a Cooperativas de las diferentes federaciones regionales, provinciales y municipales de China y a un tupido grupo de Cooperativas industriales, nos visitó el mes pasado. El objeto de la visita fue, una vez más, el de conocer "in situ" la Experiencia cooperativa de Mondragón, al tiempo que mostraron su voluntad para definir proyectos de interés común, bien a través del intercambio de productos, a través de transferencia de tecnologías o incluso propiciando inversiones en China.

Durante su estancia entre nosotros participaron en varias charlas y visitaron empresas de la Corporación, como Irizar o Danobat, que ya tienen algún tipo de relación comercial con China.

Movimiento cooperativo chino Gung-Ho

También el pasado mes tuvimos otro grupo de procedente de China visitando Mondragón. Se trató de una representación del movimiento cooperativo Gung-Ho cuyo objetivo era completar el estudio del modelo cooperativo que iniciaron el pasado mes de octubre y del que realizaron una atinada síntesis.

Este movimiento está trabajando en la actualidad en la traducción al chino de publicaciones como "El hombre cooperativo" o "La Experiencia Cooperativa de Mondragón". Para la ejecución de su proyecto cooperativo utilizan ideas de nuestro modelo contrastándolas con las que se han desarrollado en China inspiradas en Rewi Alley, considerado por ellos como el Don Jose María de China.

Michael Long y Charie Sato

Son una pareja de lingüistas que provienen de Hawai y que quisieron estar en Mondragón para conocer de forma genérica la evolución de la Corporación en los últimos años y de manera específica los sistemas de enseñanza implantados en la Comunidad Autónoma. Vinieron como visitantes y terminaron dando varias conferencias en CIM, Hezibide y Almen, que por otra parte es lo que vienen haciendo habitualmente en diversos países en su calidad de expertos lingüistas de la Universidad de Hawai. Se fueron sorprendidos por el desarrollo cooperativo y por la configuración del sistema de enseñanza de Euskal Herria.



Aula Cooperativa

Cooperativismo

Es un tópico, ya lo sé, esa frase de: "ni hay cooperativas, ni cooperativismo sin cooperativistas" pero merece la pena reflexionar incluso sobre las frases hechas, y sobre lugares comunes.

Ocurre a menudo que los dichos rotundos, las típicas frases latiguillo tienen escondidas verdades que no nos paramos a considerar, simplemente porque el manto de la rutina, del excesivo uso nos las esconden.

Hace pocos días, la lectura de un interesante libro sobre la moral humanista me sugirió la idea de buscar las esencias del cooperativismo no en las ideas ni en los principios, sino en los cooperativistas.

Descubrir lo que pasa en el alma de una persona que piensa en clave de solidaridad, o saber cómo supera las propias contradicciones personales una persona que cree ser cooperadora, seguramente será mucho más real que elucubrar sobre las esencias del principio de democracia.

Ya lo hice así en el comentario del mes de junio con la "Historia de Gonzalo". Al personaje que hoy traigo a estas páginas voy a llamarle Martín. El nombre es imaginario, como también son inventados algunos datos suyos, pero en esencia la historia es real y cierta.

Martín tiene ahora 43 años. Es preparador de máquinas automáticas desde hace 12 años en una cooperativa media grande. Está casado y tiene tres hijos estudiando.

Algún día a Martín le harán un merecido homenaje en el pueblo donde reside. Lleva años dirigiendo una actividad ciclista entre los jóvenes; organiza carreras, entrena a los chicos y chicas que tienen afición a la bicicleta, dirige a un grupo de colaboradores que organizan rifas,

concursos etc. para recaudar fondos, etc., etc.

Martín tiene "mucho mano" para lograr que los jóvenes no dejen los estudios en un segundo plano, y eso gusta a los padres. También sabe ilusionar a los jóvenes para que compitan, unos ganan otros no, pero todos mantienen la ilusión de estar en forma y de participar en un equipo que tiene "nombre".

A veces creo que son dos personas diferentes el Martín trabajador de cooperativa y el Martín organizador. El primero es un poquito apático e inseguro, premeditadamente no toma parte en los órganos sociales porque, dice, no se saca nada positivo; en su puesto se limita a cumplir con la tarea, sin aportar mucho en cuanto a iniciativas novedosas o de mejora; si le piden que haga un esfuerzo extra lo hace sin chistar, pero sin muchas ganas. No se queja del anticipo pero es crítico hacia todo sistema que rompa el 1 al 3.

El Martín de fuera es activo, creativo, organizador. Con un gran sentido y sensibilidad hacia todo lo

sin cooperativistas

humano. Sabe lo que quiere y como lograrlo.

Ayer estuve con él y le pregunté directamente:

- Martín ¿por qué no tratas de promocionar en la cooperativa? Tu tienes grandes dotes para ser mando, o de comercial, o de relaciones varias.

- Sí, pero no tengo formación. No hice nada más que oficialía y con eso no se puede aspirar a mucho.

- Tampoco tienes formación para organizar actividades deportivas, pero lo haces muy bien. Se te considera muy bien a nivel de Euskadi.

- Pero eso es diferente. En eso si tienes ganas e ilusión encuentras donde hacer cosas, nadie te pone pegas, ni tienes que hacer exámenes. Si obtienes resultados te ponen buena fama, si no cumples, enseguida desapareces. Además a los chavales no se les pasa una. Con ellos o eres honesto, exigente y cumplidor o se te van.

- Martín -le digo- ¿ganas mucho con el ciclismo?

- Sí, por que me siento alguien, y porque hago cosas por los jóvenes ¡no sabes las satisfacciones que uno tiene cuando ves que se cuidan! entre mis alumnos de ciclismo no hay casos de droga, ni de alcoholismo, ni nada de eso.

Ahora... ganar dinero, si quieres que te diga la verdad, no solo no se gana sino que se pierde pero... eso es lo de menos.

Martín, no cabe duda, tiene capacidad organizativa y además tiene algo más importante: calidad humana. Es una persona capaz de ilusionarse y de ilusionar.

Pero en nuestra organización cooperativa no aplica su ilusión.

Para mí que hay muchos Martines entre nosotros, muchos que ven la empresa desde la óptica de los productos acabados, de los ratios económicos, de las ventas y las compras. La empresa es dinero, es trabajo que se vende y se compra: es materialista.

Es la lógica capitalista aplicada a una empresa, es una visión reduccionista que nos hemos tragado como la única posible. No es extraño

escuchar la "autorizada" voz de los ejecutivos decir: los negocios son los negocios y tienen su propia ley y no entra en esa ley ni el humanismo ni la sensiblería social.

Puede ser esto cierto en otro tipo de empresas pero los cooperativistas creemos en una empresa más allá de la pura especulación económica. Creemos en una empresa eficaz, tanto humana como económicamente. Una empresa capaz de ilusionar a Martín.

Empecemos a crear nuestro propio concepto de empresa. Necesitamos ser creativos en esto, para aprovechar el enorme potencial de personas como Martín.

EL PERSONAJE

Fermín Galdos

Socio jubilado de Fagor Automation

“Echo la siesta todos los días”

Vive en un caserío a las afueras de Mondragón. Se jubiló hace cuatro años y cumplirá 65 en agosto. Tiene buen sentido del humor, da conversación y es feliz en su caserío, con su huerta y sus animales.

J.M.F.



¿Cómo te sentó la jubilación?

Bien, en cuanto me lo propusieron no lo dudé un solo instante.

Para un hombre con caserío la jubilación será una lotería.

No puedo hablar por boca de otros, pero para mí así ha sido.

¿Cómo pasas el tiempo ahora?

Se me van las horas en la huerta, limpiando pinares y haciendo de taxista.

¿De taxista?

¡Sí hombre! Para los encargos de la mujer. Ya le dije que sacase el carné, pero no quiso.

Aparece su mujer en escena. “¿Te habla en vasco o en castellano?” me pregunta. Y él disculpándose: “Pues estamos hablando en castellano”. Y ella, concluyente: “Pues ya es hora de que aprendas el vasco”.

Fermín, ¿qué pasa con el euskera?

Yo podía saber mucho. Mi madre es de un pueblo que se hablan en euskera, de Urrunaga, pero...

Urrunaga es más conocido por la marisquería.

¿Has estado? Vete, verás. Eso sí, buena cartera ¡eh! Suele estar así de gente (juntando las yemas de los dedos).

Ahora los días serán más cortos que cuando trabajabas.

Los años también. Parece que pasan de dos en dos.

¿Te pesan los años?

Un poco sí, pero no demasiado. Aún puedo echar buenas carreras.

¿Qué opinas de lo de Roldán?

¿Roldán? ¿Cómo puede haber una persona así en el gobierno? ¿A ese señor nunca

le han controlado nada o qué? Tiene más delito que un vulgar ladrón.

¿Ves la tele?

El fútbol. De ahí en adelante nada.

¿Qué selección ganará el mundial?

España seguro que no. Y jugando Zubizarreta menos. Le cuesta cada vez más levantarse sin poner las manos en el suelo.

Tendrás tus favoritos

No tengo dudas: Camerún o Alemania.

¿Qué haces cuando no trabajas?

Dormir. Echo la siesta todos los días.

¿Delante de la tele o en la cama?

No, no, en la cama. Si me siento en la butaca ni duermo ni veo la tele.

Salud, soledad y salario. ¿Cómo lo llevas?

Salud bien, siempre que no haga excesos; ¿soledad? nunca me he sentido solo; de salario podía estar mejor, pero no me quejo.

¿Te afecta la crisis?

No especialmente. Al no tener hijos a los que pagar estudios y demás, no me afecta mucho.

Tienes el micrófono abierto

Pues me gustaría decir que quisiera que las cooperativas triunfasen, que siguiesen creando riqueza para todos.