

T.U.
Trabajo y Unión

lankide

N.º 295 Zb.
Setiembre
1986
Iraila



**La Dinámica Social
y Empresarial
en Fagor**

HEMEN ETA ORAIN

RECORDANDO A ARIZMENDIARRIETA

José Mari Mendizabal

Hace ya un mes que nos olvidamos de las vacaciones. Comenzamos el nuevo curso con ilusión y con preocupación porque el mes de agosto ha supuesto una caída en picado de la moral pública política y no parece que en setiembre nos hayamos recuperado. Se ha devaluado la palabra, hemos perdido la confianza y nos ha sumido en angustia de futuro la actuación de gran parte de nuestra clase política. No sé en quién podremos confiar o quien nos puede decir una palabra de verdad.

Décimo Aniversario

Se acerca el décimo aniversario de la muerte de D. José María Arizmendiarieta. Son buenas fechas para volverle a recordar. Al menos nosotros, herederos de su pensamiento, que vivimos de las obras que él emprendió y damos vida a las obras que promovió, deberíamos acercarnos a Arizmendiarieta como al maestro sólido que todavía nos puede inspirar. El habló alguna vez de la **perennidad y la actualidad de los mensajeros de la verdad** como de una necesidad humana que puede ser mayor en este momento de caída de ídolos.

La mayoría de nuestros jóvenes estudiantes no saben quién fue ni qué hizo Arizmendiarieta. Lo ven en una estatua en el jardín de la Eskola Politeknikoa pero es normal que no les diga nada. Esa estatua está puesta ahí para recordatorio, para que nos preguntemos alguna vez ¿Quién fue este señor o qué hizo o dijo para que lo pongan ahí de bronce?. Voy a aprovechar este décimo aniversario para pensar un poco en Arizmendiarieta.

Hombre discutido

No soy el que más sabe de Arizmendiarieta, quizás uno de los más osados de los que saben algo de él. Hace unos años cuando Joxe Azurmendi preparaba **El Hombre Cooperativo**.

Pensamiento de Arizmendiarieta, el grupo de Jakin que trabajaba en eso nos dijo: **cuando os preguntamos nos habláis siempre muy bien de Arizmendiarieta. A nosotros nos gustaría saber sus cosas malas, sus pecados.** Yo me sonreí pero me dí cuenta de que no sabía los pecados de Arizmendiarieta, ni tampoco me preocupaban lo más mínimo, lo cual indica mi escaso conocimiento que de él tenía. En su vida ví unos rasgos y hechos que para mí eran suficientemente elocuentes y definían a Arizmendiarieta como un hombre excelente, que se salía de lo corriente y que infundía un enorme respeto.

Las críticas más duras hacia Arizmendiarieta las he oído desde el clero, y a su vez nadie recibió críticas tan duras desde Arizmendiarieta como los seminaristas de los años 50 a 60. Nosotros éramos el objeto de la crítica. Seguramente más que criticar personas criticaba toda una formación místico-enfermiza que todos hemos criticado más o menos tarde. Desde sus compañeros de cabildo pocas críticas he oído entre otras cosas porque conociéndose mejor que nadie fueron todos ellos hombres de una gran calidad moral, basta recordar a Iñarra, Jauregui, Sagasta, Imaz, Uribealgo, y me callo los vivos por no herir modestias.

También recibió críticas desde la clase política, pero la clase política lo único que sabe hacer bien es criticar y más si te metes en algo que no les gusta o les pisan su terreno o no estás de acuerdo con lo que ellos sustentan. Tengo de la política un altísimo concepto pero ejercerla bien es casi un sacerdocio, un ministerio al servicio del bien común y de los hombres que requiere la máxima honestidad, verdad y espíritu de sacrificio, y eso no es corriente.

Intuición y Razón

A Arizmendiarieta le recordamos muchos porque fue un cura singular que se metió en cosas en las que no es fácil que se meta un cura. Escribir de

temas sociales es tarea de algunos curas; promover escuelas ha sido tarea tradicional del clero; asesorar sindicatos o meterse en el mundo del trabajo no es tarea de la mayoría; pero un cura que se atreva a crear e impulsar un Banco no es cosa que pase todos los días. A mi entender la obra de más osadía de Arizmendiarieta es haber hecho Caja Laboral Popular. Fue un hombre que vivió pobre y austero pero sabía que el dinero era absolutamente necesario y que había que tratarlo con el máximo cuidado. Seguramente nada hay tan peligroso como el dinero ante el que se derriten las más fuertes voluntades y se doblegan los espaldas más rígidos. Arizmendiarieta fue capaz de dominar esos impulsos de tener, de poseer.

Es muy posible que Arizmendiarieta quisiera armonizar el espíritu científico y el espíritu poético del hombre. El hombre religioso que se mueve en el mundo de lo preterracional con el espíritu riguroso, científico, moderno de la exactitud, del número y del rigor. Al fin las dos fuerzas actúan en el hombre, lo científico, exacto, matemático y lo poético, patriótico, religioso, a lo que no nos atrevemos a llamar irracional pero que anda al margen de la razón, por caminos distintos a la lógica matemática, por caminos de intuición. Por ello en este campo se pueden dar toda la gama de heroicidades como todas las aberraciones, fanatismos, destrucciones y absurdos.

Y termino por hoy, con una frase de Arizmendiarieta que piensa que todo lo que hizo lo hizo por la justicia y el amor:

"Este cura estima que no está fuera de su campo en este terreno de realidades humanas cuando lo que hace y lo que predica es simplemente la necesidad y la naturaleza de un nuevo espíritu de justicia y amor, capaces de materializarse en realidades tangibles, a la medida del hombre, en respuesta a algo que es más que lucro, beneficio o interés egoísta cerrado".

LA EMPRESA DEMOCRATICA ES POSIBLE

Alguna vez hemos recogido la opinión de que la eficacia empresarial está reñida con el modelo cooperativo, llevado éste a cotas participativas de grado aceptable. Y mucho más, se nos añadía, en estos últimos tiempos con fuerte competitividad comercial que exige de cada empresa una agilidad sin límites en la gestión, entre otras cualidades.

¿Habremos entonces de perder la esperanza en esa verdadera emanci-

pación obrera, de la que el cooperativismo forma parte y es medio?.

Finalizando con este tercer número con el Grupo Fagor, abordamos en el mismo sus aspectos sociológico y de gobierno, de participación, de democracia empresarial. El camino para la consecución de una democracia plena y participación activa de todos es largo, difícil, interminable. Siempre habrá un paso más que dar. Una mirada atrás, sólo para medir

lo andado en esos caminos cooperativos, nos indica que es falso que cualquier tiempo pasado fuera mejor. Digámoslo sin miedo. Y es mucho lo que nos falta, no se conforme nadie.

Cooperativa y Empresa. Participación y Eficacia. Trabajadores y Empresarios. Emancipación Obrera. Hoy y mañana.

non zer



La dinámica social y empresarial en FAGOR expresada a través de sus órganos sociales y rectores, constituye el tercero y último de los reportajes dedicados al Grupo FAGOR, tras los dos anteriores en que analizamos las grandes variables estratégicas del Grupo y su nueva estructura divisional.

En el presente número, son los propios protagonistas - Presidente del Grupo, miembros del Consejo Social Central y representantes del Consejo Rector- quienes mediante entrevista o Mesas Redondas manifiestan sus opiniones sobre la actividad de los órganos que representan.

Las razones que han llevado al nuevo enfoque del Grupo, la peculiaridad del proceso de toma de

decisiones en las Cooperativas, el papel de la Asamblea en la nueva dinámica empresarial y social del Grupo, la importancia del Plan de Gestión convertido en elemento esencial para el buen funcionamiento de Consejos Rectores y Consejos Sociales, la intensa labor de normativización de los últimos años como respuesta a la crisis, son algunos de los puntos que aparecen en las Mesas Redondas centradas en el funcionamiento de los órganos sociales y rectores de FAGOR. (Pág. 11).

El Impacto del ingreso en la CEE sobre el cooperativismo español, fue analizado por José M.^a Ormaechea con ocasión de la conferencia pronunciada en Segovia, dentro del Seminario organizado por la Asociación de Estudios

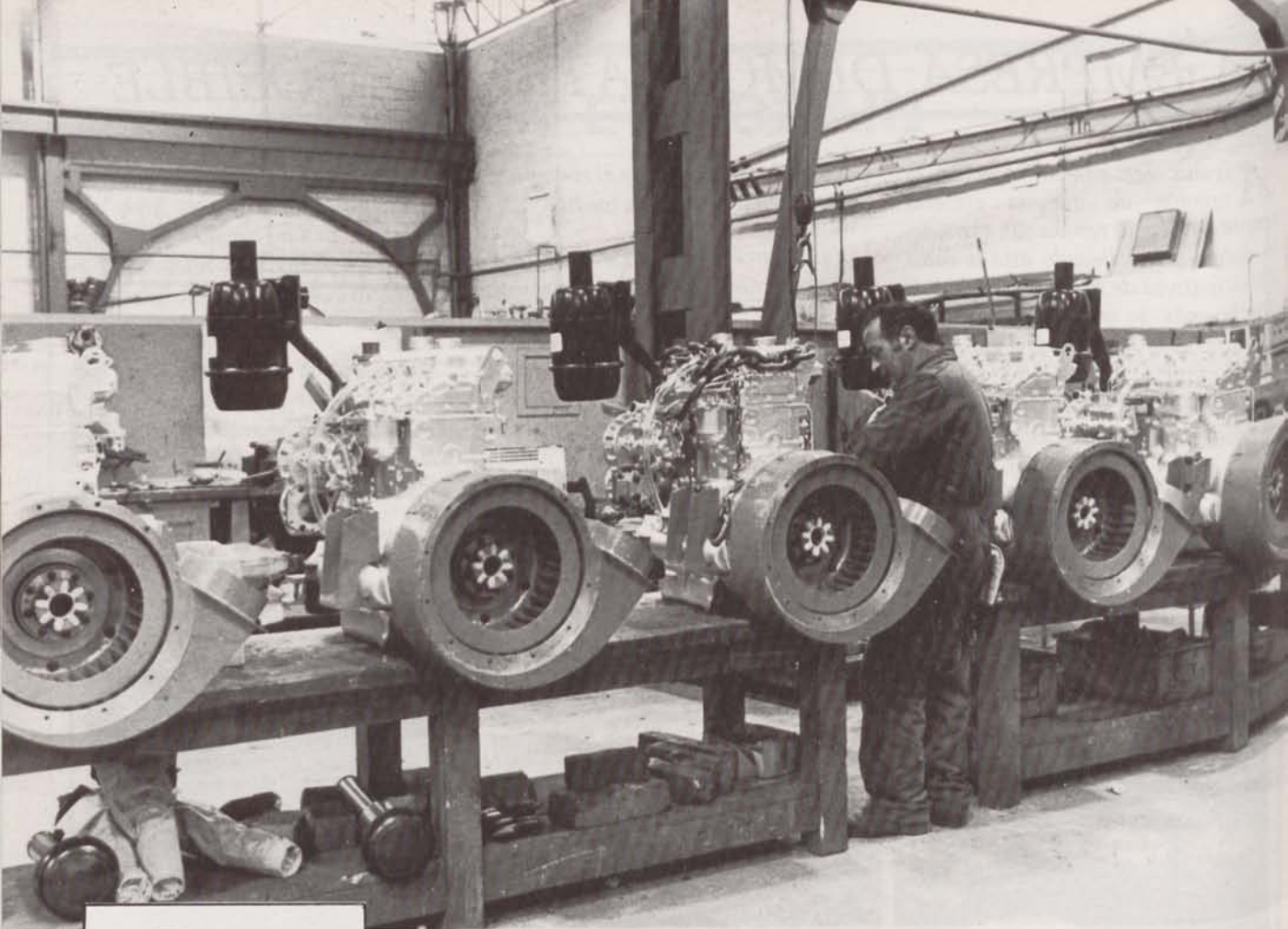
Cooperativos y cuyo resumen de conclusiones recogemos aquí. (Pág. 4).

Ikastolak eta Lan-Mundua, es un artículo de Edorta Uría en el que profundiza sobre la importancia de la utilización del euskera en la vida del trabajo, de cara a su consolidación como verdadero instrumento de comunicación en las relaciones cotidianas. (Pág. 6).

La creciente preocupación por la situación tecnológica en nuestras empresas, es la colaboración de Carmelo Urdangarin en la que subraya el tremendo déficit tecnológico existente hoy día a nivel de Estado y de País Vasco, a pesar de los

notables esfuerzos realizados en los últimos años en Euskadi para paliar esta situación. (Pág. 8).

Kooperatibetako Berriak, dedicada a noticias protagonizadas por nuestras Cooperativas y entre las que cabe destacar la presentación a los medios de comunicación, en Julio pasado, del Informe anual sobre "Economía Vasca", elaborado por el Dpto. de Estudios de CLP. También aparece un artículo centrado en la actividad de IRAUNKOR y el apartado que se convierte ya en habitual de "Nos han visitado", que en esta ocasión recoge las impresiones de un grupo de agricultores de Nebraska interesados en la experiencia cooperativa de Mondragón. (Pág. 21).



OTALORAKO
Roadernoak

EL IMPACTO DE LA ADHESION A LA CEE EN EL COOPERATIVISMO ESPAÑOL

Con este título Ikasbide ha publicado el contenido de la conferencia que José María Ormaechea, Director de Caja Laboral Popular, dió en la inauguración del Seminario **Actitudes del Cooperativismo Español en el marco de la CEE**, celebrado en Segovia en julio pasado.

Tras un análisis del funcionamiento de la CEE (Organos de decisión, Derecho Comunitario, Presupuesto y Fondos, Presencia cooperativa), el autor sitúa al lector en la nueva plataforma en que se va a encontrar la cooperativa con motivo de la incorporación, habida cuenta de la debilidad generalizada de las cooperativas españolas, dispersas y sin uniones de importancia. El

cambio de mentalidad será necesario, la dependencia total de las nuevas leyes es obvia, el avance tecnológico es un medio imprescindible, las cooperativas tan pequeñas y dispersas tendrán dificultades serias; en fin, el panorama se complica.

Pasa después Ormaechea a examinar con extensión y profundidad la influen-

cia de la adhesión en cada sector cooperativo (Consumo, Trabajo Asociado o de Producción, Agrícola, Crédito), para abordar luego algunos aspectos jurídico-societarios de las cooperativas dentro de la Comunidad, comparando también la legislación fiscal y tratamiento de las cooperativas en los distintos Estados miembros.

Al final del cuaderno, resulta didáctica la síntesis que a modo de **resumen y conclusiones** se incluye y que nos ha

Parecido interesante recoger en estas páginas del TU-Lankide.

1. España, tras la firma del Convenio de Adhesión a la Comunidad Económica Europea, progresivamente irá percibiendo la influencia de su pertenencia a una unidad económica de carácter supranacional, cuya legislación modificará necesariamente el marco jurídico de nuestro país.

2. El presupuesto de la Comunidad, en el que nuestro país participa a través del IVA y los Derechos de Aduana, tiene su compensación en los fondos comunitarios. A ellos debe accederse por medio de proyectos y acciones que, siendo consecuentes con los objetivos asignados a estos fondos, permitan recuperar la parte que pertenece a España.

3. El efecto de la adhesión nos exigirá realizar un esfuerzo de mentalización para sensibilizarnos con una nueva dimensión espacial y un mercado mucho más amplio, en el que sometidos a las leyes comunitarias-deberán aceptarse el reto tecnológico y la adecuación de las masas críticas productivas.

4. **Las Cooperativas de Consumo** ya vienen siendo afectadas por la influencia de las grandes cadenas europeas, cuya dimensión y dinamismo empresarial deberemos imitar. La defensa del consumidor constituye una parte esencial del ideario de estas cooperativas y la presencia en Europa deberá manifestarse a través de la incorporación formal a la Comunidad Europea de Cooperativas de Consumidores.

5. **Las Cooperativas de Trabajo Asociado** sufrirán por el desarme arancelario y por la implantación del IVA, reduciéndose su relativa protección fiscal (IGT) en las operaciones inter-cooperativas. Deberán profundizar en el desarrollo de la tecnología y la investigación, utilizando los medios que en tal sentido ofrece la Comunidad, igual que de los apoyos para aumentar el empleo y las condiciones de vida en el trabajo.

6. **Las Cooperativas Agrarias** deberán adecuar sus objetivos a los establecidos a nivel comunitario para poder acceder así a un nuevo mercado mucho más extenso y considerablemente más poblado. A través de la política agraria de la CEE debe incrementarse la productividad, para garantizar un nivel equitativo a la población agraria.

En Europa se ha producido una drástica disminución del número de cooperativas y de socios y, pese a to-



do, las cuotas de mercado abastecidas por las cooperativas alcanzan el 75% en productos lácteos, el 60% en suministros (abonos, maquinaria, pesticidas) y el 70% en semillas.

La dinamización de las cooperativas a través de las inversiones y la captación de personal técnica y socialmente adecuado, así como la introducción de actividades de transformación con la puesta en marcha de proyectos agroalimentarios, deben ser una conclusión preferente.

7. **Las Cooperativas de Crédito** en España sólo alcanzan el 2,43% de los depósitos de ahorro que mantiene el Cooperativismo de Crédito europeo y su productividad por oficina y empleado se sitúa en el 36 y 66% respectivamente. Tales magnitudes nos orientan para mejorar técnicamente los procedimientos administrativos y estimulan las agrupaciones cooperativas.

De otra parte, se evidencia una clara disparidad legal que sobre todo afecta al concepto rigurosamente mutualista que se sigue respetando en España frente a la apertura hacia cualquier clase de clientela con que opera la Banca Cooperativa Europea,

lo que atrae la necesidad de afrontar, en una reflexión profunda, el cauce legal a seguir en el planteamiento de la futura Ley del Crédito Cooperativo.

8. Los aspectos **jurídico-societarios** de las cooperativas tienen en los distintos países de la Comunidad diversas interpretaciones. Mientras en Francia, Italia, Alemania y Bélgica existe una Ley que las regula, en el Reino Unido, Irlanda, Luxemburgo y Dinamarca no existe una legislación específica, sino adaptación de las normas generales aplicables al resto de Sociedades.

De ahí que sea necesario que la Comunidad defina las características básicas de la formulación cooperativa mediante una Ley Comunitaria que armonice una legislación tan dispersa y con tantas carencias.

9. El tratamiento **fiscal** en España, que tiene su expresión legal en el Estatuto Fiscal de las Cooperativas de Crédito, de 9 de mayo de 1969, no encuentra parangón en el resto de los países de la Comunidad, aunque existen tratamientos singulares en Bélgica, Francia, Holanda, Irlanda e Italia.

La heterogeneidad legislativa tiene su consecuencia en la desarmonización fiscal de las cooperativas, por lo que debiera propugnarse ante las autoridades comunitarias un tratamiento específico que sirviera de modelo a la nueva normativación del Estatuto Fiscal, a realizar en un próximo futuro y sobre el que hay que temer sufra modificaciones que reduzcan la actual protección fiscal, en contradicción con la propia Constitución. ■

EL IMPACTO DE LA ADHESION A LA CEE EN EL COOPERATIVISMO ESPAÑOL

ESTALORAKO
Koadernoa



CEJX LIBROEL POPULER
LEN KIDE SVREZKIE

IKASTOLAK ETA LAN-MUNDUA

Edorta Uría

Euskal gizartea eta industrigintza

Mende honen hasieratik, eta gerrateko etenaldia gainditu ondoren, industri sektorea eta azken urteotan Zerbitzuak osatzen dutena izan ditugu gehien indartu diren produkzio-arloak Euskal Herri osoaren esparru zabalean. Nekazal arloa eta arrantzeak gutxietsi gabe, lantegietan eta zerbitzu-enpresetan kokatu dute milaka gizon-emakumek bigarren etxebizitza.

Ondorioz bistakoa da lan-giroan suertatzen diren komunikazio-harremanen garrantzia, ordu asko bait dira egunero-ko ihardunaldian lanpostuetan igarotzen ditugunak. Esan daiteke agian, hizkuntzari dagokionez, produkzio-sistema guztien baitan sortzen dela nolabaiteko hizkuntz tipologia bat, hizkera teknikoagehienetan, ohizko kolokialtasunak indarra galtzen du eta estilo landuagoak

Hizkuntzaren perspektibatik, edo zehatzago, Euskararen ikuspegitik irakaskuntza eta lan-munduaren arteko harremanak aztertu nahi nituzke artikuluska honetan. Lerro hauek iradokitzeko abiapuntua bi arrazoi honetan oinarritzen da: lehenik Uztaileko azken egunetan Donostialdean eraturiko hizkuntz Plangintzazko III. Jardunaldietan entzundakoa, eta bigarrenik, udazkenean sartu garenez, ikasturte berri bati aurpegia eman beharrekoa. Beraz, bi ardatz horien inguruan osatu dira ondoko eritziak.

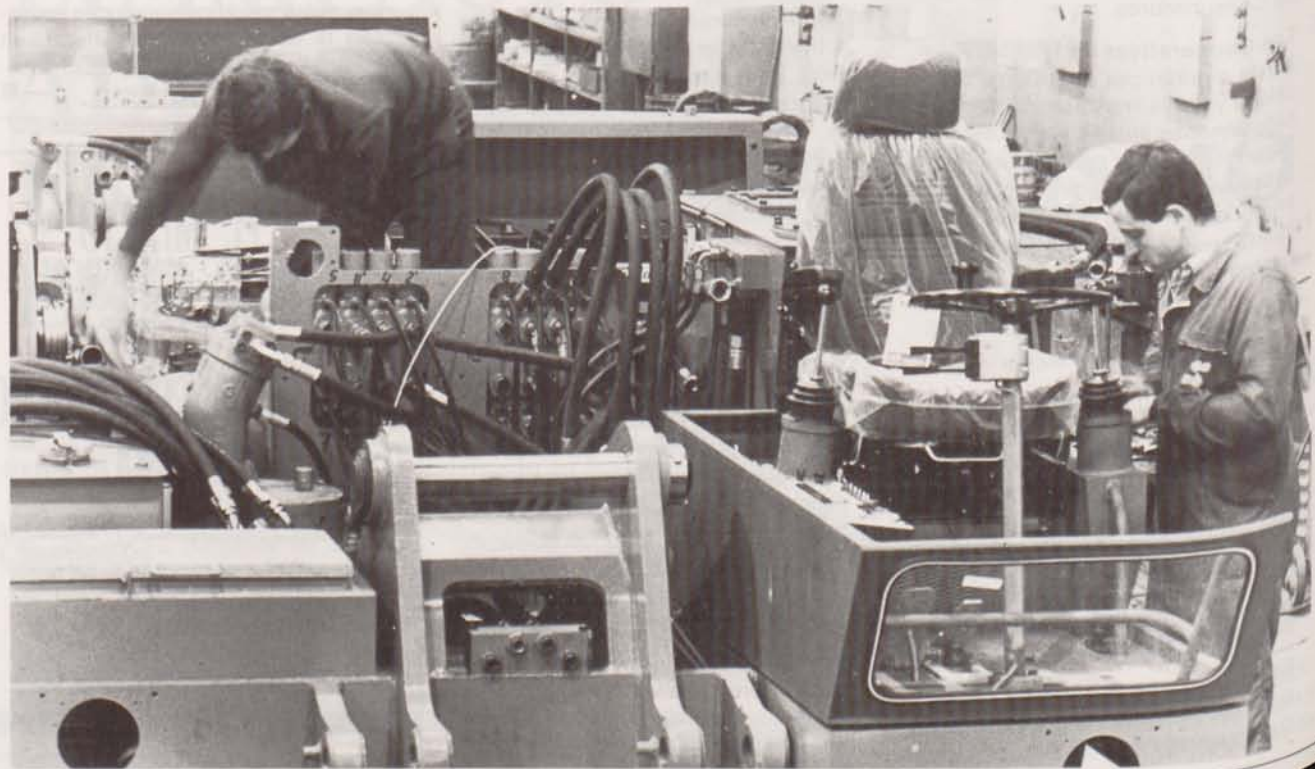
erabiltzen ditugu lan-harremanetan sektore bakoitzak agintzen duen eran. Teknologia berriak eten gabe dakar hizkuntz ereduen aldaketa, ikusi besterik ez dago zernolako desberdintasunak sortzen diren literatur hizkuntza eta produkzioko hizkuntza teknikoaren artean.

Testuinguru honetan hazi eta mugitzen dira gure ikastolak. Gure haurtzaroen ez bezala gaurko Ikastoletako neska-mutikoez EUSKARA darabilte heziketarako lehen hizkuntza, gaztelania tximistaren abailan ikasten badute ere. Irakaskuntza, informatikaren bide-tik batez ere, interes berriak bereganatzen ari da gizarte industrialari erantzun

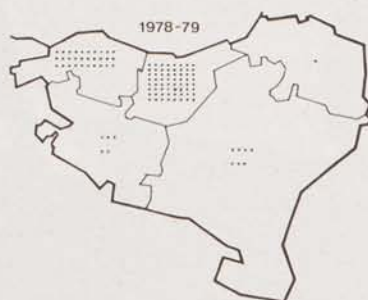
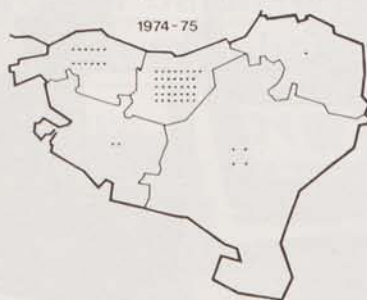
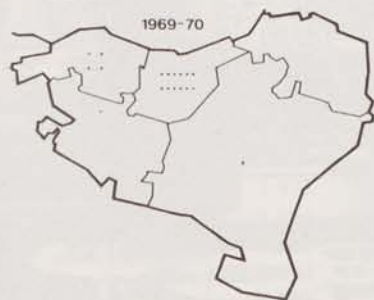
ahal izateko, eta gaurko ikasleek ikasten dutena lan-munduan eta produkzio-egituretan aplikatzeko pentsatuak direla kontutan hartzen badugu hona hemen LANA eta HIZKUNTZAREN arteko konexio zuzena.

Eskolaren hainbat ezaugarri

Hezkuntza-sistemak krisialdi zabalago baten ondorioak jasaten ditu, ez dago erabat isolaturik gizarte-egituraren ematen ari den eboluzioarekin. Eskolaren porrota, gaztediaren langabezia, industriaren birmoldaketa... eta arazo guzti horien inguruan euskal kultura -Euskara ardatz delarik- gizarte in-



ALUMNOS MATRICULADOS EN IKASTOLAS
(Evolución por cursos y territorios)



	1969-70	1974-75	1978-79
ALAVA	171	1.026	2.429
GUIPUZCOA	5.770	17.971	32.175
VIZCAYA	1.958	(5.822)*	14.920
NAVARRA	348	1.892	3.744
Total	8.247	(26.711)	53.268
Euskadi Norte	-	350	471

* La cifra resulta dudosa; otras estimaciones dan 8.500. Cfr. X. Gorostidi en Bidart, op. cit., p. 90.

Fuente: Anuario 4 1980
CLP, Servicio de Estudios, SIADECO

Datuok zaharkituak geratu badira ere argi ikus daiteke ikastolen gorakada

Industrialaren ikuspegitik aurrera atera beharra. Heziketa, euskal heziketa Eskolaurretik hasi eta Unibertsitatearaino bizitzarako ikuspuntu berrien iturri eta neurri batean laborategia ere izango baita 2000gn urte inguru honetan.

Baina perspektiba hori hain zabala izaki, hel diezaiozun gaurkoan kezkatzen gaituen arazoari. Eskola, ikastola eta lan-munduaren arteko lotura falta oso nabarmena da Euskararen esparruan, ondoko laukian ikus daitekeen modura Ikastolen gorakada indartuz doa (152.970 ikasle D ereduan 1984-85 asturtean Nafarroa eta Iparraldeko daturik gabe) eta harrobi berri hori ikusirik hona batpatean bururatzen zaigun galdera konkretua: Datorren urteotan zernolako aukerak emango zaizkio ikaslego zabal honi bere ezagupideak, profesionalki, EUSKARAZ garatu ahal izateko?

Euskara berea du Ikastolak, herriko sektore askoren arteko taldelanari esker finantzatuz doakiguz euskararen funtzio didaktikoa hezkuntzaren esparruan baina gizartea kate luze bat da eta hurrengo kate maila lan-mundura proiektatzen dena da.

Lan-munduko hizkuntz ereduak

Historian zehar gaztelaniak ez du amorerik eman eta gizartearen funtzio guztietara hedatu ditu bere atzaparrak. Monopolio horren ondorioz oso ongi funtzionatu dute gaztelaniaren transmisio-mekanismoek euskararen presentzia guztiz murriztua geratu den bitartean. Linguistikoki euskaldun-gogoren hizkuntz potentziala zokoratua eta baztertua izan deneko ondorio larriak bizi ditugu egun.

Hasieran aipatzen nuen Hizkuntz Politikarako Idazkaritzak antolatutako Jardunaldietan munduko hizkuntzalari osotasuenetakoak, Fishman jaunak esan-



Yoshua Fishman:
"Euskara lan-mundura iristen ez bada, ez da bere normalkuntza Segurtatzerik izango"

dakoak dakarzit gogora: "Euskara lan-mundura iristen ez bada ez du bere normalkuntza segurtatzerik izango" edota esaldi honen alkantzua jende gehiagok uler dezan: "Si el Euskara no se incorpora al mundo del trabajo, los esfuerzos que se están realizando en el campo de la Enseñanza podrían quedar en vía muerta en una generación". Antzeko zerbait lehendik bagenekien ere Fishman irakasleak zehaztasun osoz adierazi digu zezenaren adarrak non dauden.

Egoera honen aurrean behin eta berriro azpimarratu beharra dago bi mundu hauen arteko koordinaziorik eza, nere ustez euskararen normalkuntzaren ildotik aurrez-aurre daukagun arazorik larriaretko. Lantegi gehientsuenetako organigramek ez dute, gaur egun bederen, Euskararen arazoa bideratzeko posibilitate haundirik ematen, arazoa areagotu egiten da gainera kanpoko multinazionalen eskutik datozkigun teknologia eta hizkuntz molde desberdinen

eraginez. Belgika eta Quebec-en esaterako ardatza izan da lan-munduko hizkuntzaren nozmalizazioa, gure premia larriagoa izanik, urrats berriak eman beharra dagoela edonork ikusten duen abiapuntua iruditzen zaigu.

Azken gogoetak

Bukatzeko bizpahiru gogoeta labur. Agian aitzakizat eman daitekeena baina sasoi honetan jasaten dugun krisialdi ekonomikoa ez dirudi lagungarri dugunik lantegietako hizkuntz plangintza batetarako oinarriak landu eta burutu ahal izateko. Itxura denez, beste direkzioan polarizatzen ari dira lan-zentru askotako kezka nagusienak, dena den ez dut uste arazoaren muina hor legokeenik, hala ta guztiz ere zenbait kasutan oztupoak hortik ere etorri direla aitortu beharrekoa da.

Lege aldetiko babesari bagagozkio ez du hain eztabaidagarria izan den Euskararen Erabilpena Arauzkotzeko 10/1982 Oinarrizko Legeak begirune gehiegirik lan-munduko hizkuntz egoeraz, hiru zutabe nagusitan oinarritzen bait du aipatu legeak bere egiteko nagusia (Administrazioa, Irakaskuntza eta komunikabideak) produktzio sektorearekiko lehentasuna nahiko urrun ikusten dugularik.

Euskararen argi gorriak pizturik dihardu, eta horrela izango da maila guztietako berreskurapen sendoago bat lortzen ez dugun bitartean, argiaren kolorea aldatu nahi bada, eta gure hizkuntza zaharra egoera honetatik atera, esfortzu berriak eta koordinazio-lanak ezinbestekoak izango dira datorren urteotan. Bestela paradoxa handi batekin aurkitu ginateke: Euskaldun guztiona den literatur altxor aberatsaren jabe izan gitezke baina gizarte postindustrialaren eraginez EUSKARAK paralsiak jota geratzeko arriskua ere bere baitan daramala ezin uka.



CRECIENTE PREOCUPACION POR LA SITUACION TECNOLOGICA

En el transcurso de las últimas semanas se han hecho públicas diversas informaciones acerca de nuestra situación tecnológica, que ponen de manifiesto la grave situación a la que se ha llegado, que no por intuída deja de sorprender cuando es cuantificada.

Nos estamos refiriendo por un lado a la publicación de las transferencias internacionales españolas de tecnología que da a conocer la Secretaría General Técnica del Ministerio de Industria y Energía dentro de su informe sobre la Industria Española en 1.985 y por otro lado a las conclusiones del estudio de TEKNIKER sobre la "Situación tecnológica y actividad económica del sector de la mecanización con arranque de viruta en el Bajo Deba".

En este contexto cabe deducir que las cooperativas del grupo de Mondragón mantienen una mejor situación comparativa, pero cada vez más los términos de referencia necesariamente deben ser las empresas más destacadas en cada actividad en los países europeos más avanzados en cuyo caso, y en conjunto, la situación no puede considerarse satisfactoria. Lo que obliga no sólo a mantener sino a continuar aumentando los recursos -humanos y económicos- dedicados a la apropiación y creación de tecnología propia.

El déficit tecnológico español llegó a 80.000 millones en 1.985

La dependencia técnica y científica

Carmelo Urdangarin

española y el consiguiente déficit económico en las transacciones tecnológicas con terceros es una constante de la historia moderna. Pero aún partiendo de este hecho, lo que no tiene fácil explicación son los cada vez mayores saldos negativos. Todo ello junto con otros resultados del mismo carácter, son la consecuencia de la carencia durante decenios de políticas mínimamente suficientes en esta materia.

Pero tampoco puede desconocerse que la negativa situación comparativa en el orden tecnológico, en relación con los países europeos más desarrollados, también se debe al modelo económico español tradicionalmente aplicado. La historia demuestra que en toda economía como la española, que pretende llegar a ser autárquica o en el mejor de los casos se protege fuertemente de la competencia exterior, no se cambia ni se arriesga y se pierde competitividad internacional. Pues las prioridades son producir de todo, que ya está vendido en el mercado interior y además a precios rentables.

Durante 1.985 según los datos del Registro de Caja del Banco de España, los pagos por compra de tecnología tanto de Asistencia Técnica como royalties,

han superado los 104.000 millones de pesetas, mientras que los ingresos fueron únicamente de 24.500, con lo que el déficit tecnológico alcanza un nuevo record histórico con cerca de 80.000 millones de ptas. Los pagos de la Industria Española de Automoción y en menor medida los de la Química tienen una influencia decisiva en tan negativa situación.

Aunque los últimos dos o tres años la actuación del Gobierno, así como la de los empresarios y de los trabajadores parece haber evolucionado favorablemente en relación a la tecnología de cuya importancia y influencia en el futuro la opinión pública ha tomado una mayor conciencia, el camino a recorrer es evidentemente largo y los resultados problemáticos. Recuperar los tradicionales retrasos y consiguientes dependencias va a resultar tarea que sólo el acierto y la perseverancia podrán lograr en un futuro necesariamente lejano.

Como puede comprobarse en el cuadro adjunto titulado: "Evolución de la balanza tecnológica española", los pagos por tecnología -licencias, asistencia técnica y servicios- han pasado de poco más de 44.000 millones en 1.980 a

Evolución de la balanza tecnológica española. En millones de Ptas.

AÑOS	INGRESOS	PAGOS	DEFICIT	COBERTURA EN %
1.977	4.481	28.728	24.247	15,6
1.978	5.559	30.465	24.906	18,2
1.979	7.642	34.704	27.062	22,0
1.980	10.873	44.393	33.520	24,5
1.981	16.696	52.382	35.684	31,8
1.982	15.707	79.984	64.277	19,6
1.983	18.265	88.338	70.073	20,7
1.984	20.780	84.772	63.992	24,5
1.985	24.500	104.100	79.600	23,5

Fuente:
Banco de
España



más de los ya citados 104.000 en 1.985, habiéndose en consecuencia multiplicado en el quinquenio por 2,3. Sin embargo los ritmos de crecimiento actuales son muy diversos, registrándose incluso un descenso, de poco más del 4% el año 1.984. A su vez los ingresos evolucionan algo más moderadamente, ya que se multiplican por 2,2 pasando de 10.700 millones a 24.500 en el periodo considerado. La balanza tecnológica ha pasado de un saldo negativo de 33.020 millones a cerca de 80.000. Es destacable que en 1.985 en relación con el año precedente, el déficit tecnológico aumentó en más de 15.000 millones de pesetas.

A su vez la cobertura que desde 1.982 en que se redujo fuertemente, había evolucionado positivamente pasando de cerca del 20 al 24,5% en 1.984, el pasado año cambió de tendencia perdiendo un punto.

Esta dependencia tecnológica española refleja la real situación de la

economía y de la industria en concreto.

La situación tecnológica del País Vasco

En el País Vasco la investigación y el desarrollo han tenido una entidad muy débil. Además se ha dado una evidente marginación desde la Administración Central que aquí no implantó ni un solo centro de investigación de los que era titular a pesar de que llegó a tener cerca de 150 hace poco más de 10 años.

En el último quinquenio y sobre todo los dos o tres últimos años, la actuación pública y privada ha cambiado de forma importante. Reiteradamente venimos destacando el notable esfuerzo innovador vasco y la imaginativa y previsiblemente eficaz gestión que desde el Gobierno de Vitoria se está llevando a cabo en este campo. Sin embargo, es evidente la tardanza con la que se inicia la nueva andadura y la cada vez más extendida preocupación a cerca de nuestra real situación tecnológica. Un

reciente estudio del centro de Investigación Tekniker sobre el sector de mecanización del Bajo Deba, tradicionalmente progresista en estas tecnologías, llega a conclusiones muy desalentadoras que pueden ser un reflejo de la situación de parte o del conjunto del País Vasco.

El informe pone de manifiesto una situación muy preocupante, pues aparte de que la mayoría de las PYMES dedicadas a la actividad estudiada "han llegado a una situación límite difícil de sostener", el deterioro tecnológico es evidente y sobre todo muy dudosa la capacidad de reaccionar. Es obligado destacar que el 11% de las empresas cerraron en 1.985, desde el momento que fueron seleccionadas como integrantes de la muestra, en Enero hasta la recogida de la información en Diciembre.

En cuanto al parque de Máquinas herramientas hay que señalar que únicamente el 2,20% -sólo un total de 59- trabaja con control numérico, que la antigüedad media del conjunto del parque es de 11,6 años y que el 30% de las mismas tienen más de 10 años. En los productos fabricados se acusa una creciente dependencia de terceros, perdiendo entidad los que se destinan directamente o a través de comercialización al usuario final. Hay que añadir a todo ello que tres cuartas partes de las empresas no realizan ninguna actividad de investigación y desarrollo y que el 28%, no sabe lo que pasará con la entrada en la C.E.E. Un aspecto especialmente grave es que el número de titulados superiores por cada 100 trabajadores directos es de 1,7 y el de universitarios de 4, cifras extraordinariamente menores que en las de los países industrializados. Después de lo señalado anteriormente es evidente que las inversiones en el pasado han sido muy reducidas y que las previsiones para el futuro tienen la misma condición.

Distribución de total de máquinas por Tipos y Antigüedad Bajo Deba (muestra)

MAQUINAS	ANTIGÜEDAD		0 - 5		6 - 10		11 - 20		Más de 20		TOTAL	
	Unid.	%	Unid.	%	Unid.	%	Unid.	%	Unid.	%	Unid.	%
TORNOS	141	15,8	365	40,8	228	25,5	161	17,9	895	33,7		
FRESADORAS	46	15,1	142	46,7	85	28	31	10,2	304	11,4		
MANDRINADORAS	4	6,9	25	43,1	23	39,7	6	10,3	58	2,2		
TALADROS	47	10,6	171	38,4	156	35,1	71	16	445	16,8		
PUNTEADORAS	—	—	6	42,9	8	57,1	—	—	14	0,5		
ROSCADORAS	48	26,8	58	32,4	43	24	30	16,8	179	6,7		
CEPILLO PUENTE	—	—	3	27,3	6	54,5	2	18,2	11	0,4		
LIMADORAS	—	—	11	57,9	5	26,3	3	15,8	19	0,7		
MORTAJADORAS	3	30	3	30	3	30	1	10	10	0,4		
BROCHADORAS	—	—	10	71,4	3	21,4	1	7,1	14	0,5		
MAQ. PARA FABR. ENGRANA.	4	22,2	7	38,9	5	27,8	2	11,1	18	0,7		
CENTRADORAS REFRENTAD.	4	22,2	4	22,2	6	33,3	4	22,2	18	0,7		
RECTIFICADORAS	58	24,2	93	38,8	78	32,5	11	4,6	240	9		
AFILADORAS	5	8,5	24	40,7	21	35,6	9	15,3	59	2,2		
LAPEADORAS	—	—	3	60	2	40	—	—	5	0,2		
ESMERILADORAS	11	6	53	29	58	31,7	61	33,3	183	6,9		
SIERRAS	23	20,2	37	32,5	36	31,6	18	15,7	114	4,3		
TRONZADORAS	—	—	—	—	2	40	3	60	5	0,9		
MAQ. ESPECIALES TRANSFER	12	22,2	35	64,8	5	9,3	2	3,7	54	2		
CENTROS MECANIZ. CON C.N.	9	90	1	10	—	—	—	—	10	0,4		
OTRAS MAQUINAS CON C.N.	1	100	—	—	—	—	—	—	1	0,04		
TOTAL	416	15,7	1051	39,5	773	29,1	416	15,7	2656	100		

¿En qué medida el Bajo Deba puede ser representativo de la situación media del País Vasco?. De algunos trabajos parciales multisectoriales anteriores, como el "Parque de Máquinas herramientas en la Comunidad Autónoma del País Vasco", referido al final de 1.982, que llevó a cabo la Asociación Española de Fabricantes de Máquina Herramienta o varios otros que ha llevado a cabo IKE, como "Innovación tecnológica y dinamismo empresarial vasco" de 1.984, revelaban una situación más favorable. Al completarse el estudio cuya primera parte referida al Bajo Deba acaba de publicar TEKNIKER se tendrá un conocimiento más completo del tema.

El esfuerzo de las cooperativas

Las cooperativas del Grupo Mondragón no han podido abstraerse del contexto general en el que se han desarrollado y al que anteriormente nos referíamos, pero a pesar de ello pueden considerarse como unas adelantadas en la preocupación y realización prácticas en materia de investigación y desarrollo. Quizá el ejemplo más representativo sea IKERLAN, hoy centro público y que en su día la visión estratégica y el esfuerzo económico del Grupo y muy especial-

mente de Caja Laboral logró poner en marcha.

Pero el contexto general ha cambiado decisivamente y además lo va a hacer en mayor medida en el futuro inmediato, pues a la conocida acelerada evolución tecnológica hay que agregar sobre todo la adhesión de la economía española a la comunidad Económica Europea con todas las consecuencias que ello tiene sobre la creciente necesidad de autonomía tecnológica en relación con los países europeos.

Además los términos comparativos han cambiado radicalmente, y las empresas vascas o españolas como términos de referencia, si bien siguen siendo importantes deben de dar paso a las más destacadas de cada actividad a nivel europeo. Todo esto obliga a perseverar en los esfuerzos y a dedicar crecientes recursos humanos y económicos a la investigación y desarrollo. Cualquier triunfalismo está totalmente injustificado y el futuro que habrá que ganar, va a plantear hoy día mayores problemas que en el pasado.





ORGANOS SOCIALES Y RECTORES DE FAGOR

Texto: Jesús E. Ginto

Fotos: Jesús Uriarte

Como colofón a los números anteriores sobre Estrategia y Organización Divisional, el presente número va a tratar sobre los Organos Sociales y Rectores.

A través de las distintas mesas redondas y entrevistas se trata de recoger los diferentes puntos de vista sobre el funcionamiento y evolución de los citados Organos.

No cabe duda de que el papel de estos Organos ha sufrido modificaciones de importancia en estos últimos años de crisis en la línea de una mayor implicación en la gestión empresarial y las responsabilidades que ello conlleva, consiguiéndose además una mayor integración de los denominados aspectos empresariales y sociales.

El nuevo marco derivado de la regulación orgánica del Grupo Fagor va a contribuir a seguir profundizando en este

camino ya iniciado, reforzando y fortaleciendo el papel de estos Organos en el gobierno de la Cooperativa y del propio Grupo.



Alfonso Gorroñoigoitia, Presidente de FAGOR:

"LA RESTRUCTURACION RESPONDE BASICAMENTE A UNA EXIGENCIA EMPRESARIAL"

"La restructuración del Grupo Fagor con su lógica repercusión en la dinámica de sus órganos sociales responde a una necesidad empresarial y a las nuevas exigencias derivadas de realidades tales como la incertidumbre de la evolución económica, la internacionalización de los mercados, la intensidad y aceleración de los cambios tecnológicos, el desempleo y otras. En el fondo, se trata de aprovechar las virtualidades de la integración empresarial, pero partiendo del hecho de que no se trata de un conjunto de sociedades de capital que se pueden controlar a modo de un

holding, sino de sociedades de personas soberanas en sus decisiones". De esta forma resume Alfonso Gorroñoigoitia, Presidente del Grupo Fagor, la conveniencia y necesidad de la nueva regulación orgánica del Grupo.

Razones del nuevo enfoque

Los cambios introducidos, explica Gorroñoigoitia, responden fundamentalmente a una exigencia de mayor eficacia empresarial: "Tenemos un activo que es la propia potencia del Grupo, que en cierta medida no aprovechamos,

sobre todo de cara a la implantación en los mercados internacionales. Al beneficiarnos de un nombre y de una marca única, la estrategia costará menos dinero que yendo por separado y también serán mayores las posibilidades de implantación".

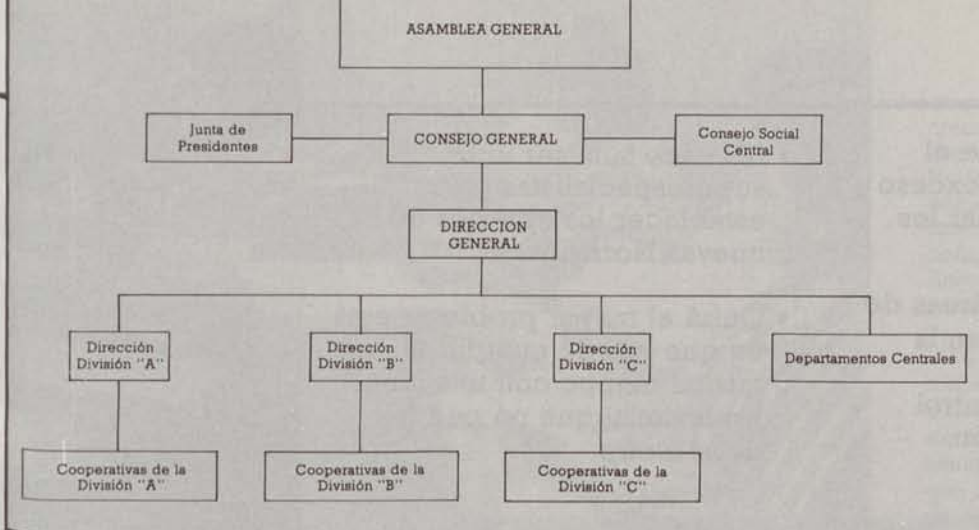
El Presidente de Fagor considera, asimismo, que hay una serie de aspectos de la vida interna de las Cooperativas que se hallan en un terreno ambiguo de responsabilidades y que difícilmente podrá obtenerse la máxima potencia empresarial de los diferentes órganos de las Cooperativas del Grupo si no están previamente delimitadas y personalizadas las responsabilidades y las competencias. La nueva estructuración busca esa clarificación de papeles y responsabilidades, tanto por parte de las Gerencias como del Director General del Grupo, de los Consejos Rectores como del Consejo General.

Inédito

Por otro lado, apunta Gorroñoigoitia, la eficacia de un conglomerado empresarial moderno suele ir asociada con la capacidad decisoria que emana de la figura del holding, al ser y actuar éste como accionista mayoritario de las distintas empresas del Grupo o detentar la soberanía absoluta de las mismas. Pero este esquema no es trasladable al mundo cooperativo, al estar formado por sociedades de personas donde la soberanía radica en cada una de las Cooperativas. De ahí que el ejercer las virtualidades de una coordinación empresarial sin detentar la propiedad o la soberanía plantea, cuando menos, una cuestión inédita en el común del mundo empresarial.

No cabe pues duda, añade el Presidente de Fagor, que la redefinición de los órganos de supraestructura del Grupo reviste especial dificultad al tratarse de un Grupo Cooperativo, "en cuyo ámbito de actuación no existen, que conocemos, referencias válidas al respecto". "Dada nuestra posición de vanguardia en el cooperativismo industrial añade Gorroñoigoitia -ello nos obliga a ensayar





ORGANIGRAMA DEL GRUPO FAGOR

soluciones adecuadas y coherentes con nuestra identidad, prácticamente inéditas y poco desarrolladas, incluso en términos de previsión legal. Todo lo cual constituye un desafío y una responsabilidad que hemos de encarar con confianza".

Más gobernable

La complejidad de un Grupo como Fagor, con 12 personas jurídicas, 13 unidades de gestión y 6.000 socios-trabajadores, puede resultar un poco ingobernable, reconoce su Presidente. "Por ello hemos considerado conveniente configurar el Grupo en base a una estructura divisional por afinidades de mercados -tecnologías, colocando entre el Director General y los Gerentes a tres Directores de División, en un intento de maximizar la eficacia empresarial".

A fin de evitar traslados de responsabilidades a otros ámbitos decisivos, la nueva estructura orgánica asigna a los órganos centrales del Grupo la responsabilidad de los aspectos estratégicos y constitucionales. "de la supraestructura que piense en el futuro, en las herramientas de gestión y en las estrategias a seguir respecto al lanzamiento de nuevos productos, al ensanchamiento de mercados, a la promoción y aplicación de nuevas tecnologías y otras áreas de equivalente naturaleza".

"De este modo -precisa Gorroño- las responsabilidades exigibles a los órganos del Grupo serán las correspondientes a una mala planificación a medio y largo plazo, pero no la gestión del día a día que corresponde a los gerentes y directivos de las distintas Cooperativas y que incluye el cumplimiento de los planes anuales, los resultados económicos y, en general, toda la gestión operativa, encuadrada dentro del Plan Estratégico del Grupo como unidad".

Suplir carencias

El Presidente de FAGOR reconoce que el régimen electoral directo "no siempre garantiza que en el Consejo de Administración de una Cooperativa se sienten sus mejores hombres de empresa y aún en el mejor de los supuestos, el que su profesionalidad colectiva resulte proporcionada con las responsabilidades, legales y reales, en que hoy día se incurre en la administración de una sociedad económica".

De ahí la importancia que adquieren y la seguridad suplementaria que aportan los órganos de supraestructura, a la hora de suplir las potenciales carencias de profesionalidad que se puedan suscitar en los órganos de gobierno de las Cooperativas de base.

Gorroño recuerda que "en nuestra realidad cooperativa la soberanía descansa en las Asambleas Generales y los conceptos de representatividad, participación, vivencia social y responsabilidad están profundamente arraigados en nuestros colectivos, constituyendo caracteres de nuestra especificidad, que no sólo se deben salvaguardar sino además potenciar".

"Pero resulta igualmente necesaria -subraya- una tenaz búsqueda de eficacia de nuestros órganos de gobierno y, más imprescindible aún, el que los citados valores se conjuguen armoniosamente con la imperativa implantación de una poderosa dinámica empresarial". En definitiva, lo que se persigue es instaurar un sano equilibrio entre los intereses y capacidades de las Cooperativas y los del Grupo, posibilitando la máxima generación de potencia empresarial en los órganos directivos.

• **Estamos ensayando soluciones prácticamente inéditas y poco desarrolladas, incluso en términos de previsión legal.**

vos de base unida a la capacidad sinérgica que aportarán los órganos y funciones de supraestructura.

Papel de los órganos sociales

Esta mayor incidencia de los órganos de Grupo sobre los aspectos vinculados a la tecnestructura va a repercutir, lógicamente, en la dinámica de los órganos sociales, al tener que participar más activamente en la configuración de las estrategias del Grupo, que posteriormente condicionarán los Planes de Gestión de cada una de las Cooperativas individuales.

Para hacer más operativo este enfoque se prevé que en el seno de la Asamblea General de FAGOR puedan constituirse Comisiones específicas de estudio, de forma que los componentes de aquélla se impliquen de una manera directa y eficaz en la fijación de las grandes líneas estratégicas que deberá aplicar el Grupo. En los aspectos constitucionales y en las normas de funcionamiento básicas se recurrirá, como hasta ahora, al procedimiento del referéndum.

Por su parte, el equipo directivo del Grupo prestará una atención especial a los efectivos humanos globales y a su mejor distribución, propondrá el lanzamiento de nuevas actividades y los posibles ceses de algunas precedentes, reduciendo al mínimo los costes sociales. En este nuevo esquema, al Director General del Grupo le competirá la gestión mancomunada de los recursos directivos y la búsqueda de una coordinación empresarial de los diversos factores: financiero, humano, tecnológico y organizativo.

En resumen, con la nueva reestructuración y enfoque del Grupo FAGOR no se busca ahogar a las Cooperativas de base sino dinamizar al conjunto, potenciando al máximo las virtualidades de la integración común en la estrategia y futuro de cada una de las Cooperativas y del Grupo en su conjunto.

- El Consejo Social tiene el riesgo de atender en exceso lo institucional y olvidar los problemas cotidianos.
- No hace falta ser unos superespecialistas para establecer los criterios de nuevas Normativas.
- Nuestras principales áreas de actuación se centran en la Información, el Asesoramiento, el Control Social y la Negociación.
- Quizá el mayor problema está en que has de cumplir al mismo tiempo con una labor profesional que no puedes dejar a otro.

CONSEJO SOCIAL CENTRAL (PERMANENTE)

Una nutrida representación de miembros del Consejo Social Central de FAGOR intercambiaron opiniones, en extensa Mesa Redonda, sobre las responsabilidades y funciones de este importante órgano de representación cooperativa. Los temas abordados fueron variados y de indudable interés y giraron en torno a las atribuciones clásicas del Consejo Social en materia de Información, Asesoramiento, Control Social, Negociación, participación en la elaboración y seguimiento del Plan de Gestión, exigencias de formación, etc.

Formaron parte de la Mesa Redonda Alex Goiricelaya (Presidente del Consejo Social Central), Tomasita Zabaleta (Secretaria del Consejo Social Central), Koldo Guridi (Fagor Industrial), María José Cantero (Fagor Electrotécnica), Roberto Cortazar (Ederlan), José María Mujika (Ulgor), Juan Pedro Romero (Fagor Clima), Alfonso Tovar (Copreci) y Mario Serrato (Arrasate). Actuó como moderador José Ramón Elorza. De lo expresado a lo largo de tres horas de diálogo abierto entresacamos los puntos más interesantes.

— ¿En qué aspectos centra su actividad el Consejo Social?

— En sus casi 30 años de existencia, la labor de nuestros Consejos Sociales ha sido el reflejo de la propia evolución del entorno y de las circunstancias en que se ha ido moviendo su gestión. Los cinco últimos años han sido especialmente ricos en vivencia y participación, centrandó nuestra actuación en las áreas de Información, Asesoramiento, Control Social y Negociación, así como en la elaboración y seguimiento del Plan de Gestión y del Plan Estratégico.

— ¿Qué espacio ocupan las funciones de Información y Comunicación?

— Esta es una labor muy clásica. El Consejo Social recibe información, bien

sea del Consejo Rector o del Ejecutivo y su misión consiste en transmitirla adecuadamente a sus representados. Hay que decir que, en general, es un tipo de Información muy unidireccional que no está suficientemente tratada en función del destinatario. Es decir, que igual sirve para el Consejo de Dirección que para el último socio.

Básicamente es una información descendente, de arriba hacia abajo y de carácter más bien estático, en la que predominan los datos y los números, pero falta la suficiente interpretación de los mismos; hay poca información sobre los problemas cotidianos y muchas veces información muerta. En este campo, aún tenemos un gran trabajo que realizar para didactizar y hacer más asequible la información, si bien hay que subrayar que en los últimos meses se han hecho esfuerzos notables con ocasión de la discusión de los nuevos Estatutos y la reestructuración orgánica del Grupo. Interesa la información de los problemas más complejos que se tiene a nivel de sección. Se reciben datos, no información. Y la transmisión al colectivo es distorsionada.

En lo que respecta a la información ascendente, de las bases hacia Dirección, queda todavía mucho por hacer, ya que habitualmente se reduce a simple anécdota. Hay algunas Cooperativas en las que este terreno informativo está mejor cubierto gracias a las sesiones informativas de planta y a los Consejillos periódicos que son presididos por un miembro de la Permanente, pero estas sesiones no están concebidas para recoger opiniones sino en general para transmitir hacia abajo.

Haría falta más debate, tiempo y habilidad del monitor.

— ¿Es similar el grado de información en las Cooperativas grandes y pequeñas?

— Normalmente, las Cooperativas pe-



"EL CON UN CONS PROCESO AUTOID DE SU FU

queñas y medianas suelen carecer de los medios humanos y didácticos de que disponen las grandes para poder llegar mejor a la base del colectivo. Sin embargo, estas carencias se suplen habitualmente gracias a la mayor interrelación existente entre los socios y sus representantes, aunque cabe apuntar que siempre será positivo y necesario estructurar lo mejor posible la política informativa, tanto en las Cooperativas grandes como en las pequeñas y medianas.

La situación depende más del dinamismo de las personas concretas que de una política y medios de información concretos. Están aún sin resolver bien la duplicidad de canales, vía ejecutiva y de órganos sociales.

Tomasita Zabaleta (Secretaria del Consejo Social Central)





CONSEJO SOCIAL: ANTE DE EFICACIA CION''

— ¿Cómo se ejercen las atribuciones del Consejo Social en materia de Asesoramiento y qué proceso se sigue para la emisión de dictámenes?

— Esta función es otra de las clásicas y abarca a la propia gestión empresarial (Plan de Gestión, Revisiones trimestrales, Planificación Estratégica), los proyectos de reconversión internos, los aspectos organizativos (calendarios, horarios, reestructuraciones internas, traslados de Personal), la elaboración de normas, etc.

La emisión de dictámenes se atiende a un proceso participativo que, habitualmente, sigue estos pasos: el Consejo Rector expone en líneas generales el proyecto al Consejo Social y pasa a estudio de la Permanente que elabora un primer borrador. Lo estudia y efectúa las aportaciones correspondientes que, caso de haber sido, son evaluadas por el Pleno.



Alex Goiricelaya (Presidente del Consejo Social Central)

Posteriormente, se va a los Consejos Sociales de Planta para que hagan sus aportaciones que, junto con las de la Permanente, servirán como materia de debate en el Consejo Social. Con el conjunto de todas estas aportaciones se llega a la emisión del dictamen final.

— Se comenta a veces que este exceso de participación cooperativa repercute negativamente en la eficacia empresarial.

— Es cierto que algunas decisiones se tardan en tomar, pero si algo requiere una decisión rápida el proceso se corta, como ocurrió por ejemplo con el proyecto de reconversión de lavadoras y cocinas de Ulgor -muy complejo- cuyo dictamen fué elaborado en menos de un mes por el Consejo Social, previendo la enorme importancia que tenía para el colectivo.

También hay que señalar que el pretendido retraso en la toma de decisiones es asunto muchas veces de otros Departamentos y organismos y no del Consejo Social. Pero es que además, y esto hay que destacarlo como algo muy importante frente a posibles detractores del proceso participativo, la rentabilidad del tiempo destinado a la elaboración y emisión de un dictamen se justifica con

creces, ya que este proceso permite la interacción de los distintos intereses y facilita enormemente la aceptación y asunción de las decisiones por el conjunto de trabajadores. Este sistema, en definitiva, es más gratificante para el Ejecutivo porque goza de un mayor consenso social.

En este aspecto nuestro sistema, aún tratándose de culturas muy distintas, se parece más al modelo japonés, de decisiones más lentas pero ampliamente asumidas por el colectivo trabajador, que al denominado modelo occidental, de decisiones rápidas a nivel directivo pero de asimilación muchas veces lenta y conflictiva por parte del la plantilla. Y nadie pone en duda la eficacia del modelo japonés.

Hay quien insiste entre nosotros que lo sustantivo es ser empresa y lo objetivo ser cooperativa. Esta dicotomía no es aceptable ya que lo sustantivo y no por ello contrapuesto es el ser empresa cooperativa al servicio de las satisfacciones de todo orden del socio-trabajador y no sólo de las necesidades económicas.

— ¿Disponéis de tiempo suficiente para cumplir con todas las tareas que exige llevar adelante un Consejo Social?

— Teóricamente no tenemos límite de horas para cumplir con nuestro cometido y podemos emplear cuantas comediremos necesarias. En la práctica, el promedio de utilización de horas se sitúa en torno al 30% de la jornada laboral a nivel de miembros de las Permanentes y la realidad es que los miembros del Consejo Social dedican luego muchas horas en casa para su trabajo.

A veces llegamos, incluso, a tener cierta mala conciencia por utilizar el tiempo de trabajo para cumplir como responsables del Consejo Social y tienes la duda de si lo que haces sirve para algo. Incluso muchas veces existe una presión negativa por parte de las propuestas. Pero quizás el mayor problema está en que hay que cumplir al mismo tiempo con una labor profesional que no puedes dejar a otro. Esto afecta principalmente a la mano de obra indirecta cualificada, ya que el de la mano de obra directa resulta en general más fácil de suplir, aunque también existen algunas dificultades. Es un problema pendiente y de importancia.

— ¿Cómo se expresa la función de Control Social?

— Esta es una labor que se ha ejercido siempre en nuestras Cooperativas, aunque sólo en fechas recientes ha tenido una plasmación estatutaria. En térmi-

nos generales significa, que ante cualquier arbitrariedad o injusticia, el socio tiene la posibilidad de llevar adelante su queja ante el Consejo Social. A nivel institucional, el control social se ejerce sobre la labor del Ejecutivo, a través del Consejo Rector, llegándose incluso a darse mociones de censura promovidas en algunas Cooperativas por los propios Consejos Sociales.

Hay otra serie de ámbito donde también se aplica el control social, como es el caso del Comité de Seguridad e Higiene, el Comité de Reconversión, Comité de Formación, Comité de Valoración y de Incidencias Negativas, etc. y, por supuesto, a través del seguimiento del Plan de Gestión y de la aplicación de las distintas normativas.

— La Negociación es otra de las funciones del Consejo Social ¿qué cauces tenéis para llevarla a cabo?.

— Esta es la función más reciente asignada al Consejo Social y también la menos desarrollada. Históricamente, se introdujo en el Grupo con ocasión de la normativa de calendarios flexibles, si bien la primera expresión constitucional no tuvo lugar hasta la regulación del Consejo Social de Ulgor y sólo a título experimental, y algo similar en Ederlan.

Recientemente y coincidiendo con la discusión sobre los Estatutos, los Consejos Sociales mostraron un interés especial por incluir la negociación como una función institucional más, lo que finalmente fue aceptado por el Consejo General de FAGOR.

En el fondo, pensamos que la labor de Negociación responde a la búsqueda de un equilibrio entre las exigencias del Ejecutivo ante un planteamiento empresarial y el precio razonable en horas de trabajo, sacrificio económico, etc. que están dispuestos a pagar nuestros socios. En otras palabras, la proporcionalidad que ha de darse entre el esfuerzo solicitado y la gravedad de la situación. Las funciones de asesoramiento e información nos facilitan una mejor óptica para buscar ese equilibrio entre intereses diversos y hasta contrapuestos, fruto de funciones parciales de los diversos órganos que se integran en el proceso de negociación.

Pensamos que hay que examinar la corrección de las propuestas del Ejecutivo, y comprometer al Ejecutivo en la consecución de objetivos.

En los últimos años los sacrificios han sido muy importantes y se han aceptado porque la situación era delicada.

Analizando con una cierta perspectiva

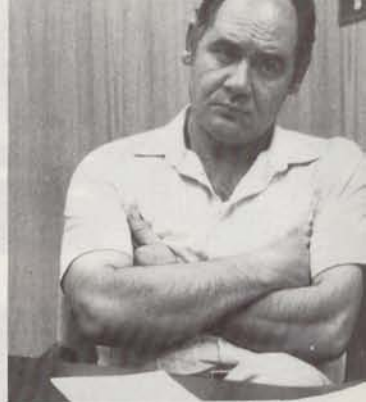
Koldo Guridi (Fagor Industrial)



María José Cantero (Fagor Electrotécnica)



Roberto Cortazar (Ederlan)



José María Mujika (Ulgor)

histórica la evolución de nuestros Consejos Sociales, es preciso reconocer, que la crisis de los setenta y el fenómeno asambleario que tuvo lugar en nuestras Cooperativas, al igual que en el entorno socio-político de aquel entonces, constituyó un importante revulsivo de cara a nuestra definición de funciones como Consejo Social, en momentos en que se llegó a poner en duda hasta su razón de ser, por falta de capacidad crítica, y se intentaba buscar nuevos cauces de participación.

— ¿Qué papel ha jugado y juega el Consejo Social en la elaboración de normativas, tema especialmente relevante en la vida de FAGOR de los últimos años?.

— Efectivamente, es a partir de 1.979 y con la crisis económica encima, cuando se inicia un fuerte proceso de normativización, cuya iniciativa ha partido habitualmente de órganos de gobierno o dirección. Entre las normativas que han tenido una incidencia especial en la vida de nuestras Cooperativas cabe mencionar: la fijación de anticipos, la elaboración de calendarios móviles, los traslados intercooperativos, la reubicación de excedentes, el ingreso de nuevos socios, las ampliaciones de capital y los fondos de compensación de pérdidas.

Hasta hace poco, las normativas venían siempre desde arriba y el papel del Consejo Social era puramente formal. Sin embargo, en los últimos tiempos hemos introducido un cambio que consideramos fundamental en el meca-

nismo para la elaboración de normativas, ya que en vez de recibir casi pasivamente los proyectos elaborados hemos conseguido que nos lleguen únicamente las líneas directrices y los criterios básicos, que luego nos servirán como base de discusión y en función de cuyos resultados vendrá la elaboración del técnico o experto.

A la hora de ofrecer alternativas a los criterios emanados de Dirección, lo más aconsejable sería posiblemente contar con una Permanente suficientemente tecnificada. Pero sus posibles lagunas e insuficiencias se salvan con el buen uso del sentido común y evaluando a fondo los criterios a los que el técnico competente pondrá después el ropaje adecuado. En otras palabras, no hace falta ser unos superespecialistas para establecer los criterios que van a servir de base a una nueva normativa. Además, el Consejo Social siempre puede convocar al especialista que necesite para aclarar conceptos y posturas.

No se ha caído en la trampa de elaborar redacciones técnicas, a lo que a veces se le ha casi forzado.

También pensamos que es importante que la normativa no sea algo rígido y estático sino flexible. Esta dinámica implica un notable cambio cultural, tanto por parte del Ejecutivo como de los órganos sociales.

No queremos aplicar normativas de forma mecánica, porque la realidad es

más rica. Estamos en un relevo y un nuevo talante del Consejo Social, tratan de hacer un marco jurídico general flexible con posibilidades de negociación en su aplicación. Esto hay que traducirlo en la práctica, definir quiénes son los interlocutores, etc.

— **¿Cuáles son los pasos que hay que dar hasta la aprobación final de una nueva normativa?**

— Una vez recibidos los criterios básicos por parte de Dirección se redacta una norma provisional que es sometida a discusión en cada uno de los Consejos Sociales, presentándose las correspondientes correcciones o alternativas. Posteriormente, se elabora un texto unificado en el Consejo Social Central que es enviado al Consejo General del Grupo para su aprobación.

Puede ocurrir que en un articulado concreto se den dos o más alternativas, debiendo decidir entonces la Junta General si el tema es de Asamblea. En la reciente discusión de los Estatutos de FAGOR ha habido temas que han llegado hasta la Asamblea General en forma de enmiendas del Consejo Social Central o de Cooperativas.

— **Es posible que el Consejo Social, al ser representativo de Secciones y grupos de trabajo concretos, corra menos peligro de desvincularse de la base que el Consejo Rector. Pero ¿no se da a veces un cierto alejamiento?**

— Con el sistema de elección que hoy tenemos, eso depende en gran medida del propio miembro de la Permanente o del Consejo Social y de los contactos que mantenga con su gente. Pero no cabe duda que siempre existe un cierto peligro de olvidarse de la base y de hecho muchas veces ocurre. Somos conscientes de ello y por eso tratamos de potenciar por todos los medios los canales informativos y la comunicación con nuestros representados.

De cualquier forma, no hay que olvidar que la Permanente es un grupo de trabajo del Consejo Social, que dispone de una mayor información vía Presidente de Consejo Rector o del Consejo Social, pero que también la va transmitiendo al Consejo Social y a través de éste al socio de base, por lo que no cabe pensar que formemos en general una especie de élite descolgada del colectivo, aunque mucha gente pensará lo contrario y tal vez con razón.

A veces se nos plantea un difícil problema, que es el de la responsabilidad que uno siente ante el grupo o sección que le ha elegido. Pero como uno

no se presenta como candidato y existe el sentimiento generalizado de que se nos ha "impuesto", pues también la responsabilidad es limitada y de hecho el personal no le exige demasiadas responsabilidades. Esta postura tiene sus serios inconvenientes desde un punto de vista representativo y quizá la salida futura vaya por la canalización de las distintas corrientes que se dan en el marco pluralista básico de la cooperativa. Pero esta es una solución que también tiene sus posibles riesgos y requiere profundización y experimentación previa.

— **¿Pensáis que existe un problema de credibilidad respecto a la actividad del Consejo Social?**

— Creemos que de hecho los órganos sociales de FAGOR, sobre todo a partir

de 1.979, gozan de una credibilidad creciente, pero no suficiente, aunque se haya avanzado. Antes, por ejemplo, una propuesta realizada por el Consejo Rector tenía grandes probabilidades de prevalecer sobre cualquier otra. Eso ha ido cambiando progresivamente, hasta el punto de que hoy día las propuestas del Consejo Rector pueden ser desplazadas por otras de la Permanente o del Consejo Social que, de hecho, tienen tantas o más posibilidades de éxito que otra del Consejo Rector.

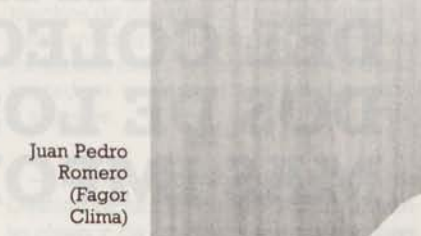
— **En los últimos años, el Plan de Gestión se ha convertido en una referencia clave para analizar la evolución de las Cooperativas y del Grupo. ¿Qué papel desempeñan los Consejos Sociales de FAGOR en la elaboración y aprobación de este instrumento básico de control empresarial?**

— Aunque se dan ciertos matices diferenciales entre las distintas Cooperativas, normalmente el Plan de Gestión es presentado por el Gerente al Consejo Rector y de forma casi simultánea al Consejo Social. Inmediatamente pasa a la Permanente, que hace un análisis a fondo del documento, contando para ello con el asesoramiento y consulta de quienes han participado en su elaboración, como puede ser el caso del Director Financiero u otro. Al final del proceso, la Permanente efectúa su dictamen.

Este dictamen pasa seguidamente a los vocales del Consejo Social que en el



Mario Serrato (Arrasate)



Juan Pedro Romero (Fagor Clima)

Alfonso Tovar (Copreci)



• **Tenemos un gran trabajo por delante para didactizar y hacer más asequible la información.**

• **El proceso participativo permite la interacción de los distintos intereses y facilita enormemente la aceptación de las decisiones por el conjunto de los trabajadores.**

→ correspondiente Pleno emitirán el dictamen final. Ocurre a veces que, por prisas de aprobación, el Plan de Gestión no es presentado al Consejo Social sino únicamente a la Permanente, que cumple la función del Pleno como órgano asesor tanto del Gerente como del Consejo Rector.

Para las Revisiones periódicas del Plan de Gestión, generalmente trimestrales, el procedimiento a seguir es muy similar al apuntado anteriormente para su aprobación.

El hecho de que los miembros del Consejo Social sean hoy día capaces de penetrar y valorar los planes de Gestión y, consecuentemente, las distintas variables que intervienen en la vida de la empresa, refleja un gran avance cultural cooperativo y una mayor credibilidad y eficacia en el ejercicio de sus funciones.

— Este capítulo conduce obligadamente a preguntarnos sobre la política de formación que lleváis a cabo y que pensáis realizar en FAGOR en beneficio de los Consejos Sociales del Grupo.

— Tradicionalmente nuestra principal actividad formativa ha estado orientada hacia los nuevos miembros del Consejo Social, cada vez que ha tenido lugar una renovación del mismo. Ahora estamos embarcados en un ambicioso proyecto formativo, tomando como base un estudio conjunto de personal del Grupo y de la Universidad norteamericana de Cornell, que aún está pendiente de culminación y de adaptación a las necesidades de formación.

Como miembros del Consejo Social consideramos muy importante la intensificación de la política formativa referida al área económica y de gestión, al proyecto cooperativo, a temas vinculados con la organización del trabajo, la Seguridad e Higiene, las modalidades de participación de nuestros socios en su entorno laboral, etc. Esta política debería incluir, asimismo, el estudio de los aspectos metodológicos de la función del representante, a fin de poder cumplir con la mayor eficacia con la labor de comunicación hacia nuestros socios. También sería importante conocer otras experiencias cooperativas, tanto de nuestro entorno más próximo como Internacionales, para poder comparar y extraer conclusiones en nuestra actividad diaria.

Finalmente, creemos que sería muy positivo acentuar los contactos e intercambios de experiencias con otros Consejos Sociales de nuestro Grupo Asociado, del que a veces conocemos demasiado poco y nos movemos en un terreno de incomprensiones mutuas. ■



José Luis González (Presidente de Fagor Electrotecnica)



Anton Ugarte (Presidente de Ederlan)

Consejo Rector (Junta de Presidentes)



"LA POTENCIACION DE LA CAPACIDAD EMPRESARIAL Y LA PARTICIPACION DEL COLECTIVO, SON DOS DE LOS DESAFIOS MAS IMPORTANTES

La evolución seguida por el Consejo Rector de las Cooperativas del Grupo en los últimos años, la mayor presencia y preocupación por los temas empresariales, su participación en la elaboración y seguimiento del Plan de Gestión y las principales novedades derivadas de la aprobación de los nuevos Estatutos, constituyeron los principales temas de la Mesa Redonda acerca de los órganos rectores de FAGOR.

Intervino en la misma, su Presidente Alfonso Gorroño, y los Presidentes de las siguientes Cooperativas: Juan María Otaegui (Ulgor), José Luis González (Fagor Electrotecnica), Juan José Arabaolaza (Copreci), Juan Bautista

Agorria (Aurki) y Anton Ugarte (Ederlan). Actuó como moderador José Ramón Elorza.

— ¿Qué papel ha jugado históricamente el Consejo Rector?

— Básicamente y de acuerdo con los Estatutos, el Consejo Rector ha sido y es el órgano de gobierno de las Cooperativas. En los últimos cinco años, la incidencia de la crisis ha hecho intensificar su presencia en el plano tecnopresarial, frente al tradicional predominio de la cuestión social, aunque por supuesto sin descuidar éste.

Por otra parte, determinados instru-

mentos como el Plan de Gestión, que tenían una aprobación más bien formal, se ha convertido en un elemento esencial y básico para los Consejos Rectores y sin cuya referencia hoy nos resultaría difícil funcionar.

Estatutariamente, el Consejo Rector es como el Consejo de Administración de una empresa, pero en nuestro caso el 100% de los accionistas son trabajadores y cada persona cuenta con un voto igualitario a nivel de Asamblea General. Esta realidad se traduce en un equilibrio a la hora de enfocar los problemas, ya que por un lado es necesario buscar la eficacia empresarial pero por otro es preciso respetar la especificidad cooperativa, integrándola en la forma de tomar decisiones.

Estos planteamientos básicos exigen, sin duda, una mayor dinamización de nuestros Consejos Rectores y un protagonismo empresarial aún mayor, respondiendo así al papel que le conceden los Estatutos y al nombramiento por la Asamblea General.

— Cabe preguntar en este sentido, si los Consejos Rectores de FAGOR tienen el suficiente nivel como para cumplir satisfactoriamente con tales exigencias empresariales.

— Para la comprensión de los problemas sí se da un nivel suficiente, aunque otra cosa muy distinta es si existe la capacidad necesaria para decidir bien. Hay que reconocer que, en general, se da una cierta descompensación entre las facultades directivas que la Asamblea y los Estatutos asignan a los Consejos Rectores y la posibilidad de cumplimiento por parte de éstos. Por ello, la potenciación de la capacidad empresarial de nuestros órganos rectores ha de ser uno de nuestros objetivos prioritarios.

Conviene añadir que ha habido algunos intentos para paliar estas insuficiencias, como la creación de Comisiones pero la profundización de temas dentro del propio Consejo Rector, pero no cabe duda que la problemática es más de fondo y requiere soluciones de más amplio alcance.

Cada Cooperativa del Grupo tiene sus tendencias y hábitos para la elección de miembros del Consejo Rector, cuya composición suele ser un reflejo del nivel profesional medio. Cada vez existe una mayor conciencia colectiva de que en los Consejos Rectores han de sentarse las personas mejor dotadas para gobernar.

Tampoco hay que olvidar que una de las funciones de los organismos de

supraestructura, más aún con las reformas introducidas últimamente, es la de subvenir a las carencias que inevitablemente se van a dar en los órganos rectores de nuestras empresas. Otro tema a considerar es el de la dedicación, ya que mientras que los ejecutivos de nuestras Cooperativas están dedicados en exclusiva a su labor, los miembros del Consejo Rector lo hacen tan sólo marginalmente, sin dejar de lado su oficio o profesión dentro de la empresa.

— El predominio actual de los temas de tecnoestructura en el Grupo FAGOR, ¿puede suponer un cierto riesgo de alejamiento de las bases y la creación de una dicotomía entre lo económico y lo social?

— Es evidente que el enorme esfuerzo de los últimos cinco años, desarrollado como respuesta a la crisis económica, ha supuesto en algunos colectivos una cierta sensación de alejamiento y de anonimato. Pensamos que las vías de participación abiertas por los nuevos Estatutos ayudarán a superar estas lagunas de participación y de comunicación con las bases. Este es, sin duda, uno de los grandes desafíos que tenemos tanto los Consejos Rectores como los Consejos Sociales.

Por otro lado, estimamos que no es realista propiciar una dicotomía entre los aspectos económicos y los sociales, cuando son parte de un todo, y que detrás de todas las decisiones económicas hay repercusiones sociales y no será posible trazar una línea social mínimamente avanzada y consistente si carece del soporte económico de la viabilidad empresarial. El hecho de que muchos de nuestros Gerentes hayan pasado anteriormente por el Consejo Rector facilita enormemente la tendencia integradora de las variables económicas y sociales.

— Habéis insinuado que el Plan de Gestión se ha convertido en un elemento clave y de obligada referencia, para el cumplimiento de las tareas que tiene asignado el Consejo Rector. ¿En qué

medida participáis en su elaboración y seguimiento?

— Como primera instancia, es el ámbito ejecutivo de la Cooperativa al que corresponde la elaboración de los documentos previos que, posteriormente, serán entregados de forma prácticamente simultánea a la Permanente del Consejo Social y al Consejo Rector. La Permanente profundiza los temas y si desea alguna aclaración o complemento convoca la presencia del Gerente o del Presidente del Consejo Rector. Por su parte, el Consejo Social celebra una sesión a la que acude el Gerente para hacer la exposición del Plan de Gestión, aclarando dudas y solicitando también el asesoramiento de la Permanente.

En cuanto al seguimiento del Plan de Gestión, además de una información mensual sobre su desarrollo, cada cuatro meses el Gerente se reúne con el Consejo Rector para efectuar la revisión correspondiente, dándose equivalente proceso de participación al del Plan de Gestión por parte del Consejo Social.

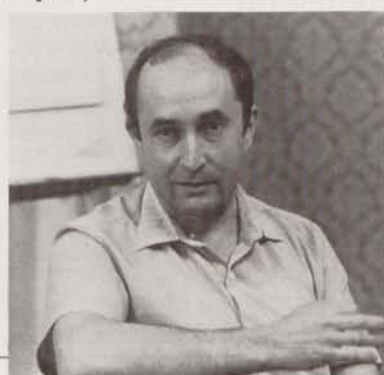
En lo que respecta a la elaboración de otros documentos, como el de Planificación Estratégica, al menos en dos Cooperativas del Grupo el Consejo Rector ha participado directamente en su ejecución desde el inicio del proceso. En el resto, la participación ha sido similar a la llevada a cabo para el Plan de Gestión.

— Se insinúa a veces que el singular proceso participativo del sistema cooperativo resulta demasiado lento para adoptar decisiones, de lo cual se derivaría una falta de eficacia empresarial.

— De partida habría que distinguir entre rapidez en tomar una decisión y rapidez en materializarla. El modelo occidental generalmente es ágil a la hora de tomar decisiones, pero luego ha de superar numerosos obstáculos y oposiciones antes de que la decisión sea realmente asumida por la plantilla.

El modelo japonés, por el contrario, es →

Juan José Arabaolaza (Presidente de Copreci)





Alfonso Gorroñoigoitia (Presidente de FAGOR)



Juan María Otaegui (Presidente de Ulgor)



Juan Bautista Agorria (Presidente de Aurki)

mucho más lento a la hora de tomar decisiones -incluso a nosotros nos parecen lentos cuando tratamos con ellos-, pero una vez adoptada la decisión, el tiempo se acorta enormemente hasta el momento de su plena materialización.

De ahí que al hablar de eficacia y productividad en la toma de decisiones, haya que tener en cuenta la totalidad del proceso: desde su inicio hasta que se produce el cambio real. En nuestro modelo, al igual que ocurre en el japonés, quizá resulte demasiado lento el proceso de gestación, pero el mayor grado de aceptación de la decisión y la poca conflictividad que genera, tienen su traducción en números y en eficacia empresarial.

Nuestro proceso de toma de decisiones es, en conjunto, bueno y eficaz, pero han de prepararse bien las reuniones para que resulten creativas.

— En los últimos cinco años se han generado en FAGOR más normas que en todos los años anteriores ¿a qué responde este proceso y qué camino se sigue habitualmente para la emisión de normas?

— La intensa normativización que hemos vivido en los últimos años ha sido una respuesta a la crisis que hemos venido padeciendo y que ha exigido muchos ajustes organizativos en el funcionamiento de nuestras empresas.

Las Normativas, de carácter casi exclusivamente empresarial, se han venido elaborando de acuerdo con el siguiente procedimiento:

Se presenta al Consejo General un primer informe en el que se plantea el problema, las posibles soluciones alternativas con sus ventajas e inconvenientes y una primera propuesta de normativa. El documento es discutido tanto en el Consejo General del Grupo como en los Consejos Rectores y Consejos Sociales de cada una de las Cooperativas del Grupo. El consejo General integra todas las aportaciones y aprueba la norma definitiva o -si el asunto es importante- lo somete a votación de cada una de las Asambleas Generales de base. En ocasiones el texto se aprueba con carácter experimental y pasa su revisión al cabo

de un plazo temporal concreto.

— ¿Cómo han aceptado los colectivos la nueva forma de interrelación entre los órganos de gobierno de las Cooperativas y los del Grupo?

— En general positivamente, aunque también han tenido lugar algunas diferencias significativas que esperamos ir superando. En principio nadie cuestiona al Grupo como tal sino las formas de hacerlo. Hay colectivos que entienden básicamente el grupo como un conjunto de individualidades dispersas, unidas por una serie de elementos comunes, aunque la mayoría se decanta hoy día por, la potenciación de la unidad del Grupo en el que caben diversas actividades, pero cuya autonomía operativa estará condicionada por las decisiones de los órganos comunes del Grupo.

— Esto nos lleva directamente a tratar de los cambios más significativos contemplados en la nueva reestructuración de FAGOR.

— El tema no está aún claramente definido. Sin embargo, sí pueden comentarse algunas de las modificaciones que, pensamos, van a tener una incidencia notable en el funcionamiento futuro del Grupo. Por ejemplo, el Consejo General que se ha configurado hasta ahora como suma de los representantes de base, y en cuyo seno se canalizan las decisiones de los distintos Consejos Rectores, estará integrado en adelante por personas elegidas por la Asamblea General del Grupo que actuarán en función de esa representación y no como la voz de su correspondiente Cooperativa.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el Consejo General de FAGOR ha sido tradicionalmente el gran dinamizador del diálogo permanente con las Cooperativas y que en adelante va a funcionar más como el órgano operativo de gobierno, habrá que pensar en otro organismo que cumpla su importante función anterior y que, posiblemente, corresponderá a la Junta de Presidentes de los Consejos Rectores.

Por otro lado, hay que señalar también que la elección de los miembros del Consejo General no lo será por cada

una de las Cooperativas sino por la Asamblea General en su conjunto. Puede ocurrir, pues, que varios de ellos pertenezcan a una misma Cooperativa ya que, como dijimos anteriormente, su representatividad será a título individual y no en representación de la Cooperativa a que pertenecen. No obstante, cada una de las tres Divisiones deberá contar al menos con un representante.

La gran novedad de esta nueva dinámica de FAGOR va a ser la propia Asamblea General, que hasta hace poco y contrariamente a lo que debería haber sido, ha actuado como un pequeño fósil que se reunía todos los años para aprobar unas cuentas de los Servicios Centrales y escuchar el informe del Director General.

La Asamblea General, que desde hace unos dos años viene ya experimentando una cierta revitalización, está llamada a ser protagonista esencial, tal como por principio le corresponde, en el nuevo proceso iniciado por FAGOR. La creación de Comisiones, que por delegación de la Asamblea tendrán como función analizar los distintos temas que son presentados por el ejecutivo, para emitir su dictamen ante la Asamblea antes de que ésta se pronuncie, le va a conferir una vitalidad y dinamismo desconocido hasta el presente. Eso al menos es lo que esperamos. Ello evitará que se acentúe el proceso de alejamiento de los colectivos respecto a sus órganos representativos y que los socios se sientan verdaderamente integrados en la dinámica empresarial y social del Grupo.

Otro elemento nuevo, contemplado en los nuevos Estatutos, es el referéndum respecto a determinados temas, con lo que se amplía el espacio participativo directo. No cabe la menor duda que el próximo bienio o trienio va a ser extraordinariamente intenso en la búsqueda de nuevas formas de expresión de nuestro cooperativismo. En este proceso los Consejos Rectores y Consejos Sociales deberán jugar un importante papel, en conexión con la Junta de Presidentes, el Consejo General del Grupo y el Consejo Social Central.

IKERLAN

Plan Especial de Difusión Tecnológica

El hecho evidente de la importancia del planteamiento en una empresa de la incorporación de nuevas tecnologías a sus productos y procesos de trabajo, le obliga a la misma a la introducción de tales novedades con el máximo conocimiento de causa.

Con el Plan Especial que Ikerlan proyecta se ofrece la posibilidad de despejar las incógnitas de tal implantación.

El programa se compone de tres fases;

1. Introducción a la informática
— Del 15 de setiembre al 10 de Octubre, en Escuela Politécnica
2. Informática aplicada al CAD
3. Informática aplicada al CAM
— Estas dos fases últimas, desde mediados de octubre a mediados de diciembre se desarrollarán en el mismo Ikerlan.

El número de plazas está limitado a 14.

CURSO DE DERECHO Y ECONOMIA DE LAS COOPERATIVAS

Con la colaboración de la Dirección de Cooperativas y Economía Social del Gobierno Vasco, la **Facultad de Derecho de Donostia** organiza para estos meses de setiembre a noviembre un curso superior de Derecho y Economía Cooperativas.

En el programa editado se

ve que el total de 27 lecciones se encuentra repartido en los capítulos Derecho de las Sociedades Cooperativas, Derecho del Trabajo de las Cooperativas, Seguridad Social en las mismas y Derecho Financiero.

A lo largo de julio se celebró, también organizado por dicha Facultad, un ciclo

de conferencias sobre Cooperativismo. Fué un total de 10 temas los tratados del 7 al 11 de julio por profesores renombrados como Henk Thomas, Antonio Martín, Marie France Mialon, Luis Mateo, Francesca Vicent Chulia, Umberto Romagnoli, Justino Duque, Marco Biagi, M.^a Emilia Casas y Fernando Valdés.

4 UNIBERTSITARI AMERIKAR GURE KOOPERATIBETAN

Estatu Batuetako Kornell Unibertsitateko lau unibertsitari egon dira Fagor Taldean azkenengo hiru hilabetetan, hemengo esperientzia ezagutu eta aztertzeko. Gainera lan edo tesina bat egin behar dute, bakoitzak gure

mugimenduaren arlo edo gai bat hartuz.

Bere denbora Fagor eta Ikasbiden banatu da, liburuak irakurtzen, inkestak presta eta pasatzen, jendearekin hitzegiten, apunteak hartzen. Hemen zeudenez gero, parte har-

tu dute baita ere Fagor Taldeko Pertsonal Sailak burutu duen lan-ikerketa baten.

Lan gogorra egin dutela esan behar Maiatzan hasi eta Uztaila bukatu arte gure artean egon diren lau gazte horiek.

SEMINARIO EN SEGOVIA

Actitudes del Cooperativismo Español en el marco de la CEE

En colaboración con la Dirección General de Cooperativas, la Asociación de Estudios Cooperativos (AECOOP) ha organizado el Seminario citado en el marco de los cursos de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

Desarrollado en Segovia la semana del 7 al 11 de julio el Seminario tuvo como directores a José María Ormaechea, Director General de Caja Laboral Popular y a Enrique Castelló, Catedrático de Economía de Empresa de la Universidad Complutense y Director de la Escuela de Estudios Cooperativos.

Además de la conferencia de José María Ormaechea, de la que recogemos un resumen en otras páginas de este número de T.U. Lankide, hay que resaltar la participación de otros conferenciantes de prestigio como son M. André Wan Hulle, Presidente del Centro Europeo de Promoción y Formación en el medio Agrícola-Rural, Dn. Javier Divar, Director de Cooperativas del Gobierno Vasco, Dn. Fernando Valdés, Catedrático de Derecho del Trabajo, Dn. Victor Forgas, del Consejo Superior de Cooperativas de Cataluña, Dn. Laureano Lázaro, Profesor de la Autónoma de Madrid, D. Luis Font, Consejero de Agricultura y Pesca de Valencia, M. Gustav Wied, Profesor de Economía de la Universidad de Copenhague y el mismo Dn. Enrique Castelló, Codirector del Seminario.

Además de las conferencias abordando el impacto de la adhesión, repercusiones de las normativas comunitarias, posibilidades de acceso a diferentes ayudas comunitarias, etc., el Seminario incluyó varias mesas redondas.

AURKI-FAGOR

presentará novedades importantes en la próxima Bial de la Máquina Herramienta

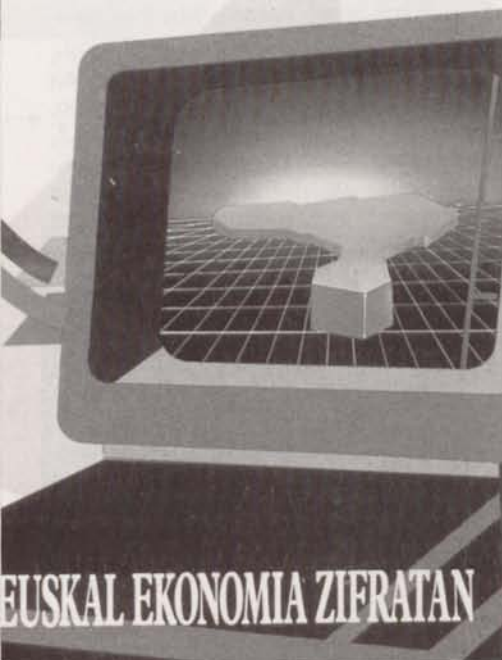
Entre las novedades que proyecta exponer Aurki en la bial de la Máquina Herramienta, se encuentran el Robot Tipo Scara de avanzado diseño con cuatro ejes controlados y gran

alcance, los Controles Numéricos Fagor 8010 M y 8010 T, que incorporan los Gráficos Dinámicos, así como nuevos Visualizadores digitales de Cotas y Sistemas de Captación.



ECONOMIA VASCA

en cifras **1985**



EUSKAL EKONOMIA, 1985

Josu Irigoien

Lan Kide Aurrezkiko Ikerketa Departamentuak euskal ekonomiari buruzko urteroko txostena burutu du Uztaian eta baita prentsaurrean aurkeztu.

Gaurko lerro hauetan txostenak ematen dituen ondorio oinarritzko eta garrantzitsuenak emango ditugu. Baina berauek hobeto interpretatzeko ez da inoiz ahaztu behar komentatzen ari garen lanaren ezaugarriak zeintzuk diran; alegia, urteroko txostena kojunturazko

lana da eta, beraz, ekonomiak epe motzean erakusten dituen gora-beherak du aztergai nagusia. Besterik da ekonomia eta gizarte batek dituen arazo sakonak eta hauxe da, hain zuzen ere, argi eta garbi utzi behar den bereizketa.

Ikusgune horretatik urteroko behar dira 1985 jardunaldiari buruzko txostenaren ondorioak. Egin ditugun kalkuluen arabera, euskal Barne Produktu Gordinaren hazkunde tasa ehuneko 2,2 izan zen eta beronetaz egin behar da lehe-

Incremento normal dentro del contexto general

LA ECONOMIA VASCA CRECIO UN 2,2% EN 1985

Jesús E. Ginto

La economía vasca creció un 2,2% en 1985, reflejando un incremento similar al del conjunto de la economía española, al del promedio de los países de la CEE y de Estados Unidos, según el Informe anual de CLP sobre "Economía Vasca", presentado a finales de julio a los medios informativos por Josu Irigoien, Director del Dpto. de Estudios de Caja Laboral Popular.

El crecimiento vasco puede calificarse pues de normal y en línea con el contexto general en que se desenvuelve la economía vasca, si bien, apunta el Informe, continúan estando presentes los grandes desafíos de fondo -progreso tecnológico, liberalización de la economía, reindustrializa-

ción, mercado de trabajo etc.- "que son los factores que determinarán su capacidad de crecimiento a medio y largo plazo".

Demanda

Durante 1985 la demanda experimentó un importante cambio, al ceder protagonismo al sector exterior y ser la demanda inferior (del propio País Vasco y del conjunto del Estado) el principal impulsor del crecimiento. En este sentido, el consumo privado evolucionó positivamente, condicionado favorablemente por el crecimiento real de la renta disponible (aumentos reales de salarios, mantenimiento del empleo, modificaciones fiscales y evolución significativa de las transferencias), que tuvo su plas-

mación en indicadores tales como el aumento en las matriculaciones de vehículos (4,2%) y en las ventas de bienes duraderos.

También creció en términos reales la formación bruta de capital y la construcción de viviendas comenzó a experimentar una fuerte recuperación con un fuerte aumento (62,8%) de las viviendas iniciadas. Asimismo, se dió una evolución positiva en la obra pública, la inversión en edificios industriales y la construcción de otro tipo de edificios (comerciales, públicos). En la componente de bienes de equipo se apreció igualmente un comportamiento positivo, con un aumento en las matriculaciones de camiones (21,7%) y tractores (4,3%) y en la importación de bienes de

equipo, que en Euskadi creció un 35% en pesetas corrientes.

Sectores

Contrariamente a lo ocurrido en 1984, las actividades agrícolas mostraron el pasado ejercicio una evolución claramente negativa, estimándose en un 7,6% la reducción de la producción en términos reales, lo que contrasta con el incremento del 3,6% que se dió en el conjunto del Estado. Por el contrario, en el subsector ganadero vasco parece haberse dado una evolución favorable de las rentas, en tanto que en el pesquero la coyuntura fue diversa según las distintas modalidades.

En cuanto a la industria vasca, los indicadores dispo-

nengo oharra; gaur egun dagoen informazioarekin egin ditezkeen estimazioak behin behinekoak dira eta ezin ditezke inola ere kalkulu zehatzagotzat jo. Euskal Herriaren ekonomi textuinguran gertatukoarekin alderatu ezker euskal ekonomiaren hazkundea ez da oso ezberdina izan; beraz normaltasunaren barruan dagoela esan dezakegu. Pentsa dezagun Europako Ekonomi Elkartearen hazkunde tasa %2,2 izan zela, OCDE zonarena %2,8 eta espainiar ekonomiarena %2,1.

Beste alde batetik, 1985 urtean ere zenbait aldaketa esauguratsu gertatu dira. Lehenengoa, eskariari dagokionez, kanpo sektorea eta barne eskariaren bilakaera da; 1984 urtean jaso zenaren kontra, aurten barne eskaria izan da hazkudearen eragilea eta kanpo sektorearen indarra zeharo gutxitu da. Bigarren, barne eskariak, Kontsumo pribatua eta kapital eraketak bilakaera positiboa izango zuten, erabili ditugun indikagailuen arabera. Azken hau oso azpimarragarria da, aurreko jardunaldietan bi aldagai hoiek ez zuten batere dinamismorik erakutsi eta.

Industria sektorea hobegutzen doa

Aipatu gabe utzi ezin ditezkeen beste

nibles reflejan una evolución bastante favorable, que pone de manifiesto un mejor comportamiento que el de la media española. En efecto, el consumo de energía eléctrica industrial creció en el País Vasco un 3,1% frente al del conjunto estatal del 1,5%, evolucionado también positivamente la cartera de pedidos, el nivel de stocks y la utilización de la capacidad productiva, de acuerdo con la encuesta de coyuntura industrial de las Cámaras de Comercio vascas.

El Índice de Producción Industrial español para los sectores con mayor implantación en el País Vasco mostró, asimismo, una cierta recuperación respecto al año anterior y lo mismo se deduce del estudio individualizado de los sectores industriales analizados en el Informe. Hay que hacer notar, sin embargo, que la evolución de las grandes empresas vascas ha sido peor que la media, con una aportación nula al crecimiento económico, expresión principalmente del

alderdi batzuk eskaintzari daude lotuta. Azpimarragarrienak aipatzekotan, lehen sektorearen ahultasuna, industriaren **berpiztea** eta eraikuntza sektorearen joera aldaketa. Industriari dagokionez erabiltzeko prest dauden indikagailu guztiek hobegotze joera erakusten dute eta beste horrenbeste ikusten da txostenean aztertu diran sektore gehienetan. Baina hortxeek sortzen dira hain zuzen, ekonomiaren datuak interpretatzerakoan, erabili ditezkeen ikuspuntu ezberdinak.

Hasieran esan dugun bezela argi eta garbi utzi behar da kojuntura eta beraren atzean eta azpian dagoen egoera ez daudela zeharo korrelazionaturik. Epe motzean -hiru hilabeteko baten edo baita urte batetan zehar- gertatu daitekoen bilakaera hona edo txarrak ez du esan nahi ekonomiaren arazo sakonak gauditurik daudenik; eta horixe gertatu da 1985 urtean. Beraz ez luke inork

pentatu behar euskal ekonomiak 1985 urtean izan duen eboluzioarengaitik etorkizuna irabazita dagoenik. Alde batetik hazkunde tasa bera apartekoa izan ez zelako eta, gainera, azken hiru urteetan baten baino gehiagotan gertatu denez gora-behera haundiak izaten ditu kojunkturak; bestetik, euskal ekonomiaren ezoreka eta eginkizun nagusiak ez dira desagertu. Eginkizunak hamaika aldiz errepikatuak izan dira: teknologi aurrerakuntza, ekonomiaren liberalizazioa, berrindustrializazioa,...

Ezoreken artean hortxe dago lan merkatuaren egoera; 1985 urteko bilakaera ekonomiaz gain okertu egin da berriz ere, ekonomiaren alde honen ahulezia erakutsiaz. Enplegua orekatu baldin bazeu ere, langabezia, jendetza aktiboaren eraginez, berriz ere hazi egin zan. Urtearen azken hiruhilabetekoan 228.400 langabetu zegoen Euskal Herrian, langabezia tasa ehuneko 22,8 zelarik. ■

dinamismo de las pequeñas y medianas empresas vascas.

El sector terciario, el único que ha venido creando empleo en los últimos años, manifestó en 1985 un comportamiento especialmente positivo, incrementando su empleo en un 1,3% "aunque resulta difícil detectar si esta evolución se debe a los servicios privados o a los servicios no destinados a la venta".

Empleo

Aunque en el mercado de trabajo vasco empiezan a detectarse algunos signos que, de confirmarse, contribuirían a romper la tendencia negativa predominante desde 1976, lo cierto es que el balance global para 1985 hay que volver a calificarlo de negativo, según el Informe.

No obstante, 1985 evidenció un cambio notable en cuanto a la evolución del empleo y la estabilización de la población ocupada, ya que frente a las 771.000 personas de finales de 1984, el año pa-



sado la cifra fue ligeramente superior, 771.500 personas. "Si se tiene en cuenta que en 1983 se habían perdido 96.300 empleos y en 1984, 28.300, hay que concluir que la evolución de 1985 supone un cambio radical y, en cualquier caso, esperanzador", subraya el Informe.

Este mantenimiento del empleo en 1985 se debió, fundamentalmente, al comportamiento del sector Servicios que generó 19.700 nuevos empleos, frente a la pérdida de 5.200 en el sector primario, de 11.700 en la industria y de 2.400 empleos menos en la construcción. ■

IRAUNKOR



es un Centro Especializado en la reconversión del personal de empresas a las nuevas tecnologías.

IRAUNKOR es un Centro de Gestión, coordinación y proyección de la formación Permanente que imparten los departamentos de los Centros Universitarios de Ingeniería Técnica y Estudios Empresariales de ESKOLA POLITEKNIKOIA en Mondragón y E.T.E.O. en Oñati.

La creación de Iraunkor ha estado motivada por el deseo de ofrecer a la industria un servicio de reciclaje global e integral de todo el abanico de tecnologías y áreas que, en el campo de la Formación Permanente, puedan interesar. Al mismo tiempo esta unidad de esfuerzos permite mejorar el servicio y proyectar juntos planes de futuro.

Todo esto ha sido posible gracias a una larga trayectoria de relaciones que se hallan institucionalizadas por su participación en la asociación de centros educativos cooperativos del Alto Deba, HEZIBIDE, así como por una larga tradición en este quehacer de la Formación Permanente en los respectivos Centros.

COORDENADAS DE ACTUACION

Las coordenadas que marcan la actuación del Centro IRAUNKOR son las siguientes:

- Servicio a la Empresa.
- Impartición preferencial de las nuevas tecnologías.
- Participación de los departamentos universitarios.

Servicio a la Empresa

Los Centros constituyentes de IRAUNKOR se hallan en un contexto en que las relaciones Universidad-Empresa son fluidas y profundas con el consiguiente beneficio para ambas partes.

La realidad de la dinámica cooperati-

va del entorno, la existencia del Centro de Investigación IKERLAN, la ubicación de la sede central de Caja Laboral Popular y su División Empresarial L.K.S. en el mismo contexto y aún anteriormente a todas estas realidades, la presencia en los órganos rectores de los Centros de las empresas cooperativas y no cooperativas hasta el día de hoy, generan un estilo peculiar, de comprender la Enseñanza: como un servicio a la Sociedad.

El Norte que marca la actuación de estos centros es la respuesta, que consideran deben dar en todo momento a las necesidades de la Industria, realizando, en forma constante, un esfuerzo de adaptación a los mismos.

Es en este contexto en el que debe entenderse la actuación de IRAUNKOR y su amplio programa de actividad de reciclaje, que ha venido constituyendo un vínculo de relación estable con las empresas.

Impartición preferencial de las nuevas tecnologías

Es evidente que en esta dinámica relacional la Universidad tiene también su punto de vista y entiende que son las nuevas tecnologías lo único capaz de elevar a las empresas a un status adecuado. El resto de medidas ayudará a "durar" más o menos, no a asegurar el futuro.

De ahí que:

- * Se promocionan y fomentan desde IRAUNKOR, los cursos que supongan un valor tecnológico añadido.
- * Se siguen manteniendo los cursos de nivel medio que pueden servir de reciclaje al profesional en ejercicio.
- * Se atienden los cursos de nivel bajo siempre y cuando sean solicitados por empresas del entorno inmediato y respondan a objetivos definidos.
- * Junto a ello, es una constante la adaptación a las regulaciones legales o in-

novaciones financieras y de marketing.

Participación de los departamentos universitarios

La prestación de este servicio enriquece, sin duda, al personal docente universitario, puesto que le permite contrastar con los profesionales de la industria los conocimientos de su ámbito de investigación. Supone un acicate a la mencionada investigación y le aparta de la rutina que podría suponer la clase diaria a los jóvenes.

Se asume, por tanto, este servicio, más que como una carga, como una ayuda a la labor docente.

Para ciertos temas que no son de dominio habitual de los departamentos universitarios de los centros mencionados pero que tengan un interés especial, IRAUNKOR subcontrata especialistas sobre los mismos.

AMBITO DE ACTUACION

El ámbito se entiende, tanto desde un punto de vista geográfico, como de tipología de cursos.

El ámbito geográfico

El ámbito geográfico es fundamentalmente Euskadi, excepción hecha de los cursos de bajo nivel tecnológico, de cuya demanda se atenderá solo la correspondiente a la zona de actuación de los centros.

* Tipos de cursos

Cursos abiertos: son aquellos que IRAUNKOR programa anualmente y tienen acceso a los mismos los candidatos que reúnen los requisitos, principalmente, el nivel exigido para poder acceder a los mismos.

Cursos bajo demanda: son aquellos

cursos que una determinada empresa contrata a IRAUNKOR en función de las necesidades concretas.

*** Areas de formación**

Las áreas de formación que abordan los dos centros universitarios son los siguientes:

	Tecnología
Escola Politeknikoa	Diseño Industrial Producción
E.T.E.O.	Administrativo-financiero Marketing

*** Concepción cíclica**

Una mayor duración de los cursos supone, en principio, una mayor profundización y asunción de las tecnologías. La mera difusión, a no ser en tecnologías totalmente novedosas, no es abordada por IRAUNKOR.

Este criterio es debido a que el aprendizaje tecnológico necesita una seria atención si se quiere que repercuta posteriormente en la industria. Del mismo modo el empeño de los Centros en "practicar" los conocimientos teóricos exige más tiempo a la formación.

No obstante esta perspectiva choca con la mentalidad y posibilidades que técnicos y directores tienen de dedicarse en formación.

Por ello IRAUNKOR establece un sistema cíclico que, mediante módulos, va configurando cursos cada vez más dilatados en el tiempo y que permiten una mayor profundización. Se tiende al establecimiento de cursos agrupados por tecnologías e incluso, de cursos máster con la complementación de varios campos, que son los siguientes:

<u>Tecnologías</u>	<u>Módulos</u>	<u>H. totales</u>
Oficina Técnica	2	130
Fabricación	2	126
CNC 8000	4	160
Automatismos	3	190
Producción	3	130
Informática	3	270
Microelectrónica	4	320
Electrónica Industrial	2	120
Diseño Industrial	4	120
Contabilidad	3	108
Informática	7	228
Fiscal	3	42
Marketing Básico	1	18
Derecho Mercantil	1	18

ORGANIZACION DEL CENTRO

La organización del Centro se realiza en base a los siguientes órganos.

- La Dirección General
- El Comité Gestor
- El Comité Asesor

Cuenta para su actividad formativa con los departamentos universitarios.

La Dirección

La función de la Dirección es la de prever, planificar y estimular el desarrollo conjunto de la actividad de la Formación Permanente de los dos Centros constituyentes. Así mismo se encarga del marketing y difusión de la actividad del Centro de gestionar las subvenciones y cuantos medios requiere, la buena marcha del Centro.

El Comité Gestor

El Comité Gestor es el responsable de la Gestión de IRAUNKOR. Determina y concreta la política emanada de los dos Centros constituyentes.

Su función principal es la elaboración y control de los planes de Gestión.

El Comité Asesor

El Comité Asesor, en el que participan las empresas, como elemento fundamental, los miembros del Comité Gestor y representantes de la Administración Pública, es el lugar de contraste y debate de las necesidades y planificación de las líneas de actuación del Centro.

OBSERVACIONES GENERALES

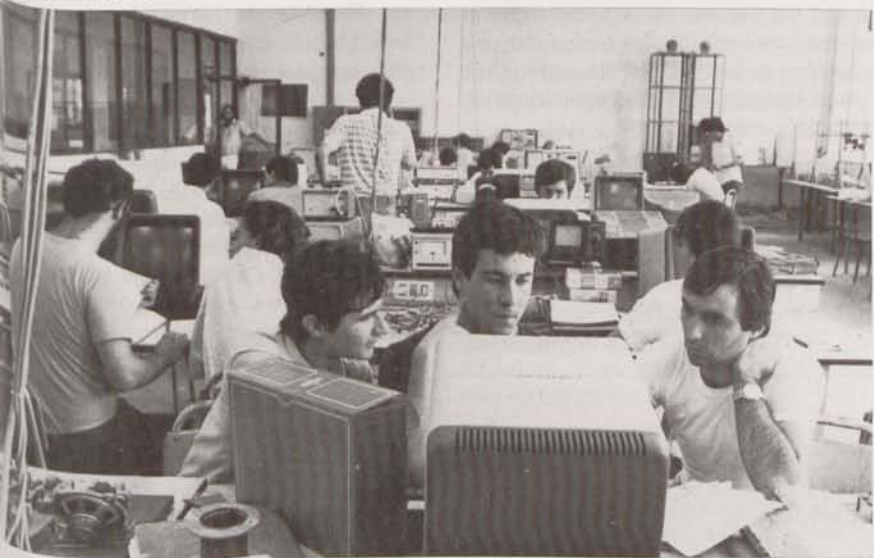
Relaciones con la Administración Pública

El Centro IRAUNKOR ha suscrito, durante dos cursos consecutivos, un Convenio de colaboración con el Departamento de Trabajo, Viceconsejería de Empleo del Gobierno Vasco. Ello ha permitido una reducción de las tarifas por una parte, y una mejor oferta y consolidación de la actividad del Reciclaje por otra.

Asimismo algunos cursos de las tecnologías impartidas por ESKOLA POLITEKNIKOA han sido acreedores a subvenciones por parte del Departamento de Economía de la Diputación foral de Guipúzcoa.

Programa de Actividades

El Centro publica todos los cursos académicos, para el mes de Setiembre, un Plan de Actividades en el que se recoge el programa de los cursos a impartir con los objetivos a alcanzar, un resumen del programa, nivel exigido, fechas, horas de impartición, tarifas, profesorado, etc. Posteriormente se difunde información más exhaustiva por cada uno de los cursos en sus fechas de impartición.



DIRECCIONES

Para cualquier cuestión relacionada con IRAUNKOR o con las tecnologías relativas a la actividad de ESKOLA, dirigirse a:

IRAUNKOR - ESKOLA POLITEKNIKOA

c/ Loramendi, 4 - 20500 MONDRAGON
Teléfono 79 47 00

Para los cursos relativos a las tecnologías de E.T.E.O. dirigirse a:

E.T.E.O.

B/ San Lorenzo, s/n. - 20560 OÑATI
Teléfono: 78 13 11

RANCHEROS DE AGRI-LAN (NEBRASKA): "BUSCAMOS SISTEMAS DE ORGANIZACION Y UNION PARA GANAR UNA EFECTIVIDAD ECONOMICA QUE AHORA NOS FALTA"

José Ignacio Mora Aguirre

Si nos lo hubieran dicho hace veinte años no lo podríamos creer, hubiéramos pensado que se trataba de una broma pesada o que se estaban mofando de nosotros.

Ahora, cuando las circunstancias cambian, cuando las distancias quedan reducidas a unas horas de avión y cuando las preocupaciones económicas y sociales convergen en un mismo destino ya no nos parece tan inverosímil.

Hace unas semanas, nos visitó una delegación de norteamericanos (de Nebraska, Arizona y Washington) cuyo único deseo era aprender de nuestra organización y nuestros métodos para solucionar los problemas que a ellos, ahora, les toca afrontar.

Elevar a noticia este tema quizá sea considerado como excesivo para algunos; lo que no cabe duda es que las carencias de unos, la experiencia de otros y el afán superador de todos, es una buena y perenne primicia para cualquier lector.

Agricultores de Nebraska

La delegación se formó hace unos meses por medio de Mark Moran que

NOS HAN VISITADO...

había mantenido relaciones comerciales con Lankide Export en varias ocasiones y había visitado Caja Laboral dos veces.

Mark Moran es actualmente el Managing Director de la empresa Hannaford Comunicatios International; es un conocido abogado en EE.UU. y ha estado durante varios años solucionando problemas de asuntos exteriores para la Administración americana -"fue él quien negoció personalmente con Fidel Castro la repatriación de los soldados norteamericanos tras la crisis cubana de 1962"- nos decía uno de los agricultores de Nebraska.

Moran junto con Ken Grey animaron a los agricultores de la zona de Kearney (Centro del estado de Nebraska) para venir a Mondragón y conocer la organización del sistema cooperativo sobre el terreno. Este estudio les podría dar una solución a los problemas que ellos tienen planteados en sus explotaciones agrícolas.

Con ellos vinieron Robert Philipson y Carson Fitzgerald (pertenecientes a una reciente creada federación de unos 70 agricultores de la zona) y Esteban Morales, un empresario de Arizona con negocios en la construcción, electrónica y seguros. Estas fueron sus impresiones.

Necesidad de asociarse para ganar efectividad

"Nuestro objetivo, al venir a Mondragón y ver esta realización cooperativa es aprender sus métodos de organización y unión. No es tanto aprender aspectos técnicos en el campo de la agricultura, sino aprender los métodos de organización", nos decía Carson Fitzgerald, presidente de esa federación de agricultores recientemente creada, y cuyo Nombre es Agri-Lan.

— ¿Cuál es el problema concreto que tienen Vds. en sus explotaciones agrícolas?

— El problema principal -intervenia Mark Moran- es que en estos últimos años, las inversiones que se hacen en los campos americanos no se ven correspondidos con beneficios claros. Hay una evidente falta de eficiencia en el campo agrícola norteamericano y la única solución puede venir por la unión de todos los agricultores de una misma zona para globalizar políticas de marketing, inversiones, etc. Además de esto -interviene Carson- conseguir créditos para los agricultores en los bancos norteamericanos es, hoy por hoy, una tarea difícil.

En conclusión, nuestro propósito al venir aquí es ver cómo Caja Laboral ha hecho posible una unión de grupos independientes de trabajadores y productores para crear una organización más eficaz.

— Provocar una organización similar a la de Mondragón con una mentalidad tan distinta, con unas circunstancias tan diferentes y en otro ciclo de la historia puede ser algo difícil, sino imposible de llevar a cabo...

— Sí, indudablemente es muy difícil, pero nosotros pensamos que las circunstancias que hicieron nacer a Mondragón se dan con cierta similitud hoy en Nebraska. Aunque se parte de necesidades distintas, la gente de Nebraska y los vascos tienen caracteres

Y ADEMAS...

Por Mondragón **Henk Thomas**, economista, del Instituto de Estudios Sociales, de la Haya, viejo conocedor de nuestra Experiencia Cooperativa ya que además de sus artículos y conferencias, escribió hace unos años varios libros, un par de ellos junto con **Chris Logan**. Aprovechando su visita a Donostia para la impartición de una conferencia en el ciclo organizado por la Facultad de Derecho, quiso acercarse a Caja Laboral Popular e Ikasbide para conocer las últimas novedades, dificultades y proyectos. Se interesó vivamente por Ikasbide de tal forma que espera dedicar próximamente algunos días al estudio en detalle de la evolución del Grupo en los últimos años.

También estuvo con nosotros **George Caneda**, vizcaino-madrileño-newyorkino de BEA Associates, hombre de finanzas y a la vez conocedor de la forma de vida en comunas y kibbutz.

Jack Allan, de Escocia, becado por una institución inglesa, que hallándose realizando unos estudios sobre el empleo en Europa, incluyó la Experiencia Cooperativa Vasca entre las realidades a conocer y examinar.

Una buena representación de cooperativistas de Iparalde, un autobús completo, dedicó el 14 de Julio a conocer nuestra realidad con visitas a varias empresas además de la obligada a Ikasbide, comida incluida. Les vimos muy animados, aún conociendo las diferencias que en el orden tecnológico y empresarial puedan apreciarse.

bastante parecidos; son gente independiente, son muy trabajadores.... Nuestra necesidad es poner juntos a gente independiente, que ha trabajado independientemente durante muchos años para conseguir una producción y una gestión más eficaz.

"El problema de la participación se planteará en un futuro próximo en la sociedad productiva norteamericana"

— ¿No será una tarea demasiado difícil dar preponderancia al trabajo, en una sociedad como la americana donde el capital es el único punto de referencia válido?

— Es una tarea muy difícil, pero cuestiones como la participación que Vds. ya han resuelto aquí en una gran medida, se plantearán crudamente en un futuro próximo en la sociedad productiva norteamericana y no sólo en el sector agrícola o ganadero. En este sentido, el Congreso nacional aprobó hace muy poco tiempo la posibilidad de comprar acciones de una compañía por parte de los trabajadores de la misma empresa. Ahora con esta nueva posibilidad, casi existe obligación en algunas empresas de invertir en acciones por los propios trabajadores. Nosotros pensamos que en los próximos años se evolucionará hacia un matrimonio entre inversores y trabajadores. Se trata de una evolución obligada en los próximos años.

"Conseguir un sistema económico

efectivo sin deshumanizar el trabajo"

Después de tres intensos días de visitas, reuniones y trabajo, la delegación norteamericana se había hecho una idea aproximada de nuestra organización. "Lo que más nos ha impresionado - coincidían todos- es esencialmente el sistema de organización con una cabeza visible que es Caja Laboral Popular como institución de crédito que satisface las necesidades de financiación del Grupo Cooperativo; así como el sistema de la propia Seguridad Social con Lagun-Aro. Pero indudablemente, lo que más nos ha llamado la atención es cómo con las ideas de un solo hombre se ha conseguido hacer una organización, una empresa que obtiene beneficios anualmente y que no ha deshumanizado el trabajo dando a los obreros un grado de participación; eso, para la mentalidad americana es un logro loable del que tendríamos mucho que aprender.

— **Habrán observado también cosas negativas. ¿Cuáles son las que más les han llamado la atención?**

— Es un poco difícil de contestar a esto; es como preguntar a un niño qué cosas malas ha hecho durante cualquier día de su vida, pero indudablemente nada es perfecto. Para nosotros, hay dos cosas que nos parecen sujetas a crítica: Por un lado, la gran concentración que el Grupo Mondragón ha aglutinado en torno al sector industrial tradicional. Nosotros pensamos que eso es concentrar el riesgo innecesariamente y que puede tener consecuencias graves en un futuro en el que la crisis se agudice más en ese sector. Creemos que el Gru-

po se debería abrir con fuerza hacia otros sectores de la economía.

Por otro lado, la escala salarial que Vds. tienen impuesta aquí nos produce mucha confusión; porque invertir en la formación de personas que luego ocuparán puestos de responsabilidad y que se hacen auténticos profesionales, sabiendo que el riesgo de que se vayan es tan alto, nos parece un contrasentido para la mentalidad norteamericana. A eso, nosotros le llamamos productividad cero.

Al final, la delegación norteamericana y C.L.P. firmaron un principio de acuerdo de cooperación futura tanto en el terreno comercial como en el de la cooperación en materia informativa, intercambio humano y colaboración. "Nosotros podemos enviar aquí técnicos agrícolas y Vds. pueden hacer lo mismo con personas especializadas que nos enseñen los sistemas de organización y colaboración mutua", concluía Mark Moran, ya casi en su despedida.

En la reflexión posterior a todos estos contactos, una frase repetida continuamente en las bocas de cada uno de los miembros de esta delegación resumía nuestra inicial sorpresa: "Tenemos mucho que aprender de Vds."; sorpresa quizá porque nosotros hemos hecho nuestra esta frase desde que comenzamos a andar.

Para acabar, creo que sería bueno retomar el hilo de mis reflexiones iniciales y es que aprender mutuamente de quien tiene algo que enseñar es una buena noticia para el que se precie de mentalidad abierta y espíritu de superación.



Miembros
del Consejo
Rector
(Junta de
Presidentes)



PARTICIPACION PROGRESIVA



Hoy más que nunca hemos de ser creativos en todos los órdenes y facetas de la empresa Cooperativa.

FAGOR, Grupo comarcal con un grado elevado de solidaridad mutua y caminar conjunto, intenta hacerlo realidad a través de una evolución permanente -especialmente intensa en los últimos tiempos- y que afecta tanto al aspecto técnico-productivo como a lo social.

El proceso de modificación de normativas y reglamentos internos que se ha ido dando en los últimos años de crisis económica, es una muestra palpable de la evolución en la participación societaria. Participación que se ha vivido de manera particularmente intensa hace unos meses, con ocasión de la adaptación de los Estatutos sociales de las distintas Cooperativas a la Ley Vasca de Cooperativas, aprovechando tal circunstancia para reestructurar orgánicamente el Grupo.

La participación, aunque difícil y laboriosa, ha de ser progresiva, ya que la empresa y la sociedad autogestionada será la que todos con nuestra participación seamos capaces de realizar. Participación que exige una formación y didáctica adecuadas.

En este contexto, el Plan de Gestión, su proceso de aprobación, seguimiento y control, constituye una herramienta que cada día ha de estar más al alcance de todos los socios. El avance observado en el funcionamiento de los órganos sociales de FAGOR, tanto a nivel de cada Cooperativa como del Grupo, anima a la consecución de metas más difíciles, aunque no imposibles, para poder así responder con hechos al calificativo que elegimos para nuestra empresa: el de Cooperativa.



Miembros del Consejo Social Central de FAGOR

COMPETENCIAS DE LA ASAMBLEA GENERAL

