

TRABAJO Y UNION

Lankide

Nº 331 Zb - Diciembre 1989 Abendua - Dirección: IKASBIDE, Barrio Aozaraza, s/n. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa

II. Kongresua

ARRASATE KOOPERATIBA TALDEA
GRUPO COOPERATIVO MONDRAGON

A distancia

De retorno a cada cooperativa y al puesto de trabajo, cada uno de los representantes del II Congreso se ha llevado una parte, difícil de determinar, de todo lo acontecido.

Aún no se ha modificado nada, ni íntimo, ni formal. La aprobación de unas nuevas normas básicas sobre el empleo que se desea incrementar para satisfacer las necesidades de los demás que aspiran a trabajar y no pueden; el establecimiento de unos recursos comunes con parte del fondo de obras sociales para acceder con más pujanza a iniciativas de mayor envergadura, y la definición de las condiciones mínimas en las que debe inscribirse un grupo cooperativo, sólo han hecho cristalizar ideas ya prácticamente asumidas en el Grupo, y que han venido desarrollándose en desigual aceptación y firmeza desde el primer día que dió a luz la experiencia.

Ahora se ha dado carta de naturaleza a los esfuerzos individuales de las cooperativas más significativas y se desea que se unan a ellas el resto del Grupo, universalizando un modelo de conducta que ha demostrado tener un positivo alcance.

En relación a la configuración del Grupo a base de dotarle de ingredientes dinamizantes y transferirle nuevas facultades, a través del Congreso y del Consejo General, no se han producido cambios: solamente se ha avanzado en la inculcación de un mensaje que desea por premonitorio de las propuestas que en un tercer Congreso deberán someterse a análisis y, en su caso, aprobación.

Por esta razón hemos caminado unidos durante dos jornadas, aventando a distancia un proyecto de organización capaz de diseñar nuestra sociedad de personas y nuestro potencial de trabajo, para recibir el reto de nuevos acontecimientos políticos y económicos, perfectamente preparados. Sólo faltan tres años para que Europa, un mercado ocho veces mayor que el actual, sea nuestro habitual escenario de confrontación y el equipamiento integral de nuestros medios humanos y materiales constituye un deber inexcusable.

Habría que preguntarse empero cómo va evolucionando la aceptación de las ideas, aún expuestas de forma preambular, para conocer en qué tiempo puede accederse a un grupo intracooperativo de compromisos financieros y económicos. Sin duda en la posibilidad de alcanzar tales metas han de jugar un papel prioritario sobre todo los socios de mayor prestigio y los trabajadores que ocupan los niveles más altos en la escala directiva.

Porque una cosa es entender intelectualmente la conveniencia de aunar capacidades para mejorar economías de

escala y de alcance, y otra, ceder grados de soberanía a instancias que surjan precisamente de la voluntad unitaria del Grupo.

Viendo el Grupo, desde el eje del tiempo, a un lado y otro, se percibe que no existe ninguna cooperativa, ni ningún conjunto de cooperativas, cuya pujanza, estabilidad, economía saludable y perspectivas no se deban al esfuerzo de los demás. Todo el Grupo es un racimo de realidades que en algún momento recibió de forma decisiva el apoyo de otras cooperativas. El concepto de Grupo tiene ya un sustrato bien cimentado en la reciprocidad de apoyos que unas cooperativas han prestado a otras en las distintas conjunturas transcurridas de sus 33 años de historia.

Ahora hace falta que seamos ecuanímenes en esta apreciación para llegar al convencimiento de que lo que se pudo hacer por un sentido de convergencia de factores ideológicos, en este momento se perfeccione en un modelo de corporación cooperativa, sin detrimento de las partes, pero ganando en fortaleza mediante la organización sistemática del conjunto.

Hay que trabajar con rapidez. Pero hay que doblegar voluntades remisas a arrimar el hombro a un nuevo concepto de cooperativismo, simplemente porque hay partes del Grupo que se creen en posesión de situaciones de privilegio. Y no hay peor privilegio que aquel que se aspira a disfrutar en solitario, porque ahí asoma la raíz causal de su envilecimiento futuro.

La armonización de criterios que se alentaba en el Congreso Cooperativo debe permitirnos indagar en cuanto hay de caduco en nuestras estrategias y modelos de conducta, y no habría que temer la revitalización a ultranza de nuestros mecanismos de organización si, viendo a distancia las amenazas que se ciernen, todos nos aplicamos con apertura intelectual y compromiso esforzado a recrear el Grupo.

Nos hallamos en el preámbulo de decisiones clave y todos hemos recibido material de reflexión suficiente para razonar con libertad, ahuyentando ideas y actitudes de corto alcance.

Sería de todas formas poco congruente con el mensaje alegre y esperanzador de fin de año, que quienes mes a mes redactamos esta revista, no os deseáramos paz y felicidad, como valores estimables de la cooperación en el trabajo y resortes esenciales, en último término, de esta experiencia. ¡Sea bienvenido 1990, y recibid el abrazo de quienes quieren hacerlo cada vez mejor!

En la Navidad de siempre



Editorial 3

Cartas al Director 4

Tiempos de esperanza
JOSE M^o MENDIZABAL 6

Segundo Congreso 7

Los acuerdos del segundo
Segundo Congreso 14

Mesa Redonda 16

Una concepción de la vida moral y una
concepción de la vida económica
JOSE LUIS ARANGUREN 22

El Neocooperativismo
JESUS LARRAÑAGA 26

Lan-Itunak Lankidegoetan
ADRIAN CELAYA 33

Noticias del Grupo 35

Cartas al Director

DEL RELEVO GENERACIONAL Y DEL TIEMPO DE MUDANZAS

En nuestro ámbito, la sensación de que estamos viviendo la mediocridad y la incompetencia se acentúa. Se está estableciendo, aunque de manera transitoria, el imperio de la sin razón, ley de la mentira provechosa, holganza de las inteligencias, triunfo de las travesuras, terreno en el que medran los tontos, se "colocan" los audaces, las diferencias retributivas se agravan y todo va al revés; la desorganización ética es el fundamento de nuestro poder. La hipocresía permite conservar la organización ética de la Cooperativa y considerar como simples abusos los casos que escandalizan a la opinión, porque más bien un homenaje del vicio a la virtud es un triunfo que el vicio paga al miedo. Sin temor social desaparece el esfuerzo espiritual de la hipocresía y aparece en toda su rusticidad el cinismo del más fuerte.

Se está fomentando la utilización de las técnicas de recursos humanos como elementos de manipulación de las personas. La política y gestión de los recursos humanos está centrada, entre otros, en el diseño de una estructura ideológica coherente. Pero, ¿cuál es esta ideología?

Cuando Jose M^a Mendizabal dice (en el TU. del mes de mayo) que: "se nota una retracción de la gente hacia lo privado, hacia el compromiso, hacia el no decir lo que se piensa, hacia el retiro adelantado, hacia la seguridad, el descanso, el tiempo libre... Los de abajo temen a los de arriba y en el temor hay esclavitud, no cooperación. La gente se esconde": ¿no será que, ésta es la base ideológica del cambio biológico de los nuevos nombres que ocuparán las posiciones de mayor rango?

En este cambio biológico de los nuevos nombres que ocuparán las posiciones de mayor rango, nos encontramos con los nuevos fundamentalistas con materialidad y sin espiritualidad.

Estos, generalmente, intentan emplear el poder para imponer sus creencias y suprimir la disidencia. En ocasiones, no dudan siquiera en emplear cualquier medio a su disposición, incluso la violencia y el terror. Hay una lucha a muerte, dicen, entre los hijos de la luz (ellos) y las fuerzas de las tinieblas (sus enemigos). Autojustifican su fanatismo moral, pues como "verdaderos creyentes" consideran estar justificados para oponerse a sus enemigos por cualquier medio.

Para los fundamentalistas, el conocimiento es infalible y cierto; nunca dudan de sus convicciones, creyéndose poseedores en exclusiva de la verdad y la rectitud; son intolerantes frente a cualquier crítica de su "sagrada fe"; ni sienten el menor respeto por la diferencia, particularmente en el ámbito de las creencias y la conducta. Para los fundamentalistas, la Verdad es Absoluta. Una vez pronunciada, no puede revisarse.

Unidos a estos fundamentalistas, también hallamos a guiris de grandes posibles, a yuppis afinados por el squash, a señoritos de pos mierda, a gorriones comunes, a lameculos de status y rol imprecisos y algunos políticos de izquierda, y todos ellos, gustan ser llamados deportistas, y como dice Jose M^a: "han pasado del idealismo al pragmatismo, al cooperativismo instrumental, eliminando al sustrato". No creen en el hombre, y se les ve tan ridículos midiendo luego nuestras defensas que, una cabeza nuestra disecada les da seguridad, les convence de que mandan. Son así de simples.

También se observa cómo, el objeto del intelectual; es decir, la crítica radical del poder establecido, ha desaparecido. Porque, el poder ha pasado a ser ambivalente: beneficioso para unas partes, perjudicial para otras. De esta forma, ya no hay posible consenso ético en el que fundar la crítica objetiva del poder. Como manifestaba Sartre: "el intelectual que deja de ser juez y pasa

a ser parte, debe comprometerse y mancharse las manos con el poder”.

Así, las fuerzas del progreso dejan de coincidir con las fuerzas de los trabajadores y los intelectuales se han reciclado y reestructurado, han dejado de ser fiscales inquisidores al servicio de la causa unánime del trabajador. Ya no hay buenos ni malos, sino una intrincada maraña de intereses contrapuestos.

No quiero acabar este artículo sin antes demostrar, desde estas páginas del TU, mi más sincero reconocimiento a todos los que han hecho posible la Experiencia Cooperativa de Mondragón, a quienes respeto y admiro, y en particular a Alfonso Gorroño Goitia, en estas fechas en las que por la edad tiene que jubilarse. Me viene a la mente el poema de Bertolt Brecht, y transformándolo: “Hay hombres que no deberían jubilarse nunca, porque son imprescindibles” ¿No deberíamos articular en nuestra Experiencia Cooperativa el Consejo de Ancianos como en la Antigua Grecia?

ONTALUVILLA

NO SOMOS MAQUINAS

En estos últimos días, algunos medios de comunicación: Egin, Arrasate Press..., han publicado reportajes referentes a Copreci y a algunas circunstancias que se producen en ella, como pueden ser la aplicación del M.T.M. o la contratación de una empresa llamada Proudfoot para que realice un estudio de dicha cooperativa.

No me ha extrañado que en las páginas de la publicación que usted dirige no hubiera ninguna mención a dicho tema. Las voces discrepantes lo han hecho en el portalón, poniendo escritos de tamaño considerable, o dejando hojas a multicopista en diferentes cooperativas. Pero todos sabemos que estos medios, desde que somos demócratas, descalifican a quienes los utilizan. El que quiera hablar sobre el tema, que se dirija al Consejo Social, que igual la Gerencia o la Presidencia se dignan a escucharle. Y si los pobles diablos se cansan de desgañar y patear, pue-

den intentar convocar una Asamblea General extraordinaria, que medios hay para ello!!.

A fin de cuentas, la democracia es: un hombre, un voto, y hasta se puede votar una resolución al respecto, o si por su resonancia o trascendencia se necesitara hablar sobre el tema, podría llegar en forma de ponencia a algún Congreso Cooperativo. Pero no se hagan ustedes ilusiones. Las circunstancias hacen que la mayoría de los congresistas pertenezcan a las franjas 4 y 5, e incluso hay alguien de M.O.D. para dar fe de que se tiene en cuenta la declaración de principios cooperativos. Por si esto no fuera suficiente, el congreso coincidirá con alguna fiesta deseada por un buen número de sus asistentes, léase “Maritxu Kajoi”.

Todos sabemos que el costo de mano de obra ha subido y que las producciones no lo han absorbido, que nuestros productos no son los más deseados por el mercado y que éste ha cambiado sus dimensiones, pasando a ser mundial. Pero, Señores, creo que las células grises de muchos cerebros no producen para paliar las carencias que pueden darse al resistirnos a ser máquinas. Porque algunas veces, al examinar qué he hecho durante el día, me siento culpable de no haber sido una perfecta máquina, por tener necesidad de ir hasta el W.C. o de tomarme un café.

Creo, sinceramente, que en el Valle de Léniz tenemos otro enfermo aparte del río Deba.

Luisi Oteiza
Socia nº 1478 - Copreci

Tiempos de Esperanza

J O S E M^a M E N D I Z A B A L

Diciembre de 1989. El último mes de la década de los ochenta tan pródiga en acontecimientos pero que en el último trimestre nos está deparando sorpresas extraordinarias sobre todo por los nuevos vientos que vienen del Este de Europa. Polonia, Checoslovaquia, Hungría, Alemania, Bulgaria, Rusia. Este primero de diciembre Gorbachov se ha acercado hasta San Pedro del Vaticano a saludar a Juan Pablo II. Todos los caminos conducen a Roma.

Salvadas las distancias, y, consciente de que en las analogías, las diferencias son más numerosas y cualificadas que las concordancias, me viene a la mente el episodio de Canossa.

Hubo un emperador llamado Enrique IV que se pasó tres días descalzo y al frío de las noches de enero de 1077, a las puertas del castillo en que se alojaba el Papa Gregorio VII, pidiendo perdón y rogando que le absolvieran de la excomunión que sobre él pesaba y que liberaba a sus súbditos de la obediencia y acatamiento debidos a su autoridad imperial. Enrique logró el perdón del papa y con ello rehizo su autoridad. Demostró con ello ser muy astuto y buen político. Seguramente la visita de Gorbachov hará removerse en sus tumbas a Pío XII y a Stalin. ¿Qué podrán intercambiarse Gorbachov y el Papa en esta víspera de Navidad en Roma?

Gorbachov es un excelente político, al menos si por tal se entiende a quien es capaz de unirse con quienes no mantienen absolutamente las mismas ideas si con ello consigue los fines que todo príncipe debe perseguir: mantener su poder y su prestigio. Es indudable que la figura de Gorbachov pueda salir fortalecida y prestigiada por la acogida del Papa. Es muy posible que la credibilidad del líder soviético se apuntale en el mundo occidental e incluso sirva para que los bancos y gobiernos occidentales ayuden eficazmente a esos signos de apertura, libertad y cambio que se están dando en la URSS y países de Europa del Este.

Es de suponer que esta visita y la que el Papa devolverá a Moscú servirá para que el cristianismo pujante, a pesar de todos los pesares en los países com-

unistas, recobre un estatus de libertad de acción y movimiento en esos países y confíen en Gorbachov los cristianos rusos.

Además espero también que el Papa transmita a Gorbachov el Espíritu de la Navidad. La Navidad es una fiesta cristiana. Es la fiesta en que celebramos la presencia de Dios en nosotros, que es uno de los fundamentos de la fraternidad, del cariño y de la solidaridad entre los hombres. La humanidad se ha visto dignificada por la irrupción de Dios en la Historia.

Navidad es por ello la fiesta de la exaltación de la Humanidad. Todo lo humano debe ser exaltado porque es bueno. Todo lo inhumano se debe rechazar porque es malo.

Los sentimientos positivos de bondad, amor, afecto, paz, acogida, libertad, compartir, alegría, buena voluntad se exaltan y se potencian. Lo inhumano: la injusticia, la opresión, la tristeza, el dolor, el hambre, la mentira, el odio, se rechazan.

Estas mismas cosas seguramente se podrán afirmar desde el socialismo humano y democrático de Gorbachov.

La Navidad podrá vivirla cada uno a su manera. No obstante me gustaría decirle a Gorbachov que no se lleve todo occidente para la gran Rusia. Me refiero a la capacidad de despilfarro del mundo occidental y a todos los vicios de la sociedad de consumo.

Que se lleve lo que le haga falta. Algunos pensamos que a esas sociedades, desconocidas para nosotros con 70 años ó 40 años, según los casos, de austeridad comunista, algún poso les ha debido quedar. Que no se lleve sólo la Navidad comercial, que esa entrará sin que se la empuje, a golpe de oferta y demanda. Es evidente que a los que sepan alemán y ruso se les abren puertas insospechadas de quehacer comercial.

A los cooperativistas que hemos intentado vivir dentro de una corriente utópica cristiana, nos alegra este fin de década del ochenta. Nuestros deseos de Felicidad en esta Navidad deberían llegar a todos los rincones del mundo. Sabemos que en el mundo hay gente que no pasará un tiempo de Esperanza. Seguiremos esperando la Libertad y la Paz para todos.



Segundo Congreso

Los pasados días 1 y 2 de diciembre se han celebrado las sesiones del II Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón, siendo la intención de estas páginas sintetizar sus acuerdos, desde el punto de vista de sus consecuencias para la vida práctica de la Cooperativa.

Para ello, examinamos los puntos del orden día del Congreso, distinguiendo, por un lado, las Ponencias sometidas a debate y, por otro, el resto de materias objeto de deliberación y acuerdo.

II CONGRESO DEL GRUPO COOPERATIVO MONDRAGON

“Caminando juntos”

La mañana de San Eloy, Patrón de los joyeros y los fundidores, resultaba fresca y saludablemente bella.

En el confín territorial de Mondragón, donde se besan en la cumbre de Besaide Araba, Gipuzkoa y Bizkaia, se iba a celebrar el II Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón, para el que habían sido convocados 350 representantes de las Cooperativas que pertenecen al Grupo.

El camino desde el centro de la villa serpentea plano entre cooperativas, siguiendo los meandros del río Aramayona que rinde tributo al Deba. Iba flaco de agua en este inusitado estiaje de 1989 que tiene atónitos a los metereólogos de “la tele” y a los sabios pastores del Gorbea y Urbía, pero, en compensación, el otoño en vivo se proyectaba por las laderas últimas del Anboto, dejando arriba un exultante cielo de cobalto.

Sabía bien la mañana en el salón del moderno Centro Hospitalario del Beato Benito Menni, que ha sustituido a aquél que hace más de un siglo él habilitara para acoger sus enfermos.

Todo era premonitoriamente favorable para dialogar y debatir los temas propuestos en un ensayo ininterrumpido de intentar seguir caminando juntos.

ALDAKETAREN JOMUGA. Mezu hau zehaztu zuteneko ezaugarriek, guztion artean erantzun beharreko hainbat kezka agerterazten zituzten erreferentziak zeuzkaten; horrexegatik, bada, Kongresuan TALDE eskema bat planteatzeko komenientzia, hortxe bait daude, legitimoki ordezkaturik, kooperatibista guztien ordezkariak.

Sendotasunez aditzera emandakoak, Esperientzia honetan autonomoki eta berezkotasunez sortutako energiek elkarlanerako bidea zabaldu zuten, saiakera soziologiko bat lirudikeena enpresaritzako talde batetarrantz eraldatzeko beharra planteatuz.

TALDEAK. Kooperatiben Talde Kontzeptuak, behin eta berriro, solidaritatezko bermetasunaren kontzeptua erakartzen du. Eta kontzeptu hau hobatuz doa denboran zehar, izan ere. Hawkin-ek denborak historia duela badio, egia da baita ere gure historia, arrazoizko metodo bidez, denborarekin hobetu daitekeen zerbait dela.

AURRERANTZ. Kooperatibetako bazkideek argi baino argiago daukate une hauetan inoiz baino beharrezkoago zaigula “Bizitasunaren zeinua ez da irautea, birjaio eta egokitzea baizik” delako kontsigna iraukorren premia.

Las ponencias habían sido estudiadas y después sometidas a la Comisión Permanente del Congreso con seis u ocho meses de anticipación. Remitidas a los representantes elegidos, las enmiendas se habían recibido, clasificado y hechas seguir para unirlas al contenido de las ponencias; las comisiones se habían nombrado distribuyendo todo el censo congresual entre las tres ponencias.

Al parecer los errores de organización no debieron ser importantes porque no se produjeron intervenciones que reclamasen o advirtiesen defectos de fondo, ni siquiera de forma.

El espíritu parecía abierto al diálogo y a la participación constructiva, en momentos clave para cualquier iniciativa económica y social, sobre un

telón de fondo de preocupación, ante las dificultades de despejar incertidumbres, pero confiando en el buen sentido que da la razón a las decisiones que se tomen entre todos.

Tras unos diez minutos indulgentes de la Presidencia para esperar a quienes venían de lejos, comenzó la sesión.

La frontera del cambio

Los rasgos que definieron este mensaje tenían referencias que evidenciaban ciertas preocupaciones a las que sólo se podía dar respuesta entre todos: de ahí la conveniencia de plantear el esquema de un nuevo proyecto de GRUPO al Congreso.

Así definió el momento la Presidencia del Congreso. Y se apoyaba en el informe que más adelante desarrollaría, en nombre del Consejo General, su Presidente, donde se hallaban quienes, legítimamente, representaban a todas las Cooperativas.

A lo largo de los últimos años, en las reuniones del Consejo General, puntualmente celebradas; en el simposio sobre El Grupo ante la Comunidad Europea organizado en Iksabide al finalizar octubre de 1988; en los estudios monográficos sobre la nueva formulación del Grupo y en las mismas ponencias, se adelantaban los vectores estratégicos de lo que debería ser en adelante el Grupo.

No era cuestión de renunciar a nada básico, porque de hacerlo, seguramente estaríamos cerca de perder nuestra legitimidad de origen y este trance habría que superarlo con dignidad y sobre todo con coherencia.

Por esa razón el informe de la Presidencia del Consejo tuvo buen cuidado de no perturbar el orden prioritario de nuestras esencialidades y en todo momento prevalecieron los conceptos de democracia industrial y de solidaridad, cimientos inmovibles del sistema.

Lo que se apuntó con firmeza iba en camino de aglutinar todas las energías que autónoma y espontáneamente han ido surgiendo en esta experiencia. Y todo porque el escenario empresarial se ha hecho más competitivo y porque, ante la mutación de las situaciones originarias, constituye un deber ineludible la

búsqueda de nuevas estrategias para poder afrontar los restos, con dignidad social y rigor empresarial.

Hecha la exposición de la Misión del Grupo, era necesario adentrarse en las economías de escala, en el alcance de los presupuestos ineludibles de la competitividad, en la prioritaria dedicación a la búsqueda de nuevos productos y procesos a través del despliegue cada vez más comprometido en la investigación y el desarrollo aplicado, y en la unificación de activos intangibles, de gran potencialidad en el futuro, contenidos en las marcas, en un mercado abierto ahora a 320 millones de consumidores.

Era necesario superar con sentido realista, dando al tema su verdadera dimensión, la capacidad real de nuestros grupos sectoriales, mediante el análisis detallado de aquel elenco de cooperativas que pertenecieran al mismo segmento oferente, para unir potencialidades, y deslindar sumariamente las virtualidades de los grupos comarcales -de carácter territorial- frente a los más técnicos que se identificaran porque la suma de sus efectivos produjera sinergias y economías de escala.

La coherencia de este presupuesto no podía quedar desairada por la falta de las suficientes providencias en los órganos de cabecera, y así se planteó la conveniencia de aumentar las facultades del Congreso, haciendo, simplemente, que las ponencias clave fuesen vinculantes para todas las Cooperativas del Grupo, y que el Congreso General fuese vehículo de canalización de las medi-

das que hiciesen posible dirigirlo en coherencia con su postulado básico: la necesidad de transformar un ensayo sociológico en un grupo empresarial.

Como asunto subsidiario y formando parte de las medidas ofensivas para aumentar la capacidad de oferta, se apuntó la necesidad de crear una corporación, en forma de sociedad de cartera, para adquirir nuevas cuotas de mercado, potenciando aquellos sectores empresariales del Grupo que, por su implantación, desarrollo y proyección futura, tuviesen más expectativas y fuesen, en conjunto, los exponentes más significativos y más prometedores ante las oportunidades del escenario que tendrá asiento al comenzar 1993.

“Fondo Social Común”

Una de las servidumbres de las grandes unidades fragmentadas en varios centros de decisión reside en el desigual comportamiento de sus propios planes, derivándose aplicaciones dispersas incapaces de ser cohesionadas para lograr solidez y dimensión adecuada a iniciativas que podrían ser ambiciosas.

Por prescripción legal las cooperativas destinan anualmente el 10% de sus excedentes, antes de impuestos, al Fondo de Educación y Promoción Social.

Los resultados, a medida que el Grupo progresa y consolida sus ejercicios económicos, vienen siendo acrecentados y, excluyendo a Lagun-Aro, cuyos márgenes tienen el destino concreto de garantizar las

prestaciones vitalicias de sus afiliados, en el próximo quinquenio es de esperar que la cantidad global destinada a estos fines se mueva entre 1.500 y 2.000 millones de pesetas anuales, como décima parte de la totalidad de excedentes del Grupo.

Pero hay que acometer esfuerzos de educación, investigación y promoción de alcance social de gran envergadura, y la distribución de esos fondos por más de cien cooperativas, engendraría una dispersión penosa y reduccionista de los planes y proyectos de cobertura científica y docente que el Grupo y la sociedad entera precisan, en nuestro País.

Ese es el fin que persigue la ponencia del FEPI, aprobada con muy pocas modificaciones a su inicial redacción y estructuración.

De todas formas, en atención a los múltiples compromisos que determinadas cooperativas o grupos hubiesen podido ya adquirir en el seno de sus ámbitos de implantación local o comarcal, y al inapelable derecho a ejercer su propia obra social en el espacio vital donde los cooperativistas conviven con las apetencias de sus cercanos intereses, se ha previsto dejar el 80% de estos fondos al arbitrio de las necesidades de cada cooperativa.

Así nace el FONDO DE EDUCACION Y PROMOCION INTERCOOPERATIVO (FEPI), fondo social común intercooperativo con marcado acento conciliador de intereses para proyectar sólidamente ideas de mayor expresión y oportunidad social.

Como cualquier iniciativa de esta proyección de intereses compartidos deberá objetivarse su aplicación en cada ejercicio y circunstancia, y su localización inversora adquirirá, seguramente, tintes localistas. Esta actitud será inevitable en colectivos vivos, jóvenes y enérgicos en sus planteamientos básicos, que harán del proceso selectivo del apoyo social con cargo a estos fondos. Una especie de pugna interesada en acercar los planes a los centros más cercanos a la influencia territorial de cada Grupo.

Es verdad que, por tanto, su aplicación será polémica, pero siempre que la *experiencia* ha arrostrado una idea ha tenido dificultades, pero lo ha hecho persuadida de que el empeño de algo noble generalmente tiene que plantearse a despecho de la comodidad, si el efecto tiene, socialmente y pese a sus contradicciones en la aplicación, carácter inequívoco de efectos beneficiosos multiplicadores.

Este es el caso del FEPI, que empezará a dar sus frutos inmediatamente.

“Los Grupos”

Fuimos cubriendo de polígonos industriales el suelo de Euskadi, y en ellos surgían cooperativas, empleo y bienestar social.

Luego reunimos los centros de trabajo y se crearon los grupos comarcales, como respuesta idónea a la soledad individual, para acercarnos a los postulados de solidaridad comunitaria.

Pero era necesario formular nuevos avances y desbordar las fronteras perceptiblemente establecidas con sentido excesivamente localista para no hacer inviable un propósito esperanzador, sumador de potencialidades, generador de economías de escala, equilibrador de coyunturas desiguales y vertebrador de ideas clave de asentamiento a largo plazo.

Había que dar coherencia normativa a un esfuerzo que se había imaginado desde una base algo incipiente hace ya casi veinticinco años y darle, ahora que se puede objetivar más el sentido exacto del concepto de grupo, una dimensión racional, unos objetivos alcanzables mediante una organización integrada en un vértice compartido por presupuestos sociales y por el vigor dinamizante de cualquier empresa que mire sin temor el próximo siglo.

Y desde esta perspectiva no se hallaban claramente definidos los límites alcanzados en varios Grupos.

De ahí que se haya estimulado a partir del análisis de los fundamentos doctrinales y empresariales de la experiencia todo un espectro de medidas que tiendan a dar a los grupos cooperativos los distintivos propios de una entidad dinamizada por sus esencialidades.

Se estudiaron su naturaleza, objetivos y funciones, para pasar a desarrollar el Grupo como instrumento idóneo capaz de conseguir aquellos fines genuinamente necesarios.

Fue necesario pensar en el marco jurídico que propiciara la consecución de dichos objetivos, sus órganos de gobierno y dirección, definiendo al final, bajo estas hipótesis, las magnitudes mínimas que determinan un grupo cooperativo.

Lo que fue en origen fruto del idealismo y la espontaneidad, se ha objetivado en esta ponencia que obligará a rectificar algunas insuficiencias,

el tiempo tiene historia, no es menos cierto que nuestra historia se perfecciona, mediante métodos racionales, también con el tiempo.

“El Empleo”

Nos movemos instados por deberes inmediatos y por responsabilidades más acrisoladas, que cristalizan allí

Pero probablemente en el origen de nuestra experiencia no existirá pasión más perseguida y sustanciosa que la engendrada por la creación de empleo para desarrollar la riqueza que nos proporciona el trabajo. El trabajo racional, como reafirmación de la humanidad ante las servidumbres y la generosidad de la naturaleza que hay que poner a nuestro alcance para utilizarla armoniosamente.

No era fácil estructurar una ponencia de contenidos tasados y sometidos a una sistemática ordenación reglamentaria; pero sí habría que impulsar la idea para desarrollar el Principio Básico 8º “Transformación Social” que escuetamente dice en el contexto más amplio:

“... LA REINVERSION DE UNA PROPORCION MAYORITARIA DE LOS EXCEDENTES NETOS OBTENIDOS... QUE PERMITE LA CREACION DE NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO EN REGIMEN COOPERATIVO”.

De ahí se tradujo una norma estructurada con once bases que afectan a los sectores elegidos por el Grupo Cooperativo Mondragón como prioritarios, la adscripción de nuevas actividades a dichos sectores, los criterios a seguir para promover nuevas cooperativas, la sectorialización de los Grupos Cooperativos, la cooperación entre Grupos, el asentamiento de nuevas actividades, los apoyos financieros para la promoción de empleo, el impulso de nuevas iniciativas para la creación de empleo, la



pero que reforzará al Grupo Cooperativo Mondragón como suma de partes más compenetradas y más sólidas.

El concepto de Grupo de Cooperativas atrae una vez más el concepto de garantía en la solidaridad. Y este concepto se perfecciona con el tiempo, porque si Hawkin dice que

donde, a veces, no es sólo la racionalidad la que actúa, sino el conjunto de impulsos éticos poco expresables, poco comprensibles y que, lamentablemente van perdiendo cotización en el tejido de una sociedad cada vez más descomprendida.

programación de actividades para aumentar el empleo y los recursos humanos para que tales creaciones de empresas y empleo fuesen posibles.

Tuvo esta ponencia en su anecdótico inevitable, algún brote de incertidumbre porque desde enero de 1989 -tiempo en que se aprobó en el Consejo General- y diciembre, habían transcurrido casi once meses, período en el que se avanzó más en la formulación del grupo empresarial que en gran medida daba cierto valor anacrónico a la ponencia proyectada. Aunque sus conceptos no eran contradictorios, como repertorio de postulados inscribibles en la conciencia colectiva, que como formulación positiva que en el futuro habrá de desarrollar más, y acercarse a requerimientos dimensiones y criterios, en consonancia con el nuevo espectro de situaciones que han de ajustarse al espacio económico de Europa.

“La solidaridad, eje indispensable”

En el marco de unas instituciones cooperativas profundamente cimentadas en bases solidarias habría que renovar, actualizadas y puestas ahora en el seno del II Congreso, aquellas Bases mínimas que pueden dar virtualidad a esos postulados, inseparables en el modelo de conducta social del Grupo.

Se persigue desarrollar un avance intragrupal de alcance empresarial, sin modificar los comportamientos básicos en el desarrollo de la soberanía que siguen firmemente asentados en la democracia empresarial. No se han modificado en absoluto los criterios claves del sistema y cada socio ejercerá tal condición emitiendo su voto libremente. Y no se han modificado, simplemente porque ni siquiera se han planteado ni proyectado su revisión.

Sigue totalmente vigente la idea de que la participación espontánea y el compromiso social han vertebrado unos mecanismos de organización interna que tienen sus servidumbres en la inevitable transparencia de la gestión que se realiza, y el sometimiento al control riguroso y asiduo de quienes han sido elegidos, para respetar y dignificar al trabajo como el recurso indispensable de nuestras empresas; pero en tales principios de enorme arraigo reside precisamente la belleza del mensaje del Grupo y su éxito empresarial.

El proyecto de llevar un conjunto de cooperativas dispersas en sus objetivos industriales hacia un Grupo Empresarial no ha de vulnerar de ningún modo estos presupuestos esenciales.

Se inicia sin embargo un proceso de acercamiento de las estrategias empresariales y estas hipótesis requieren un conjunto de medidas niveladoras de los derechos individuales de cada cooperativa frente a los demás.

Si se estableciera una distribución genérica de excedentes o de ajustes patrimoniales, para crear soluciones correctoras en sectores o agrupaciones cooperativas, habría que conocer el grado de convergencia interempresarial existente, de los derechos individuales.

De ahí nació la idea de crear a manera de “horquilla” o intervalos unos límites máximos y mínimos para los horarios de trabajo anuales y para la evaluación, también anual, de los anticipos laborales.

Ha quedado establecido que ninguna cooperativa podrá realizar un calendario que supere el 3% de las horas que realice la mayoría del Grupo, ni que trabajará del 97% de esa misma referencia.

Y en lo que atañe a las remuneraciones, el ámbito se extendió al 10% en ambas direcciones.

Tras diversas intervenciones y muy pocos votos en contra, el concepto de mínima solidaridad fue así aprobado.

“Hacia adelante”

El Congreso se cerró el sábado, superadas las dos y media de la tarde. Habían transcurrido más de dieciocho horas de debates en comisiones y en el pleno.

Se saldó con la aprobación de todas las ponencias, con las rectificaciones que fueron aceptadas por las sesiones plenarias, y ahora han de ponerse en marcha con firmeza porque llevan el refrendo de la mayoría.



Fue muy notorio el clima de GRUPO que ha comenzado a sentirse. Los socios de las cooperativas han interpretado sin duda con claridad que la consigna permanente de que "EL SIGNO DE LA VITALIDAD NO ES DURAR SINO RENACER Y ADAPTARSE" y es ahora, más que nunca, necesaria.

Los andamios con los que se construyen las obras sociales, por ser humanos, tienen la obligación de aceptar los retos de los escenarios en que se asientan, aunque, a veces, al modificar las formas se produzcan mutaciones de organización.

De nada nos puede servir la inútil esperanza de creer que nada cambia y que por consiguiente las cosas las hemos de poder hacer como siempre las hicimos.

El GRUPO tiene una fuerza considerable si sabemos caminar juntos, porque sus cifras de negocios y sus activos han alcanzado espléndidas posiciones que han de garantizar, con inteligencia laboriosa, el desarrollo ininterrumpido de nuestra experiencia. Los 23.000 empleos generados y el bagaje tecnológico y financiero de sus instituciones han de permitir que la utopía, algo más

allá de lo imposible, se siga produciendo, si las cohortes de cooperativistas más jóvenes, que han de suceder a los socios fundadores, siguen encontrando el impulso del sentido de la justicia para el disfrute de los bienes producidos, y la emoción relajante de la obra bien hecha para todos.

Redacción del T.U.

Los acuerdos del Segundo Congreso

PONENCIAS SOMETIDAS A DEBATE

Tres han sido las ponencias sometidas al debate de los componentes del Congreso: Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FE-PI); Organización de los Grupos Cooperativos y Creación de Empleo.

FONDO DE EDUCACION Y PROMOCION INTERCOOPERATIVO (FEPI)

La aprobación de esa Ponencia supone la constitución de un Fondo para la canalización de recursos procedentes del Fondo de Educación Social de las Cooperativas que se adhieran al mismo, con el fin de orientarlos a los destinos propios de este Fondo, mediante su administración conjunta.

Debe precisarse que para la puesta en práctica del FEPI es precisa la adhesión de al menos el 50% de las Cooperativas adheridas al Congreso y de un número de Cooperativas cuyos socios trabajadores superen la mitad del total de socios de las Cooperativas adheridas al Congreso.

Si este presupuesto de hecho se produce, las primeras aportaciones al FEPI se realizarán en 1991 en base a las dotaciones al FEPS que cada Cooperativa efectúe a cargo de los resultados de 1990.

La cuantía de las aportaciones al FEPI será de un 10% de la dotación al FEPS aprobado el ejercicio en que

se incorpore al FEPI, un 15% el siguiente ejercicio y un 20% de la dotación al FEPS en los siguientes ejercicios.

El órgano de gobierno del FEPI, y por tanto al administrador de sus recursos, será el Consejo General del Grupo Cooperativo Mondragón.

ORGANIZACION DE LOS GRUPOS COOPERATIVOS

La Ponencia aprobada constituye la regulación básica de los Grupos Cooperativos a los que califica como instrumentos propiciadores del desarrollo económico y social de las Cooperativas que los integran, mediante la coordinación y planificación de sus actividades empresariales y el establecimiento de servicios y relaciones tendentes a superar en conjunto las limitaciones individuales.

Esta Ponencia requiere para su puesta en vigor su ratificación por las Asambleas Generales de las Cooperativas que se adhieran a la misma y de sus Grupos Cooperativos.

Podemos destacar de su contenido que establece como modelo jurídico de organización de los Grupos Cooperativos el de Cooperativa de Segundo Grado, figura a la que habrán de reconducirse las actualmente utilizadas.

Interesa igualmente destacar que la Ponencia establece unas esencialidades mínimas que los Grupos Cooperativos deberán alcanzar para participar con voz y voto en el Con-

sejo General del Grupo Cooperativo Mondragón, tales como: Adhesión al Congreso del GCM y asunción de sus principios básicos, desarrollo de la función promotora, reconversión de al menos el 25% de los resultados, etc.

Con motivo del examen de esta Ponencia se estimó necesario que el Congreso debatiera la organización del propio Grupo Cooperativo Mondragón para lo que se convocará una nueva reunión en el plazo más breve posible, tras eleborar los trabajos y análisis necesarios.

CREACION DE EMPLEO

Esta Ponencia se aprobó por el Pleno del Congreso pero sin considerarla como de carácter definitivo con el ánimo de profundizar en el análisis sobre la generación de empleo en el próximo Congreso Cooperativo. En este sentido, las Bases aprobadas deben considerarse como criterios a tener en cuenta cara a la elaboración de los Planes del Grupo Cooperativo.

En cuanto al contenido de la Ponencia debe señalarse que la misma establece una serie de bases para la creación de empleo que, en general, son concordantes con la práctica seguida en esta materia por el Grupo Cooperativo Mondragón.

No obstante, hay que destacar la idea de centrar la creación de empleo en unos sectores de actividad determinados. Dichos sectores se definirán por el Consejo General incluyéndolos en los correspondientes Planes Estratégicos del Grupo Cooperativo Mondragón.

OTRAS MATERIAS APROBADAS

En el resto de puntos del orden del día del II Congreso podemos destacar por materias los aspectos que a continuación se señalan.

MODIFICACION DE ARTICULADO DE BASES DEL CONGRESO

Tal vez las modificaciones fundamentales en esta materia sean la limitación establecida en relación a la suma de representantes de Cooperativas de un mismo Grupo Cooperativo que no podrá ser superior a 105 y, sobre todo, la posibilidad de que los acuerdos del Congreso pueden tener efecto vinculante para las Cooperativas adheridas al Congreso.

Con esta última modificación se produce un salto cualitativo dado que las decisiones del Congreso, de ser meras recomendaciones, pueden alcanzar un carácter vinculante, lo que resulta necesario a la luz de la pretendida configuración empresarial del Grupo Cooperativo Mondragón.

MODIFICACION DEL ARTICULADO DE BASES DEL CONSEJO GENERAL

En esta materia, además de recoger la modificación del posible carácter vinculante de los acuerdos del Congreso, se otorga el Presidente del Consejo voto de calidad, dirimente en caso de empate, se regula la posibilidad de arbitraje del Consejo General incluso en caso de que sólo uno de los litigantes lo proponga y se introduce la contribución especial que pudieran ofrecer las Entidades de Cobertura en la financiación del presupuesto de gastos del Consejo General.

REGIMEN DE SOLIDARIDAD INTERCOOPERATIVA

La resolución adoptado por el Congreso en esta materia resulta de obligado cumplimiento para las Cooperativas adheridas al GCM, teniendo en cuenta la posibilidad abierta en este sentido en el punto dedicado a las modificaciones del articulado de bases del Congreso.

Por ello, a partir del 1 de enero de 1990, la tabla de retribuciones anual de cada Cooperativa ha de situarse entre el 90% y el 110% de la tarifa de Bases de Prestaciones de Lagun-Aro vigente en cada ejercicio, pudiéndose no alcanzar el citado límite inferior del 90% si la Cooperativa se encuentra en especiales circunstancias económicas desfavorables.

En el mismo sentido, las Cooperativas deben aprobar un calendario laboral que ha de situarse en un número total de horas anuales a trabajar que no diferirá en más/menos un tres por ciento del horario anual

modal practicado por el Grupo, pudiéndose rebasar el citado límite superior del 103% en supuestos especiales de situación económica desfavorables.

APLICACION OPERATIVA DEL ARTICULO 6 DE LA NORMA SOBRE EL TRATAMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL

Tras la aprobación por el I Congreso Cooperativa de la Norma básica sobre Tratamiento del Capital Social surgieron algunas dudas en cuanto a la interpretación de su artículo 6. En concreto, cuando su apartado 6. Uno, letra c., establece que la suma de los conceptos integrantes del interés al capital social (interés base e interés corrector de la inflación) no rebasará el límite legal (actualmente el 11%), la duda planteada era si dicho límite legal era bruto o neto. El II Congreso ha entendido que dicho límite era bruto.

PROVISION DE LA PRESIDENCIA DEL CONGRESO

Teniendo en cuenta que el próximo Congreso pudiera celebrarse después de haber finalizado el período de nombramiento del actual Presidente, se ha autorizado por el II Congreso que la elección del Presidente puede realizarse por correo, antes de octubre de 1991.

Idéntica resolución se ha adoptado en relación a la cobertura de la Vicepresidencia.



Mesa Redonda

Con ocasión de celebrarse el II Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón los días 1 y 2 de diciembre de 1989, hemos querido reunir a tres participantes cualificados de áreas geográficas distantes entre sí.

para que respondan a cuestiones que se derivan del propio Congreso o de sus repercusiones en las Cooperativas.

- EBA ETXEBERRIA, Presidenta de Cikautxo, S. Coop., de Berriatua
- ROBERTO GONZALEZ, Presidente del Coinma, S. Coop., de Vitoria.
- MIKEL AGUIRREZABAL, de Urkide, Grupo Cooperativo, de Azpeitia.

Moderador: ¿Cuál es la preocupación prioritaria a la que da respuesta la convocatoria del II Congreso Cooperativo del Grupo Mondragón?

Eba Etxeberria: Es evidente que se responde a una necesidad imperiosa de unirse ante el reto del mercado, reto que requiere una dirección estratégica única. De lo contrario se

da un vacío de autoridad y la falta de decisiones consiguientes. Ahora bien, las Cooperativas tenemos un aspecto que nos singulariza y nos obliga al mismo tiempo con respecto al cómo organizar un grupo de empresas y esta singularidad es que todos somos socios. Por tanto necesitamos una unidad de decisión y al mismo tiempo del ejercicio de la participación.

¿El Consejo General?, para mí es válido, sólo que deberemos tener cuidado de no escorarnos ni hacia lo económico ni hacia lo social. Tenemos que conseguir armonizar ambos factores.

Mikel Aguirrezabal: No creo que se puedan separar los aspectos sociales y los económicos. No hay tarea más social que la creación de riqueza de puestos de trabajo, de dotar de medios económicos suficientes a los trabajadores. Para eso es preciso ser competitivos.

Toda empresa sea o no cooperativa debe cubrir ese aspecto básico de rentabilidad económica, otra cosa y muy importante por cierto es el cómo lo hacemos.

En ese sentido si no somos capaces de conseguir las ventajas que indudablemente tiene la unión de las cooperativas cara al mercado haremos un flaco favor al proyecto social. Es una necesidad social y económica y una tarea que tenemos que saber cumplir.

Roberto González: De acuerdo en los términos planteados, pero en la realidad los aspectos sociales se olvidan a menudo. Cuando la Cooperativa va mejor económicamente no mejoran por eso los aspectos sociales. Es importante la participación

de los socios y mi experiencia me dice que cada vez los socios está más alejados de esa participación.

La unificación de normas y reglamentos, las decisiones, importantes dependientes de órganos del Grupo Comarcal, etc., hacen que los colectivos pierdan grados de participación. Incluso los Consejos Rectores han pasado a un segundo término en la medida en que han cedido facultades de decisión.

Otro aspecto importante es la falta de formación de los órganos rectores al configurar los grupos que, si bien, tienen conocimientos para gestionar una cooperativa, no están preparados para grupos de empresas.

No es posible crear supraestructuras sin antes consolidar los grupos comarcales y sin contar con la mentalización, no ya de los socios en general, sino de los propios directivos. Los Gerentes y las Juntas Rectoras tienen que ver clara la necesidad de una supraestructura porque son ellos los que tienen que tirar del carro y para eso deben estar motivados, sino se aducirán excusas de resistencias sociales cuando éstas son personales ante todo.

Mikel Aguirrezabal: Yo estoy de acuerdo en que las Juntas Rectoras serán las que más deberán tirar del carro, pero no me atrevería a decir que no están formados.

Roberto González: Sin embargo, por las reacciones, muchas veces parece que las cosas están metidas como con calzador y los que están ahí son los directivos, cuando en realidad se necesitará sociopolíticamente mentalizar a todos los socios. El sentir general es que hay muchas cosas de las que no se está plenamente convencido.

Mikel Aguirrezabal: No ha habido ninguna enmienda que haya cuestionado la necesidad de avanzar en este proceso. Tampoco quiero decir que no haya ninguna voz discordante, pues sería malo que no la hubiera, pero interpreto que este tema ha calado en el grupo social bastante más que lo que se creía.

Eba Etxeberria: El Consejo General tiene una función básica, y no estoy hablando ahora de las funciones reglamentarias estatutarias, etc., sino desde el punto de vista empresarial: Visión de futuro. El medio tiene determinadas conductas que alguien debe procesar, analizar y sintetizar y transmitir para que los 22.000 socios estén suficientemente informados. Desde esta plataforma se deben plantear los proyectos de futuro.

No es tanto el poder votar el sí o el no a palo seco, sino conociendo el porqué y el cómo de las propuestas, de las posibilidades.

En este sentido hay una importante labor que desarrollar a través de Consejos Rectores, Consejos Sociales, T.U. Lankide y otros órganos de comunicación.



Mikel Aguirrezabal: Estoy de acuerdo. A Roberto le diría que es difícil conseguir que en un proceso de esto todo el mundo, incluso a niveles de gerentes, estén convencidos del planteamiento, pero por lo menos, no se ve un rechazo frontal y eso porque ha calado que la cosa tiene que ir por ahí, aunque hay que trabajarlo mucho. Malo sería que diéramos el sí a un asunto con el que no nos sintiéramos identificados. Pero tampoco se puede esperar a que todo el mundo esté completamente convencido para empezar a dar los pasos y es urgente empezar a darlos. La verdad, no esperaba la respuesta que se le dio a este tema en el Congreso, y ese nivel de aceptación crecerá cuando haya más proyectos concretos.

Eba Etxeberria: Pero tenemos que tener en cuenta que por ejemplo las Cooperativas que se vayan a fusionar o a unificar marcas, etc., que no se trate de ver la comida hecha. La primera labor es olerla, ver los ingredientes, la necesidad de tener algo que comer y después empezar a trabajarlo. Hay que empezar por definir el problema.

Roberto González: Me preocupa que la representación en las supraestructuras va a ser débil en aras de la eficiencia y eso aleja al socio que va a tener poca participación en esos niveles. Llamo participación a que un socio participe en una Asamblea con su voto, elija un Consejo Rector para la toma de decisiones.

Eba Etxeberria: Yo creo que hay niveles de participación. Para mí el Consejo General tiene que hacer los planes estratégicos, tiene esa participación y a ese nivel. Está claro que el Grupo Cooperativo Mondragón tiene que estar orientado en sus grandes líneas, ahora bien, cada uno tiene su nivel de decisión, cada uno participa en el sitio que le corresponde.

Mikel Aguirrezabal: Es cierto que cuanto más compleja sea una organización, obliga a una mayor división de responsabilidades y a la creación de más niveles decisionales.

Roberto González: Todo esto supondrá inevitablemente una pérdida de autonomía y una integración, y creo que necesaria pero hay que pensar que eso va a suponer un cambio en las relaciones institucionales, pues el Consejo General dicta unas líneas de actuación que pasan a las cooperativas para su aceptación o rechazo.

Creo que es preciso afianzar lo que se tiene, es decir, el Grupo Comarcal hay que consolidarlo antes de pensar en los compromisos ulteriores. Uno puede pensar en crecer cuando está seguro de lo que tiene, por lo que hay que consolidar bien a nivel comarcal antes de nada. Si una empresa no se pone de acuerdo con una de su propia comarca, difícilmente se podrá arreglar con una más lejana.

Por otra parte, diría que todo lo que se hace en torno a la búsqueda de sinergia, se hace por supervivencia, por la necesidad de mantener el puesto de trabajo. Hay que olvidarse del tema tan traído y llevado de la so-

lidaridad y hablar de seguridad, porque si esto se lleva adelante no es por solidaridad sino por seguridad.

Mikel Aguirrezabal: La necesidad de Grupo es, en mi opinión, por eficacia, porque ayudará a ser más competitivos. Ayudará a que el Grupo aproveche las sinergias y eso también es un aspecto social.

Eba Etxeberria: Tiene que ser un Grupo solidario, estamos hablando de Grupo, no de una suma individualizada. Cuando se plantea, por ejemplo "sectorial o comarcal", como si fuesen alternativas que se rechazan se equivoca el planteamiento. ¿Por qué ha nacido el Grupo? Fuera de aquí el mercado funciona de una manera muy determinada, y hay que adaptarse a esa circunstancia.

En mi opinión, el Grupo Mondragón ha aportado mucho, en su forma de funcionar, a la sociedad y al sistema industrial. Creo que en este momento tenemos también la capacidad para buscar y aprovechar las sinergias conjuntamente aquí dentro. Incluso en los "cómo" tiene que ser algo equilibrado, no unos por delante y otros más atrás, en absurdas luchas intestinas y sin meter el dedo en la llaga.

De la misma forma que el Consejo General se tiene que definir en cosas estratégicas y no puntuales, hay que definir el carácter de cada cooperativa, dónde se sitúa cada una, tanto en la estructura societaria como empresarial, dos partes de un mismo elemento. Muchas veces existe el peligro de abandonar el aspecto societario, porque molesta en la gestión y molesta rendir cuentas, lo cual no nos gusta.



Por otra parte, también habrá carencia de líderes, pero el que sea líder tiene que dar respuestas y ser eficaz, no dar respuestas convenientes, sino estratégicas. No hay que perderse en discusiones sobre si esto es social o empresarial, seguridad o solidaridad, etc...

Roberto González: Sin embargo, esas dudas se planteaban en el Consejo General, no en las cooperativas, incluso se hablaba de cambio de tendencia, errores de planteamiento, y yo diría que no se tiene muy claro cuál es lo bueno.

Eba Etxeberria: Pero antes de terminar un dibujo hay que hacer bocetos, y como decía Picasso "según de una forma u otra, es un cosa u

otra". Primero hay que hacer un proyecto concreto desde ahí, una única propuesta, si no sería como ir a una Asamblea General con dos o tres opiniones distintas.

Roberto González: Lo que no está claro es cuál es la meta; se sacan esbozos que luego se toman como base. Antes hablábamos de informar. Yo creo que habría que hacer un resumen, saber informar a las bases, a los rectores y a los gerentes, porque creo que existe un gran desconocimiento sobre cuál es la meta.

Eba Etxeberria: Estoy de acuerdo en que todos los documentos tienen que exponerse. El proyecto de Ormaechea es importante y las ideas ya las ha puesto sobre la mesa, se

puede estar de acuerdo o no. Si no se está de acuerdo haber quién saca algo más y se decide democráticamente.

Moderador: Sentadas ya las bases ¿qué medios creéis necesarios activar paralelamente a la creación de órganos de supraestructura?

Roberto González: Desde mi punto de vista, formación e investigación deben ir en paralelo del Grupo. Creo que hay que analizar algunos planteamientos que hizo Ormaechea sobre la sociedad de cartera y demás. Lo que más dudas plantea de todo esto es el como y las acciones claves serían la formación y la investigación.

Mikel Aguirrezabal: Yo creo que esta pregunta se las trae. Entiendo que se quiere preguntar si se va a producir un alejamiento entre los colectivos de base y los órganos de decisión, y cómo contrarrestarlo. Habrá que echar imaginación al asunto. En cualquier caso, no podemos condenar la experiencia cooperativa a unos sistemas artesanales. Habrá dificultades, crecerá la sensación de dificultad de participación por parte de los socios... es evidente, pero hay que seguir avanzando hacia una estructura moderna y con futuro.

Creo que sería importante que la elección de los miembros de los órganos sociales se hiciera con mucha más reflexión y meditación que hasta ahora, no elegir improvisadamente, a última hora, o sin candidatos adecuados.

Hay que dar un nivel de profesionalidad suficiente para que en este cambio que vamos a vivir haya las

menos bajas posibles, porque las va a haber. Habrá cooperativas que se van a descolgar del proceso.

El Congreso Rector tiene que hacer que el colectivo no se sienta ajeno sino importante en todo esto.

Eba Etxeberria: Para mí, lo que hay que activar aquí son dos cosas: Por una parte las directamente necesarias, como investigación.... Pero pienso que lo más importante es agarrar a nuestro sentido cooperativista, a los principios de autogestión y participación. Tenemos que trabajar este punto, sin dejarlo a lo que salga, y de la misma forma que tenemos que preparar técnicos, tenemos que preparar otro tipo de gente. Aquí tiene que haber alguien que lo active, Ikasbide, o no sé qué otro "bide". Esto lo tenemos abandonado. Otro peligro que veo es que se razone en el sentido de cómo se forma una pirámide y se va a decidir más arriba, mi responsabilidad queda diluida, es una actitud peligrosa.

Como todo esto supone un salto cualitativo importante, me pregunto si nuestro funcionamiento societario no se verá afectado profundamente. Quizás pueda ser tema de un próximo Congreso. No del tercero, donde la atención la debemos poner en los aspectos empresariales sobre todo.

Moderador: La solidaridad es más citada que practicada en nuestro entorno cultural. ¿Creéis posible la asunción de pérdidas de otros por parte de cooperativas que ganen, en un grupo tan amplio geográficamente?

Eba Etxeberria: Creo que sí es posible, porque es una realidad para muchos ahora mismo. Otra cosa es que en este tema también haya necesidad de alguien que traccione porque todos sabemos que algunos ni siquiera tienen reconversión, hay que trabajarlo si queremos que sea una realidad.

Mikel Aguirrezabal: En mi opinión, más que posible es incluso necesario para que el Grupo pueda existir. Será difícil y lo que decíamos antes, puede que la razón del descuelgue de más de una empresa sea ésta. Hay empresas que se creen que tienen el porvenir asegurado, con beneficios vitalicios, parece que funcionan con esa mentalidad y un planteamiento de esos les va a costar caro. Además, en este Grupo hay experiencias suficientes de empresas que han ido bien en determinada época y luego han padecido mucho.

Roberto González: Puede ser, pero es necesario consolidar en los Grupos Comarcales la reconversión al 100%. Cuanta más reconversión más Grupo. El mayor problema de la solidaridad es la cuenta de resultados. Puede darse la prepotencia del que gana en determinados momentos, pero la historia nos dice, a su vez, que hay ciclos muy claros de buenos años y malos. Si se quiere hacer Grupo, primero habrá que

aproximar paso a paso la reconversión a la última finalidad del 100% para todos sin excepciones o con muy pocas.

Moderador: Los líderes sociales y los directivos empresariales ¿creen en la bondad de una integración grupal, lo estiman factible como proyecto?

Mikel Aguirrezabal: No sé si será cierto, pero parece que sí. Yo me lleve una sorpresa cuando en el Congreso se aprobó por aclamación la necesidad del III Congreso y no hubo ninguna voz discordante que rechazara esta idea. Otra cosa es que la gente esté convencida del planteamiento, eso necesitará más tiempo, pero en general, existe un clima favorable a que se empiece

Roberto González: En algunos casos tengo la sensación de que se tiene miedo. Al tener una cierta comodidad y un dominio de la situación actual, se tiene miedo a abarcar otras metas y no se palpa un apoyo total, sino que se va enganchando al carro. Creo que es aquí donde, de alguna manera, los directivos, que son los que arrastran, deben estar convencidos, porque en la medida en que apoyen las ideas, se pasará a la integración social con más facilidad. De todas maneras, para eso hace falta saber cuál es el compromiso que se adquiere. El objetivo que se persigue debe estar claro para todos.

Eba Etxeberria: Veo que en lo de la integración se ve como necesidad, hay convencimiento. En el cómo es donde va a haber problemas y discrepancias, y es ahí donde habrá que trabajar y aportar soluciones.

Moderador: Se escuchan voces que acusan de centralismo a Arrasate. ¿Justificáis esta opinión? ¿La compartís?

Roberto González: Es normal que ocurra, siempre el más grande arrastra a los pequeños. Hay que pensar que es la cooperativa más importante, diría que está más avanzado que los demás como Grupo y eso pesa mucho.

Fagor puede tener la sensación de que lo que ellos han alcanzado en su integración es fácil para los demás cuando aún son metas lejanas para éstos.

Pero de alguna manera, es bueno tener una referencia. Lo que preocupa es alguno de los planteamientos en cuanto a los órganos de decisión en el Grupo Cooperativo porque si éstos se reducen, como tengo entendido, en número, uniendo grupos comarcales, en uno, puede haber problemas de centralismo. Es preciso escuchar a las minorías y crear las reglas de juego para que sean escuchadas.

Mikel Aguirrezabal: Me parece normal que se le achaque cierto centralismo, incluso en otros grupos suele ser habitual hacerlo, pero no creo que sea algo muy relevante en el contexto general que nos preocupa ahora.

Eba Etxeberria: Es un hecho innegable que el Grupo de Arrasate ha sido el líder que nos ha marcado muchas pautas. Negar su papel histórico es negar la realidad. Es normal que siga siendo el líder, lo que no quiere decir centralizador. Espero que sepa ser líder y buscar un equilibrio dentro del grupo. Líder no por el volumen, sino en tanto aporte razonamiento y eficacia y creo que Arrasate está en una situación más favorable que otros para este liderazgo por el contexto social, la historia y la realidad empresarial que tiene.

José Luis L. Aranguren

Una concepción de la vida moral y una concepción de la vida económica

En principio, no es difícil establecer una relación entre la moral y la actividad económica, en la medida en que entendemos la moral como el “hacerse a sí mismo” de cada persona. La bondad o la maldad consisten, en definitiva, en que cada persona se haga a sí misma buena o mala.

Ese “hacerse a sí mismo, en que consiste la moral, se materializa a través de la actividad humana y esta actividad humana es fundamentalmente, en nuestra época, el trabajo.

La consideración moral del trabajo no siempre ha sido similar a la actual. Todavía en la opinión de Santo Tomás, el trabajo no aparece considerado como una virtud, sino como el cumplimiento del mandato divino de “ganarás el pan con el sudor de tu frente”, como un “remedio a la concupiscencia” o, a lo sumo, como un medio de conseguir recursos para la realización de buenas obras.

Como vemos, en ningún caso se considera el trabajo como una virtud en sí mismo, en la línea de la mentalidad medieval, en la que las aspiraciones humanas podían dirigirse hacia el valor guerrero, hacia

la santidad, o incluso hacia la sabiduría, pero, en ningún caso, hacia el trabajo.

Ni en la Edad Antigua, en la que el trabajo era considerado como un castigo que, dentro de lo posible, quedaba a cargo de los esclavos, ni en la Edad Media, en la que incluso el trabajo artesanal era despreciado, encontramos valoraciones éticas del trabajo similares a las actuales. Fue la revolución protestante –y, en concreto, el Calvinismo y el Puritanismo– la que convirtió el trabajo en una virtud e, incluso, en la virtud fundamental. De estas formas, durante la Edad Moderna, el concepto de ascetismo, adquirió una dimensión desconocida hasta entonces.

El trabajo se considera así no como un instrumento para el placer que después proporcionará sus rendimientos, sino como un instrumento para el ahorro de sus frutos cuya reinversión en actividades económicas produzca mayor riqueza. Es decir, no se ensalza el trabajo como instrumento del consumismo, sino como instrumento de la creación de riqueza.

Es así como adquieren prestigio el concepto de empresa y el concepto de empresario, que no han llegado a penetrar con firmeza en la mentalidad española, dejando aparte Cataluña y el País Vasco, donde se encuentran profundamente arraigados. En la mentalidad española, todavía hoy predomina más el concepto de empresario como aventurero no como el hombre empeñado en un esfuerzo diario y constante. Es muy posible que esta situación tenga su origen en la diversificación entre el Catolicismo tradicionalista y el Protestantismo ascético. Por ello, en una época como la actual, en la que el Ecumenismo adquiere una nueva dimensión, no está de más recordar la importancia de esta trascendental revolución cultural para replantearnos la falta de espíritu empresarial típica de la mentalidad española.

El concepto actual de trabajo está, como vemos, muy ligado al concepto de empresa y de empresario. Y ello tanto es en relación con el empresario individualista como con el empresario inspirado en un espíritu de cooperación y solidaridad. Esta es la gran revolución actual que, dentro ya del espíritu empresarial,

El Cooperativismo de Mondragón



transciende de la competitividad individual a la participación.

A la vez, las reivindicaciones laborales de carácter revolucionario se encauzan hacia esta nueva revolución pacífica de la participación. Participación que, en definitiva, es cooperación y es Cooperativismo. Desde otro punto de vista, el cooperativismo aparece como antagónico al estatalismo, sin caer en el individualismo competitivo, mediante una síntesis superada de ambos, bajo la forma de una democracia industrial y laboral, en definitiva, de una democracia empresarial.

En la España de los últimos años da la sensación de que se carece tanto de este espíritu de cooperación como del espíritu emprendedor en general. Se habla mucho del capitalismo neoliberal, pero la concentración del mercado en empresas multinacionales que, además, llegan a acuerdos entre ellas, nos hace dudar seriamente del carácter liberal y de "mercado" de dicho sistema.

Hasta ahora, el capitalismo español ha sido fundamentalmente financiero, bancario. Y, en la actualidad, da la impresión de que los nuevos líderes financieros se entregan más a la especulación que a la actividad empresarial creativa; ya ni siquiera se puede hablar de empresarios financieros o de empresarios capitalistas. Y no son sino el síntoma externo de una sociedad que se obsesiona por el "juego" especulativo.

ARRASATEKO KOOPERATIBAGINTZA

Gaur egun, lanaren kontzeptua hertsiki lotua dago enpresa eta enpreari kontzeptuekin. Eta guzti hori, bai enpresari individualari eta berdin bere izpirituan lankidetzeta eta solidaritatea oinarri dituen enpresariari dagokienez ere.

Hauxe da, beraz, egungo iraultza handia, alegia, norbanakoaren konpetitibotasuna partizipazio bilakatzearena, enpresaritzako izpiritu berriaren ildotik zuzen ere.

Horrexek ematen dio ñabardura berezia Arrasateko Kooperatiba-Taldearen esperientziari, industriagintzan oinarriturik estatalismoa eta kapitalismo individualaren antitesia gainditzeko bidean. Esperientzia-mota hauek, epe laburrean, zeregin funtzezkoa bete dezakete europear ekiadeko erregimen komunistaren eboluzioan, eta ez kapitalismoaren eta komunismoaren arteko intenbide soila bezala, baizik eta bi kontzeptu ekonomiko horiek gainditu daitezkeeneko planteamentuarekin.

J. Luis L. Aranguren

Posiblemente, en este hecho tiene una influencia clara la herencia histórica y, en concreto, el mantenimiento en los países católicos del concepto medieval de "Cristianidad" frente al concepto de "Europa", que en la Edad Moderna empezaba a abrirse en los países protestantes.

Cuanto hemos dicho sobre el concepto de trabajo puede ser aplicado igualmente al concepto de industria, especialmente a partir de la Revolución Industrial, de la cual, no es casualidad, España quedó claramente relegada, sin que, hasta el momento, este país haya alcanzado la capacidad industrial que correspondería a su entorno geográfico.

De ahí el mayor interés de una experiencia como la del Grupo Cooperativo Mondragón, de carácter netamente industrial, como superación de la antítesis del estatalismo y del individualismo capitalista. Este tipo de experiencias están así destinadas a representar también un papel sustancial en la evolución a corto plazo del régimen comunista de los países del Este europeo, como soluciones no intermedias entre el comunismo y el capitalismo, sino superadoras de ambas concepciones económicas.

Por otro lado, las nuevas concepciones de la Economía de la Empresa no se alejan excesivamente del Cooperativismo, que no sólo fue válido en otras épocas, sino que mantiene plenamente su vigencia en el momento actual. Es una concepción que no ha dejado a un lado el marxismo sino que, al contrario, lo supera, no sólo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista moral.

El sentido genérico del término "moral" es consustancial al ser humano, quien puede enfrentarse a la moral infringiéndola o respetándola pero, en cualquier caso, el ser humano siempre es un ser moral como ser que se construye su propia vida. En colaboración con los demás, ciertamente, pero, al final, cada vida es el resultado de la propia actividad.

Igual que todo ser humano es moral, también es "homo faber" puesto que, a diferencia de los animales, "fabrica" objetos y cosas, es un ser artesano.

Si el hombre es a la vez hombre moral y "homo faber", es evidente que lo uno se puede reducir a lo otro. Como contraste con la teoría marxista, puede decirse que, debajo de la superestructura económica, siempre hay una infraestructura moral, que muchas veces Marx no reconocía como tal, pero que resulta evidente en los conceptos de "conciencia de clase" y de "voluntad de lucha de clase" necesarios para el cambio económico. Se trata, sin duda, de una moral con la que no todos

El Cooperativismo de Mondragón

estarán de acuerdo pero, eso sí, es una auténtica moral. El hombre es a la vez lo uno y lo otro. Lo que debe hacerse es buscar la superación de esa antítesis de "homo faber" y "homo moralis", mediante una síntesis que ya intuyó Arizmendiarieta cuando afirmaba que "la revolución económica será moral o no será" y que "la revolución moral será económica o no será".

Arizmendiarieta, en cierto modo, fue un precursor del espíritu de la década del sesenta, que fue la década de "la generación utópica por antonomasia", la generación del 68. La moral elevada y esperanzada de Arizmendiarieta y, en concreto, esa esperanza de superación de la antítesis de los mundos capitalistas y comunistas, lo convierten en un precursor de este espíritu del 68. Y utilizamos aquí el término "moral" en el sentido, digamos, "deportivo" de la palabra. Se trata de un tercer sentido del término, junto a los de "lo bueno" como opuesto a "lo malo" y al del carácter moral del ser humano como "ser que se hace a sí mismo". Son todos estos sentidos del término los que impulsaban a Arizmendiarieta y los que impulsan a los hombres a llevar a cabo grandes empresas, tanto las propias del empresario como las del aventurero a las que hemos hecho referencia anteriormente.

Bien podemos decir que, frente a la aparente "baja moral" de la España de los años 80, entendido también en los tres sentidos del término - con el consiguiente desencanto, el conformismo, el "no hay nada que

hacer", en definitiva, la "baja moral"-, el Grupo Cooperativo Mondragón ha sido y sigue siendo una importante muestra de "moral alta" en el sentido deportivo de la misma.



Reflexiones sobre el II Congreso Cooperativo

Adaptarse para sobrevivir y seguir creando riqueza y empleo

C A R M E L O U R D A N G A R I N

El II Congreso del Grupo Cooperativo de Mondragón ha sido muy importante, no sólo por los temas específicos que se trataron sino por la intervención de José M^a Ormaechea y la voluntad demostrada para adaptarnos a la cambiante situación de producto y mercado y a las circunstancias sociológicas en que tendremos que desenvolvernos en el futuro, que con toda seguridad serán muy distintas, no sólo a las del pasado sino de las actuales.

Tras lo que antecede hay que señalar, de entrada, básicamente dos cuestiones. Por un lado que los objetivos prioritarios del Grupo Creación de riqueza y empleo contribuyendo al desarrollo de nuestro país seguirán plenamente vigentes, así como, y es la segunda cuestión, los Principios Básicos que informan nuestro comportamiento social y que fueron aprobados en el I Congreso.

Pero la adaptación de nuestra organización es inevitable si queremos sobrevivir y seguir creciendo, por la aceleración de los cambios en el contexto en que nos desenvolvemos, así como en las actividades de los socios y porque, además, nos encontramos ante un relevo generacional muy importante.

LA MAGNITUD DE LOS CAMBIOS

Es evidente que nos está tocando vivir una época de grandes cambios. Como ya es conocido la economía española, con la que estamos íntimamente ligados, ha iniciado un proceso de internacionalización, que no es previsible vaya a detenerse y mucho menos cambiar de rumbo y cuya expresión más significativa es nuestra integración en la Comunidad Europea y en su profundización con la puesta en marcha del mercado interior comunitario. Sus consecuencias en las empresas en general y en las cooperativas en particular son muy importantes pero fundamentalmente se resumen en una creciente exigencia de competitividad. Ya pasaron los tiempos en que nos disputábamos el mercado español en gran medida sólo con empresas del Estado. Ahora, y mucho más en el futuro, los competidores son los mejores del mundo y eso quiere decir que si no podemos hacerle frente -ofreciendo los productos que en cada época se demanden, a un mejor precio y a la vez ganando dinero nuestras cooperativas están abocadas al cierre.

Al propio tiempo se están produciendo grandes cambios en el comportamiento de la sociedad, pero muy especialmente en el de los jóvenes. Frente a aquellos promotores y socios de las cooperativas de los

años sesenta y setenta, que estaban ilusionados en proyectos colectivos basados en la solidaridad, nos encontramos con progresivos avances del individualismo, es decir de la primacía de los objetivos personales sobre los de la colectividad. A esto hay que agregar la cada vez mayor utilización del dinero como mediador de la consideración social.

Por último hay que destacar la importancia del relevo generacional que se está produciendo en nuestro grupo. La parquedad de los reconocimientos individuales es sobradamente conocida entre nosotros. Pero no hay que tener pudor en decir que hemos tenido unos líderes excepcionales. Sin ellos el Grupo suponiendo que hubiera despegado, nunca habría alcanzado ni el volumen ni el prestigio con que hoy cuenta a pesar de las favorables condiciones del mercado y de la disponibilidad de hombres y mujeres capaces y con una actitud solidaria notable.

Y algunos de estos hombres, los más destacados tienen que dejar por razones de edad los puestos ejecutivos. Sustituirlos adecuadamente es el problema.

LA RESPUESTA

La nueva situación es muy claro que exige cambios en el funcionamiento del Grupo Cooperativo Mondragón, lo que tampoco es una novedad sino que por el contrario constituye una constante en nuestra historia, pues las cooperativas individualmente consideradas o en su conjunto han respondido de forma muy distinta a las circunstancias que se daban hasta 1975 o durante la crisis que duró más de una década. Lo que probablemente ocurre es que las adaptaciones ahora requeridas tengan que ser mucho más profundas.

Por todo ello constituye un acierto la convocatoria del III Congreso para decidir la respuesta más conveniente a los retos que tenemos planteados, primero para sobrevivir y luego para seguir creando riqueza y empleo.

Muy posiblemente, respetando en todo lo posible nuestras singularidades tendremos que asumir muchas de las prácticas de los grupos o holding que tienen éxito en el contexto internacional. Por ejemplo parece difícilmente evitable que tengan que producirse importantes cesiones de soberanía de las Cooperativas a los Grupos y de estos al Consejo General, lo que a poder ser no debe evitar el aprovechamiento de las potencialidades de cada unidad productiva. Asimismo la retribución o la elección de ejecutivos y su control puede verse revisada. Deberá tenerse en cuenta que la uniformidad en las actuaciones tiene riesgos evidentes, por ejemplo, la que puede llegar a producirse entre cooperativas de gran tamaño y las pequeñas por la natural tendencia a traspasar los inconvenientes de las primeras a las segundas. Asimismo lo que es

necesario en unos casos puede ser inaplicables en otros.

El Grupo Cooperativo Mondragón ha sabido como señalábamos anteriormente adaptarse a lo que han requerido las cambiantes circunstancias de cada época. Ahora nos encontramos en la necesidad de volver a hacerlo, bien es cierto, con mucha mayor profundidad. Pero hay motivos para pensar que se superará la encrucijada histórica en que nos encontramos. Plantear el tema como lo ha hecho José M^a Ormaechea en el Congreso que se acaba de celebrar es el primer y muy importante paso para su solución.



El Neocooperativismo (2)

J E S U S L A R R A Ñ A G A

“SE ACABARON LOS SOLITARIOS”

IBM acaba de firmar un acuerdo de colaboración con la Surcoreana SANSUNG, para intercambiar patentes en el campo electrónico. Los gigantes están estrenando alianzas estratégicas que hace unos años eran impensables, por la confluencia del coste, la innovación extensiva, y la especificidad de cada mercado.

Quizás el lector se sienta un tanto confuso en su reflexión entre el concepto de mercado global y los localismos y especificidades, pero lo uno no está reñido con lo otro. Estos conceptos cobran virtualidad a la hora de tratar de abarcar mercados diferenciados en lengua, cultura y modos políticos. Todos estos factores coayudan a la idea de alianzas y acuerdos para atacar cada parcelas de mercado en condiciones de competitividad avanzada, de posibilismo objetivo.

En suma, es creciente el proceso de “colaboración” en fórmulas variables, conocidas bajo la denominación de “Joint Venture”, de aventura en unión.

No parece que los problemas surjan a nivel de definición sino que aparecen cuando se atacan los detalles en torno al poder de decisión en las nuevas configuraciones. La relación entre gigantes, se da en aquello que no daña la esencia de las empresas o grupos, salvo que estos pasos pre-

vios, fueran etapas sucesivas de un final anunciado: la compra o venta para gestar una nueva empresa.

Por supuesto que este final, puede ser lógico y razonable en función del carácter de la actividad. En nuestros razonamientos partimos de la idea de trascender, y por lo tanto discutiremos sobre alianzas sinérgicas y no de empresas a desaparecer.

Y es a partir de esa premisa donde hay que pensar en términos estratégicos, en acciones coherentes con la potencia de cada cual.

Las alianzas desajustadas en tamaño y poder difícilmente pueden avanzar más allá de ser meros agentes distribuidores, compradores de licencias o productos, ya que en caso contrario es posible que “el pez gordo se coma al pequeño”. Las colaboraciones han de moverse en torno a entidades similares para que sean sólidas las ventajas de los acuerdos. Habrá excepciones, pero la doctrina del poder equipotencial, es tan útil en política como en los negocios.

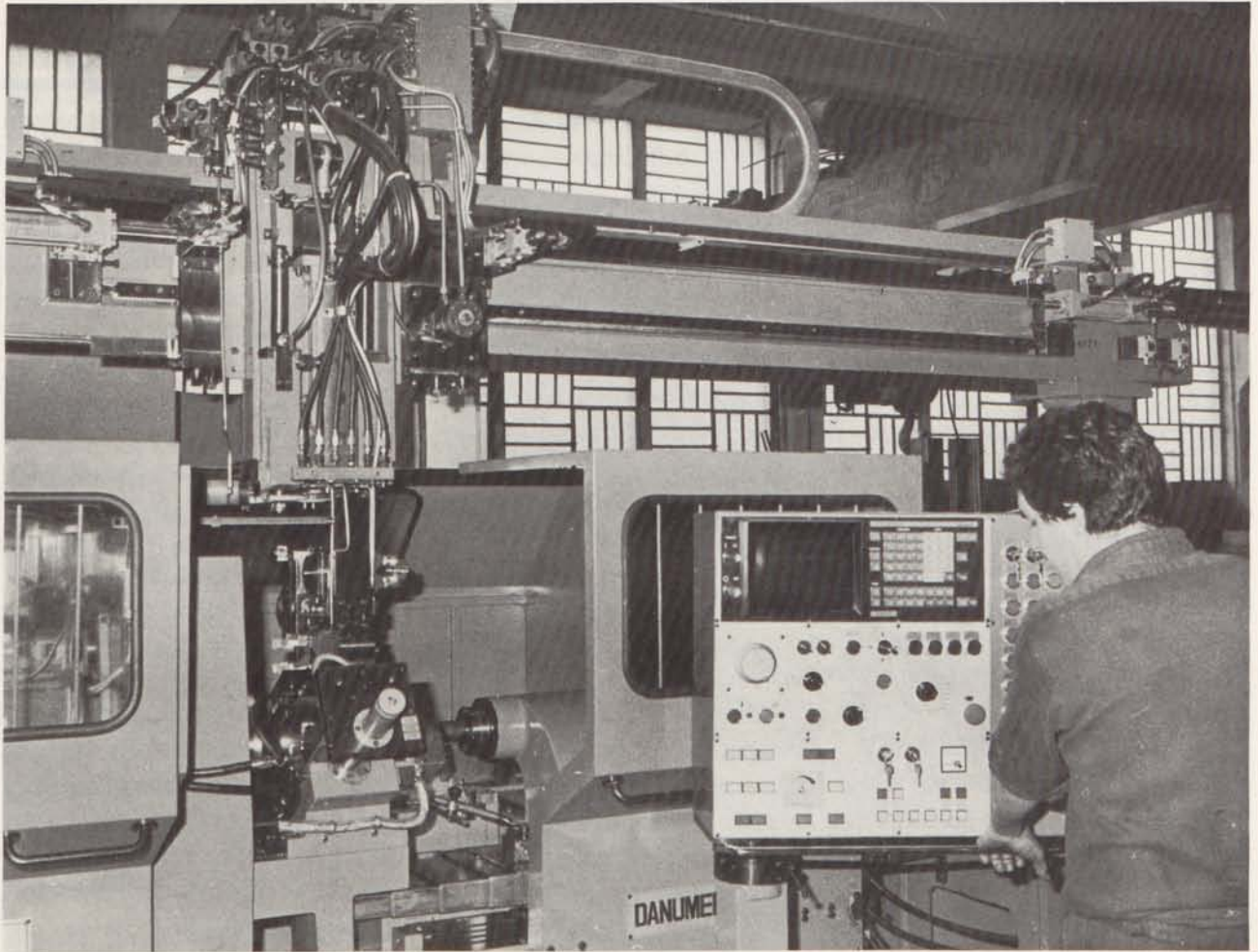
La presencia multinacional requiere esfuerzos y gastos en imagen, organización e innovación que están fuera del alcance de las pequeñas unidades, salvo que se orienten a nichos de mercado muy especializados, pero como regla general, la solidez multinacional o global está íntimamente vinculada a los parámetros críticos de dimensión.

El Grupo, en versión capitalista o cooperativa, es bien dispar en estructura y alcance, y es hasta equívoco en su interpretación. Una palabra, Grupo, que puede identificar por tanto realidades diferentes.

“MIRANDO POR DENTRO”

Dicen que el demonio y Dios estaban de acuerdo en las grandes ideas, pero en desacuerdo en los detalles, y de ahí la perdición del hombre. El pecado original y la maldición bíblica echaron por tierra y a la tierra al hombre pasional y egoísta, y es este tipo de hombre el que protagoniza la historia.

Henos aquí, que detectamos las tendencias y el devenir de un mundo que, queramos o no, se polariza en grandes grupos, en gigantes que se organizan con la sana intención de dominar los pliegues económicos, quizás sin la intención directa de controlar el escenario político, pero con capacidad para influir en su devenir. Hace ya bastantes años, Peter Drucker cantaba las excelencias de



las multinacionales como mensajeros de la buena nueva transnacional: horadar por el interés económico, la cerrazón de los políticos, y crear los cimientos de la política transnacional.

Se catalogaron de heterodoxas e imperialistas las ideas de este liberal y científico de la empresa, pero hete aquí, que Adam Shaft, un marxista polaco, en un novísimo libro titulado "Perspectivas del Socialismo" lo recoge como posibilidad, con matices y tintes socialistas, pero no lo rechaza. Más bien intuye que el mañana científico y mundial requerirá

nuevas herramientas de gestión económica y política.

Formas de organización a escala supranacional, con una estrategia de planificación empresarial, sin duda más eficaz que la de la "Economía Planificada" de los países del bloque socialista. Adam Shaft ve a las multinacionales como bastiones del capitalismo pero les concede el beneficio de la duda, recurriendo a Lenin para apoyar su idea de que son estructuras organizacionales en transición hacia el socialismo.

Sea como fuere, en el mundo se está cocinando el potaje más revolucionario que jamás mente humana pudo imaginar, de la mano de la tecnología y de la competencia en espacios sin fronteras.

El sistema capitalista ensancha sus redes, y se acomoda a los nuevos espacios sin forzar sus esencias doctrinales. La simpleza de su pensamiento le facilita la acomodación a las exigencias de los sindicatos, quienes temerosos de asumir responsabilidades, se paran en los bordes de la reivindicación convencional.

Cualquier otro sistema, sea colectivista, socialista o cooperativista, que incluyen propósitos éticos en sus objetivos, tropiezan con las resistencias doctrinales e ideológicas en unos casos, y funcionales de configuración del poder de la empresa en otros.

El hecho de ejercer el control del poder a través del capital, con valor universal, o depender del voto personal, que únicamente se ejecuta y tiene valor jurídico allá donde radica, es definitivo en la formulación de la expansión estratégica, en la política de gestión en el mercado internacional.

Las cooperativas que nacieron bajo el hilo conductor de un ideario social, lo hicieron en un contexto histórico y en un pequeño mercado. Como unidades jurídicas independientes han de recurrir en su estrategia de expansión a un proceso federativo, de discutible valor competitivo. Este cambio no es el idóneo para transponer los límites de una nación de tamaño medio.

CUANDO LA ESCALA ECONOMICA
FUERZA A UNA ESTRATEGIA DE
APERTURA INTERNACIONAL,
ROMPIENDOSE LA LOCALIZA-
CION UNICA, SE HA DE ECHAR
MANO DEL CAPITAL PARA PODER
MANTENER LA UNIDAD DE PO-
DER, CONDICION BASICA PARA EL
CONTROL ESTRATEGICO DE SU
DESARROLLO.

Pero antes de entrar en acciones de más hondura, quizás debamos repasar la composición del Grupo Cooperativo Mondragón, formado por

grupos cooperativos, afines en el ideario y los objetivos. El Grupo Cooperativo Mondragón, está en la encrucijada de lograr la nueva identidad, la de megagrupo. Al menos así parece si se continúa con el titulado de Grupo, necesitado de nuevos pasos de mayor envergadura, de integración por enlaces orgánicos de poder, de soberanías cedidas de la base para potenciar y multiplicar la capacidad de las cooperativas, organizadas como grupos comarcales. El desafío supera con mucho a estos pequeños grupos formados en torno a un concepto de afinidad geográfica, el más próximo a la comunidad, modelo inadecuado para afrontar el reto de los grandes mercados y las nuevas tecnologías.

Por tanto, el modelo de desarrollo comarcal -de organización por vecindad geográfica- deberá combinarse con los llamados tecnológicos y mercadológicos, que son los llamados a racionalizar el modelo actual.

“ALIANZAS E INTEGRACIONES ESTRATEGICAS”

Las decisiones que se precisan adoptar para amoldarse a la Europa que viene han de ser audaces, ya que el tiempo de reacción se agota. Si lo que se intuye para 1993 reza para los demás, -la mayoría de las empresas de cierto volumen y porte se prestan a ultimar estrategias de alianzas, fusiones, para moverse en esa Europa y el resto del mundo-, no lo será menos para nosotros, dado el peculiar tejido social cooperativo concebido para el unidesarrollo más que para el multidesarrollo.

El cooperativismo se realiza en plenitud en la unidad, allá donde son coherentes los órganos de representación y de poder. Para pasar a niveles de organización superior han de buscarse enlaces federativos, de pactos, enlaces funcionales y no estructurales, y dejando siempre abierto el principio de separación, de segregación.

Cada nivel superior organizativo exige la explícita renuncia de soberanía, de cesión gradual de poder. Es calcado de la regulación política. La propia Comunidad Europea, es un proceso de formación federativo asimilable a él. Pero, si bien el proceso político admite demoras, el competitivo exige rapidez.

Una diferencia esencial entre las actividades económica y políticas reside en el “tempo” de respuesta a los acontecimientos. El mercado se mueve a tal velocidad, que el éxito o el fracaso se dirimen en función de la rapidez de respuesta: en la capacidad de decisión inmediata.

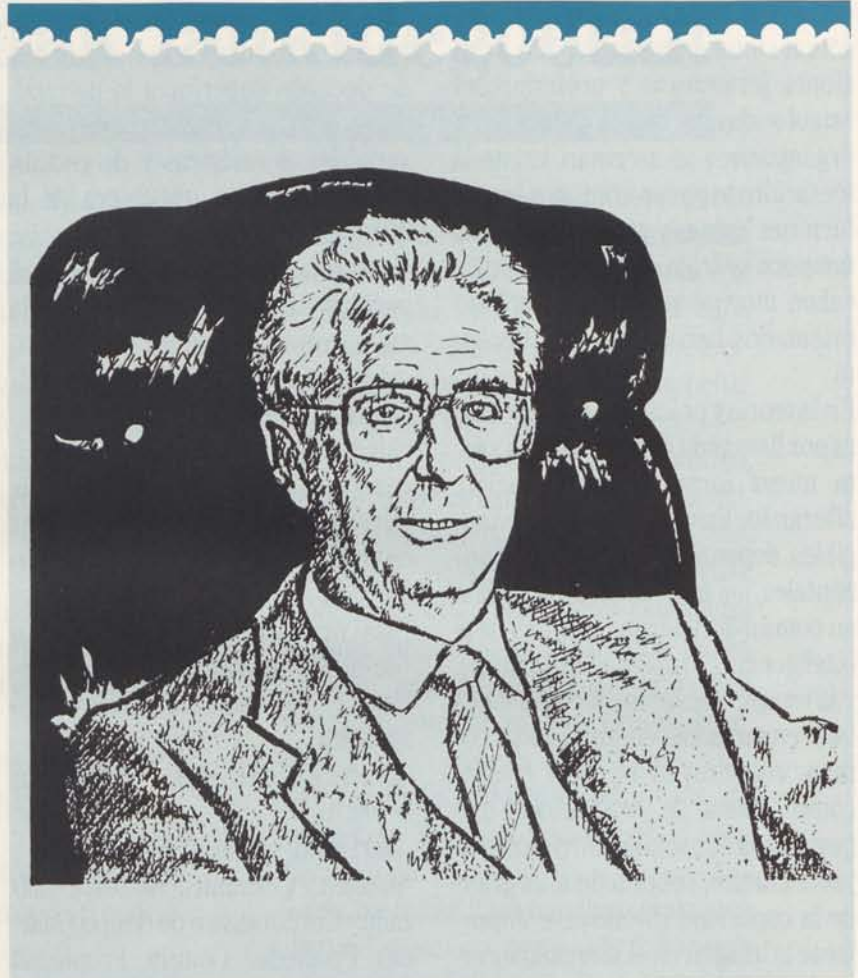
Y es éste el talón de Aquiles de un sistema como el cooperativo, en el que salvo por fusión intercooperativa, el único camino de organización superior se alcanza por asociación pactada, de intensidad variable y en proporción a la soberanía cedida a terceros.

No hay senderos intermedios entre fusión entre ellas o asociación en graduación variable. Y es a partir de la naturaleza de cada empresa o sociedad como deben construirse las soluciones superiores. Después de esta digresión más conceptual que concreta, vamos al grano.

Hay que utilizar Estrategias de Expansión por compra de empresas o alianzas con otros, pero hay que ahondar en el proceso de integración en el Grupo Cooperativo Mondragón, para adquirir dimensión mayor, como paso intermedio a estrategias de mayor alcance.

Y para contestar a esta interrogante, lo primero será contestar preguntas simples, pero vitales: ¿La ideología subyacente aquí y ahora en el cooperativismo es guía y motor para desafíos más audaces? ¿El colectivo social de las distintas comunidades lo soportará, cuando las cuentas de explotación favorezcan a unos y perjudiquen a otros? ¿Hay ilusión y garra en el elenco directivo para jugar la baza integradora? ¿La formación por fusiones sectoriales o la fusión total, podrá conjugarse con la gestión y responsabilidad descentralizada? ¿No supondrá esta estructura la pérdida de autonomía e identidad?

Tenemos al menos dos elementos a favor: la necesidad de ser más fuertes, y el interés de mantener la idea



de la democracia industrial en las comunidades que han conocido y vivido con ella.

Trascender es la sana intención de los sistemas, de los idearios y formas de organización. Y de trascender se trata al actuar en escala más estratégica, en escala de megagrupo. Nadie está obligado a hacerlo, por el principio básico del libre derecho a asociarse y separarse, pero los que así lo decidan tienen ante sí la asignatura más difícil, pero más sugestiva, de la historia del cooperativismo.

Un reto de este calibre es inédito, pero será posible si lo lideran las personas de más prestigio moral,

aquéllas que están en condiciones de irradiar la fe en un proyecto.

A MODO DE APROXIMACION

Sería vano y pretencioso que diera recetas mágicas cuando mentes ilustres se gastan un buen tiempo ideando vías de solución de un problema que no es aritmético, ni es decisión de aquéllos que por la mayoría de sus acciones dirimen sus destinos. Se trata de un proyecto con carga política, de un intento inédito, de una aventura con riesgos.

Cada cual tiene en la organización actual su terreno acotado, las posiciones jerárquicas y profesionales establecidas, y cuando los cambios organizativos se avecinan, existe la tentación de poner arenilla a las soluciones lógicas y racionales. Como tampoco se trata del rompe y rasga, caben movimientos pausados pero orientados hacia el modelo finalista.

En la teoría y práctica neocooperativa por llamar de alguna manera a esta nueva forma de organización, afloran los llamados capitales intangibles, dependencias o enlaces horizontales, los que nacen de la puesta en común del trabajo creador y de la inteligencia (Propiedad Industrial), y la imagen (Marcas). Dos capitales que engarzados en un fondo común, constituyen un valor crucial como "capital de integración", que favorece la consolidación de un proyecto común, sobre todo si es grande la capacidad inventiva, e importante la imagen en el mercado internacional.

Va sin decir, que esta puesta en común no es viable si no median decisiones previas, y esta decisión es el modelo finalista ¿Qué queremos ser?

"Modelo supracomarcal, con organización adecuada, y con capacidad de decisión superior a la de cualquier otro nivel organizativo en las variables estratégicas y de gestión necesarias en la nueva era de la mundialización".

Esta sería la definición conceptual, pero aproximando al lenguaje de la calle, entrañaría poner en circulación nuevas articulaciones organizativas, por sectores o ramas de actividad, e incluso fusiones concéntricas o cruzadas por comarcas, con la mirada puesta en adquirir mayor competitividad y dimensión adecuada.

Esta nueva tesis de organización "ad-hoc" entrañaría la actuación intensa en los llamados enlaces horizontales:

-Centros de I+D especializados por sectores

-Marketing sectorial y estratégico

-Imagen y Comunicación, especializada y Corporativa o de Grupo (Marcas, Propiedad Común, Propiedad Industrial Común).

-Una sociedad financiera para adquisiciones y participaciones de empresas en el extranjero, y empresas mixtas en el exterior.

-Formación de una "Trading" para el conjunto del grupo.

-Direcciones funcionales, de formación, calidad y "management".

-Transferencia sin limitaciones de directivos, técnicos y personal.

-Reconversión acentuada en el tiempo hasta alcanzar el 100%.

-Cúpula decisional o gobierno con amplias capacidades y/o creación de una única cooperativa.

Son apuntes para un esbozo de solución, que de entrada supone la acep-

tación de dos ingredientes: ideario y necesidad. Frente a los problemas está la imaginación, la capacidad de saltar las barreras de la rutina y de los convencionalismos. Está por hacerse la parte más difícil pero a su vez la más bonita: integrarse de forma eficiente para trascender en el tiempo como democracia industrial.

Estoy seguro de que si viviera Don José María Arizmendiarieta, habría inventado un neo de lo que fuera para salvar escollos, para superar las barreras, sin renunciar a la idea de comunidad de personas que se responsabilizan de la gestión y de su futuro, abriéndose a la comunidad sin restricciones. Eran dos de sus constantes para toda la obra que, siendo económica, no dejará de lado lo social y humano.

Lan-Itunak lankidegoetan

A D R I A N C E L A Y A

Bai gure lankidegoetan, bai gure Taldeetik kanpora dagozan lankidegoen artean, guztiz ohizkoa doguz bazkideen kopuruaren ehuneko hamarretik gora diran lan-itunak.

Eta gaintitze hori benetan kezagarri da bai gure Taldean baita beste lankidego askotan be. Lankidegoen jabetza langile gehienen eskuetan egon behar da eta ez langile batzuenetan, alkarre mota honen sustraia irauin erazo gura ba dogu.

Eta zeuk, irakurle horrek, itaunduko dauzkuzu urrean: nola izan leike hori? Ehuneko hamarren muga hori, ez al da Legeak ezarririkote beharra?

Holantxe da. Halabaiña, nahiz eta legearen agintea ez bete, halako lankidegoen egoera ez da aldatuten.

Ikerlariak, "entzungor" egin ohi dabe eta, legearen aurka izan arren, egoera berezi hori onartuten dabe.

Ereti hontan, beste askotan legez, Kooperatiben Legeei ez jake lotsa erakusten, gaiñerontzeko alkarrezko legediei erakusten jaken legez.

Eta egoera honen sorbideen artean hauxek bide dagoz:

1. Kooperatiben Legediaren heldutasun eza. Egiz, Akziokako Baltzuen Legedia ("Legislación de Sociedades Anónimas"), aspaldidanik indartu eta sendotu egin da. Mundu guztian zehar, millaka legegizon ibili dira legadi hau lantzen eta sakontzen.

Ihardularitzak onartuten dau Kooperatiben Legedia garapenean dabillen legedia dala eta, beraz, ohitura edo ekanduari lagaturiko eremu hori, beste motako alkarreetan baño handiago izan behar dala. Horrezkero, legetik at dagozan egoera gehiago onartu behar dira.

2. Lankidegoen legezko araudiaren zaintzea, Zuzentza-Saileetan barik, Lan-Saileetan datza, Egoera honen ondorioz:

* Lan-Sailak, noski, gaiñerantzeko sailek baño ardura handiago dauko Lankidetzaz suztatu, langundu eta indartzeko. Beraz, eroapen askozaz haundiago erakusten dautse aipaturiko legezko egoera bereziei.

* Lan-Sailak ez dauko legeen oinarriko egiturarekiko Zuzentza-Sailak daukon minberatasuna.

Zuzentza-Sailak lotsa handiago erakusten dautso Legeari eta, beste aldetik hobeago ulertu ohidau Sail honek, Legeak ezarririkoko oztopo eta eginbearren funtzioa edo betekizuna.

3. Lankidego eta beste motako kooperatiben Erroldategia ihardularitzazko erroldategi ("registro administrativo") hutsa baño ez da.

Hau da, erroldategi honek ez dauko Merkatal Erroldategiak daukon berejabetasun eta berezitasuna eta, honen ondorioz, bere legezko irizpideak, askozaz mugikorragoak dira.

Legeari zor jakon begirune eza eta, darabilgun ereti hontan, lan-itunenakako Legeak ezarririko mugei lotsa azaldu eza, egoera nahaspillatu honen ondorioak dira.

Beste aldetik, 1987gnekko Legeak, lan-itunei buruz oso zudu handikoak diran eta oraindiño betetzen ez diran barri batzu dakarkiguz:

- a) Lankidegoaren etekiñetan kide izateko lan-itunarekiko langilleen eskubidea ezartzen da. Ezkubide hau birreskurapenen ehuneko 25an kokatuten da (86gn atala).
- b) Lankidego bakoitzeko mugarik gabeko eperako lan-itundun langilleek, 50 baino gehiago izan ezkeru, Artezte-Kontseiluan (Consejo Rector) kide bat izendatuteko eskubide osoa daukie (55gn atala).

Betebehar honek, Kooperatiben Legeetan agerturiko beste asko legez, ez dira bete izan. Lehen azaldu dogunaren antza, bi urte igaro dira 1987gnekko Legea indarrean ezarri zanetik hona, eta lankidego gehienek ez dabez eskubide bi honeik onartu. Egingo eta dabe egun baten? Erantzun barik diraue hau legezko itaunketa ugari. Egoera honi ao betean bitxia esan leio. Azkenean, eta gure Talde eta beste lankidego askoren eretian pentsatuz, gure buruari itaundu leikiogu ea ez litzaken hobe izango muga zehatz baten ordezkio -edo muga zehatz baten gainera- diruzko eroakarriren ("incentivo") bat ezartzea, lan-itunen bidez lortuten dan lukroa deseustatzearen asmoz.

Egiz, lankidego askotan, lan-itunak benetan beharrezkoak ohi dira baltzuaren garapenerako. Beraz, guztiz kaltegarria izango litzieke horrelako itunei oztopo zorrotzak ezartzea. Zergatik ez, beraz, horrelako egoerak tolestasun handiz erabiltzera? Zergatik ez lan-itun bakoitzari dagokiozan diruzko eroakarrak, ordainak edo ta zigorak arautzea, legeak (edo ta barneko araudiak be) ezarririko arau baten bidez? Horrela jokatuz ezkeru, tolestasuna, eragimena eta, azken finean, indarra irabaziko leukez oraingo arauak.

KOOPERATIBETAKO BERRIAK

LAN-ISTRIPU MORTALA

ULGOR Garagarzako Plantan hil zen Rafael Pérea Lucas 23 urteko gaztea, Arrasateko semea, laneko instripu baten ondorioz.

Gauko txandan ari zen lanean ebentual bezala. Lan-jornada amaitzeko 10 minuto geratzen zirenean, garbigailuak enbalatzeko makinaren barruan sartu zen, aldezaurretik makina gelditu gabe, nonbait trabatutako plastikoren bat kentzeko asmoarekin. Makinak harrapatu eta heriotza probokatu zion.

Atsekabezko gertaera honen aurrean ez dira nahikoak ohizko lamentuak eta guztiok ahaleginak egin behar ditugu seguritateari buruzko prebentzioko neurriak areagotzen.

Ildo beretik atsekabe handiarekin hartzen dugu Lan Kide Aurrezkiko Andrés Aguilera lankidearen heriotza, Abenduaren 14ean hil bait zen Olandixoko Datu-Prozesuko Edifizioan.

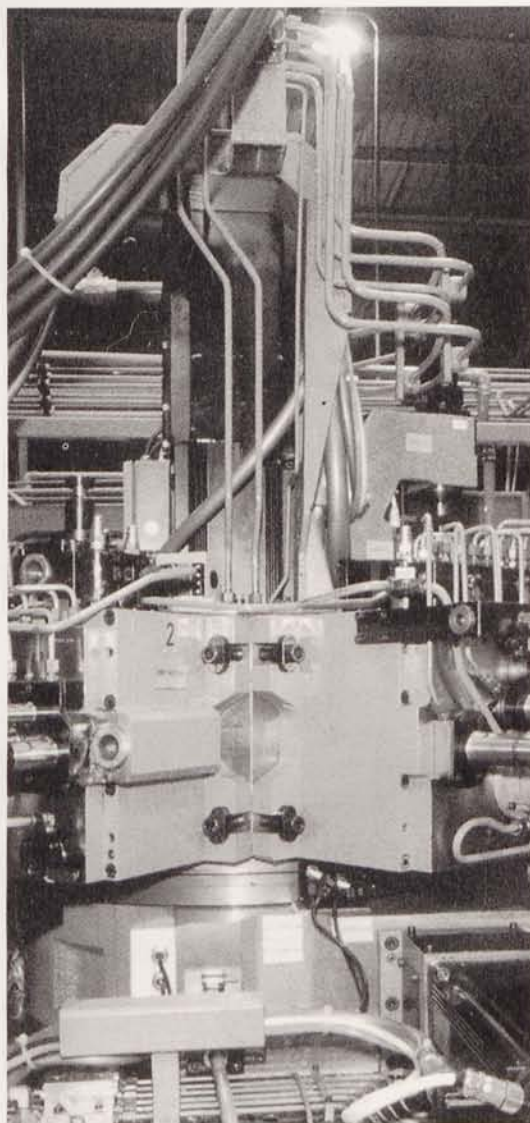
FAGOR-ARRASATE SUMINISTRA EQUIPOS A MEXICO POR 2.400 MILLONES

Fagor-Arrasate está contribuyendo de forma significativa a la reconversión del sector electrodoméstico mexicano, un mercado en el que viene trabajando ininterrumpidamente desde 1963, y al cual está suministrando actualmente una serie de equipos cuyo valor supera los 2.400 millones de pesetas.

Las operaciones ya realizadas o en curso se concentran en los dos grandes grupos del país: WHIRPOOL, asociado con Vitro Enseres Domésticos de México y GENERAL ELECTRIC, en joint-venture con la empresa mexicana Organización Mabe.

Los bienes de equipo suministrados incluyen modernos sistemas de transferencia para la fabricación de cuerpos y puertas de frigoríficos y tambores de lavadoras, líneas de prensas, sistemas de procesado de bobinas, utillaje y training profesional.

Equipos que van destinados a la empresa WHIRPOOL en sus plantas de frigoríficos (con una capacidad productiva de 600.000 aparatos/año), lavadoras (500.000/año) y cocinas, que es la más importante a nivel mundial con una producción de un millón de aparatos, que en su mayor parte se exportan a Estados Unidos.





Kooperatiben talde kontzeptuak, behineta berriro, solidaritzeko bermetasunaren kontzeptua ekartzen du. Eta kontzeptu hau hobatuz doa denboran zehar, izan ere, Hawkin-ek denborak historia duela badio, egia da baita ere gure historia arrazoizko metodo bidez, denborarekin hobetu daitekeen zerbait dela

