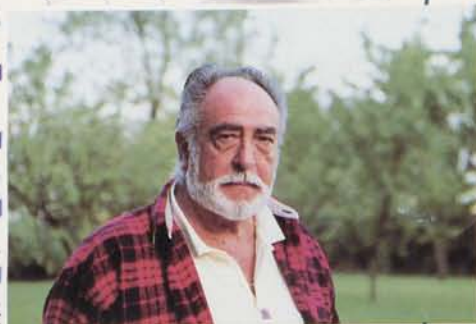


TRABAJO Y UNION

Lankide

Nº 348 Zb - Junio 1991 Ekaina - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



● Nestor
Basterretxearekin
hizketan

Ante el III Congreso



GRUPO COOPERATIVO
MONDRAGON

Los demás

Todo se mueve ahora en torno a aumentar la eficiencia de la empresa, a incrementar la competitividad.

Es difícil, sin embargo, entre las formulaciones que se hacen, hallar como idea de cabeceira aquel criterio que trascendiendo del puro objetivo de aumentar la productividad, pretenda llegar más lejos, y se concluya en afirmar y relacionar la eficiencia y la competitividad, como el medio idóneo para aumentar la solidaridad, y recrear un modelo de relación tendente a acentuar la colaboración solidaria con los demás.

Las reflexiones que se suscitan en torno a ser más eficaces utilizan datos según los cuales lo importante es que cada trabajador alemán consiga reducir su actual coste de 37,88 DM (*) la hora, a una cantidad inferior, y a que el coste de cada español, cuya incidencia actual horaria se halla en 21,88 DM*, también se reduzca. Este es un factor de coste que influye decisivamente en la capacidad competitiva de un obrero alemán con otro francés, italiano, español o británico, y de esta forma queremos saber si tenemos capacidad suficiente para colocarles las mercancías que fabricamos.

Por este camino de reflexión se construye insensiblemente una imagen de naciones convertidas en provincias que comercian entre sí, que quieren ser lo más fuertes posible a la hora de competir, y se genera, sin notarlo, un esquema de valores por el cual las 'patrias' son ahora, no de soldados que han de conquistar territorios, sino mercaderes que han de ensanchar sus espacios y sus cuotas de mercado. En el Grupo han calado estos criterios inevitablemente, y la solución que ahora se busca es convertir los Grupos Comarcales en Grupos Sectoriales: estos irán dejando paso a aquellos a medida que la conversión se comprenda en profundidad, y a partir de ese momento sea posible.

El aumento de la eficacia se va a cimentar en la formación de mayores dimensiones, capaces de diluir costes, aprovechar las economías al distribuir el

gasto producido entre unas cantidades beneficiarias de su disfrute, y teniendo, como resultado final, un grado de mayor eficiencia competitiva en cada empresa integrada en los **Grupos Sectoriales**.

No debiera olvidarse, de todas formas, que la Experiencia aspira hacia algo más que la eficiencia desnuda y que, en todo caso, se ha llegado a las máximas cuotas de fortaleza y dinamismo movilizándolo sobre todo en los socios de las cooperativas valores tales como la responsabilidad colectiva, la solidaridad, el compromiso hacia la sociedad y aquellas normas que hacen supeditar el hoy en beneficio del mañana, todo concebido como una gavilla de interés puesta al servicio de los demás.

Al respecto, y en momentos que el fundador de la Experiencia formulaba sus convencidas palabras para culminar el primer estudio de sus iniciativas -la **ESKOLA POLITEKNIKO**- ya venía a decirnos: **'el destino de cada uno está enlazado al de los otros, más hondamente de lo que pudiéramos pensar.**

Por eso ante el **III Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón** quizás sea necesario recordar que si hemos de competir en una Europa de mercaderes, lo hemos de hacer con las armas de la técnica organizativa, pero también empapados en los presupuestos éticos de nuestra Experiencia.

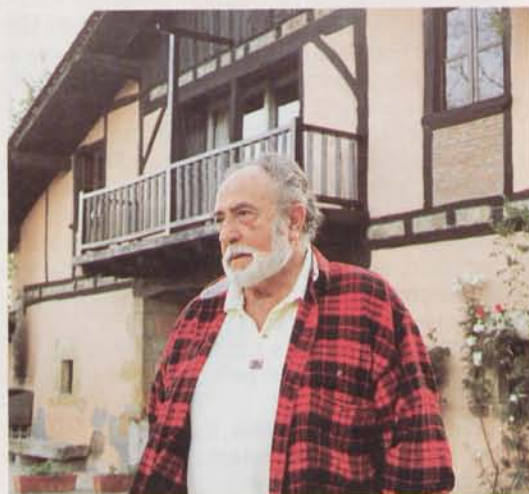
Y será bueno recordar que el empeño de ordenar las cooperativas en grupos de equivalente segmento comercial, no debe estar guiado sólo con la intención de aumentar la eficiencia empresarial sino de experimentar una vez más la fuerza solidaria de un sistema que tiene entre sus objetivos distribuir la renta de forma más equitativa, y de hacerlo sensibilizados con los derechos y exigencias que hacia nosotros tienen los demás: aquellos que desean unir la evolución de su trayectoria empresarial y agruparse para vivir solidariamente el éxito que circunstancialmente puedan compartir con otros. ■

(*) DM: Marco alemán

La Sectorialización
18 del GCM



Euskal Kultura
36 Nestor Basterretxea



Fagor:
46 1990eko balantzea



Los demás	2
La nueva estrategia del GCM JAVIER MONGELOS	5
Redistribución de resultados en el proyecto organizativo del GCM JAVIER ERDOCIA	10
Retribución del Capital en las Cooperativas JUAN MARIA OTAEGUI	15
La Sectorialización del GCM JOSE IGNACIO GARATE	18
La gran apuesta JESUS LARRANAGA	24
El porqué del Congreso JOSE MARIA LARRANAGA	27
El Cooperativismo sigue siendo bueno JOSE MARIA MENDIZABAL	30
Oficios que trajo el tren (y II) CARMELO URDANGARIN	33
Euskal Kultura: Nestor Basterretxea JAVIER MARCOS	36
Gure Kooperatibak: El voto de censura JESUS MARIA HERRASTI	41
Kooperatibetako Berriak	43
Cartas al Director	55

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

CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.^a Ormaechea
Consejeros: José M.^a Larrañaga José M.^a Mendizábal
Rafael Amozarrain Jesús M.^a Herrasti
Carmelo Urdangarín José Luis Rubio
Juan Leibar

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

Ante el III Congreso

Este número del TU. quiere dar noticia del momento en el que se encuentra la preparación del III Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón que previsiblemente se celebre en las postrimerías de este 1991.

Un Congreso del que saldrá, previsiblemente, la configuración de nuestra entidad como un solo Grupo Empresarial, es un acontecimiento de primera magnitud tanto por su repercusión cara al futuro como por la significación histórica que supone reconvertir una realidad sociológica en un Grupo Empresarial sin variar el proyecto cooperativo. TU.Lankide no puede ser ajena a esta noticia porque creemos que nuestra tarea principal es comunicar a todos los socios los temas empresariales y cooperativas más relevantes.

Cuando los pioneros, junto a Dn. José María, iniciaron las actividades empresariales elaboraron sus proyectos entre pocos, unidos por la amistad, la ilusión y la pasión por unas ideas compartidas. Aquella feliz cooperación entre pocos ha creado, con el tiempo, un complejo entramado de empresas, servicios, instituciones, etc., que va a requerir métodos de toma de decisiones.

La comunicación, fluida cuando se produce entre pocas personas, se convierte en un difícil arte cuando se trata de llegar a 23.000 personas.

Los intereses de diferentes sectores, legítimos y defendibles en sí mismos, son escollos que dificultan el progreso cuando son muchos.

Cuando se tiene el poder que obliga a acatar unas directrices resulta más fácil realizar los planes. Ahí están, a pesar de sus innegables dificultades, las fusiones y uniones que, con profusión, se producen en la actualidad en el panorama empresarial y bancario español.

Pero nuestras reglas de juego son otras. Más justas y morales, sin duda, pero que requieren de modos y actitudes diferentes de las personas.

La comunicación veraz, la leal confrontación de pareceres, la dignidad personal necesaria para aceptar el interés comunitario antes que el interés individual, son, deben serlo, no la pose hacia la galería, sino el firme propósito de cada uno de las 152 personas que los días 4 y 5 de julio se van a reunir a reflexionar sobre el Proyecto Organizativo del Grupo Cooperativo Mondragón.

Ellos son los principales responsables de las cooperativas del Grupo como ahora está configurado y ellos serán los más implicados en la tarea de presentar una alternativa lúcida y creativa al Congreso Cooperativo.

III Kongresuaren aurrean

TU-ren zenbaki honek, aurrikus daitekeenez, 1991 honen azkenaldera ospatuko den Arrasate Kooperatiba Taldearen III Kongresuaren prestaketa zein momentutan aurkitzen den informatu nahi du.

Kongresu honetatik, aurrikus daitekeenez, gure taldea Enpresa Talde bakar bihurtuta aterako da eta, beraz, garrantzi handiko gertakizuna izango da, hala etorkizuneko eragin handia ukanen duelako, nola errealitate soziologiko bat enpresa-Talde bilakaerazteak esannahi historiko handia daukalako. TU. Lankidek ezin du bazterrean utzi horrelako berririk, gure egiteko nagusia bazkideei enpresa eta kooperatiba-gai garrantzitsuenak jakineraztea dela uste bait dugu.

Aurrendariak, On Jose Mariarekin batera, enpresa-ihardueri hasiera eman ziotenean, adiskidetasunak, ilusioak eta denen artean partaideturiko ideien aldeko grinak elkarengaturiko gutxiren artean landu zituzten beren proiektuak. Lankidetzak hark, urteak joan urteak etorri, erabakiak hartzeko metodo bat galdatzen duen enpresen, zerbitzuen, erakundeen eta abarren bilbe konplexu bat sortera zi du.

Komunikazioa, pertsona gutxiren artean erreza dena, arte zail bihurtzen 23.000 pertsonarengana iritsi beharra dagoenean.

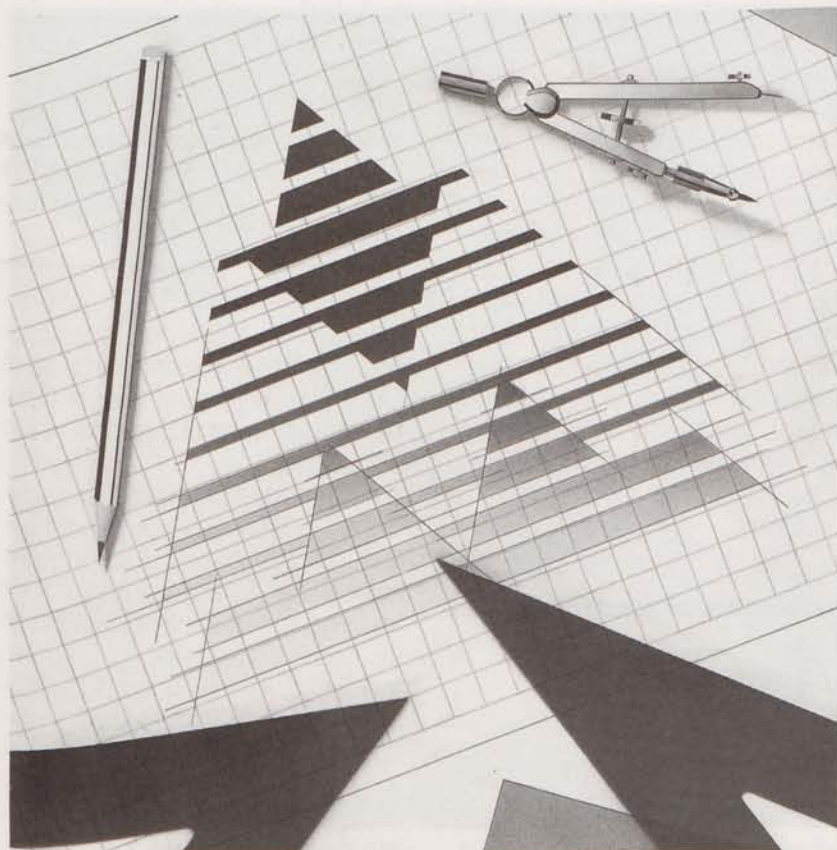
Sektore ezberdinen interesak, legezkoak eta defendagarriak berez, aurreramendua oztopatzen duten uhaitz bihurtzen dira asko direnean.

Gidargi batzuei men egitera behartzen duen botere bat daukagunean, errezago izaten dugu planak egiten. Horixe ditugu, nahiz eta zailtasun ukaezinak eduki, Espainiako enpresa eta banku-panoraman eurrez egiten ari diren fusioak eta bategiteak.

Baina gure joka-arauak bestelakoak dira. Justu eta moralagoak, dudarik ez, baina pertsonen jokamolde eta jarrera diferenteak eskatzen dituztenak.

Jakinerazpen egia, eritzi-konfrontazio leiala, norbere interesaren aurretik komunitatearena jartzeko behar den giza duintasuna, dira, izan behar dute, ez galeriaren aurrean erakutsitako posea, baizik eta Uztailaren 4 eta 5ean Arrasate Kooperatiba Taldearen Erakuntz Proiektuari buruz gogoeta egiteko bilduku diren 152 pertsonen, denen eta bakoitzaren, asmo sendoa.

Eurak dira, gaur eratuta dagoen moduan, Taldeko kooperatibetako arduradun printzipalak eta eurak izango dira Kooperatiba-Kongresura hautabide argitsu eta sormenezko bat ekartzeaz kezkatuenak. ■



Con la entrada en vigor del Mercado Unico a Partir del 1 de Enero de 1993, entrará también en vigor un juego abierto a la competencia mundial llamado Comunidad Económica Europea (C.E.E.), en el que amenazas y oportunidades de mercado marcarán la pauta de la supervivencia empresarial.

Este nuevo horizonte, que va más allá de nuestras propias convicciones, hace que el Grupo Cooperativo Mondragón se vea obligado a promover mecanismos de consolidación, instituciones financieras capaces de apoyar la captación agresiva de cuotas de mercado y aunar vocaciones empresariales en beneficio del conjunto, renunciado en la medida que resulte preciso, a una parte de las facultades individuales.

La nueva estrategia del Grupo Cooperativo Mondragón

* Javier Mongelos, Presidente del Consejo General del Grupo Cooperativo Mondragón

LA ENCRUCIJADA

El proyecto cooperativo desarrollado hasta hoy, ha sido sin lugar a duda un proyecto apasionante y a la vez apasionado. Toda su andadura ha sido una continua superación de dificultades, que gracias al esfuerzo de todos, ha permitido que

el fenómeno cooperativo de Mondragón sea objeto de estudio y admiración.

Sin embargo, la incorporación a partir de 1985 a la CEE y la firma del Acta Unica de la que surge el mercado Unico Europeo, ha generado un vuelco de todo el panorama económico y competitivo que afecta de forma definitiva a todo tipo de em-

presas, sean estas de carácter industrial, servicios o financieras.

Consecuentemente todo el entorno cambia de forma radical, dejando envejecidos los modelos empresariales y haciéndolos inservibles cara al futuro.

Nos hallamos en una encrucijada que nos obliga, a tomar decisiones para adaptarnos a la nueva realidad,

y poder continuar ampliando la 'experiencia cooperativa' ahora ya en el ámbito europeo.

NECESIDAD DE UN PROYECTO ESTRATEGICO

Las empresas europeas han reaccionado hace años y sucesivamente han ido apareciendo movimientos que han dado lugar a reestructuraciones con desaparición o absorción de pequeñas empresas, a la especialización cada vez más fuerte para aprovechar en mejores condiciones la competencia o para realizar economías de escala, a cambios en los métodos de producción, con la aplicación creciente de nuevas tecnologías, a la subcontratación cada vez más importante de actividades o procesos habitualmente incorporados en las empresas... etc. Entre tanto nuestro G.C.M. parte con claros síntomas de debilidad en este nuevo contexto. Por un lado, la mayor parte de las cooperativas del grupo tienen una dimensión insuficiente para desenvolverse competitivamente en el nuevo escenario europeo, y por otro lado existe clara insuficiencia de redes e implantaciones comerciales así como de la imagen corporativa necesaria para desarrollar y consolidar la penetración en el mercado europeo.

A pesar de que la capacidad económica-financiera del conjunto del Grupo puede llegar a deslumbrar, la realidad es muy otra cuando se contemplan las Cooperativas individualmente, resultando claramente insuficiente para desarrollarse en la dimensión y velocidad requeridas en la nueva situación.

La capacidad tecnológica y de 'management' de nuestros competidores europeos es en general superior, lo que se traduce en una mayor velocidad de innovación, con mejores productividades y calidades.

Esta situación nos obliga, con cierta urgencia, a reorientar nuestra andadura, proyectando un cambio en el modelo organizativo del Grupo Cooperativo Mondragón. Se trata de proyectar un verdadero grupo en el que se superen las distancias entre los diferentes negocios, las cooperativas y los sectores; estructurándolo bajo una unidad de dirección plasmada en estrategias corporativas, que a su vez se soporten en una vocación social unitaria y una corresponsabilidad financiera y económica que ayude a superar coyunturas desiguales en las distintas parcelas del Grupo.

'La capacidad tecnológica y de 'management' de nuestros competidores europeos es en general superior, lo que se traduce en una mayor velocidad de innovación, con mejores productividades y calidades'

Este es pues 'El proyecto Estratégico' que nos estamos planteando, cuyo desarrollo y gestión debemos iniciar ya sin demora. No es momento de esperar sino de actuar. Hay que superar los planteamientos empresariales estrechos que pueden propiciar en muchos casos la desaparición de los negocios, en el nuevo panorama competitivo. Buscamos el camino para perpetuar nuestra 'experiencia cooperativa' en el contex-

to de la Comunidad Económica Europea'.

EL PROYECTO ESTRATEGICO HACIA UN NUEVO MODELO ORGANIZATIVO

El punto de partida del Grupo Cooperativo Mondragón, es el de una especie de mosaico empresarial en el que cada cooperativa apenas tiene algo que decir en el nuevo Mercado Europeo.

Los primeros síntomas están apareciendo ya en lo que hasta ahora hemos denominado mercado interior (mercado español). La invasión de los competidores internacionales es un hecho constatable en prácticamente todos los sectores. Su potencial financiero, tecnológico y comercial es mucho mayor que el nuestro, disfrutando además de ventajas en intangibles como imagen de marca o el 'made in ...'.

Ante esta avalancha la alternativa es cerrar filas, tratando de fortalecer las posiciones sectoriales actuales y futuras. En esta faceta hay que adoptar una estrategia ofensiva dando un salto hacia el nuevo proyecto empresarial.

La defensa de nuestra posición en el mercado interior se hace proyectándonos hacia el mercado europeo primero y mundial después, tratando de acercarnos y superar a la nueva competencia que está surgiendo. Tenemos potencial para alcanzar el éxito en este proceso si sabemos proyectarnos como Grupo. Sin embargo se puede ya afirmar que de forma individual las cooperativas, tarde o temprano, serán superadas y absorbidas en el nuevo entramado empresarial que está surgiendo.

El proyecto del Grupo o Corporación tiene, inevitablemente que caminar buscando la cohesión que



responda a una UNIDAD CORPORATIVA que se proyecte hacia el mercado como una verdadera unidad empresarial, en la que queden claras las relaciones interorgánicas, los ámbitos de gestión, decisión y responsabilidades.

LA MISION

Bajo estas premisas, el Consejo General en sus reflexiones sobre la evolución del Grupo Cooperativo Mondragón, ya en 1989 alcanzó a definir y consensuar la 'Misión' del Grupo lo que trasladó al Segundo Congreso en los términos siguientes:

La experiencia cooperativa que encarna el Grupo Cooperativo Mondragón de naturaleza socioeconómica en el marco de la empresa, asume como misión propia la producción y venta de bienes y servicios, adoptando en su organización interna métodos democráticos para la selección de sus órganos de gobierno y dirección, y distribuyendo los bienes materiales y sociales generados en beneficio solidario de sus trabajadores y de la comunidad en la que se inscriben sus actividades.

Para alcanzar los objetivos que expresa la misión que se le encomienda, el Grupo Cooperativo Mondragón actuará desde una perspectiva competitiva, generando y ordenando los recursos

humanos y financieros al buen fin de un desarrollo progresivo y armónico.

Se proveerá de servicios de apoyo y cobertura, generará economías de escala, fomentará la innovación y la investigación, creará empleo en el régimen cooperativo y arbitrará los medios necesarios que le permitan alcanzar el liderazgo corporativo en el Mercado Unico Europeo en aquellos sectores elegidos como de interés preferente por los órganos del Grupo.

En cumplimiento de los Principios Básicos aprobados por el I Congreso, facilitarán la promoción humana y profesional de sus socios trabajadores, a los que propiciará bienestar económico y la

calidad de vida y de trabajo consonantes con el ejercicio de la solidaridad y el desarrollo empresarial equilibrado a largo plazo.

Un juego abierto a la competencia mundial llamado Comunidad Económica Europea.

ESTRATEGIAS BASICAS

Para responder precisamente al conjunto de los objetivos contenidos en esta **'Misión'** se ha proyectado el 'Modelo de Referencia' que, a modo de propósito estratégico debe orientar el rumbo y destino final del proyecto organizativo del Grupo Cooperativo Mondragón que está orientado a obtener la MAXIMA EFICIENCIA EMPRESARIAL y para lo que establece las estrategias básicas siguientes:

1- Configuración de la experiencia cooperativa de Mondragón como una 'Corporación Empresarial' diversificada en sus actividades financieras, industriales y comerciales desde el criterio de Unidad de Dirección y Control Estratégico.

2- Estructuración de la 'Corporación Empresarial' en Divisiones multisectoriales con relaciones producto-mercado homogéneas y coherentes con la Política Empresarial aprobada por sus Organos de Gobierno.

3- Integración de las Cooperativas en Agrupaciones Sectoriales propiciadoras de sinergias y economías de escala que, permitan minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades derivadas de la implantación del Mercado único Europeo a partir del primero de Enero de 1993. Agrupaciones que quedarán encuadradas en la estructura divisional corporativa.

4- Promoción, en el seno de las Agrupaciones Sectoriales, de la formación de empresas de tamaño adecuado al nuevo escenario competitivo mediante convenios y/o proce-



'La invasión de los competidores internacionales es un hecho constatable en prácticamente todos los sectores. Su potencial financiero, tecnológico y comercial es mucho mayor que el nuestro, disfrutando además de ventajas en intangibles como imagen de marca o el 'made in... '.

5- Gestión de los Recursos Humanos en coherencia con los Principios Básicos y con las necesidades derivadas de la Política Empresarial, propiciando la participación en las decisiones para la búsqueda de una mayor motivación e identificación en el trabajo, y promoviendo una actuación formativa para el logro del desarrollo personal y profesional.

6- Introducción en la organización de la 'Cultura Empresarial' que caracterice las relaciones internas y externas del Grupo Cooperativo Mondragón, en coherencia con sus Principios Básicos y con la Misión encomendada.

7- Dotación de recursos financieros procedentes de la generación de excedentes al Fondo Central Intercooperativo y al Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa para promover proyectos conjuntos e in-

centivar la aplicación de las Políticas y Estrategias Generales.

8- Descentralización de la planificación y gestión estratégica en las Agrupaciones Sectoriales en el marco de las directrices generales de la Política Empresarial corporativa.

9- Asunción del control estratégico y de la reasignación de los recursos financieros corporativos por los Organos de Gobierno y Dirección de la 'Corporación Empresarial'.

10- Creación de entidades de supraestructura e instrumentales que dinamicen el desarrollo conjunto y la penetración en Europa mediante la toma de participaciones en otras sociedades con capacidad de aportar cuota de mercado o innovación tecnológica.

11- Implantación de una Política de Imagen Corporativa y de Administración del Fondo de Intangibles que consoliden y cohesionen la estructuración de la 'Corporación Empresarial'.

12- Reconversión de Resultados en las Agrupaciones Sectoriales y en la Corporación con objeto de propiciar el desarrollo armónico y solidario de las Cooperativas, reforzando la consolidación de sus puestos de trabajo.

13- Asignación de recursos económicos para el mantenimiento del presupuesto anual de los Organos Corporativos, los Departamentos Centrales y los Servicios Divisionales.

CORPORACION COOPERATIVA MONDRAGON

J.M.

Nos hallamos pues ante decisiones trascendentales para el futuro del G.C.M. que se proyecta social y empresarialmente en el nuevo espacio competitivo del Mercado Unico Europeo. En él, debemos perseguir la máxima eficacia empresarial como Corporación para lo cual es necesario alcanzar la unidad de dirección y de control estratégico. Esto exige una mutación de la organización hacia la sectorialización con la máxima integración.

El 'Modelo de Referencia' es un propósito estratégico hacia el que caminaremos, etapa a etapa sin poder fijar la fecha de su consecución y evitando crear situaciones de incertidumbre. Así el Grupo Cooperativo Mondragón se configurará al finalizar el proceso como una 'Corporación Empresarial' con entidad jurídica propia. La nueva organización da nacimiento a las agrupaciones sectoriales como núcleo básico de la corporación. En ellas se irán cohesionando las cooperativas de los mismos sectores o próximos.

Esta organización va a permitir con-

centrar los recursos en sectores que se 'elijan como de interés preferente por los órganos del Grupo' para que, tal y como se dice en la 'Misión', nos 'permita alcanzar el liderazgo corporativo en el Mercado Unico Europeo'. Ha llegado el momento de fortalecer posiciones frente a Europa concentrando los esfuerzos en sectores escogidos.

Surge a veces la duda sobre las reales sinergias existentes en una u otra de las Agrupaciones proyectadas y en consecuencia las ventajas derivadas a corto plazo, de la nueva organización. No obstante el proyecto que llevamos entre manos es de carácter estratégico y en consecuencia debemos perfilar sus objetivos en el medio y largo plazo. En este periodo surgirán las sinergias y las economías de escala porque fortaleceremos los sectores escogidos robusteciendo la posición en el mercado europeo.

No es este el momento para jugar individualmente en función de la circunstancia por la que se atraviesa o de una visión miope jugando con el futuro de nuestras cooperativas.

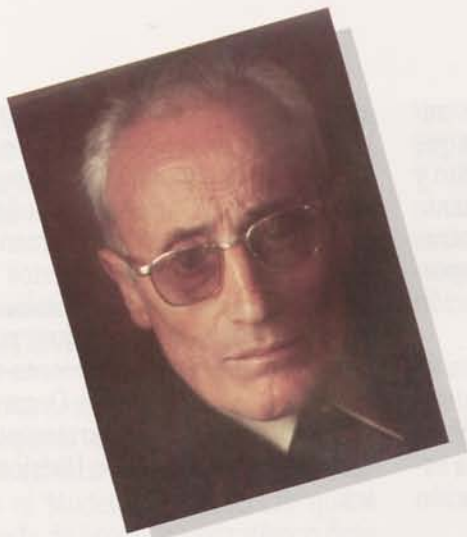
Ahora, como antes y ocurrirá también después, la situación de las cooperativas no será igual. A lo largo de su existencia ellas, como las personas, atraviesan etapas de mejor o

peor estado de salud y probablemente ante una decisión como la que nos enfrentamos los intereses podrían tentar a adoptar posiciones incorrectas y siempre insolidarias, con grave riesgo para el futuro de la institución.

Ha llegado el momento de tomar decisiones antes de que otros las tomen por nosotros.

Tenemos que aprovechar las importantes capacidades potenciales que como grupo tenemos. Capacidades de todo orden: tecnológicas, financieras, de gestión, de imagen corporativa y fundamentalmente humanas, que hoy las estamos despilfarrando en realidades dispersas y como consecuencia, con grados de eficacia claramente insuficientes en el nuevo encuadre competitivo.

Por todo ello la nueva estrategia del Grupo Cooperativo Mondragón se concita en un proyecto organizativo que permita configurar un verdadero grupo empresarial, propiciador de la máxima eficacia económica y social para las cooperativas partícipes, sobre la base de un modelo orientado hacia la unidad de dirección de grupo y al reagrupamiento de las cooperativas por sectores de mercado, configurándose como la 'Corporación Cooperativa Mondragón'. ■



'Es arriesgado hacer de cada cooperativa un mundo cerrado. Tenemos que pensar en la solidaridad intercooperativa como único recurso para, mediante la misma, salir al paso de otros problemas de crecimiento y madurez: hay que pensar en un espacio vital adecuado a las circunstancias'. (J.M.A)

Redistribución de resultados en el proyecto organizativo del Grupo Cooperativo Mondragón

* **Javier Erdocia**, Secretario General del Consejo General de Grupo Cooperativo Mondragón

Nuestra Redistribución de Resultados consiste en constituir un fondo dotado con un determinado porcentaje de los remanentes anuales obtenidos por las cooperativas que componen un Grupo, para redistribuirlo entre las asociadas conforme a una regulación preestablecida, basada fundamentalmente en criterios de solidaridad y eficiencia empresarial.

Esta regulación, que es la metodología para su aplicación práctica, exige la utilización de unos criterios de administración y contabilidad idénticos en todas las cooperativas partícipes para la determinación de sus resultados, base de la redistribución.

Es una institución conceptualmente asumida, aceptada sin reservas; su aplicación práctica va arraigando con paso firme en la medida que los Grupos Cooperativos van consolidándose, si bien de forma muy diversa y heterogénea.

LA REDISTRIBUCION DE RESULTADOS AUMENTA SU RELEVANCIA

Aumenta su relevancia, si cabe expresarse así; sin embargo, hay que interpretar la expresión en el sentido que se desprende de las ideas que a continuación se vierten.

Por supuesto que ya en su génesis en el seno de lo que hoy es Grupo Fagor, entonces Ularco, el 'fondo de solidaridad de remanentes' era considerado como un elemento integrante e integrador importante. Su Reglamento Fundacional, de 1964, lo concibe como una institución intersocietaria de gran entidad al definirlo como **expresión fiel de la interdependencia de sus cooperativas y de la estrecha vinculación al logro de sus comunes objetivos sociales, compatible con el estímulo natural de superación de cada asociada.**

Históricamente desde un plano operativo, hay que señalar que uno de los motivos de su alumbramiento y una de las funciones principales de la Redistribución de los remanentes fue homogeneizar la retribución al trabajo de los socios de todas las cooperativas del Grupo y facilitar así las transferencias de personal entre las mismas, conforme aconsejase el nivel de la cartera de pedidos o el monto de trabajo que disponía cada una.

La homogeneización era total en la parte referente a los anticipos de consumo, puesto que en todas las cooperativas del Grupo se aplicaban las mismas bases y tabla de retribución valorándose los puestos de trabajo bajo unos criterios idénticos, pero no era homogénea la parte de la retribución al trabajo relativa a su componente de retorno cooperativo, que dependía del nivel de los resultados que cada cooperativa hubiese alcanzado. Y este distinto nivel era -es y será- distinto en unas y otras cooperativas, lo que acarrea problemas a la hora de conseguir la utilización conjunta más eficiente de la plantilla de las cooperativas del Grupo. La redistribución, pues, venía y viene a resolver con gran sentido práctico este problema de carácter social y económico.

Siguiendo con el discurso sobre su relevancia, hay que afirmar también que esta alta concepción inicial de la Reconversión ha sido asumida en el tiempo por el Grupo Cooperativo Mondragón, a pesar de que su aplicación práctica en los Grupos se enfrenta con muchas dificultades y está costando su implantación. Así al aprobar en el I Congreso (año 1987) los '**Principios Básicos de la Experiencia**', se alude explícitamente a la redistribución común de resultados en el Principio 7. 'Intercooperación', y en el II congreso (año 1989) se le incorpora en la **Norma Básica de 'Organización de los Grupos Cooperativos'** como un elemento esencial para el desarrollo armónico y equilibrado de un Grupo Cooperativo.

Pero ahora, ante el III Congreso, se puede decir que se asume con mayor fuerza. Lo demuestra el hecho de que se piensa someter la Reconversión de Resultados a nuestro órgano supremo con rango de ponencia que va a ocupar un punto específico del orden del

'Se propone constituir el fondo de Redistribución de Resultados en las Agrupaciones Sectoriales dotando las cooperativas componentes entre un límite mínimo del 10% y un máximo del 35% de los excedentes brutos'

día al igual que una Norma Básica. De ahí que subrayemos su mayor relevancia actual y nos atrevamos a decir que esta singular figura, alumbrada hace 27 años, recobra renovada y especial significación al proyectarse la nueva configuración del Grupo Cooperativo Mondragón, conformada en base al criterio sectorial de las actividades que desarrollan sus cooperativas para aumentar su capacidad competitiva global frente al reto proveniente del Mercado Unico Europeo. En esta elevación del rango institucional de la Redistribución - manifestada por su consideración de ponencia en el III Congreso, e incluso, por ocupar un artículo en este número del T.U. - Lankide dedicado al Grupo-, ha incidido el que al proyectarse en la Experiencia y Grupo Empresarial más cohesionado, se ha sentido con mayor consciencia y fuerza la necesidad de arbitrar y reforzar los nexos que lo empasten, que en el caso de las cooperativas no puede conseguirse por cruces de participación entre empresas como en las sociedades anónimas sino por este tipo de lazos de implicación económica y, en nuestro caso, por otras interrelaciones institucionales vehiculadas a través de las entidades de supraestructura en los ámbitos de la financiación, provisión social, formación, investigación y compromiso social.

NO SE TRATA DE UNA REDISTRIBUCION DE RESULTADOS NUEVA

No se trata de alumbrar una figura nueva sino de una adaptación de la que se está aplicando en los Grupos Cooperativos, a la configuración empresarial del Proyecto Organizativo del Grupo Cooperativo Mondragón que se está elaborando.

La concepción inicial no varía en su aspecto básico. El fundamento doctrinal, como no podría ser de otra forma, se mantiene en los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, en concreto en el 7. 'Intercooperación' ya citado, que dice:

La experiencia Cooperativa de Mondragón considera que, como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia

cia empresarial, el principio de Intercooperación debe manifestarse:

a) Entre Cooperativas individualmente consideradas, a través de la constitución de Agrupaciones tendentes a la creación de un régimen socio-laboral homogéneo, incluida la reconversión común de Resultados, la regulación de transferencias de socios trabajadores y la búsqueda de las sinergias potenciales derivadas de la dimensión conjunta.

A su vez, el documento, posible ponencia de la Reconversión de Resultados, recoge como objetivo básico el que ya se formuló al aprobar en el II Congreso la Norma Básica de 'Organización de Grupos Cooperativos' en su doble vertiente:

Empresarial

Propiciador del desarrollo armónico de las Cooperativas por su potencialidad para corregir, alisando, la influencia de los ciclos económicos positivos y negativos en la generación de excedentes, y de la creación de unidades de intercooperación de mayores dimensiones con capacidad para dinamizar la evolución conjunta y mejorar su eficiencia mediante el aprovechamiento de las sinergias inducidas.

Social

'Tendente a homogeneizar solidariamente la retribución a los socios trabajadores, mediante la aplicación equitativa de retornos o extornos, y a proteger la continuidad de los puestos de trabajo'.

Además señala entre otras finalidades, éstas que permanentemente están presentes cuando se proyectan acciones de cierto porte en el grupo:

- Reducir los riesgos de los socios trabajadores -económicos y de empleo- en función de la diferente evolución de sus cooperativas.
- Compensar y solidarizar entre las Cooperativas y sus socios trabajadores los di-

Aunque la convergencia de estrategias y sinergias es más atenuada, también en las Divisiones conviene implantar compromisos intercooperativos que refuercen su cohesión interna.'



ferentes excedentes anuales generados con el desarrollo de sus actividades empresariales.

- Facilitar la creación de unidades empresariales de mayor dimensión -Grupos, Agrupaciones, Divisiones y Corporaciones- en base a que todos los socios trabajadores participen de los resultados del proyecto conjunto'.

La adaptación resulta obligada de aprobarse por el Congreso, como se espera, el Proyecto Organizativo del Grupo Cooperativo Mondragón. Es una consecuencia de la profunda modificación estructural que se produce fundamentalmente al erigirse las Agrupaciones Sectoriales en los pilares básicos del Grupo en sustitución de los actuales Grupos Comarcales. La adaptación que se propugna afecta a la metodología del proceso y a la estructura misma de la Redistribución de Resultados, que se proyecta a dos niveles: Sectorial y Divisional.



En el aspecto metodológico se propone:

- Establecer, con carácter general, los **excedentes brutos** como **base de redistribución**, rompiendo con ello la trayectoria histórica más generalizada -aplicada por todos los Grupos Cooperativos excepto Debako- de distribuir entre los socios trabajadores los importes destinados a **retornos o extornos** en la distribución anual de resultados de sus cooperativas.

Los **excedentes brutos** son los resultantes os después del pago de intereses al Capital Social y previos a la dotación a la provisión por el Impuesto de Sociedades.

- Adoptar alternativamente como **base de reconversión** en las Agrupaciones Sectoriales, que para una total equiparación económica de sus socios trabajadores así lo requieran, el **100% de la parte de excedentes netos destinada a retornos-extornos**.

Durante el período transitorio 1991-1995 los Grupos Cooperativos mantendrán la 'reconversión' puesto que no se puede ignorar y cortar de un tajo el pasado de una institución que tiene tanta trascendencia y arraigo.'

- Situar el **nivel de redistribución entre un límite máximo del 50% y un límite mínimo del 25% de los excedentes brutos anuales**, pudiendo el Consejo General excepcionar ambos límites a solicitud justificada de las Divisiones o Agrupaciones Sectoriales. (Lógicamente se excepciona el caso de las Agrupaciones Sectoriales que opten por la **redistribución del 100% de retornos-extornos**).

Resulta difícil determinar el nivel óptimo para conseguir la conjunción de los objetivos sociales y empresariales. En la propuesta se adopta una postura intermedia, tratando de que los socios trabajadores no se desvinculen de sus respectivas cuentas de resultados y de que se minimicen las transferencias de recursos de actividades eficientes y con posibilidades de expansión a otros ineficientes y en declive.

En cuanto a la estructuración de la Redistribución propuesta, hay que señalar que las modificaciones más sustanciales respecto a la implantada en los Grupos provienen, o van a provenir, del modelo organizativo que finalmente adopte el Grupo Cooperativo Mondragón. La propuesta que ahora se está procesando en los Grupos Cooperativos y Cooperativas se basa en la estructura organizativa que se está barajando en el borrador del Proyecto Organizativo del G.C.M.

El modelo organizativo se asienta en unas 25 Agrupaciones Sectoriales constituidas según criterio producto-mercado, que se reagrupan en 9 'Divisiones' multisectoriales constituyendo a su vez una envolvente corporativa, cuya función será gestionar estratégicamente el GCM como si de una unidad se tratara, buscando la máxima eficiencia económica y social global y de las cooperativas partícipes.

Conforme a este modelo se proponen dos niveles complementarios de Redistribución de Resultados, con sus respectivos límites de aplicación, adecuados al grado de implicación existente entre las cooperativas partícipes.

Redistribución Sectorial

Se propone constituir el fondo de Redistribución de Resultados en las Agrupaciones Sectoriales dotando las cooperativas componentes entre un **límite mínimo del 10% y un máximo del 35% de los excedentes brutos**, siendo susceptible de ampliarse el límite máximo por acuerdo del Consejo General.

La implantación de esta figura se justifica por la aceptación de la estrategia y política empresarial común por las cooperativas integrantes de la Agrupación Sectorial y la flexibilidad de su fórmula se asienta en el distinto grado de complementariedad existente entre las mismas.

Reconversión Divisional

Aunque la convergencia de estrategias y sinergias es más atenuada, también en las Divisiones conviene implantar compromisos intercooperativos que refuercen su cohesión interna. De ahí la propuesta de establecer en su seno la Redistribución. En este caso, se propone dotar un **límite mínimo del 5% y máximo del 20% de los excedentes brutos**, pudiendo también en este caso el Consejo General ampliar el límite máximo. ■

PERIODO TRANSITORIO 1991-1995

La coexistencia de la nueva organización configurada en Agrupaciones Sectoriales y Divisiones, cuya implantación exige un tiempo, y de la precedente basada en Grupos Cooperativos obliga a prever un período transitorio, que en principio, se ha calculado de 4 años. El recoge los niveles máximos y mínimos obligatorios a aplicar durante el mismo.

Me resta señalar que durante este período transitorio los Grupos Cooperativos mantendrán la 'reconversión' puesto que no se puede ignorar y corta de un tajo el pasado de una institución que tiene tanta trascendencia y arraigo.

Es así como se está concibiendo la Redistribución de Resultados en el borrador del Proyecto Organizativo del Grupo Cooperativo Mondragón, que está siendo analizado en el Grupo y cuyas primeras confrontaciones se producirán en las Jornadas de Reflexión a celebrar en fechas próximas.

De cualquier forma, no deja de ser una solución de gran sentido común para la integración del Grupo, inspirada en la piedra angular de la Experiencia que es la solidaridad, en el trabajo en solidario y no en solitario.

PROBLEMATICA FISCAL

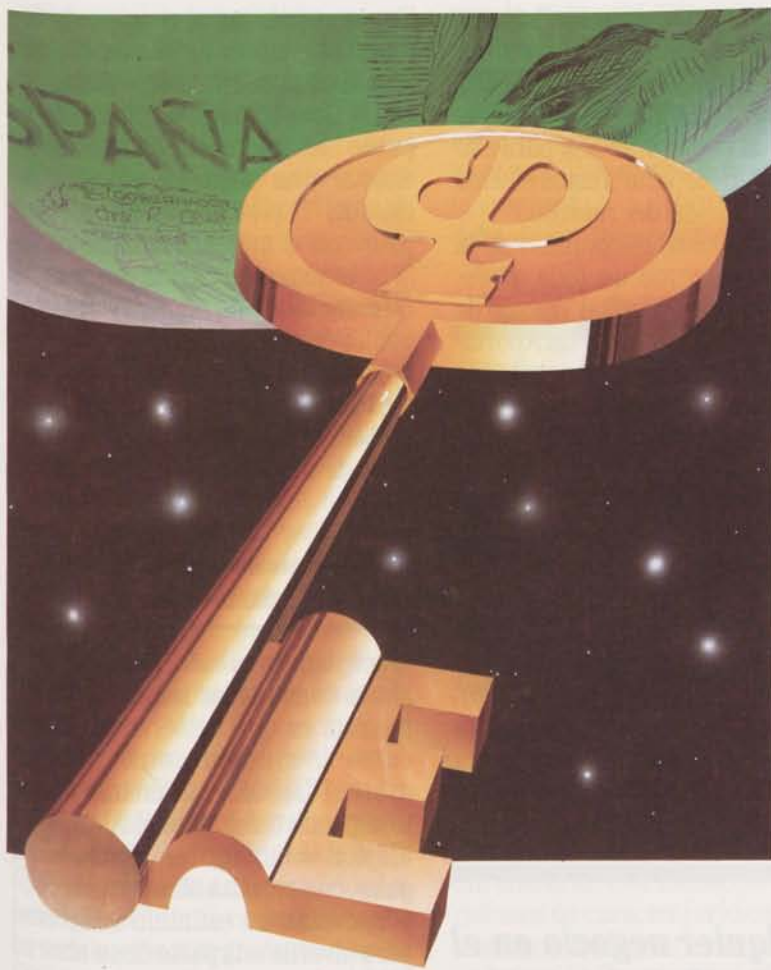
No quiero terminar el artículo sin al menos mencionar la proble-

mática fiscal que encierra la Redistribución de Resultados entre cooperativas miembros de un Grupo Cooperativo, al no clarificar la legislación vigente la deducibilidad en el Impuesto de Sociedades de las cesiones entre la cooperativa aportante y la receptora.

El problema está en vías de solución a través de la promulgación de una norma que arbitre el régimen de declaración consolidada para Grupos de Sociedades Cooperativas y por las Normas Forales sobre Régimen de declaración consolidada para Grupos de Sociedades Cooperativas y por las Normas Forales sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas que deberán adoptar la Ley Estatal a cada Territorio Histórico.

CALENDARIO 1992 - 1995

NIVEL	1992	1993	1994	1995
Sectorial	5%-35%	6%-35%	8%-35%	10%-35%
Divisional	0-20%	2%-20%	4%-20%	5%-20%
Límite conjunto	5%-40%	8%-40%	12%-40%	15%-40%



Artikuluaren abiapuntua honako hau dugu: autorearen ustez, kapitalaren ordainsaria ez da nahikoa bazkideen aurrezki pertsonala kooperatiben kapitalera bideratzeko. Juan M.^a Otaegik pista batzuk ematen dizkugu akats hau zuzentzeko.

Retribución del Capital en las Cooperativas

* Juan María Otaegui, Presidente de Caja Laboral Popular

Enfoque del Problema

La experiencia observada en nuestras Cooperativas permite afirmar que la retribución del Capital no constituye estímulo suficiente para movilizar una parte del ahorro personal de los cooperativistas hacia el Capital de las Cooperativas.

Tras esta afirmación parece obligado plantearse la siguiente cuestión:

¿Es bueno que se produzca esta capitalización cooperativa del ahorro de los socios? Y la respuesta afirmativa conlleva, a su vez, otra pregunta: ¿Qué habría que hacer para ello, y por qué no lo hemos hecho?

El objetivo de este pequeño trabajo no es otro que el tratar de aproximarse a la solución de estas cuestiones.

No vamos a dedicar mucho espacio a contestar a la primera pregunta. Creemos que la respuesta es afirma-

tiva por las siguientes razones:

Primero, porque permite reforzar los Recursos Propios de la Cooperativa.

Segundo, porque va a permitir a los cooperativistas una opción de inversión que si resulta interesante durante su vida laboral activa, no tiene porqué no serlo en su jubilación, lo que suavizará el problema de la descapitalización.

Y, en tercer lugar, porque va a enfrentar a la Cooperativa a una retri-

bución a Capital en competencia con las opciones del mercado financiero, lo que constituye, sin duda, un elemento dinamizador y de mayor exigencia.

¿Por qué no lo hemos hecho hasta ahora?

Para tratar de contestar a esta pregunta quiero aflorar un par de conceptos que pienso que pueden ayudar al lector a comprender mejor la respuesta.

Cuando hablamos del capital de las Cooperativas hay que realizar a mi juicio una radical distinción entre lo que denominaré 'Capital Trabajo' del 'Capital Ahorro'.

El 'Capital Trabajo' no es más que el capital formado, tras la aportación inicial obligatoria, por la acumulación de los retornos-externos (actualizados con la revalorización correspondiente). Es un capital cuya formación es inseparable de la condición de socio trabajador. Son lo que legalmente se denominan las Aportaciones Obligatorias.

El 'Capital Ahorro', es aquel que se constituye por el ahorro personal del socio, con carácter voluntario. Son lo que legalmente se denominan las 'Aportaciones Voluntarias a Capital'.

He de señalar que las regulaciones sobre tratamiento del Capital realizadas a lo largo de nuestra historia y culminadas en el I Congreso Cooperativo con una norma armonizadora sobre el 'Tratamiento del Capital Social' han contemplado la materia siempre bajo la perspectiva del 'Capital Trabajo', estableciendo automáticamente un paralelismo con el 'Capital Ahorro'.

A mi juicio aquí ha estado el nudo gordiano de la cuestión.

Para superar esta situación hay que comenzar contemplando la retribución del 'Capital Trabajo' desde una perspectiva más integral que la que estamos acostumbrados, y para ello hemos de incorporar a estos efectos la consideración del retorno.

Si contemplamos el conjunto de la Cooperativa, como un todo, podemos decir que el 'Capital Trabajo' de la Cooperativa (suma de las Aportaciones Obligatorias) es retribuido con el interés más los excedentes destinados a retorno, mas la revalorización aplicada en su caso. Este es el fenómeno económico global y esta forma de ver el fenómeno no pretende en absoluto poner en causa nuestro esquema de distribución, pero sí se quiere resaltar que para cualquier comparación con las opciones existentes en el medio financiero, es preciso homogeneizar nuestra retribución en una figura equivalente al medio.

'Cualquier negocio en el entorno de la inversión financiera trabaja con una materia tangible que es el dinero y con otra intangible que es la confianza del público.'

Vista así la retribución al Capital podemos señalar que la media de los tres últimos años para las Cooperativas Industriales y de Servicios que han obtenido resultados positivos en el Grupo Cooperativo Mondragón ha supuesto una tasa de retribución del orden del 24% anual.

Este es, por lo tanto, el punto de referencia cuando hablemos globalmente de la retribución del Capital en las Cooperativas, y es también el punto de referencia si queremos diseñar una política de incentivación del 'Capital Ahorro' para competir con el mercado financiero. Si no tenemos en cuenta el punto de referencia de esta manera y nos empeñamos en reducir la retribución del capital al interés pagado seguiremos a mi juicio sin dar solución a la presencia del 'Capital Ahorro' en el seno de nuestras Cooperativas.

¿Qué deberíamos hacer?

Si aceptamos las conclusiones hasta ahora comentadas la respuesta inmediata es que debiéramos de incorporar a nuestro ordenamiento sobre el Capital Social un tratamiento específico del 'Capital Ahorro', o 'Capital Voluntario' en términos legales, que permita ofrecer a los cooperativistas un estímulo suficiente para invertir una parte de su ahorro personal.

Si bien no se trata en este pequeño trabajo de realizar un tratamiento en profundidad, sí avanzaremos algunas ideas básicas.

En primer lugar es preciso situar con claridad cuál es el espacio natural que puede ocupar el 'Capital Voluntario' dentro de las opciones del mercado financiero. Nada mejor para ello que establecer sus características principales que son las siguientes:

- Como Capital que es, forma parte de los Recursos Propios de la Cooperativa.
- Su retribución tiene carácter de coste para la Cooperativa.
- Su retribución no está ligada al resultado sino que viene establecida en las condiciones de emisión.

- El riesgo de este capital no está sujeto a la coyunturalidad de cada ejercicio, ya que no es acreedor a la distribución de resultados ni en los beneficios ni en las pérdidas.

- Sin embargo sí está sujeto al riesgo de pérdida de su valor en caso de disolución de la Cooperativa y liquidación de su Haber Social, sitúándose en el orden de prerrelación después de los acreedores y antes del Capital Obligatorio.

Por el conjunto de las características señaladas es bastante claro que encaja dentro del concepto de una renta fija, si bien con un nivel de riesgo mayor al formar parte de los Recursos Propios de la Cooperativa. Es en su conjunto una figura bastante asimilable a la existente de 'Deuda Subordinada' que puede ser emitida por las entidades financieras.

La primera conclusión, por lo tanto, es que la retribución del 'Capital Voluntario' debe de moverse en competencia con las opciones de renta fija más una prima de riesgo que habría que definir. Si recordamos que la retribución integrada del Capital Obligatorio se sitúa en torno al 24%, es obvio que la aplicación del criterio de retribución a que hemos hecho referencia (renta fija + prima de riesgo) puede encajar perfectamente sin que se tenga que poner en cuestión el tratamiento actual al Capital Obligatorio. Creemos, por tanto, que desde el punto de vista de la retribución el problema tiene un encaje razonable.

Pero como todos sabemos, cualquier inversión debe de contemplarse también bajo los parámetros de seguridad y liquidez.

¿Puede darse una respuesta positiva desde estos dos planos en el tratamiento del 'Capital Voluntario' de las Cooperativas?. Contemplando la situación desde la perspectiva individual de cada cooperativa con sus so-

cios la respuesta más generalizada creemos es que no. Ahora bien, si contemplamos el conjunto de las Cooperativas del Grupo y sus socios en lo que podríamos denominar el 'mercado cooperativo', creemos que la respuesta a la pregunta anterior debe de ser más positiva.

'Cualquier proyecto de esta naturaleza debe nacer con una concitación de voluntades mucho más amplia que la de la convicción personal y aislada.'

Sin entrar en este momento en precisiones de carácter jurídico, imaginémosnos la existencia de un 'Fondo de Inversión Cooperativo', al que los cooperativistas pueden canalizar sus ahorros para que a su vez el citado Fondo, con criterios técnicos de seguridad y rentabilidad, pueda invertir esos recursos en las Cooperativas cuyos proyectos ofrezcan la solvencia y atractivo suficientes. Inversión esta por parte del Fondo que se realizaría en la modalidad de 'Capital Voluntario' estableciéndose la 'primera de riesgo' a que antes hemos hecho referencia en función del riesgo y atractivo concreto de cada inversión, pudiendo ser por tanto distinta retribución para las diferentes Cooperativas en función precisamente de su situación diferencial.

Si el 'imaginario fondo' consigue ganarse la confianza de los cooperati-

vistas con la seguridad y rentabilidad de sus inversiones, el problema de liquidez pasa a ser un problema meramente técnico. No olvidemos que el sistema financiero funciona con un Coeficiente de Caja del 5% del total de Recursos Acreedores que capta. Y es también ilustrativa a estos efectos la evolución de las obligaciones de Fagor, que tienen una liquidez prácticamente inmediata y que de suponer en el año 1981 del orden de 600 millones, en 1990 rondará los 1500 millones.

Es pues, sobre todo, un problema de generar confianza ya que cualquier negocio en el entorno de la inversión financiera trabaja con una materia tangible que es el dinero y con otra intangible que es la confianza del público.

Yo creo que se dan las condiciones básicas para generar esa confianza en el seno de nuestro Grupo:

- Por un lado, una acreditada capacidad de gestión en el plano de la inversión financiera en el ámbito de Caja Laboral Popular y de Lagun-Aro.

- Por otro lado, la existencia de proyectos atractivos en el ámbito de nuestras Cooperativas.

Y creo también en la capacidad de respuesta de los cooperativistas ante un proyecto serio de inversión y capitalización cooperativa gestionado desde la ortodoxia financiera con reglas de juego de mercado.

Pero cualquier proyecto de esta naturaleza debe nacer con una concitación de voluntades mucho más amplia que la de la convicción personal y aislada.

Y aún a partir de esa concitación de voluntades, debe de superar un análisis riguroso que en absoluto ha pretendido abordarse en este trabajo.

Probablemente me he limitado a tirar la piedra pero, eso sí, sin esconder la mano.

La Sectorialización del Grupo Cooperativo Mondragón

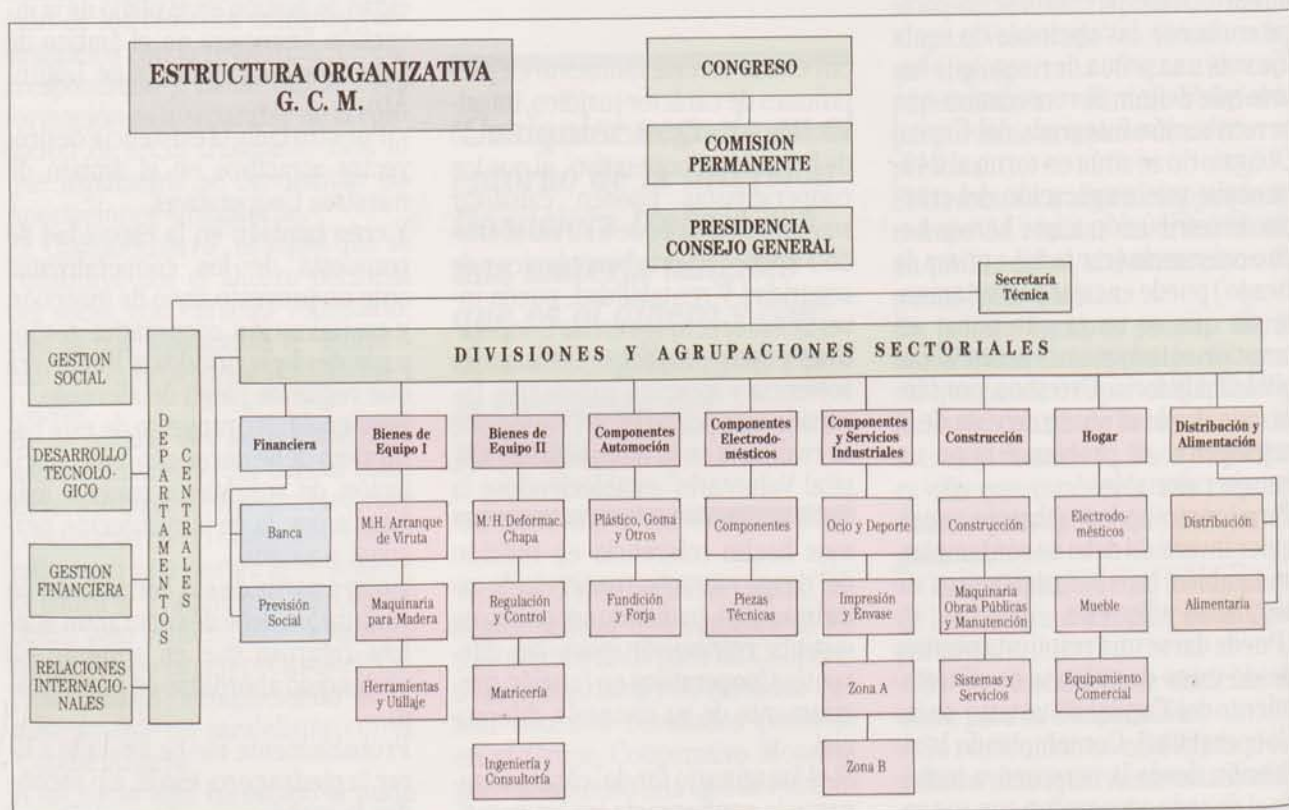
El objetivo que se persigue con el proyecto organizativo del GCM no es otro que el de bascular, desde la actual organización, basada en Grupos Cooperativos de naturaleza esencialmente comarcal, a una estructurada, con orientación prioritariamente mercadológica, en 'Agrupaciones Sectoriales' que, a su vez, se aglutinarán por 'Divisiones', para formar el entramado de dirección estratégica corporativa.

* José Ignacio Gárate, Director Servicios Empresariales del GCM

Es fácil comprobar la trascendencia del cambio pretendido entre el modelo actual, en el que la mayoría de las Cooperativas de Trabajo Asociado están encuadra-

das en Grupos y soportadas por otras de supraestructura: financiera, educativa, de investigación, etc., y el nuevo modelo del proyecto, en el que todas las Cooperativas están in-

tegradas en 25 Agrupaciones Sectoriales en el marco cooperativo de 9 Divisiones de naturaleza multisectorial homogénea.



Basta con observar este organigrama con el que se está trabajando para deducir inmediatamente que la pretendida transformación organizativa representa una verdadera revolución en el seno del Grupo Cooperativo Mondragón.

Todos sabemos que los escenarios se modifican más allá de nuestra capacidad de influencia, y que es necesario un proceso de readaptación permanente y de autoexigencia para continuar con el desarrollo del cooperativismo de Mondragón. Últimamente se viene hablando mucho sobre las amenazas que representa para el entramado industrial español la entrada en vigor, desde el próximo 1 de Enero de 1993, de los acuerdos de la Comunidad Europea para la constitución del Mercado Único con libre circulación de mercancías, capitales y trabajadores.

Consecuentemente, será necesario responder al reto de un nuevo 'mercado interior', casi 8 veces mayor que el actual, con una población de potenciales consumidores de 325 millones de habitantes, atendido desde empresas competidoras que nos aventajan, en la mayoría de los casos, en dimensión, tecnología, equipamiento, productividad, innovación y estructuración financiera. Competidores que han acuñado lo que podemos identificar como la 'Cultura Empresarial Europea', que se traduce en una constante búsqueda de la competitividad.

A continuación nos detendremos, siquiera someramente, en el análisis de cada una de las 9 Divisiones que orientan en el Proyecto organizativo la Política Empresarial del Grupo Cooperativo Mondragón.

DIVISION FINANCIERA

Se estructura en dos Agrupaciones Sectoriales: Banca y Previsión Social.

Banca: Caja Laboral (Cooperativa de Crédito)

Previsión Social: Lagun Aro (Mutua de Previsión Social Voluntaria).



División Financiera.



División Bienes de Equipo I.



División Bienes de Equipo II.

Entre las dos constituirán una sociedad instrumental para abordar el desarrollo de actividades parafinancieras y de seguros (una de las actividades más pujantes de la Europa Comunitaria), desde las que controlarán las compañías participadas, como es el caso de Seguros Lagun-Aro S.A., Seguros Lagun-Aro Vida S.A., y Aro-Leasing, S.A.

La actividad bancaria planifica su desarrollo sobre la base de una expansión media anual de los recursos acreedores depositados por los ahorradores del 12,3%.

La libertad de establecimiento y de circulación de capitales prevista por el acuerdo firmado en el Acta Unica Europea está modificando la estrategia del sistema financiero, buscando la especialización soportada sobre 4 hipótesis:

- La presión competitiva, tanto en captación como en inversión, empujará a la baja los márgenes de intermediación financiera.

- La clientela demandará nuevos productos y servicios que podrán contribuir a mejorar la rentabilidad de las entidades innovadoras.

- La tecnología permitirá aumentar la eficacia del sistema, ofertar menos productos y reducir los costes de intermediación.

- La calidad de gestión de los riesgos soportada en una buena información sectorial, permitirá obtener ventajas competitivas y defender la rentabilidad.

La Agrupación de Previsión Social, por su parte, proyecta la cobertura asistencial voluntaria de los socios trabajadores del Grupo Cooperativo Mondragón complementariamente a la pública, derivada de la cotización al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social.

DIVISION DE BIENES DE EQUIPO I

La dimensión en número de Cooperativas y Agrupaciones Sectoriales y la diversidad tecnológica y comercial de estas últimas, ha recomendado desdoblarse las actividades predefinidas como Bienes de Equipo en dos Divisiones (I y II). En el seno de la División I se estructuran tres Agrupaciones Sectoriales que incorporan a un total de 11 Cooperativas:

- Máquina Herramienta de Arranque de Viruta: Danobat, Izarraitz, Lealde, Soraluze, Txurtzil

- Maquinaria para la madera: Egurko, Ortza

- Herramientas y Utillaje: Doiki, Kendu, Latz, Zubiola

Las sinergias y el grado de convergencia existente entre las Cooperativas componentes de cada una de estas Agrupaciones les permite planificar un desarrollo anual medio de las ventas del 11% en el quinquenio 1991-95; desarrollo que no impide el que se contemple una pérdida de empleos del 1% anual. Respecto a las perspectivas del Sector, el consumo en la Comunidad Europea deberá seguir desarrollándose, en términos reales, a un ritmo anual del 3,2 % hasta 1993.

DIVISION DE BIENES DE EQUIPO II

Complementaria con la anterior, se estructura en cuatro Agrupaciones Sectoriales que incorporan a un total de 14 Cooperativas:

- Máquina Herramienta para deformación de chapa: Fagor Arrasate, Goiti, Ona-Pres.

- Regulación y Control: Berriola, Bihar, Fagor Automation

- Matricería: Aurrenak, Batz, Matri

- Ingeniería y Consultoría: Audilan, Diara, Fagor Sistemas, LKS, Ondoan.

El dinamismo previsto por la Agrupación de Regulación y Control se refleja en un mayor desarrollo de las ventas (14,4%) que el planificado por la División de Bienes de Equipo I y en una creación de empleo a ritmo del 3,9% anual durante 1991-95.

El Sector de aparellaje eléctrico de baja tensión para la regulación y control de máquinas y procesos productivos ha conocido en Europa un importante crecimiento desde 1984, provocado por la implantación de la microelectrónica. El sector adolece, sin embargo, de una débil especialización y de una fuerte dependencia exterior en el suministro de componentes electrónicos.

No menos importante es el sector europeo de útiles, matrices y moldes, en el que tienen cabida en torno a 10.000 fabricantes de reducidas dimensiones.

Los sectores de Ingeniería de Construcción y Consultoría de Management, por su parte, muestran una creciente pujanza en Europa, paralela a la observada en general en los servicios.

DIVISION DE COMPONENTES DE AUTOMOCION

Se estructura en dos Agrupaciones Sectoriales, en las que se encuadran 8 Cooperativas y una sociedad participada por el Grupo Fagor:

- Plástico, Goma y otros: Cikautxo, Maier, Matriplast, R.P.K.

- Fundición y Forja: Amat, Fagor Ederlan, Impreci, V. Luzuriaga S.A., Tolsan.

El sector de Automoción (equipamiento del transporte) ocupa una posición privilegiada en el entramado industrial europeo por su magnitud económica, capacidad de em-

pleo y contribución positiva a la balanza comercial y al desarrollo tecnológico. La reestructuración del sector se ha basado en la introducción de considerables inversiones de racionalización para la sustitución del empleo por bienes de capital.

El esquema de las relaciones entre ensambladores de vehículos y fabricantes de componentes se está modificando rápidamente. Una de las razones es la necesidad de compartir las inversiones ante la limitación de recursos disponibles y la segunda, incorporar mayor capacidad tecnológica de desarrollo con el apoyo de los componentistas, desde sus respectivas especializaciones. En el futuro los fabricantes de componentes tendrán un importante papel que representar en la lucha por la competitividad global de la industria del automóvil, lo que conducirá a una mayor interdependencia entre ambos sectores.

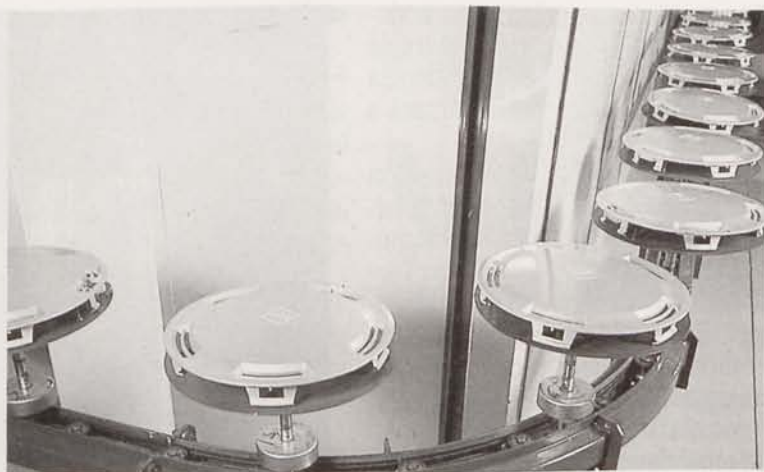
DIVISION DE COMPONENTES DE ELECTRODOMESTICOS

Ha quedado estructurada en dos Agrupaciones Sectoriales que incorporan 8 Cooperativas y las Unidades de Negocio orientadas a este sector de Cikautxo y Maier.

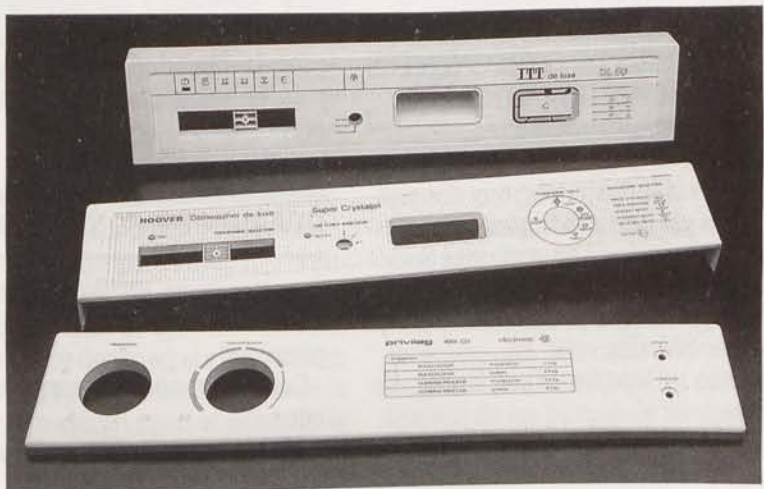
- Componentes: Copreci, Eika, Embega, Fagor Electrónica, Fagor Leunkor, Orkli.
- Piezas técnicas: Cikautxo (U.N. Comp. Electrod.), Maier (U.N. Comp. Electrod.), Matz Erreka, Tajo.

La evolución del mercado europeo de electrodomésticos ha estado caracterizada por una encarnizada competencia de precios. Situación que ha provocado que el índice de precios del sector en el último quinquenio presente un incremento anual medio de tan sólo un 1,8%.

Las industrias del caucho y del plástico son importantes suministradoras de componentes, tanto para la automoción como para electrodomésticos. Principalmente las segundas, cuentan con una demanda constantemente creciente, debido a la regular aparición de nuevos productos que abren nuevos campos de aplicación del plástico.



División de Componentes de Automoción.



División de Componentes de Electrodomésticos.



División de Componentes y servicios industriales.

En este campo, por otra parte, se viene observando un cierto número de fusiones entre empresas, tendencia que probablemente se acentuará a partir de 1993.

Consecuentemente, la Agrupación de Plástico, Goma y Otros de la División de Componentes de Automoción, y la Agrupación de Piezas Técnicas de la División de Componentes Electrodomésticos necesitan compartir la gestión de compras y de desarrollo tecnológico con objeto de maximizar las sinergias y economías de escala en ambas fundaciones.

DIVISIONES DE COMPONENTES Y SERVICIOS INDUSTRIALES

Agrupa corporativamente a 21 Cooperativas Industriales muy diversificadas en sus actividades, estructuradas bajo dos Agrupaciones Sectoriales y otras dos Agrupaciones heterogéneas que podemos identificar como zonales:

- Ocio y Deporte: Dikar, Eredu, Orbea
- Impresión, Embalaje y Envase: Dagona Litografías, Elkar, Ulma-División Ulmapak, Urola.
- Zona A: Ampo, Ederfil, Enara, Goizper, Hertell, Industrias Gurfa, Irizar, Sakana.
- Zona B: Alecoop, Alkargo, Coinalde, Oiarso, Osatu.

Quedarán pendientes de encuadre definitivo Funcor y Gaiko, hasta orientar la reconversión, en proceso, de sus relaciones producto-mercado. Esta División debe propiciar el fortalecimiento empresarial y el desarrollo de las Agrupaciones Sectoriales y del resto de Cooperativas que la constituyen, afianzando las posiciones individuales de liderazgo y configurando el escenario de aplicación de las políticas y estrategias



División de Construcción.

del Grupo Cooperativo Mondragón para la introducción y consolidación en nuevos sectores de interés corporativo.

DIVISION DE CONSTRUCCION

Se estructura en 3 Agrupaciones Sectoriales que integran a 12 Cooperativas:

- Construcción: Covimar, Olarri, Vicon
- Maquinaria de Obras Públicas y Manutención: Biurrarena, Guria O.P., Oinakar, Talleres Ochandiano.
- Sistemas y Servicios: Etorki, Lana, Orona, Ulma, Urssa.

Su proyección económica, influenciada por el acelerado ritmo de crecimiento previsto por la Agrupación de Maquinaria de Obras Públicas y Manutención, posiciona los objetivos comerciales para 1995 en 49.000 millones de pts., recuperando a lo largo del quinquenio la pérdida de empleo que se producirá en el año en curso.

El sector de la construcción depende principalmente de la evolución demográfica de la población, por lo que su tendencia a largo plazo no resulta excesivamente favorable para

el conjunto de la Europa Comunitaria. Mientras que a corto plazo también se ve afectado negativamente por las políticas económicas de carácter restrictivo y los elevados tipos de interés.

La observación del comportamiento del sector, por otra parte, permite detectar que un importante número de grandes empresas europeas de la construcción están diversificando sus actividades, sobre todo, mediante fórmulas de absorción de otras sociedades, no sólo relacionadas con servicios o materiales de construcción, sino también hacia sectores totalmente diferenciados, como la minería o la hostelería.

DIVISION DE DISTRIBUCION Y ALIMENTACION

Las actividades de distribución y producción se estructuran en dos Agrupaciones Sectoriales que dan cobertura a 9 Cooperativas, una de las cuales -Consum-, que opera en el sector de distribución en la zona del levante español, ha formado un Grupo Cooperativo con Eroski sin que de momento esté asociada al GCM:

- Distribución: Eroski, Consum, Erein Comercial, S.A.

- Alimentación: Artalde, Artxa, Auzo-Lagun, Barrenetxe, Debi-Alde, Miba, Udala.

La expansión de las actividades de distribución al resto del Estado Español bajo la insignia de Eroski, acelera la proyección económica de la División, multiplicando las ventas por 4,5 veces en el transcurso del próximo quinquenio, generando 9.187 nuevos puestos de trabajo y generando un volumen de operaciones de 413.000 millones de pesetas.

A lo largo de los últimos 20 años, la aparición en Europa de grandes establecimientos de venta al detalle ha transformado el entorno competitivo del sector. Su creciente importancia hace que sean vistos con recelo por los pequeños detallistas independientes e incluso por algunos de sus proveedores y organizaciones de consumidores.

En 1988 existían en la Comunidad 41 cadenas de distribución con una facturación superior a 3.500 millones de Ecus (aprox. 0,5 billones de pts.).

DIVISION DE HOGAR

Se estructura en tres Agrupaciones Sectoriales que incorporan a 10 Cooperativas, a la unidad de interiorismo de Eredu, y a una sociedad fabricante de electrodomésticos participada por Fagor.

- Electrodomésticos: Fagor Electrodomésticos (tras la integración de Fagor Clima y de las próximas de Fagor Mueble y Fagor Minidomésticos), Fabrelec, S.A.

- Mueble: Coinma, Danona, Eredu-División Enea, Herriola, Lan Mobel, Leroa, Maiak, Uraldi.

- Equipamiento Comercial: Fagor Industrial, Kide.

La proyección económica contempla un desarrollo medio anual del 6,9% acompañado por una reducción de puestos de trabajo de 1,4% anual. Ambos factores deben generar los incrementos de productividad necesarios para mantener la posición competitiva en el sector.

La producción de aparatos electrodomésticos destinados a la cocina es uno de los principales sectores de la industria eléctrica en el seno de la Comunidad Europea.



División de Hogar.

El mueble es el segundo sector en importancia de los abordados en esta División. Tras el retroceso a precios constantes que se registró en la producción industrial comunitaria de muebles entre 1980-84, la recuperación económica general de Europa, y en concreto, de la construcción y restauración de viviendas, ha provocado un nuevo período de desarrollo y de recuperación del empleo.

En este sector se observa una tendencia a dimensionar las estructuras productivas para atender mercados nacionales, mientras que la creación del Mercado Unico está originando un proceso de concentración de los puntos de venta, y en mucho menor grado, de los fabricantes. ■

NUESTRO FUTURO EUROPEO: PRODUCTIVIDAD, CALIDAD E INNOVACION

La distancia cuantitativa que nos separa de la Europa Comunitaria hacia la que estamos política y vocacionalmente encaminados, nos impone la necesidad de reorientar el Grupo Cooperativo Mondragón, para actuando con estrategias sectoriales, unificar las fuerzas dispersas en apoyo de

una Política Empresarial conjunta que nos proyecta hacia Europa. Por otra parte, la constatación de las dimensiones, en volumen de producción y empleo, de los diversos sectores industriales de la C.E., con las proyectadas Agrupaciones Sectoriales y Divisiones, pone claramente de manifiesto nuestra poca significación en el mercado comunitario. Situación que evidencia la necesidad de actuar conjuntamente si queremos evitar que nuestras Cooperativas sean absorbidas por los movi-

mientos de fusiones empresariales que están configurando el nuevo escenario europeo. Además, la productividad, la calidad y la innovación han sido las banderas de la industria comunitaria durante la última década, terrenos en los que nos aventajan considerablemente, y que precisarán de ingentes recursos humanos y financieros para recuperar posiciones. Por lo que se hace necesario superar las limitaciones de las actuaciones individuales en beneficio de las colectivas.

El segundo Congreso Cooperativo del Grupo Cooperativo de Mondragón (GCM), se plantea el gran dilema de su futuro, ante las nuevas coordenadas competitivas, de los llamados espacios globales, que por su dimensión alteran las clásicas reglas de los espacios o mercados locales. El mundo real cambia a velocidad vertiginosa, y apenas deja hueco a la duda o a la vacilación; los que apuestan y arriesgan son los llamados a vencer o sobrevivir en un contexto fieramente competitivo.



La gran apuesta

* Jesús Larrañaga, Director de Operaciones Internacionales Grupo Fagor.

De la comarcalidad a la sectorialización

El Congreso asume la responsabilidad de dar nuevo impulso a un proceso de convivencia, a un modo de entender el **Grupo Cooperativo Mondragón**, carente de vertebración orgánica. La referencia al

GCM se utiliza como rúbrica genérica y a la carta, sin más virtualidad que mostrar una supuesta articulación, que sirve para la explicación teórica, o la más pedreste, de deslumbrar a quien se aproxima a una experiencia socio-económica que por su desarrollo y potencia es atípica y digna de alta valoración.

Pero una cosa es la agrupación que se une por lo periférico, por enlaces no vinculativos, y otra muy distinta la de formar un grupo real, con cesión de soberanías concretas, las necesarias, para armar una organización capacitada para gestionar el futuro, sin perder de vista el presente.

En el fondo, se trata de alumbrar una nueva organización supracoopera- tiva y supra grupo comarcal, diseñar y hacer operativa una nueva arquitectura orgánica, que respon- da al objetivo de pasar de la **Comar- calidad Social** (Grupos Comarcales), a la **Sectorización Multiloca- cional** (Agrupaciones Sectoriales). El concepto es descolocante y audaz, por lo que supone de salto desde la vivencia y rodaje en un mundo microsocioal, a un espacio macrosocioal, a la gestión de la globalidad del GCM, con los ingredientes que tal decisión entraña en la configura- ción y competencias a los distintos niveles de la organización coopera- tiva.

¿Y para qué?, se preguntará más de uno. Toda unión superior trata de mejorar el valor añadido en la escala de la competitividad a medio y largo plazo. Si la integración propuesta responde o no, es el quiz de la cues- tión. Cada cual debe contestar si sirve o no a un futuro que viene, esco- rado hacia los poderosos, e incierto para todos. Es una aventura con riesgos, pero el proceso es controla- ble. La marcha hacia **un gran grupo**, es la asignatura pendiente del con- junto de las cooperativas, abocadas a superar localismos o ventajas coyunturalmente diferenciales, y opti- mizar las enormes potencialidades latentes en el seno de una organiza- ción, la llamada a jugar la estrategia idónea a los megamercados.

Si se analiza la ya larga experiencia del GCM, la creación de nuevas figu- ras organizativas, se fundamenta en el 'criterio de articulación horizon- tal' de unidades periféricas que de- jan intacta la soberanía particular. Caja Laboral que atiende y salva en lo financiero y Lagun Aro, que hace otro tanto en lo social, son a la pos- tre figuras útiles y adecuadas para una circunstancia y épocas dadas, pero pueden no bastar para la nueva

era, de más alta intensidad concu- rrencial.

Los Grupos Cooperativos Comar- cales, es un estadio intercooperativo que apunta hacia modelos supra- cooperativos, en los que entre en juego la cesión de soberanías. Y aho- ra se estudia un nuevo salto concep- tual y orgánico, de corte más vertical y vinculativo. En términos metafóri- cos, cabría decir pasar de ser un aglomerado, de **enlaces 'ligeros', a conglomerado, a base de enlaces vinculantes.**

Es en suma proyectar con visión de globalidad, lo que está conce- bido con visión de particularidad. Reto histórico.

'Toda unión superior trata de mejorar el valor añadido en la escala de la competitividad a medio y largo plazo.'

El reto de los noventa.

Lo cooperativo es siempre modesto y de alcance más defensivo que ofensivo. Si se estudia el historial cooperativo, tropezaremos con la misma configuración, pequeñez y talante defensivo, circunscrito y limitado a su espacio vital. Su campo de actuación encaja con las activida- des que puedan desarrollarse y con- trolarse desde la unidad matriz. Lo cooperativo, por su propia naturale- za, encaja a la perfección con lo pe- queño, con los mercados cercanos, con realidades que no precisan de estructuras multilocacionales.

Y sin embargo, la realidad social y mercadológica, se amplía a escalas que se separan de lo propio e ideal de las estructuras cooperativas, que hacen ley y vida lo de un hombre/un voto.

El único factor de utilización flexi- ble y sin limitaciones, es el poder del capital, que goza de la doble cuali- dad: **universalidad jurídica, y ma- nipulabilidad a distancia**, sin más exigencias que el beneficio cierto y acumulativo.

La concentración es su signo, y los macro-espacios competitivos son su salsa predilecta. Los futurólogos anuncian la irresistible marcha de las Corporaciones Multinacionales hacia el control del tráfico comer- cial mundial. El poder de estas mul- tinacionales, supera al de los Esta- dos. Son ellas las que imponen sus leyes bien por la sutileza de sus in- novaciones, que traspasan la fronte- ra más cerrada, o por el peso de sus inversiones estratégicas, que hoy asignan a un país y mañana a otro.

Los cuarteles generales de las Cor- poraciones Multinacionales son los modernos centros de mendicidad de gobiernos y administraciones. El poder político, que es local o nacio- nal, está rebasado por imperativos económicos, por la presión de la in- novación, que por sus altos costes, tan sólo es rentable en nuevos espa- cios. En suma lo político y domésti- co está atado de pies y manos a los parámetros de la nueva era de la glo- balización de la economía.

Las cooperativas que respondieron con galanura y éxito a las exigencias del mercado doméstico o local, **es- tán en la encrucijada de encarar lo global y grande.** El cómo afron- tarlo, sin perder su personalidad, es la aventura a emprender.

La encrucijada cooperativa

Cada etapa de la vida, reclama su propia terapia y adecuación, y ésta que se avecina, o mejor en la que estamos, se caracteriza, por la apertura de las fronteras económicas.

Basta observar la trayectoria del mercado español, para percatarse de la movida espectacular del mismo, por el aluvión de productos y nuevas marcas arañando cotas de participación, en valores que ponen en peligro a empresas y grupos.

'Las cooperativas que respondieron con galanura y éxito a las exigencias del mercado doméstico o local, están en la encrucijada de encarar lo global y grande.'

Hemos entrado en la era de las imágenes, de la publicidad masiva. De momento empresas y países con marcada imagen de calidad, avanzan espectacularmente, pero a la larga el peso alienante de la comunicación inclinará la **balanza a los grupos que por dimensión y negocio, sean capaces de mantener un nivel de comunicación y diálogo con los consumidores.**

Sin innovación e imagen de lo innovado, no hay perspectivas de largo plazo. La conjunción de ambos, la mezcla oportuna y a tiempo es diferencial de competitividad.

De empresa concebida para el mercado doméstico hay que saltar a empresa internacional, a unidad económica por concentración de imagen, capacidad de innovación, y gestión descentralizada e inteligente. Lo grande no es por definición lo eficiente, a veces es hasta contraproducente, pero la habilidad está en compatibilizar las ventajas de la dimensión, con agilidad de lo pequeño.

El problema surge cuando se proyecta un modelo nuevo que lógicamente afecta a los estados actuales. **Se sabe como se conduce lo conocido, pero se teme a lo nuevo.** Situaciones desiguales, talentos personales, determinarán a la postre la viabilidad de un proyecto que nace como respuesta al cooperativismo del nuevo siglo.

Se ven dificultades en el camino. A falta de poder capitalista de control por mayoría de capital ¿Cuáles son los resortes para sensibilizar y conducir a las cooperativas y Grupos Comarcales hacia el megagrupo? En primer término la intuición y agudeza prospectiva de los responsables cooperativos. O lo ven como respuesta estratégica o no sale. En segundo lugar en el cooperativista concurren dos condiciones singulares:

Ideologización y poder democrático, condiciones que facilitarán el proceso hacia la formación del gran grupo cooperativo. Quizá por algunos se catalogue de utopía, tiene ingredientes de ello, pero las grandes mutaciones e inflexiones históricas son 'hijas de la utopía'.

Probablemente a nivel conceptual y teórico, no sea difícil alcanzar acuerdos, lo áspero empieza en lo concreto: cesión gradual de soberanías, para articular el poder básico, y fijar capacidades de gobierno críticas, las que permitan armar un Grupo con visión del siglo XXI.

Se dice que Dios y el diablo se enfadaron por los detalles, y Maquiavelo fue de los primeros en tomar conciencia de las dificultades de los cambios sociales profundos. En 'El príncipe' dice: **'No hay nada tan arduo de llevar a cabo, ni de éxito tan dudoso, ni de tan peligroso manejo, como el iniciar un nuevo orden de cosas'**.

'Todo es comprable, y las cooperativas aisladas, y la experiencia lo comprueba, serán objeto del obscuro deseo del dinero. Y pronto.'

Las cooperativas somos muy tentables en solitario. Si no se crea un paraguas globalizador, con pilares sólidos, de marca, propiedad industrial, centros de investigación, y redes comunes, somos vulnerables a terceros, por dinero. Todo es comprable, y las cooperativas aisladas, y la experiencia lo comprueba, serán objeto del obscuro deseo del dinero. Y pronto.

El proyecto de articulación orgánica del GCM, es el intento de crear un Gran Grupo Cooperativo capaz de actuar en el siglo venidero. Es la gran apuesta a la que está sometida la Experiencia Cooperativa de Mondragón. ¿Se ganará la apuesta? ■

El porqué del Congreso

José M^a Larrañaga

El Congreso Cooperativo es la respuesta a la necesidad de unir en una única organización a las cooperativas del Grupo Cooperativo Mondragón. La necesidad de unir nuestras fuerzas es algo que nadie discute actualmente. Basta mirar a nuestro alrededor para ver la fiebre que nos invade de uniones bancarias y empresariales. ¿Por qué? Ya decían nuestros antepasados: 'Nos, que cada uno valemos tanto como vos y todos juntos más que vos...'. Esta necesidad que es acuciante ahora que tenemos que competir en un mercado cuyo tamaño es ocho veces superior al que estamos habituados (España tiene 40 millones de habitantes y Europa 320), no es algo nuevo, porque siempre ha sido bueno unir fuerzas para lograr mejoras económicas y sociales.

No es lo mismo comprar, una tonelada de chapa que 250 toneladas; el precio y las condiciones serán mejores en el último caso. Si en vez de ir cada cooperativa a discutir el precio de sus necesidades de chapa nos uniéramos todos, obtendríamos beneficios. A esto los expertos le llaman 'economías de escala' porque parece como más científico pero en realidad se trata de algo tan simple como tener más potencial de compra, venta, fabricación, uniéndonos en una organización que sume capacidad para obtener mejores precios o economías.

O las ventajas que supone poder



contar con un puesto de trabajo cuando en nuestra cooperativa hay una bajada de producción y en otra necesita mano de obra. Esto ya lo hemos experimentado a lo largo de la crisis sufrida en los 80 y los resultados han sido espectaculares.

Por eso la decisión de unirnos para conseguir ventajas que solos no podemos lograr es una decisión inteligente pero no sólo eso: es la consecuencia de la filosofía que tenemos los cooperativistas de ser solidarios con los demás.

Ahora bien, no basta tomar una decisión inteligente en abstracto y echar a perder al ponerlo en prácti-

ca. Hay que saber crear los órganos necesarios para que funcionen las colaboraciones y los planes de solidaridad, por eso es importante contestar a la pregunta de: '¿Cómo funciona el Congreso?'

El Congreso es el órgano donde reunidos 350 delegados representando a todas las Cooperativas del Grupo deliberan y acuerdan sobre los criterios generales por los que se regirá este, a la luz de los Principios Básicos que informan la Experiencia Cooperativa y de acuerdo con las necesidades detectadas en cada momento.



¿Cuándo se celebra el Congreso?

No hay una periodificación determinada para que se celebre sino que se reunirá cuantas veces sea necesario, y al menos una vez cada 4 años.

¿Cómo se reparten los compromisos?

Cada cooperativa, por muy pequeña que sea, tendrá un representante en el Congreso. Eso quiere decir que si hubiera 100 cooperativas habría 100 votos adjudicados quedando los 250 restantes a repartirse proporcionalmente al número de socios de cada cooperativa.

Ninguna cooperativa podrá tener jamás más del 30% de los votos totales del Congreso.

Además de los representantes de las cooperativas serán miembros del Congreso los componentes del Consejo General del Grupo así como los Presidentes de los Grupos Cooperativos.

¿Qué competencias tiene el Congreso?

Los acuerdos adoptados por el Congreso tienen, como norma general, el carácter de recomendaciones a las Cooperativas adheridas. No obstante, los acuerdos del Congreso tendrán efecto vinculante en aquellos asuntos que, con tal carácter,

sean presentados por la Comisión Permanente, a propuesta del Consejo General y sean aprobados por el Pleno por mayoría absoluta.

Es importante dejar claro que la soberanía de cada Cooperativa queda intacta ya que será su Asamblea General la que, en cada caso, tome la decisión de adherirse o no a las decisiones adoptadas en el plenario del Congreso. Es una forma de aplicar el Principio de 'Puertas Abiertas' o 'Libre Adhesión del Cooperativismo'. De todas formas en bases del Congreso se recoge, en su artículo 17, apartado 2, la siguiente precisión en lo que a acuerdos se refiere: 'En el supuesto de que los acuerdos adoptados constituyan la base de eventuales convenios específicos entre las Cooperativas, su ejecutividad será resultado de la ratificación

de dichos convenios por las Cooperativas, correspondiendo al Consejo General garantizar, en su caso, tal ejecutividad'.

LA PREPARACION DEL III CONGRESO

A finales de este año 1991 se celebrará el III Congreso que va a ser muy importante para el futuro de nuestro Grupo. La convocatoria de este Congreso responde a una Resolución o Acuerdo tomado en el II Congreso celebrado entre los días 1 y 2 de Diciembre de 1989 y que dice expresamente:

'Convocar en el plazo más breve posible el III Congreso para tratar sobre la configuración empresarial del propio Grupo Cooperativo Mondragón, facultado a la Comisión Permanente para la fijación de la fecha concreta a propuesta del Consejo General'.

Ahora se trata de crear los elementos necesarios para unas provechosas y fructíferas reuniones del Congreso preparando con anterioridad las propuestas que se van a debatir en ella.

El método utilizado es la elaboración de ponencias y proyectos por parte de la Comisión Permanente que se debaten en profundidad por las Cooperativas aportando modificaciones, criterios, etc., que serán estudiados y añadidos al proyecto, en su caso para ser discutidos en el Pleno del Congreso.

En el mes de Julio, se van a celebrar unas Jornadas de Preparación del Congreso donde, en base a las opiniones y planteamientos recogidos documentalmente se procederá a profundizar y analizar en el proyecto de organización del Grupo Cooperativo Mondragón.

No hace falta recalcar la enorme importancia del tema puesto a debate y la necesidad de que cada socio empuje con su interés las tareas de los delegados participantes en los debates. En cada uno de nosotros repercutirán los Acuerdos adoptados por ellos, no sólo en el aspecto teórico de un opción filosófica sino en la cooperatividad diaria, en la organiza-

ción de nuestras empresas e incluso en el ser o no del Grupo como tal. La tantas veces citada participación en el gestión de la empresa es ahora una posibilidad que no podemos dejar pasar sin hacer el esfuerzo de compromiso con la Experiencia Cooperativa de Mondragón que el momento requiere. ■

COMPETENCIAS DEL CONGRESO

El ámbito de competencias del Congreso abarca las siguientes cuestiones de interés general:

- A) Tratamiento de los factores productivos básicos (Trabajo y Capital) en las Cooperativas del Grupo.
- B) Elaboración de modelos de documentos básicos reguladores del funcionamiento de las Cooperativas (Estatutos, Reglamentos Internos y Normativas).
- C) Elaboración de políticas básicas referentes a temas fundamentales de interés común, tales como:
 - Ordenación Sectorial del Grupo Cooperativo
 - Promoción de nuevas Cooperativas
 - Investigación científica y tecnológica
 - Formación empresarial y cooperativa
 - Seguridad Social de los cooperadores
- D) Constitución de Entidades comunes, destinadas a la cobertura de carencias existentes o la prestación de servicios específicos a las Empresas Cooperativas
- E) Definición de directrices comunes ante la elaboración de disposiciones legales de carácter cooperativo, fiscal y mercantil para la defensa de los intereses comunes.
- F) Análisis y definición de la función que corresponde al Grupo Cooperativo en la resolución de los problemas que afectan al conjunto de la sociedad entorno, estableciendo eventuales relaciones con otros movimientos sociales.
- G) Desarrollo de las relaciones institucionales exteriores de carácter internacional, estatal y nacional.
- H) Analizar, debatir y actualizar los principios cooperativos sobre los que se asienta la experiencia, con el fin de mantener su carácter de fuente viva de desarrollo comunitario.

Jose Maria Mendizabalek artikulu honetan gaur egungo textuinguru politiko-sozialean kokatzen du kooperatiben esperientzia. Sozialismoaren porrotak Kapitalismoaren berrindartzea ekarri du, eta sistema honek potentziatzen dituen baloreena ere: indibidualismoa, berekoikeria, konpetibitate basatia. Honen aurrean, autoreak gizakia eta elkartasunari lehentasuna ematen dien kooperatibismoen defentsa egiten du, Kooperatibismoa eta Sozialismoa Utopikoa parekatuz.

El Cooperativismo sigue siendo bueno

*José María Mendizabal

Los estudiantes universitarios actuales, al menos los que residen en Mondragón, son muy estudiosos, formales, silenciosos, serios; son muy personales e individualistas; cada quien se ocupa de lo suyo y se preocupa muy poco de lo que hagan o digan los demás.

Tampoco son, a lo que parece, idealistas. No van sus inquietudes por el camino del rollo teórico. son sensibles, sin embargo a la amistad concreta y son fieles a los amigos concretos y es que hay gente que, siendo muy teórica y muy idealista en sus planteamientos sociológicos o éticos, hacen siempre la puñeta a los cercanos o subordinados. Pasando, entonces de rollo teórico e idealista. Tampoco quieren ser, a lo que parece, cooperativistas. No quieren saber nada de este invento de Mondragón. Y, si pueden, no se quedarán aquí. Mondragón y el sistema creado les parece monstruoso: Lo único

que hacemos es trabajar. La vida debe ser algo más que puro trabajo. A parte de lo preocupante que puede ser que un joven de 20 años no sonría, estos componentes, parecen poco propicios para que las nuevas generaciones se enrolen en el cooperativismo. No podemos saber los frutos que dará esta nueva generación juvenil de seriedad interrogativa en su rostro. La juventud de la década de los 50 y 60 ha producido esto que no les gusta a los jóvenes de la generación de los 90.

Defensa del Cooperativismo.

Arizmendiarieta gastó un buen tiempo de su actividad en defender el cooperativismo de los ataques de la derecha primero y de los ataques de la izquierda después. A los primeros les echaba en cara su exagerado

materialismo y a los segundos su angelical idealismo.

Hoy se puede defender el cooperativismo desde unos principios pero también desde unas realidades concretas que están delante, se puede y se debe defender el cooperativismo desde lo que ya está hecho. A los lectores habituales de TU. Lankide, no voy a descubrirles grandes cosas o nuevas cosas. Analizado el Grupo Cooperativo Mondragón, la conclusión a la que se llega es que el cooperativismo que aquí se hizo ha sido bueno desde muchos puntos de vista: Sea que se mire desde la economía o desde la sociología, o desde la ecología, o desde la ética.

El único reproche que se les puede hacer a los cooperativistas es no ser suficientemente cooperativistas. En cuanto se deja de ser cooperativista empiezan los malestares y las ganas de pasarse al capitalismo. Es algo así como el fenómeno que se observa en los países del Este de Europa: toda vez que ha fracasado el socialismo real y autoritario nos pasamos a gozar de las dulzuras del capitalismo, aunque este sea salvaje y explotador.

Lo que ocurre es que el socialismo ha podido fracasar pero el cooperativismo no ha fracasado. En el cooperativismo hemos vivido, nos hemos educado, hemos construido nuestros pueblos. No creo que los cooperativistas vivimos peor que otros trabajadores de otros sistemas. Es posible que tengamos menos dinero que los trabajadores de las empresas no cooperativistas, cosa que habría que probar. Los capitalistas que han hecho fortuna creo que se pueden contar con los dedos de la mano. Estrellas rutilantes suele haber pocas. No me pongan ejemplos de artistas, deportistas, científicos, comerciantes, banqueros, etc. Yo no hablo de esos. Hablo de trabajadores que fichan a las 6 o a las 8 y

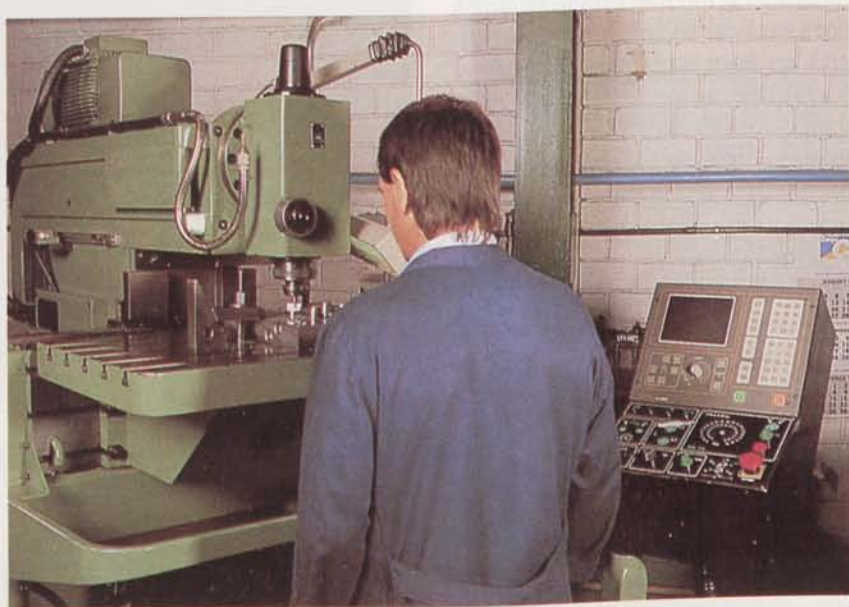
trabajan 8 horas. Los cooperativistas no hemos vivido peor y además hemos tenido la ilusión de creer que hacíamos algo por el bien de todos.

También es verdad que tenemos defectos pero cada vez que intento formularlos alguien se cabrea y además hoy no es el día de pararme en ellos.

'El único reproche que se les puede hacer a los cooperativistas es no ser suficientemente cooperativistas. En cuanto se deja de ser cooperativista empiezan los malestares y las ganas de pasarse al capitalismo.'

Los que piensan que lo esencial en el cooperativismo es el dinero, sencillamente no son cooperativistas, aunque trabajen en una S.C. Quienes dan primacía al capital sobre las personas son capitalistas. Me doy perfecta cuenta de que en estos momentos el capitalismo es un valor en alza, sobre todo ante el fracaso del socialismo.

Los éxitos económicos del cooperativismo a escala mundial deben ser muy pequeños. Tengamos en cuenta que la nuestra, la de Mondragón es la experiencia más brillante que se ha hecho en el mundo. A los cooperativistas-cooperativistas nos parece una realización extraordinaria. Rarísimo es que en este mundo supere la solidaridad al individualis-



El Capitalismo es muy atrayente

El cooperativismo suele ser alabado, ensalzado y cantado, hasta glorificado cuando gana dinero. Lo cual, dice muy poco a favor de los alabadores, ensalzadores y glorificadores ocasionales.

El Cooperativismo es bueno aunque no gane dinero. A alguien le puede parecer angelical y hasta fotófora, luzbeliana e infernal la afirmación pero la seguiré manteniendo. El cooperativismo sigue siendo bueno aunque no gane dinero y aunque gane poco dinero.

El cooperativismo no es un sistema económico a medio camino entre el socialismo y el individualismo. El cooperativismo es una actitud vital que potencia al máximo a cada persona para que sus fuerzas se unan a las de otras personas por los lazos de la solidaridad. Los hombres no nos movemos por constructos mentales, o ideales. Los hombres se mueven por necesidades. La solidaridad será buena si resuelve necesidades, pero si no hay necesidades ¿para qué ser solidario? La solidaridad tampoco es un absoluto. Hay que ser solidario hasta donde haga falta.

mo y aquí, en algunos momentos, parece que se ha logrado. A los grandes capitalistas nuestra fórmula les tiene que parecer interesante pero de segundo o tercer rango por que ahí no se fomenta el brillo individual. Mario Conde o Alicia Koplovitz, sólo puede darse en el capitalismo. El capitalismo tiene que ser individualista. El egoísmo es una fuerza extraordinaria que ayuda a hacer la grandeza personal. La competitividad es otra característica del capitalismo. Se trata de ganar, ser más que los demás, a poder ser eliminar al adversario, neutralizar su poder.

Es más atractivo que el cooperativismo que no intenta ganar a nadie. No intenta competir. Renuncia a competir.

El socialismo utópico en ayuda del socialismo real.

Hace unos meses algunos teólogos de la liberación han estado en Rusia para explicar socialismo democrático a quienes están abandonando el socialismo autoritario y con unas ganas inmensas de pasarse al capitalismo, opresor de los países del Tercer Mundo. Las ideas que desarrollan esos teólogos me suenan cuando dicen: Es preciso cuidar mucho la **participación**.

Más que a buscar una sociedad igualitaria, hay que buscar una sociedad participativa. Negar la participación significa impedir la libertad y reducir al ciudadano a simple espectador de una historia decidida por otros.

'Lo que venimos afirmando desde siempre es que en el sistema capitalista no todos pueden ser ricos. Que la riqueza de los ricos se hace con el sudor de los pobres.'



Dn. José M^a Arizmendiarieta Eskola Politeknikoa, el sistema cooperativo comenzó con la formación.

Viene en segundo lugar la **solidaridad**.

No sólo como virtud social que estrecha los lazos entre las personas, sino como realidad fundamental de la existencia humana que es siempre co-existencia, colaboración con otros y construcción conjunta de la historia.

En tercer lugar, y como resultado de la participación y la solidaridad surge la **igualdad social**.

Todas las sociedades históricas que conocemos están marcadas por la desigualdad; pues bien, en la medida en que las personas participan, en esa misma medida se sienten en pie de igualdad con los demás, y de este modo brotan unas relaciones más igualitarias, es decir, más humanas y justas.

En cuarto lugar, es preciso promover, respetar y defender las **diferencias**, que constituyen la riqueza de la sociedad y la expresión concreta de las libertades individuales y sociales. La mayor crítica que puede hacerse al socialismo autoritario radica precisamente en esto: en que no ha favorecido las diferencias sino que lo ha homogeneizado casi todo.

Finalmente la **comunidad**, entendida como capacidad humana de establecer relaciones intersubjetivas y de alimentar la espiritualidad como aprecio de las dimensiones éticas, respeto a las subjetividades y valoración de las filosofías, religiones y utopías.

Estas cinco fuerzas están en la base misma de lo que llamamos Democracia.

Es innegable que el Cooperativismo es un socialismo utópico. Es curioso que los socialistas utópicos traten de salvar lo que de bueno ha podido haber en el socialismo real y frenar el atractivo que tiene el capitalismo para ellos, en este momento.

El capitalismo siempre será atractivo para los hombres. Lo que venimos afirmando desde siempre es que en el sistema capitalista no todos pueden ser ricos. Que la riqueza de los ricos se hace con el sudor de los pobres. Y que no es de ninguna manera malo querer ser pobre y renunciar a ser rico. Y que el que tenga riñones para seguir ese camino que lo siga que al menos uno que yo sé dirá chapeau. ■



En primer término
"La aguja" que los profesionales
encargados de su manejo
vigilaban con esmero.

Artikuluaren egileak trenak sortuarazi zituen zenbait lanpostu desberdinei buruzko azterketa egiten du. Otsailan argitaratutako artikuluaren bigarren atal honetan Carmelo Urdangarinek hiru lanpostu desberdinen xehetasunak ematen dizkigu; alegia, ibilbidearen agenteak, orratzainak eta 'faktoreak'.

Oficios que trajo el tren (y II)

*Carmelo Urdangarín

LOS AGENTES DE RECORRIDO

Con este nombre resultan difíciles de identificar estos profesionales fuera del ámbito del ferrocarril. Sin embargo, resultaban familiares para los usuarios de los 'Vascongados', hasta hace todavía pocos años, acostumbrados a verlos golpear, con un martillo, las llantas de las ruedas durante las paradas de los trenes en las estaciones principales, como Bilbao, Ariz, Durango, Málzaga, Mecolalde o San Sebastián.

'La evolución tecnológica y las mejoras en el material rodante, redujeron las tareas de los agentes de recorrido, hasta hacerlos innecesarios.'

Esta operación era importante pues por el sonido se trataba de detectar si se habían producido grietas que pudieran dar lugar a posteriores accidentes. Así mismo el olor y, en algunos casos, el tacto, les permitían conocer si se habían producido calentamientos en las cajas de engrase de los ejes, lo que podía deberse a desgastes, falta de grasa o cualquier otra anómala circunstancia. El chirrido de los trenes en marcha a la llegada a las estaciones era otro indi-

cador importante de que algo fallaba, así como la altura de las ballesas, que siempre había que vigilar. De todo ello se ocupaban estos trabajadores, que tenían notable responsabilidad si la causa de cualquier accidente fuera el incorrecto control por su parte, lo que también suponía la pérdida de su puesto de trabajo.

En consecuencia, podían retirar coches de viajeros o vagones de mercancías si no reunían las condiciones de seguridad, en su opinión, necesarias y enviarlos a reparación. Así mismo, entre tren y tren, los agentes de recorrido se ocupaban de revisar el material de mantenimiento.

Estos profesionales -de los que a fines de octubre de 1962 había once en los ferrocarriles Vascongados- procedían de 'talleres' y llegaron a tener categoría de asimilados a oficial de 2 categoría. Con el transcurso de los años y el deterioro económico del ferrocarril, fueron perdiendo importancia. A pesar de la responsabilidad, que antes hemos señalado, y la dureza del trabajo al aire libre, su retribución compensatoria siempre fue baja.

La evolución tecnológica y las mejoras en el material rodante, redujeron progresivamente las tareas de los agentes de recorrido, hasta hacerlos innecesarios, todavía no hace muchos años. En el recuerdo quedan su andar pausado, su martillo y aquellos golpes que contribuían a la seguridad de los viajeros y del material transportado.

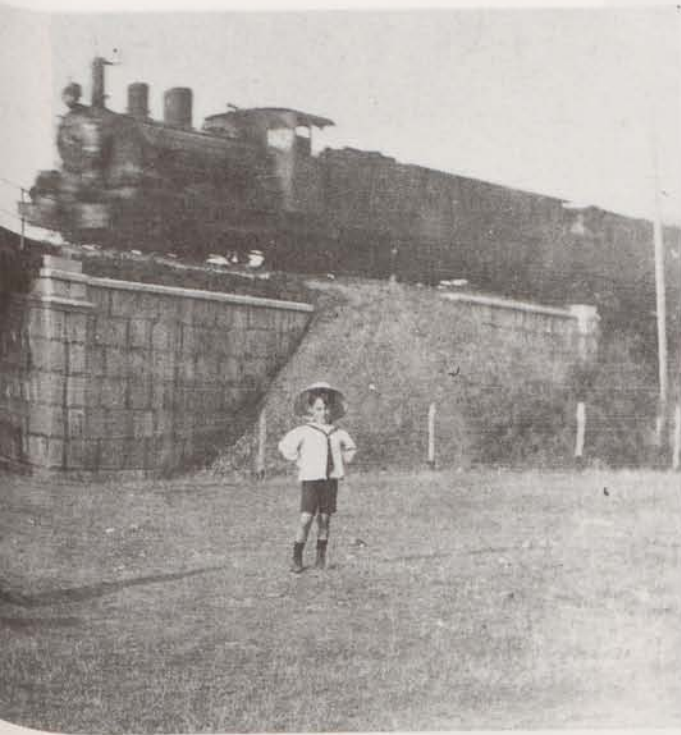
LOS ENGANCHADORES O GUARDAGUJAS

La tarea de los enganchadores y los guardagujas era la misma, si bien los primeros tenían una carga de traba-



jo mayor al tener su puesto de trabajo en las estaciones de más movimiento. Su número era importante pues hace treinta años, en el 'Vascongado' llegaban a 106, de los que 13 eran de los primeros, 65 de los segundos y hasta 28 autorizados para agujas y frenos'.

La tarea principal era 'hacer las agujas', es decir, cumplir las instrucciones del jefe de la estación para poner las mismas en la debida posición, así como su vigilancia. Sin embargo, su responsabilidad era limitada pues, como señalaba el Reglamento para la circulación de los trenes de 20 de Diciembre de 1905, en las 'obligaciones ineludibles del jefe de estación' figuraba 'de cerciorarse en persona, quince minutos antes del paso o llegada de cada tren, de que los semáforos y las agujas se hallen en posición conveniente'.



Los jóvenes de la época se dejan fotografiar ante la gran innovación de principios de siglo.

Otra de sus tareas era la formación de los trenes, es decir, recoger, con una locomotora, los vagones del depósito o de las vías y completar los convoyes de acuerdo con las instrucciones del jefe de estación. Esta operación no era sencilla y suponía riesgos al realizar los topes y posteriores enganches. La limpieza de las estaciones también estaba asignada a estos trabajadores.

Con las máquinas de vapor se ocupaban, así mismo, de las tomas de agua de los depósitos y de la llamada placa giratoria, utilizada para 'dar la vuelta', principalmente a las locomotoras.

Con la puesta en marcha del cambio de agujas eléctrico, que hace el jefe de estación desde su oficina y de las unidades-tren, que evitan tener que 'hacer la maniobra', los enganchadores y guardagujas fueron perdiendo importancia, pasando a ser 'especialistas en agujas y trenes', y, más tarde a desaparecer.

LOS FACTORES

Eran los responsables de la actividad comercial del ferrocarril, teniendo que atender, básicamente, la expedición de billetes y la facturación de mercancías, de lo que, posiblemente, se derive su nombre. Su importancia ha sido pues, notable, actuando, además, como '**comodines**', es decir, sustituyendo al Jefe de Estación en los casos en que estuviesen autorizados.

La reducción del tráfico ha afectado negativamente al número de estos profesionales, que, a finales de 1962, llegaban a 120, entre los factores (58), los autorizados (37) y los auxiliares (25).

La 'taquilla' suponía, sobre todo, responsabilidad económica, siendo mucho más compleja la facturación de mercancías, en pequeña o gran velocidad, según la rapidez del transporte aunque también se dan

otras modalidades, como '**régimen de equipaje**' o '**mercancía acompañada**'. Pero las complicaciones del cálculo del coste, fuera a portes debidos o pagados, eran sustanciales cuando el envío se dirigía a larga distancia, cosa frecuente cuando el ferrocarril vascogado era el medio de transporte fundamental para la expedición de nuestra producción, sobre todo industrial.

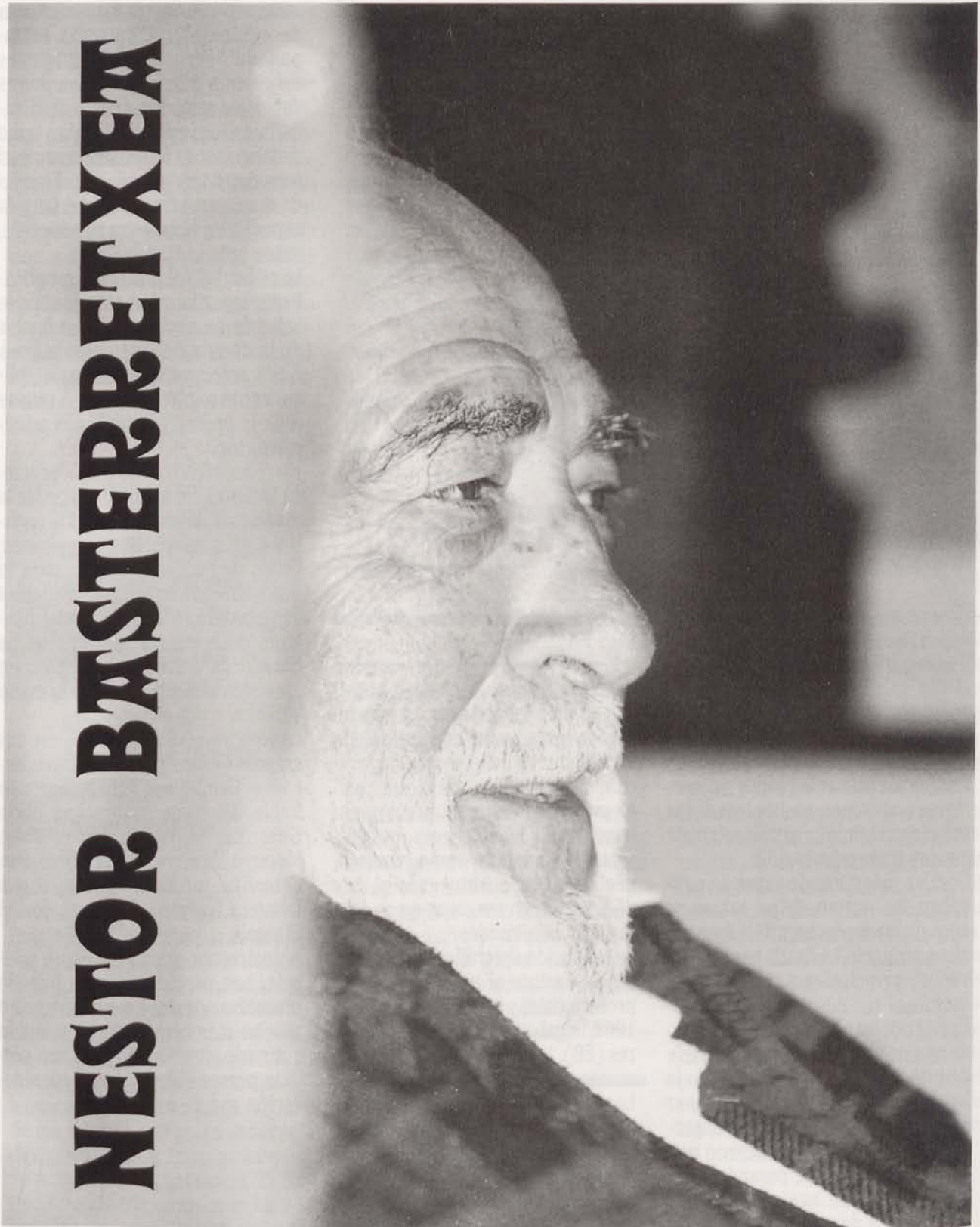
Los cálculos del precio se complicaban extraordinariamente, hasta que la Renfe impuso sus tarifas, a finales de la década de los cuarenta pues hasta entonces era necesario aplicar varias según el destino. A esto se unía la propia y complicada administración.

En el recuerdo de los mayores queda la figura del factor, que recibía la mercancía, la tasaba y luego la registraba en gruesos libros apaisados, llenos de papeles de calco, para lo que utilizaban aquellos inolvidables 'lápices de tinta' Johann Sindel. Ninguno de estos trabajadores se ha librado de permanentes callos en los dedos índice y medio de la mano derecha.

La importancia aumentaba en 'los empalmes' de Ariz -con Santander- o dos Caminos y Zumárraga con Renfe, así como Amorebieta hacia Guernica, Mecalalde con el Vasco Navarro, Zumaya hacia el Urola, San Sebastián, mediante el Topo, con la frontera francesa y Lasarte con el Plazaola.

Actualmente quedan pocos y, además, han perdido encanto pues la mecanización ha hecho su trabajo mucho más cómodo pero también rutinario, con todo lo cual han perdido personalidad y hasta consideración social. ■

NESTOR BASTERRETXEA



Nestor Basterretxea es un grandullón simpático. Sus casi 190 cms., su barba canosa de artista y su fluido diálogo hacen de él un hombre sencillo, comunicativo y afable.

A sus 67 años, este bermeano que confiesa haber nacido para ser artista, tiene su agenda llena de nuevos proyectos.

Arquitecto frustrado, en su afán de ser un hombre culto en lo suyo, ha trabajado prácticamente en todos los campos del arte, escultura, fotografía, pintura, cine, ... 'He querido tener el conocimiento de las diferentes técnicas con la intención de expresarme según la necesidad de la obra.'



*Javier Marcos

¿Por qué artista y no otra cosa?

En base a mi propia experiencia tengo que decir que creo en la condición genética del hombre. Nacemos condicionados para realizar una serie de actividades y negados para otras. Yo nací absolutamente orientado para el arte, no fue una revelación de esas que se dan a los 18 ó 20 años, como en el caso de algunas vocaciones religiosas. Yo, siempre fui el primero de clase en dibujo y el último en matemáticas.

Y como artista, ¿indiscutiblemente escultor?

No, no es cierto. Hace relativamente poco he pintado un mural de 500 m² en Aránzazu. Además también dibujo, pinto, hago cine, he hecho alguna exposición de fotografía ... En

realidad yo quería ser arquitecto, pero no tuve oportunidad de estudiar. En este sentido siempre he notado la falta de una formación universitaria, que fuera acumulativa, ordenada y coherente. Una formación que me diera la oportunidad de conocer las diferentes herramientas que como artista plástico puedo utilizar para expresarme. En definitiva, lo que siempre he pretendido ha sido ser un hombre culto en el campo en el que trabajo, he querido tener el conocimiento de las diferentes técnicas con la intención de expresarme según la necesidad, según lo requiera la situación.

¿Pintor que esculpe o escultor que pinta?

Amistosamente me niego a ese encasillamiento, ya que sería dar pre-

ferencia a alguna de las dos opciones. Soy más conocido como escultor porque tengo esculturas en la calle, pero como te digo, mi pretensión es la de ser un artista que domine todas las técnicas del arte plástico. A veces incluso, cuando hablo con algún escultor amigo mío y veo que no sabe absolutamente nada, por ejemplo, de cine, he de decir que me decepciona un poco.

Proyectos cinematográficos

Hace algunos años trabajaste en cine. Ahora, ¿te ha vuelto a interesar?

Sí, pero en esta ocasión lo he hecho con un sentido de servicio. Yo conozco bastante bien América y me

parece que tiene una riqueza impresionante. Entonces cuando veo una cosa hermosa tengo casi la necesidad de transmitir esa hermosura a los demás, para que participen de esa belleza. Ese es el aspecto que me interesa del cine, y ahora estoy trabajando en la producción de 10 cortos de la historia precristiana.

¿Nunca te has planteado dirigir actores?

Si, me lo he planteado. Lo que ocurre es que para dirigir tienes que tener autoridad, hacerte entender, ordenar, ... y yo no soy así. Yo, sino me sale una cosa, me entristezco y me voy.

He hablado con varios directores de cine acerca del papel que tienen que jugar a la hora de rodar una película. Uno de ellos me dió una versión completamente despótica de su cometido. Hay que maltratar, ordenar y exigir, porque lo único que quieren los actores es chupar cámara.

En cambio estoy seguro que Buñuel hace todo lo contrario. Es más comunicativo, más humano, habla con sus actores ...

¿Tienes algún proyecto concreto entre manos?

Quiero hacer con Patxi Bisquert y con Sagarzazu una película que narre la historia real de dos soldados que quedaron entre los indios en la época de la conquista. La película en sí trata sobre la fidelidad entendida como la necesidad de mantener un status y la infidelidad entendida como iniciación de una nueva vida. La película es fundamentalmente el diálogo entre estos dos hombres, el que crea una trama tremenda para justificar que hay que volver y el que quiere quedarse entre los indios.

Además trataré de hacer la película con un sentido de adhesión a la cultura india, considerando una blasfemia contra esos pueblos todos los ataques bélicos y culturales hechos anteriormente.

Patxi Bisquert sería el cacique que se integra de tal forma en la vida de los indios que finalmente le hacen jefe, negándose a regresar a España e incluso combatiendo contra los españoles.

'Nuestros antepasados hacían referencia a la realidad exterior, paisajística y no a la realidad del pensamiento.'

Es un argumento parecido a la película de Kevin Cotsner, *Bailando con lobos*

No se cuál es el argumento de *Bailando con lobos*. La mía es una película que supera ese hecho local, ya que la fidelidad es un valor universal. Además también es una película para que se luzcan dos actores.

Arte Vasco

Hace 16 años decías que el Arte Vasco estaba mejor que nunca.

¿Qué te parece el Arte Vasco de hoy?

Nuestros antepasados hacían referencia a la realidad exterior, paisajística y no a la realidad del pensamiento. Pintaban partidos de pelota, el puerto de Bermeo, las romerías ... Casi todos, eso sí, con muy buen talento. Yo suelo decir que eran periodistas en el sentido de que daban noticia de un suceso exterior.

Cuando nuestra generación comienza a pensar con más profundidad, con más sentimiento, rozamos más la actitud del literato. Por ejemplo yo un día me di cuenta de que los vascos, pese a heredar el euskera, no habíamos heredado imágenes, que es una actitud paralela a la capacidad de un pueblo de inventar una lengua. Yo he cogido el diccionario de mitología vasca de Barandiarán y desde el arte moderno me he trasladado a las raíces de nuestro pueblo a través de esa especie de metafísica primaria que es la mitología. Y así he podido crear una galería de personajes tangibles en el espacio que anteriormente no existían. Es decir, he convertido lo que era palabra heredada desde el idioma en imágenes tangibles. Esta ha sido mi aportación más concreta al mundo de la cultura vasca.

Todo esto no lo habían hecho los Zubillaga, Zubiaurre, etc., ellos eran más periodistas. Nosotros somos más literatos. Nosotros hemos inventado una nueva forma de expresión vasca, no de temas vascos.

Cuando dices nosotros, ¿a quién te refieres?

A los escultores. Los pintores, extrañamente no han tenido ninguna inquietud en ese aspecto. Me refiero a un docena de escultores que estamos preocupados por ser capaces



de expresarnos con un sentimiento vasco.

Hemos hablado de arte vasco, pero, ¿existe escuela vasca de arte?

La escuela vasca es una forma de expresión. Los escultores vascos hemos coincidido en una cierta pesadez de las formas, de los volúmenes, una afición a engarzar las formas, una gran lentitud que le da a la obra cierta eternidad, ... Nuestro arte es la negación del arte mediterráneo, que es grácil, aéreo, luminoso, sutil ... Nosotros somos más torpes, pero más profundos.

El simple hecho de que se produzca una coincidencia en esa forma de pensar y de concebir el arte en unos cuantos escultores significa que existe una escuela. Además creo que es una cosa reconocida en todo el mundo.

El futuro

¿Crees que el arte nos deparará en el futuro otro tipo de expresiones plásticas?

Los jóvenes de hoy en día están haciendo un arte mucho más esquemático, más internacional, yo incluso diría, menos nuestro. Lo interesante sería hacer un arte universal desde tu propia tribu, desde lo nuestro. Hay que ser profundamente nacionalista, vasco, pero profundamente abierto a la hermandad y al progreso de los pueblos.

Las nuevas generaciones de escultores no están siguiendo nuestros pasos y han caído en las escuelas preconcebidas.

¿No crees que estamos viviendo un momento en el que se ensalza demasiado la imagen y se margina por completo a la palabra?

Sí, así es. Yo suelo decir que la obra de arte se nota en las razones por las

que se hace. Cuando las razones son estéticas exclusivamente la obra será buena dependiendo del talento del autor. Pero cuando a la razón estética le añades una razón emotiva o histórica, es indudable que entra en juego un valor añadido que creo que se percibe.

'Los jóvenes de hoy en día están haciendo un arte mucho más esquemático, más internacional, yo incluso diría, menos nuestro.'

Pero ese valor añadido se transmite únicamente a través de la estética. ¿No es un poco paradójico?

Ese fervor, esa pasión, esa fuerza se transmite. Lo que no se transmite son precisamente los valores estéticos, ya que es necesario que exista un eco cultural a la altura de tus planteamientos a la hora de concebir la obra. Y ese eco generalmente no existe. Cuando me preguntan en Madrid si se entiende mi obra yo contesto que se entiende lo que yo quiero hacer, pero los valores de mi obra. Y en cierta medida es lógico porque el artista siempre va por delante.

Izatez, bermeotarra, baina Franco garaietako egoera politikoa zela eta, Argentina eta Ertamerikako beste herrialde batzuk ezagutu behar izan zituen. 17 urte exilioan pasa ondoren Euskal Herrira bueltatu zen. Etorri zenetik berak gehien atsegin duen munduaren inguruan ibili da lanean, artearen mundua alegia. Batzuk esaten dutenez eskultorea da, baina horretaz gain, artearen beste arlo batzuk ere landu ditu, zinea, argazkia, diseñua, olerkia, pintura ...

'Artistok sorte handia dugu'

Zertarako balio du eskulturak?

Kalean dagoen eskultura garrantzitsua da. Artelanak hiri-paisajearen barruan kokatzea hezgarri da oso. Badau-de, tamalez, saldu, enbalatu eta zuzenean banketxe baten ganbarara doazen artelanak, banketxearen ondorebalorea gehitzeko besterik balio ez dutenak, hain zuzen, hauek niretzat ez dira artelanak, astakeri hutsa baizik. Eskulturaren xehea Heziketan datza, eta herriak beraien arte eta kulturaz harro sentitzen dira.

Zein izan beharko luke euskal erakundearen papera artearekiko?

Orain urte batzuk direla AKTkoek dirua eman zidaten artelanak eros nitzan. AKTaren arte-komisaria egin ninduten eta hainbat artistarentzat Magoa bihurtu nintzen. Mondragoeko buruzagi guztiak apaizarekin etorri ziren nire eginkizunaren nondik norakoak azaltzera. Kutsu apaingarria eman nahi izan zioten nere lanari eta, nere ustez, ez da zuzena. Artea aztertzeke departamentuak sortu beharko lirake; bekak sortu, artista berriei lagundu, e.a.. Baina hau ez du inork egiten. Jaurilaritza eta Foru Diputazioetako buruak, oro har, oso tradizionalistak izaten dira.

Aita Jose Maria Arizmendiarrirta ezagutu zenuen. Kontaiguzuzer nolako inpresioa jasu zenuen berarengandik.

Nahiko mistikoa zen. Behin, oso zaharra zela, nere etxera etorri, eta zera esan nion: Badakit borrokalari sutua izan, eta garaile suertatu zarelara. Zuk ez duzu porrotik ezagutzen, eta berak: Ez da egia, nik ere porrota ezagutu dut. Arrantzaleekin, hain zuzen ere. Ondarroan arrantzaleen kooperatiba sortzeko ahalegindu arren, ez nuen lortu.



Sariak. Zer dira sari ofizialak zuzentzat?

Eusko Legebiltzarrarena ilusio handiaz jaso nuen. Zazpi herrialde zituen zuhaitz baten antzeko zerbait egin nuen. Sozialistek, sinbolismoa ikusi ezinik, 7 herrialde-tako sinboloaz galdetu zidaten: ea zergatik zazpi, Legebiltzarraren Administraziopean hiru besterik ez direnean. Ez zuten ulertzen sinbolo bat ideal baten oinarri izan daitekeela. Sari honekin eskuratu nituen 5 milioietatik, 2 t'ardi itzuli egin nituen. Jendea diruarengatik aurkeztu nintzela pentsatu ahal izateak kezkatzen ninduen oso.

Nola gauzatzen da eskultura bat?

Bi abiapuntu ezberdin daude: Ideia, hasiera hasieratik zurea denean, eta zerbait enkarguz egiten duzunean; kasu honetan aurretiaz badakizu zein izango den eskulturaren kokagunea. Lehen motari dagokionean, nire idea guztiak ohean nagoela bururatzen zaizkit, eta honako hau izaten da prozedura: Lehenengo marrazkia egin, gero maketa eta azkenik eskultura berarekin hasten naiz.

Artistak, eta beste langile guztiekin konparatuz, ez duzue abantail asko?

Bai, asko. Sortedunak gara. Zuri gustatzen zaizun alorrean lan egin ahal izatea oso polita da. Gainera, pentsa zenbat denbora kostatzen zaion edozein familiabururi 5 miloi irabaztea, eta guk, gure gustoko lana eginez, 4 hilabetetan irabaz ditzakegu. Zinez diotsut honenek hunkitzen nauela.

Gainera ez duzue erretirorik izango ...

Nik, 67 urterekin oraindik proiektu pila bat daukat buruan. Berrir diotsut sorte handia dugula, gainera kazetariok bisitan etortzen zartete. Sotilagoak izan beharko genuelakoan nago. ■



STOP

La no aprobación del Plan de Gestión en algunas Asambleas Ordinarias crea una nueva fenomenología en el Grupo Cooperativo Mondragón

El voto de censura

*Jesús M^a Herrasti, Presidente del Grupo Fagor,

La no aprobación del Plan de Gestión en algunas de las pasadas Asambleas ordinarias incita al autor del artículo a realizar una serie de consideraciones sobre el tema tomando en cuenta el carácter novedoso de dicho fenómeno.

El objeto principal de dicha reflexión, realizada con una visión generalista, es el de extraer de la propia vivencia directa de la experiencia, unas conclusiones que sirvan para arbitrar soluciones en ocasiones similares.

El hecho de la no aprobación de la gestión social es una circunstancia prevista en los Estatutos Sociales, cuyo ejercicio tiene un carácter relativamente excepcional, y que como todas las normas, adquirirá pleno sentido práctico a través de las experiencias que podamos vivir, lo que nos deberá permitir calibrar su aplicación adecuada en cada situación.

Tal como establecen la Ley y Los Estatutos y como se produce en cualquier sociedad democrática, la Asamblea General es el órgano supremo de expresión de la voluntad social y por tanto es la instancia que decide y sanciona definitivamente las cuestiones sometidas a su decisión. El Consejo Rector como Órgano de Gobierno y gestión tiene que ejercer su función con la obligación de dar cuenta a la Asamblea, siendo responsable ante la misma de todas sus acciones.

El buen funcionamiento institucional requiere que cada órgano y función directiva goce de la confianza necesaria para poder ejercer sus atribuciones de acuerdo con las pautas establecidas, para llegado el momento, dar cuenta a quien corresponda en cada caso de la gestión realizada que, normalmente, deberá merecer la aprobación ya que una correcta gestión debe ser la circunstancia normal y necesaria de la Cooperativa.

La Asamblea tiene ante su Consejo Rector el derecho, la obligación y la responsabilidad de sancionar la gestión.

Efectos que conlleva la disconformidad

En todo caso, cualquier toma de postura, incluida la de la Asamblea, debe de valorar las consecuencias de la misma y por tanto la resolución debe de tener en consideración, además del propio acto, los efectos que conlleva. La decisión exige asumir sus resultados. La manifestación de una disconformidad tiene en sí mismo justificación, pero su reiteración excesiva, sin que nada pase, desvirtuaría el propio Órgano y llevaría a un funcionamiento institucional incorrecto.

Las decisiones adoptadas por la Asamblea son imperativas y en su carácter de manifestación de la opinión general de los socios, desde la voluntad de los mismos, deben ser consideradas como las resoluciones precisas y necesarias.

Y dichas decisiones, en su carácter último, tienen consecuencias de gran importancia. Por tanto, la Asamblea está obligada a tomarlas de manera que garanticen el funcionamiento de la cooperativa con éxito en su proyección a largo plazo. Las decisiones nunca actúan neutralmente sobre el futuro, sino que serían realmente decisiones.

'En el supuesto de discrepancia importante entre Consejo y Asamblea, es a esta segunda a quién corresponderá elegir un nuevo Consejo que esté dispuesto a asumir el plan que se exige.'

Disconformidad y pérdida de confianza

Las decisiones en torno a la gestión social pueden alcanzar diversas manifestaciones; desde la disconformidad, hasta la revocación de los cargos como consecuencia de la pérdida de confianza. Su ejercicio puede ser por tanto variado y amplio, lo que conlleva la necesidad de una toma de postura que corresponda a los requerimientos del momento. Parece lógico pensar que ante una gestión insuficiente, -y dependiendo del grado-, la primera manifestación sea la de dar una llamada de atención clara, manifestando una expre-

sión de insatisfacción, además de animar y renovar la confianza en el Consejo para que éste adopte y ponga en marcha con presteza las medidas que se consideren oportunas. Puede hipotéticamente darse que la Asamblea plantee al Consejo Rector una serie de exigencias o premisas que una vez valoradas en profundidad por el Consejo, este entienda que existen dificultades o incluso a veces objetivos incompatibles que hagan, a su juicio, inviable su consecución. El Consejo Rector, en este caso, tiene la obligación de plantear con claridad su postura para que la Asamblea decida lo más conveniente. Es en el supuesto de discrepancia importante entre Consejo y Asamblea donde se debe de actuar con unas reglas claras y definitivas. La Asamblea deberá proceder en consecuencia y por tanto le corresponderá elegir un nuevo Consejo que esté dispuesto a asumir el plan que se exige. Este no es un procedimiento aplicado en nuestras cooperativas, si bien es lógico pensar que, en el caso de que existan posturas manifiestamente contradictorias en la Asamblea, entre el colectivo que origina la discrepancia habrá socios que estén dispuestos, en virtud de la postura adoptada definitivamente, a constituir el futuro órgano de gobierno.

En nuestras reglas se establece la obligatoriedad de ejercer los cargos sociales para los cuales se ha sido elegido. Esta es una formulación jurídica de un principio más amplio por el que los partícipes de una sociedad deben estar dispuestos a una aportación generosa y amplia de sus capacidades y si en un momento existen socios cuya opinión y criterio ha merecido el respaldo mayoritario tienen la obligación de dar un paso más y asumir las responsabilidades que les corresponda. ■

PARTICIPACION Y RESPONSABILIDAD

J. M. H.

Tirar la piedra y esconder la mano en temas capitales y de gran importancia es la peor de las actitudes personales y colectivas para un funcionamiento vivo, participativo y responsable de una comunidad. En cualquier caso, es satisfactorio que las previsiones estatutarias funcionen y que la disconformidad latente pueda manifestarse para que actúe como aliciente y animador de la toma de decisiones correctoras, y que las opiniones, criterios y consejos que el conjunto de los socios pueda tener aparezcan en un foro como la Asamblea donde puedan aclararse y llegar a acuerdos.

Más satisfactorio será si las decisiones son eficaces, siendo exigencia para ello que los citados acuerdos comprometan a todos, que sirvan para que los socios trabajen al unísono para lograrlos, que asuman con responsabilidad sus consecuencias, ya que el acto magno de la Asamblea equivale no a una mera aprobación formal sino a la manifestación de acuerdo con el proyecto o la gestión presentada.

Sabemos que los Organos Rectores de las Cooperativas afectadas han asumido las decisiones de la no aprobación con una voluntad decidida de hacer cada día mejor su función de gobierno, que van a actuar con una sensibilidad muy próxima a las inquietudes sociales y que se van a esmerar especialmente en una mayor proximidad para que la comunicación se perfeccione.

Los momentos más delicados requieren el ejercicio de un liderazgo que equivale al mantenimiento y enriquecimiento de unas referencias básicas con mayor necesidad en circunstancias adversas. En momentos de bonanza cualquier iniciativa florece sin mayores problemas. En las dificultades hay que dirigir, que dignifica establecer el objetivo y conducirlo con firmeza. El liderazgo sólo se puede asentar en la confianza.

Ya se ha dicho que toda manifestación, aportación y crítica son positivas si se llega a unas conclusiones que permitan que el conjunto de los socios y sus Organos y Dirección alcancen un proyecto por el que todos estén dispuestos a trabajar sin reticencias y con toda confianza. Las Asambleas, en su celebración, tratamiento de temas y sus conclusiones, deben servir para que a su término todos vuelvan a trabajar con un deseo renovado de mejorar y alcanzar la cumplimentación de los objetivos sociales.

KOOPERATIBETAKO BERRIAK

LAGUN-AROKO BERRIAK

Lagun-Aroko Berriak' izeneko atal honetan entitate honen eguneroko gora beheren berri eman nahi dizuegu. Zerbait ezagutu nahi baduzu Lagun-Aroari buruz, bidaldu ezaiguzu karta bat edo telefonoz deitu, gustora jasoko ditugu kontsulta guztiak eta.

Lagun-Aro, guztion ahotan

Maiatzaren 8an eta 9an Bilbon izandako 'Enplegu Aurrikustearen Planak Borontatezko Aurrikusmen Sozialeko Entitateen bidez' izeneko ihardunaldietan, ia hizlari guztiak aipatu zuten Lagun-Aro. Ezaugarri hauetako Estatuko lehen Entitatea izanik, bere esperientzia ereduzat jo izan da hainbat eta hainbat kasutan.

PRESENTACION DE LA MEMORIA 1990 DE CAIXA POPULAR

El pasado mes de Mayo la Caixa Popular de Valencia presentó la memoria correspondiente al ejercicio 1990. En el baile de cifras ya habitual en este tipo de documentos cabe destacar el número de socios y las ventas de las cooperativas asociadas a esta cooperativa de crédito. 2.859 son los socios trabajadores de las cooperativas asociadas y 26.899 millones de pesetas la facturación correspondiente al ejercicio 1990.

Desglose de las Inversiones de Lagun Aro

Con fecha de 30 de Abril de 1991, este es el estado de las inversiones de Lagun Aro: el 39,66% de las inversiones están materializadas en Renta Fija o Valores de Deuda Pública; el 9,40% está depositado en inmuebles; las Inversiones Financieras representan el 32,03%; el 9,77% está constituido por Empresas participadas y actividades diversas; y un 9,74% por la Renta Variable.

Pensionisten errolda

Lagun-Aroko Pensionisten azken erroldaren arabera, 476 dira alarguntasuna jasotzen dutenak; batezbeste, 57,14 urtekoak; jubila-tuak 854 dira, batezbeste 68,4 urtekoak, eta elbarrituak 230, batezbeste 56,23 urtekoak. Urteko lehen lauhilekoan 114 alta eta 24 baja izan dira.

Son un total de 70 cooperativas las asociadas a Caixa Popular entre las que cabe destacar, por el número de socios y ventas, las que laboran en el sector de la carpintería, alimentación y servicios. Caixa Popular es una entidad de crédito cooperativa que desarrolla el mismo papel que Caja Laboral en el GCM, y actualmente cuenta con 15 oficinas. Como se indica en la memoria Caixa Popular de Valencia, "continúa apostando seriamente por un cooperativismo dinámico, creador de puestos de trabajo y generador de riqueza, en el que las prácticas intercooperativas tienen una destacada relevancia".



El 'Txori Berri' es un atunero de tipo pesca al cerco, 'pur-se seiner', de dos cubiertas, estudiado para faenar en caladeros tanto del Atlántico, como del Pacífico o el Indico, con sus equipos adecuados para su funcionamiento en ambientes y climas tropicales.

El buque es de concepción de dos cubiertas, cámara de máquinas a popa, proa lanzada con bulbo, rampa a popa para estiba y lanzamiento del bote, con superestructura de tres alturas disponiendo de helipuerto en el techo del puente. A proa de la máquina se dispone las 18 cubas para congelación y almacenamiento del atún.

El 'Txori Berri' pertenece a la generación de atuneros más modernos que se construyen en la actualidad a nivel mundial y en cuya construcción está especializada **Industrias Guria.**

Industrias Guría lo ha equipado para su funcionamiento en ambientes y climas tropicales.

'TXORI BERRI', UN ATUNERO 'TODO TERRENO'

Recientemente, se ha desarrollado en la localidad guipuzcoana de Pasajes la entrega por parte de Industrias Guría del atunero congelador de 2.000 metros cúbicos, 'Txori Berri', a sus armadores de Inpesca (Bermeo).

Características principales.

Eslora Total	81 m.
Eslora entre perpendiculares	69 m.
Manga	14,4 m.
Puntal a la cubierta superior	9,4 m.
Potencia motor principal	4.500 c.v.
Volumen de cubas de congelación	2.000 m. ³
Registro bruto	1.700 T.R.B.
Velocidad	15 nudos.



INCENDIO EN LA COOPERATIVA ALKARGO DE MUNGIA

El pasado día 27 de Mayo se declaró un incendio en la Cooperativa Alkargo, perteneciente al Grupo Indarko, que aunque no

produjo daños personales si causó cuantiosas pérdidas materiales.

El siniestro se produjo hacia las 12 del mediodía 'de forma accidental e imprevista', según comentó a T.U. Lankide el Presidente de la propia cooperativa.

El factor determinante de la rápida extensión del fuego fue la ignición de las láminas de materiales plásticos que componen el techo de la cooperativa, lo cual contribuyó a hacer más espectacular el incendio. En el momento del cierre de la redacción de T.U. Lankide, la situación en Alkargo era la de tratar de solucionar con la mayor brevedad posible todos los problemas originados por el incendio; tasación de daños, reparación de la planta, ini-

ciación de la actividad laboral, etc...

El incendio ha sido sin duda un golpe de mala fortuna para Alkargo ya que después de una trayectoria no muy buena en los últimos años, había comenzado a obtener beneficios y el personal se encontraba ilusionado y motivado para reconducir la trayectoria de la cooperativa, lo que se había iniciado con éxito a través de la creación de un equipo humano conjuntado a todos los niveles.

Finalmente el Presidente de Alkargo quiso resaltar las muestras de solidaridad que ha recibido por parte de todos los socios, así como por el Consejo General del GCM y por las empresas públicas y del sector.

ULMA

EL MINISTRO SIBERIANO DE LA CONSTRUCCION VISITA EL GRUPO ULMA

El Ministro de la Construcción y Obras Públicas de Siberia, Sr. Victor Zabelin, visitó el pasado 17 de Mayo el Grupo Cooperativo ULMA.



La visita se enmarca dentro de la gira que está realizando por diferentes países europeos para conocer más en profundidad los métodos constructivos utilizados actualmente.

Sorprendido por el volumen y dimensión de la planta de producción de ULMA, y por la presencia de jo-

ven y cualificado personal en puestos de responsabilidad, el Sr. Zabelin se interesó por los procesos de automatización incorporados en la planta de ULMA - Construcción. Asimismo, tuvo ocasión de conocer la capacidad de oferta tecnológica con que cuenta ULMA en la industria de los sistemas industrializados para la construcción.

La visita concluyó con el firme propósito por ambas partes de ampliar relaciones a través del establecimiento de futuros contactos.

Luis Usatorre, fundatzaile izandakoaren alarguna

PUREZA ARANZABALEK ERRETIROA HARTUKO DUKAINEAN

Bolante eta faktura artean aurkitu dugu Pureza Aranzabal bere erretiroa dela eta, berarengana jo genuenean.

21 urte Lankide Aurrezkiko Pertsonal Departamentuan lan egin ondoren Ekainaren 30a izango da bere azken lanegun ofiziala. Erretiroa hartu baino lehenago, Maiatzaren 31n hain zuzen ere, omenalditxo berroa, jaso zuen Oñatiko Txopekua jattetxean bere seme-alaba eta Lankideek antolatuta.

Zer suposatu zuen zuretzat omenalditxoaren protagonista izateak?

Nere ustez horrek esan nahi du oraindik ere sentimenduak kontutan hartzen direla. Jende askok esaten du mundu hau oso hotza dela, baina ni ezetxean nago, sentimenduek bere garrantzia daukate, duda-



rik ez. Omenaldi honen bitartez hori da jendeak demostratu nauena behintzat.

21 urte hauetan guztiz identifikatuta sentitu zara proiektu kooperatibo honekin?

Noski baietz. Nik gainera konprometzu bezala hartu dut lan hau, nere senarrarekiko konprometzu alegia. Ondo edo txarto hemen nabil nere lana ahalik eta ondoen bete nahian.

Pozik eduki duzun lanarekin?

Bai, oso pozik. Hasi nintzenetik pertsonal departamentuan egin dut lan eta oso gustora egon naiz. 43 urte nituela hasi nintzen lanean Lankide Aurrezkian, ordurarte Cerrajeran ibili nintzelarik. Asko kostatu zitzaidan lanpostuaz aldatzeko erabakia hartzea, baina azkenean erabaki zuzena hartu nuela uste dut, hemen

bizi dudan esperientzia oso positiboa izan delako.

Erretiroa hartu ondoren, zertara dedikatuko zara?

Ez daukat inolako programarik. Gainera bizitza honetan beti dago zereginik, programatu gabeko gauzak, egunerokoak. Momentu honetan nik lortu nahi dudana da bizikaltate maila handiago bat, oso modan dagoen hitza da baina zail xamarra lortzeko. Hala ere nik uste dut badakidala zein den bizi-kaltatea hobea bat lortzeko sekretua.

Guk, T.U. Lankiden lan egiten dugunok ere, gure omenalditxo egin nahi diogu Pureza Aranzabali. Horra Jon Sarasua, bertsolari atxabalarrak asmatutako bertsoa bere Lankideek omenalditxoaren egunean kantatzeko.

'Erretiroa iritsi zaizu atsedena ez zazu gal bertso hauekin gure eskerrak nahi genizkizuke bidal hain izan zara lankide ona esku zabal, bihotz zabal gure eskerrik maitakorrenak zuri Pureza Aranzabal.



Joan den Maiatzaren 29an Fagorrek 1990 urteko balantzea egin zuen. Jesús M^a Herrastik taldeko Lehendakariak, Javier Mongelosek, Zuzendari Orokorrak, Kontsumoko Produktuen Zatiketako Zuzendaria den Jesus Cataniak, Industri-Osagaiena den Jose M^a Aldekoak, Ibilgailuetarako Osagaiena den Rafael Leturiak eta Injinerutza eta Ekipo Ondareena den Juan Luis Olasolok emandako prentsaurrekoan azaldu ziren Fagorren 1990ko urteko ekitaldiaren nondik norakoak.

Ekitaldi zail eta konplexua

1990. urtea, Fagorreko Buruen eritziz, ekonomikoki zail eta konplexua izan zen, Estatuan zein nazioarteko mailan. Aurreneko sei hilabetekoan ekonomi desazelerazioa adierazten zuten zantzuak agertu ziren, moneta politika gogorra eta Gobernuak aurreko urtetik bultzatzen zituen beste ekonomi neurriek eragindakoak. Egoera ezegoki hau Pertsiar Golkoko krisiak areagotu egin zuen, ekonomia geldierazia eta inbertsioak urritu eginez, batez ere industriarako ekipu ondareen sektorean.

Testuinguru desegoki honetan, Fagorrek 92.170 milioi pezetako Salmentak izan zituen, aurreko urtekoak baino %23 handiagoak, hain zuzen ere. Dena dela, kopuru hau aurrikusitakoaren azpitik dago.

FAGOR:

1990 EKO BALANTZEA

Dinamismoa esportazioetan

Hala eta guztiz ere, Estatuko barne merkatuan gertatu zen salmenta geialdia, esportazioek izan zuten dinamismoak konpentsatu zuen. Estatuz kanporako salmentek %18 egin zuten gora aurreko urtearen aldean, 26.805 milioi pezeta guztira. Fagorren helbururik garrantzitsuenetariko bat bere ihardueren internazionalizazioa izan da. Linea Zuriaren alorrean, Thompson Electromanager enpresa frantziarraren batera, Interes Ekonomikoko Talde Europearra eratu da.

Ibilgailuetarako Osagaiei dagokienean, Fagorrek Victorio Luzuriaga bereganatu du, gaur egun Fagor Kotxegintzarako segurtasun handiko fundizio piezak sortzen dituen Europako bost talde garrantzitsuenetariko bat izanik.

Iharduera honek duen garrantzia ikusita, ibilgailuetarako osagaiak egiteko Zatiketa edo Dibisio berria sortu da. Zatiketa berri honek 25.000 milioi pezeta fakturatuko ditu aurreten, eta munduko kotxegilerik garrantzitsuenekin kontratuak sinatu dira: General Motors, Renault eta Hondarekin, hain zuzen ere.

Hondajaponiar multinazionalarekin izandako akordioaren arabera, Fagorrek, datorren zazpi urteetan, balazta, disko eta danborrak, kolektoreak eta portamangetak egingo ditu firma honentzat. 16.000 milioi pezetatan kalkulatu da negozio hau.

I + G sailean, azkenik, Fagorrek 3.000 milioi inbertitu ditu urte honetan (salmenten %3,5). Fagorrek hainbat ikerketa proiektutan esku hartu du: Home System, Eureka-Famos, Espritt II, Brite, Coneet eta Aeroespacial Europeo delakoetan, hain zuzen.

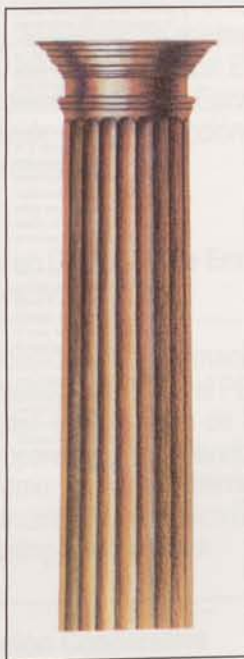
Otalorako Berriak



CLAUSURA DEL MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS

Durante el curso 1990/1991 se ha impartido en **Otalora** el **Master en Dirección de Empresas Cooperativas**, continuador del Programa de Desarrollo Directivo Gerencial que anualmente se ha venido organizando en nuestro Centro, dedicado a la formación de Gerentes y Directivos.

Este programa Master, con una duración de cuatrocientas treinta horas lectivas, ha incidido en la gestión de las áreas funcionales de la empresa y, en especial, en la dirección estratégica. Los participantes han realizado varios trabajos prácticos a lo largo del curso, tanto de marketing como de diagnóstico estratégico, finalizando el programa con un análisis de las condiciones que permiten calificar a una empresa como 'excelente' en la gestión empresarial.



Se ha contado con la asistencia técnica y pedagógica del Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE), de la Universidad Autónoma de Madrid, entidad de reconocido prestigio en la organización de programas Master, habiendo impartido varios módulos profesores de su claustro. El Director del IADE avala con su firma el diploma que entrega OTALORA a los que han finalizado el programa con aprovechamiento.

Han asistido al curso treinta y dos directivos, que fueron seleccionados de entre todas las solicitudes de las Cooperativas de Euskadi. La Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado y el Instituto Nacional de Empleo (INEM) han colaborado en este programa, aportando subvenciones para contribuir a la financiación del presupuesto de gastos.

JOSE MIGEL MANZISIDORREN HERIOTZAREN LEHEN URTE-MUGA

I990ko Ekainaren 7an ezbeharrak astindu zituen Talde Kooperatiboaren oinarriak. Egune-ro bezala, Ikasbidera zetorrela goizeko 8 etan Jose Miguel Manzisidor zerraldo gelditu zen Otalorako Jauregiko atean bertan. 1935ean Zumaian jaioa, Injineru-

tza ikasi zuen Madrilen. Maria Pilar Egigurenekin ezkondua, bi seme alaba izan zituen, Miguel eta Lucia. 1969 an Eskola Politeknikora etorri zen klaseak ematera, eta zazpi urte beranduago Eskolako Zuzendari Orokorra izendatu zuten. Postu honetan 1984 arte iraundu zuen, Otalora Hezkuntzetxera pasatu arte, hain zuzen ere. Hemen Otalorako Formakuntza arloko Zuzendaritza lanak bete zituen. Bere Zuzendaritzapean, Eskolak

ekimen gaarrantzitsuak garatu zituen; horra hor, Ikerlan eta Saiolane-ko hastapenak, Iraunkorren finkotasuna, Ertaineko Hezkuntzen Erreforma, e.a.

Oraindik bere zintzotasunak indarrean dirau geure bihotzetan, kooperatibismoaren aldeko langile sutsua izan bait zen gure artean izan zen bitartean.

Goian Bego, Jose Miguel, itsasora begira dagoen Zumaia-ko bere panteoian. Beti arte.

OTALORAK FORMAKUNTZA-KANPAINA BATI EKIN

Otalorak hasia du, dagoeneko, bere zerbitzuen berri emateko informazio-kanpaina bat. Kanpaina honen barruan, hainbat folleto banatuko dira kooperatiba guztietan.

Folletoan Otalorak dituen baliabideen berri emateaz gain, (liburutegia, ikusentzunezko komunikabideak, e.a. On Jose Maria Arizmendiarrietaren hainbat aipu eta ikastaroen parte ahal izateko bete beharreko fitxa aurki daitezke.

Banatuko den diptikoan esaten den bezala 'kooperatiba zer den sakonki jakin behar du gu kooperatibistok, bere egitura, bere filosofia, giza-mekanismoak e.a. Gure aldetik arinkeria bat izango litzateke izpiritu eta formazio kooperatiboa, bokazionala soilik den zerbait bezala kontutan hartzea eta Taldeko bazkide osagarri bakoitzari bakarka dagokiona'.

Guzti hori lortzeko Otalora Hezkuntzetxean ez dago Arrasate Kooperatiba Taldeko bazkideen formazioarako giza-talde eta beharrezko materialen ezarik.

Bestalde batetik ere, kanpaina honen bidez, kooperatibistek Otalorari buruzko informazio osatuago bat izan dezatela lortu nahi da.



REFLEXIONES SOBRE UNA CITA

"Se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa, pudiendo también alterarse la definición afirmando que es un movimiento educativo que utilizó la acción económica".

Esta cita de Dn. José María nos sitúa en el vértice del problema: la necesidad de una sólida formación cooperativa de todos los socios.

Si pretendemos que nuestras empresas cooperativas sean cooperativas, debemos propiciar que su ingrediente principal, el socio cooperativista, sea precisamente eso; cooperativista y cooperativista consciente de serio.

Sería una trivialidad por nuestra parte considerar el espíritu y la formación cooperativa como algo solamente vocacional y que atañe de forma aislada a cada socio integrante del Grupo. Somos todos responsables de todo y la educación cooperativa no es la menor de esas responsabilidades.

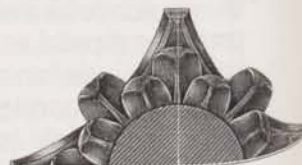
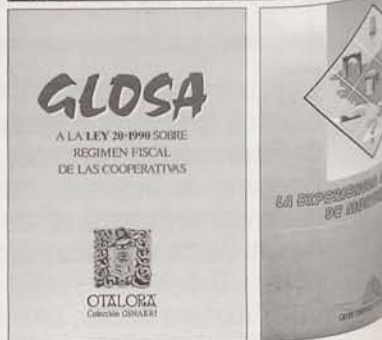
Necesitamos conocer en profundidad qué es la cooperativa, sus fundamentos, su estructura, sus mecanismos sociales y esa filosofía especial que la capacita para ir más allá de lo que puede ofrecer la empresa convencional.

Afortunadamente el Grupo Cooperativo Mondragón dispone en su Centro de Formación Cooperativa y Empresarial de Otalora, del equipo humano y los materiales precisos para la formación de nuestros socios. ■

On Jose Mariaren aipu honek arazoaren erpinean jartzen gaitu: bazkide ororen formazio kooperatibo sendar baten beharra.

Gure aldetik arinkeria bat izango litzateke izpiritu eta formazio kooperatiboa, bokazionala soilik den zerbait bezala kontutan hartzea eta Taldeko bazkide osagarri bakoitzari bakarka dagokiona.

Zoniozet, Arrasate Talde Kooperatiboak, Otalorako bere Formazio Kooperatibo eta Enpresaleko Zentroan, ez du gure bazkideen formazioarako giza-talde eta beharrezko materialen ezarik. ■



ACTIVIDADES REALIZADAS EN OTALORA EN 1990

Otalora, Centro de Formación Cooperativa y Directiva, creado por Caja Laboral Popular en 1984, tiene entre sus objetivos la misión de difundir los principios del Cooperativismo y la práctica operativa desarrollada por el Grupo Cooperativo Mondragón. En el área de Formación Directiva, el

Centro desarrolla las disciplinas adecuadas para lograr la preparación de postgraduados, de modo que puedan acceder a puestos de responsabilidad. Otalora organiza también cada año un curso de actualización de la capacidad directiva, impartido por especialistas en Economía de Empresa.

"Formación es tanto como cultivo de todas las virtudes humanas entre las que destaca especialmente la capacidad de pensar"

D. José María Arizmendiarieta



MEDIOS DIDACTICOS
CON LOS QUE
CUENTA OTALORA

TEXTOS BASICOS

1. Relato Breve del Cooperativismo
- Mikel Lezamiz
2. Dn. José María y sus Colaboradores
- José M.ª Mendizabal
- Jesús Larralde
3. La Organización Interna de una Cooperativa
- Alfonso Gorrotxategui
5. El Socio Cooperativista
- José M.ª Larrañaga
4. Los Principios Cooperativos de la Experiencia
- José M.ª Ormaechea
6. Estructura Legal
- Juan Larrañaga
7. El Grupo Cooperativo Mondragón
- José M.ª Ormaechea
8. El Futuro del Cooperativismo
- José M.ª Ormaechea

LIBROS

- La Experiencia Cooperativa de Mondragón
- José María Ormaechea
Otra donde se compendian los aspectos más relevantes de nuestra propia historia
- Glosa a la Ley Fiscal de Cooperativas
- Adrián Celaya, Javier Erdocia, Juan Larrañaga, José Antonio López de Vergara, Javier Salaberria
Imprescindible para comprender la fiscalidad aplicable a las cooperativas
- El Hombre Cooperativo
- Joxe Azurmendi
Un exhaustivo estudio del pensamiento de Dn. José María

AUDIOVISUALES

- 1.1. Historia de la Cooperación
- 1.2. Dn. José María
- 1.3. Los Principios Básicos del Cooperativismo
- 1.4. Estructura básica de una Cooperativa
- 1.5. Lagn-Ato
- 1.6. Reglamento Interno Cooperativo
- 2.1. El Grupo Cooperativo Mondragón

BIBLIOTECA

Completa relación de libros sobre Cooperación, incluyendo estudios sobre la Experiencia Cooperativa del Grupo.

En Otalora tienes a tu disposición los medios didácticos necesarios y un menú de cursos concretos para la formación del socio cooperativista.

El plan formativo se compone de seminarios teóricos y la realización de prácticas en las propias Cooperativas, asignándosele un tutor a cada postgraduado.

Programa de Desarrollo Directivo Gerencial (PDDG)

La segunda parte del curso se desarrolló desde el 29 de Enero al 3 de Abril, e iba dirigido a Gerentes y Directivos. El número de asistentes fue de 30, y los temas tratados: Exportación, Costes, Marketing Estratégico, Información para Dirección, Cash Management, etc.

Master en Dirección de Empresas Cooperativas

Las necesidades de formación han aconsejado transformar el PDDG en un Master en Dirección de Empresas Cooperativas, incluyendo temas tales como: Finanzas Internacionales, Comunidad Económica Europea y Marketing Internacional.

Educación Cooperativa

Se impartieron cursos a 17 Cooperativas, siendo 161 los miembros de Consejos Sociales y 547 de Consejos Rectores. Asimismo, se ha profundizado en la preparación de métodos didácticos participativos y activos. En este sentido, se ha diseñado un guión para la preparación de un audiovisual donde se desarrollará la idea cooperativa, comenzando por la Historia, siguiendo con las estructuras orgánicas y terminando con la información específica sobre el GCM.

Difusión Cooperativa

La publicación 'T.U. Lankide' ha experimentado un importante salto cualitativo durante el presente año, tanto en su formato como en el contenido. Asimismo, se ha continuado celebrando Conferencias sobre diversos temas culturales y científicos. Destacar la presencia de personalidades notorias como José Luis López Aranguren, José Luis Sampedro, Manuel Toharia, etc.

En cuanto a la recepción de visitas, hemos recibido en Otalora a huéspedes de Suecia, Japón, Sudamérica, etc. Asimismo, nuestra participación en Conferencias y Congresos ha sido activa, destacando las del I Congreso de Economía Social en Victoria; las Jornadas Cooperativas en Madrid y el ciclo de conferencias en Universidades argentinas.

En el capítulo de publicaciones, durante el pasado salieron a la calle dos obras: 'Gizonaren aldia' de Eusebio Erkiaga, y 'Don José María visto por sus condiscípulos' del sacerdote Antonio Oyarzabal.

Gabinete Sociológico

Por último, destacar la creación de este gabinete, cuyo trabajo básico en 1990 se ha concentrado en el estudio 'Grado de aceptación de la Sociedad Cooperativa', realizado entre los socios de todas las cooperativas.

Formación de Postgraduados

Los 30 postgraduados que se incorporaron en 1990 al Programa 'IKAS' recibieron una formación común en la primera fase del plan. En la segunda parte se desarrollaron los seminarios de especialización: uno dedicado a Producción, y el otro a Finanzas y Marketing.

CONFERENCIA DEL DOCTOR PINILLOS SOBRE EL MUNDO DE LOS PREJUICIOS



El pasado 6 de Junio el Doctor en Filosofía por la Universidad de Madrid José Luis Pinillos (Bilbao, 1919) pronunció una interesante conferencia en Otalora sobre el tema 'El mundo de los Prejuicios'. El Doctor Pinillos es un especialista en psicología comprensiva y fenomenológica y ha estudiado en Londres Conductismo y Psicoanálisis, entre otros, con Ana Freud. Poseedor de un curriculum abrumador, que llenaría varias páginas de nuestra revista, destacar algunas de sus más importantes obras: 'La mente humana (un millón de ejemplares)', 'Princi-

pios de Psicología (quince ediciones) 'Psicopatología de la vida urbana', etc.

Parte de su obra ha sido traducida a siete idiomas. En la actualidad prepara un libro de Historia de la Psicología y trabaja sobre el problema de las mentalidades colectivas y las concepciones del mundo.

Para finalizar, señalar que a el Sr. Pinillos le unía una profunda amistad con Luis Arana, Cooperativista de nuestro Grupo hasta su fallecimiento, siendo este el principal motivo por el cual ha aceptado desplazarse hasta aquí para darnos la charla.



BAZKIDEEN USTETAN

Alberto Gárate,
Arrasateko teknikaria

Alberto Gárate, izatez markindarra, 'Arrasate' lantokian hasi zen lanean orain ia bi urte dela. Bilbon ikasten ziharduela, Markinako 'Arrasate'-tik deitu zioten; eta hemen bi hilabete eman ondoren, Mondragoeko 'Arrasate'ra egin zuen saltoa. Hemen 'Proiektuen Teknikari Arduradun' postuan, egiten du lan, eta honako hau dugu bere betebeharrak proiektu elektrikoen birkontrazioen koordinazio-lanak, hain zuzen. Aitortu digunez, gustora dabil, asko ikasten du eta, baina, hala ere, lan honek badauka bere alderik txarra: denbora asko kanpoan eman behar izatea, hain zuzen ere. Mejikon eta Alemanian izan da esaterako, eta astebukaera askotan etxetik kanpo egon beharra dauka. 'Eta hau ez da bizimodua', berak esaten duen moduan, 'asteaz zehar ordu pilo bat sartu egin behar, eta asteburuetan ere lanean: Ez duzu astirik familia edo nekarekin egoteko'. Kooperatiben birmoldaketa beha-

rezkotzat jotzen du, eta bere eritziz, 'hurrengo bi edo hiru urteak oso gogorak izango dira, Europa kontua dela eta'.

Nahiz eta kooperatiben filosofia mundu guztiak esku hartzea izan, 'segun eta zein postutan zauden, gauza askotaz ezin zara jabetu'. Izan ere, 'momentu klabean gauden, eta etorkizunera begira neurri gogorak hartu beharko lirateke'. Ordainsariari buruzko politikaz, Albertoren ustez ez da bat ere erreza soluzioa aurkitzea. 'Gure filosofiarantz eutsiz, berdintasuna potentziatu beharra dago; konkpetitiboak izaten jarraitzeko, neurriak hartu beharko dira. Bi kontzeptu hauen arteko oreka mantentzea ez da izango' erreza. Bestalde, 'batzuk diote direktiboek ordaindu behar zaiela gehiago, beste batzuk, aldiz, balio duenari. Baina nork esaten du zeinek balio duen eta zeinek ez?

Dena dela, eta teknikar honek dioen bezala, 'kooperatiba ez da gaur egun orain 20 urte zena'.



IKERLAN, centro de soporte del GAME

Un proyecto de diseño de un Circuito Integrado de Aplicación Específica (ASIC), que va a realizar IKERLAN por encargo de FAGOR ELECTRODOMESTICOS, ha sido aprobado por GAME.

Con el objeto de posibilitar y promover la adopción y explotación continuada de la tecnología microelectrónica en todos los sectores de la industria española, la Comunidad Europea y la Administración Española han creado una Acción Especial del programa ESPRIT, denominada GAME (Grupo Activador de la Microelectrónica en España). En síntesis, GAME busca motivar a las empresas de todos los sectores industriales para que aprovechen las obvias ventajas de la tecnología microelectrónica en sus

productos. Las líneas de actividad donde concreta los objetivos son: Circuitos Integrados de Aplicación Específica (ASIC), Controladores Inteligentes de Potencia (Smart Power), y Sensores. El mencionado proyecto comprende el diseño y la fabricación de un circuito ASIC para su aplicación a los electrodomésticos de FAGOR, que será desarrollado por IKERLAN en la parte correspondiente a la definición y verificación, como Centro de Soporte del GAME, contando con la empresa Philips para su fabricación. Esta realización supone una apuesta clara de FAGOR ELECTRODOMESTICOS por la introducción de la microelectrónica en uno de los últimos y más avanzados productos que está desarrollando.

GURI DAGOZKIGUNAK

'Arrasateko Fagor kooperatiba taldeak 1.513 milioi pezetako irabaziak izan zituen 1990. urtean. Etekin kopuru hau aurreko urteetako baino txikiagoa izan zen. Merkaturko gorabeherak, salmenta gutxitzea eta pezetaren gainbalorazioak izan ziren horren eragileak, Fagorreko arduradunek azaldu dutenez (...) Fagorreko buruzagiek azpimarratu zuten, talde honek ahalegin handiak egin ditu bere iharduera nazioarteko mailara ateratzeko, 1993ko Merkatu Bateratua jomuga duela'.

(Egunkaria, 1991ko Maiatzak 30)

'El Grupo Mondragón está inmerso en un proceso de debate interno en el que se intenta hacer compatible su carácter de empresa de economía social con un nuevo sistema jurídico, económico y de organización, que le permita competir con garantías en 1993. Una dirección única para todo el entramado cooperativo y la agrupación sectorial, abandonando su tradicional estructura comarcal, son el punto de partida de una serie de cambios que acometerá el Grupo para continuar como la primera cooperativa europea. En 1991 Mondragón facturará más de 300.000 millones y dará empleo a 21.742 trabajadores'.

(Deia, 22 de Mayo de 1991)

'La producción en la retribución de los cooperativistas ha sido muy discutida en esta empresa de la economía social. La proporción se ha ido ampliando para conseguir una mayor equidad en los salarios en función de la actividad que se desempeña. El baremo varía de una sociedad a otra, las hay con una horquilla de uno a tres, en Caja Laboral Popular, y Fagor está en uno a seis, y ya se está barajando la posibilidad de introducir el intervalo indefinido (...). La ampliación del abanico se explica por la 'fuga de cerebros', técnicos y directivos, hacia las sociedades anónimas donde reciben salarios más elevados'.

(Deia, 22 de Mayo de 1991)



Galde-erantzunak

CONSULTA

Soy un jubilado de las cooperativas. Naturalmente estoy cobrando la doble pensión: la de la Seguridad Social y la de Lagun-Aro. He hecho la declaración de la renta por separado con mi mujer. Me hubiera interesado que la "pensión" de Lagun-Aro fuera compartida en la susodicha declaración, como si fueran intereses de un capital acumulado. ¿Es posible conseguir esto? ¿Se podría repartir entre los dos cónyuges la "pensión" de Lagun-Aro?

Socio nº 42 de Eskola Politeknikoa

RESPUESTA

La respuesta a sus preguntas debe ser negativa, en función de lo establecido, para las Entidades de Previsión Social Voluntaria, en el ámbito de Euskadi, por las correspondientes Normas Forales.

En concreto, para el caso de Guipúzcoa, el artículo sexto de la Norma Foral 7/1988 de 15 de julio, sobre Régimen Fiscal de Entidades de Previsión Social Voluntarias, dispone lo siguiente:

"Régimen tributario de las prestaciones satisfechas"

Las prestaciones periódicas satisfechas por las Entidades de Previsión Social Voluntarias que tengan el carácter de pensiones se integrarán en la base imponible del Impuesto

sobre la Renta de las Personas Físicas de los perceptores incluso en aquella parte que, en su caso, provenga de aportaciones no deducibles de la base o de la cuota.

Estas prestaciones tendrán el tratamiento tributario que corresponde a las Rentas de Trabajo, incluso a efectos de retenciones.

En el ámbito estatal y en cuanto se refiere a los Fondos de Pensiones, la regulación es idéntica. El artículo 66 del Real Decreto 1307/1988, de 30 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones, establece lo siguiente:

"Integración de las prestaciones en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas"

Las prestaciones recibidas por los beneficiarios de planes de pensiones se integrarán en la base imponible de su Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas en concepto de rendimientos del trabajo dependiente.

Asimismo, la regulación referente a las Mutualidades de ámbito estatal, concuerda con las normas anteriormente citadas. El artículo 73-1 del Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones, refiriéndose al régimen fiscal de las fórmulas alternativas para la cobertura de prestaciones análogas a los planes de pensiones, dispone lo siguiente:

"Las contribuciones o dotaciones deducibles se imputarán individualmente a los sujetos a quienes se vin-

culen y se integrarán por éstos en la base imponible de su Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas con la consideración de rendimientos de trabajo dependiente".

Es evidente, por lo tanto, la consideración de estas pensiones como "rentas de trabajo" y, consecuentemente, la imposibilidad de que, como rentas de capital, pudieran imputarse a medias entre los dos cónyuges, en caso de declaración individual de ambos.

Oharra

Kontsulta bat egin nahi izanez, gero, idatzi zuen gutunak helbide honetara:

OTALORA
(GALDE-ERANTZUNAK)
AOZARAZA AUZOA
39 POSTA KUTXA
20550 ARETXABALETA

Nos han visitado...



RICARDO CASTRO

Gerente de la Cooperativa Industrial Agrícola de San Isidro del General (Costa Rica)

Ricardo Castro estuvo en Mondragón con el propósito de estudiar cómo se organizaba el Grupo Cooperativo y su división financiera. El Sr. Castro es Ingeniero Industrial y representaba a una cooperativa (Cooperativa Industrial Agrícola de San Isidro del General en Costa Rica) que actualmente asocia a 7.500 productores. Esta empresa tiene 6 secciones diferentes; producción azucarera, producción de café, procesadora de lácteos, supermercado de consumos, suministros agrícolas y sección agropecuaria.

El auténtico dinamizador de esta cooperativa ha sido el Sr. Castro, quien nos ha comentado que su principal problema para llevar adelante su proyecto es la formación de todos sus asociados ya que en su mayoría son agricultores

que carecen de formación académica. No obstante, él está obstinado en seguir adelante con el desarrollo de su empresa cooperativa y sus proyectos más inmediatos son dos: crear una cooperativa de ahorro y crédito y otra en el campo de la informática para la producción de 'software' destinado al sector agrícola.

Con este propósito está estudiando todas las fórmulas posibles aplicables y compatibles con el organigrama creado por las secciones cooperativas hasta ahora surgidas. A Mondragón llegó directamente de Suecia, donde tuvo ocasión de estudiar la organización de la división financiera de varias empresas.

Suerte en su empeño a Ricardo Castro.

GRUPO COOPERATIVO NIIGATA DE JAPON

El pasado mes de mayo también recibimos la visita de un Grupo cooperativo de Japón, cuya actividad empresarial se limita básicamente al sector servicios y consumo.

La visita, una vez más, consistió en una explicación genérica acerca del Grupo Cooperativo Mondragón y visitas específicas a diferentes cooperativas del Grupo en función de los intereses de nuestros visitantes.

En este caso la visita estuvo presidida por un ambiente de distensión en el que incluso no faltaron curiosas anécdotas protagonizadas por nuestros visitantes. Pese a no hablar castellano el afán comunicativo con la gente de Mondragón fue una de las

constantes de la visita.

El Presidente Sr. Handa, que ya ha viajado en sucesivas ocasiones a Mondragón, y los demás miembros del Grupo Niigata nos confesaron su interés por la experiencia cooperativa de la cual tratan de estudiar sus particularidades a través de las diversas publicaciones que el propio Sr. Handa recibe de algunos amigos que ha hecho en sus anteriores visitas. Con ocasión del proyecto reorganizativo del GCM el Sr. Handa se ha puesto en contacto en Madrid con una estudiante japonesa que lleva 5 años en España, para que le vaya informando de la evolución de la situación del proceso de cambio.

Finalmente indicar que el Grupo Niigata estaba interesado en importar 'vino de Mondragón', para lo cual



les acompañamos a la cooperativa integrada en el GCM Cosecheros Alaveses. Tras la visita a las instalaciones y la habitual cata de vinos, comenzaron las negociaciones para la importación.

En la foto los representantes del Grupo Niigata en las inmediaciones de Otalora.



VALLADOLIDEKO EKONOMI ETA ENPRESA ZIENTZIETAKO FAKULTATEA

Maiatzean Valladolideko Ekonomi eta Enpresa Zientzietako Fakultateko ikasle talde jator baten bisita izan genuen. Gazte hauen helburua Arrasateko Kooperatiba Taldearen errealitatea bertatik ezagutzea zen.

Honako hau izan zen bisitaldiaren programa: goizean LKS-n audiobisuala ikusi zuten; ondoren, Jose M^a Larrañagaren hitzaldia AKT-ri buruz; eta hau bukatuta, Fagorreko planta bat bisitatu zuten. Eguerdian, bazkaria Otoran eta atsedenaladia, Urkuluko inguru zoragarria ezagutzeko parada ere izan zutelarik. Arratsaldean Ikerlan-i bisita eta Giza-baliabideei buruzko hitzaldia. Taldea, guztira, 31 lagunek osatzen zituen, 15 Valladolidkoak eta gainontzeko guztiak Europako Herrialde desberdinetakoak. Denak 'European Bussines' izeneko ikastaroa burutzen ari dira. Bitxikeri gisa, esan behar atzerritar hauek ez dutela, honez gero, euren Herrialdeetara itzultzeko inolako asmorik. Jakina, nola tiratzen duen Espainiako eguzkiak!



KANADAKO ERAKUNDE DESBERDINETAKO ORDEZKARIAK

Arrasate Kooperatiba Taldeko errealitatea ezagutzeko asmoz bi egun egon ziren gure ar-

tean argazkian azaltzen diren kanadiarrak. Kanadako erakunde desberdinetako ordezkariak bertaratu ziren, Unibertsitateko irakasleak, banka munduan murgilduak dabilzatenak, eta sindikatuekin zerikusia zeukatenak. Aspaldidanik egin ohi den bezala,

'Cicerone' lanak Greg Mcleod-ek egin zituen; Greg Kanadako Nova Scotiako Unibertsitateko irakaslea da eta jadanik gure kooperatibetan aski ezaguna da. Bere bisitaldiaren zergatiak bi izan ziren batez ere. Batetik Taldeko Kooperatibak eta Lankide Aurrezkiaren arteko harremanen azterketa egin. Bestetik Arrasate Kooperatiba Taldeko enplegu-sustaketarako bultzatzen ari den politikaren berri jaso. Taldearen filosofiaz hitzegiteaz gain, aukera eduki zuten, kanadiarrek zenbait kooperatiba bisitatzeko, hala nola Alecop, Fagor, Ikerlan edota Eskola Politeknikoa. Azkenean hemendik zuzenean Valencia aldera joan behar zutela aipatu behar, bertako Talde kooperatiboaren barri jasotzeko.

OTALORA

Aozaraza Auzoa

Apartado 39

20550 Aretxabaleta



Cartas al Director

Recientemente he asistido a la Asamblea General de mi Cooperativa en la que el Presidente supo dar con el tono y el mensaje adecuados para crear una relación entre la Asamblea y él de confianza y serenidad. Como se por experiencia las dificultades que eso entraña, mis más sinceras felicitaciones.

Sin embargo, lo que me anima a escribirle para que, si cree oportuno, incluya en el próximo número de su revista estas líneas, no es la felicitación al Presidente sino la censura a la exposición de la Gerencia y la Dirección General del Grupo. Creo que perdieron una buena oportunidad para ganar la credibilidad y confianza de los asistentes por su afán de maquillar los resultados adversos.

La comunicación o es transparente y fiel o no funciona, máxime cuando como nosotros convivimos diariamente con las dificultades y los problemas. Muchos opinamos que la Dirección está haciendo un gran esfuerzo y sufre con la gestión de la empresa. No dudamos de su rectitud ética pero sí de sus aciertos.

Tenemos dudas del acierto de las decisiones que se toman, de que no sea posible alcanzar mejores resultados económicos, dudamos que las medidas para crear mejor ambiente social sean acertadas. Pero esas dudas no se enquistarían en la mente de los socios si desde la mesa cabecera de nuestra Asamblea General se comunicaran sin tapujos los errores y las deficiencias. Personalmente, y supongo a muchos más al igual que a mí, me produce más credibilidad y confianza una persona que, con naturalidad y sinceridad reconoce sus pifias porque sé que puedo confiar plenamente en su honestidad en cualquier situación.

Posiblemente antes de ahora, en otras épocas, funcionaba el sistema de dirección de mandar porque se sabía más que el subordinado, pero hoy los jefes tienen que motivar a través de la comunicación y la comunicación es un ejercicio que requiere de la claridad y de la sinceridad; ni enmascarar con exceso de datos la información relevante, ni abusar de las buenas noticias, o con proyectos futuros escamotear el presente negativo, son medios de recibir en una comunidad democrática como la nuestra.

Posiblemente a todos nos entra la tentación de 'mejorar' de nuestras actuaciones pero estimados directivos, no permitáis que esa fácil salida os impida tener la satisfacción de contar con la confianza de los socios.

KAMINERO

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

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

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

10 Itaun... Tomasa Zabaletari

Fagor Taldeko Gizarte-Kontseiluko Idazkaria

“Kooperatiba-printzipioek indarrean diraute”

- **‘Ulgorreko ama’ deitzen zaizu maitekiri. Benetan al duzu Ulgorrekiko ama-sentimendurik?**

Ez nekien horrela dietzen zidatenik. Norbera gaintitzen duen zerbait sortzen edo garatzen laguntzeko ilusioak beti daroa bere barruan ama edo aita-sentimendua.

- **Kooperatibak eta euren filosofia. Anakronismoa al da?**

Kooperatiba-printzipioek indarrean diraute eta gizarte pertsonalistaren oinarri dira. Gertatzen dena zera da: printzipio horiek elikatzen dituzten baloreak eten gabe izan behar ditugula norberaganatuta aplikatu ahal izateko.

- **Kooperatibista izateko bi arrazoi eta beste bi ez izateko**

Lanaren lehentasuna kapitalarekiko eta kooperatibako kide guztiek berdintasun osoaz parte hartu ahal izatea kooperatibari ukitzen dion guztian. Eta ez izateko, Kooperatiba testuingururik eza eta sozietate-egitatearen erantzunkizunak norberaganatzeko borondaterik eza.

- **93.ko Europatik etorritako empresa-eskakizun berriek, Gizarte-Kontseiluek jokatu beharreko papera ere aldarazten al dute?**

Gizarte-Kontseiluek jokatu behar duten papera zera da: ikusaraztea parteharmena ez dela sozietate-eskubide bat bakarrik, baizik eta enpresal hoberenketaren eta gizarte-atseginketaren faktore bat ere badela.



- **Taldearen birrantsolaketak, zeintzu gizarte-arrisku daromatza berarekin?**

Gero eta gehiago galtzea parteharmen zuzena eta gainegiturako organoetan delegatzea, funtzionamendu burokratikoagoa eta agian kooperatibaren identitate-ezaugarriak eurek ere galtzea.

- **Emakumea bazterturik al dago gure kooperatibetan?**

Barne-promozioak historian zehar beti izan du baldintza berdinetan emakumearekiko lehentasuna gizonetzkoari emateko joera. Sarrera berrietan, oster, prestakuntza-maila handiago den neurrian emakumeak gero eta gehiago ari dira erantzunkizun gehiagoko postuak hartzen.

- **Ze ezberdintasun dago duela 20 urteko Ulgorretik gaurkorra?**

Europako konkurrentziaren mehatxua gaintitu beharra enpresa bezala bizirik irauteko, kooperatiba-egitasmoaren gizarte onenaren galera pizka bat eta indibidualismorako joera hazkorra.

- **Kooperatiba-mugimendua, gertakari iragankorra al da?**

Kooperatiba-mugimendua ez da gertakari iragankorra, baina horri eusteak alderdi kontraesanean integrazioa egin behar eskatzen du, esaterako: efikazia eta parteharmena, gizarte aintzindaritza eta indibidualismorako joera edo enpresal kontzentrazioa eta elkarlana, e.a.

- **Arlo pertsonalean, kooperatibismoa izan al da zure erlijio deiaren ordezkoa?**

Kooperatibismoa niretzat ez da erlijio deiaren ordezkoa, hainbeste pragmatismo baliogarriaren aurrean ‘utopia’ pittin bat behar duen gizarte hau gizakorrago egiten laguntzen duten baloreen adierazpen antolatua bat baino.

- **Baina, hala ere, kooperatibista kontsideratzen zara?**

Noski baietz