



Lankide

Nº 371 Zbkia - Julio 1993 Uztaila - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



¿Cómo nos ven?



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

¿Cómo nos ven?

Es como una encuesta o como hacerse un examen. Queremos saber cómo nos ven los demás, aquéllos para los que el cooperativismo ha podido ser, o es, una referencia, y el señuelo de una realidad social positiva surgida en Euskadi.

Su prometedora actitud inicial ¿ha sido progresivamente erosionada por el medio en que vive?

Por ahí va el temor de la consulta, o bien cabría preguntarse ¿el cooperativismo practicado ha dado la respuesta que se esperaba?

Probablemente, al ser 6 ó 7 personas las que opinan, siempre nos quedará la impresión de la endeblez del análisis y de su insuficiencia testimonial. Pero en la redacción de T.U. se deseaba, por una vez siquiera, llegar a tener referencias para continuar con su labor divulgadora y centrar su mensaje con mayor objetividad.

A nadie se le oculta que esta experiencia cooperativa narrada en la vida real cotidiana ha sido pródiga en realizaciones. Prácticamente siete de cada cien trabajadores industriales de Euskadi trabaja en las cooperativas y también siete de cada cien pesetas ahorradas se hallan depositadas en la Caja Laboral. El espacio abierto en la economía del que actualmente se responsabiliza la Corporación MCC se halla por consiguiente cercano al 7%, porcentaje que hay que saludar sin vanidades, de forma comprometida y estimulante, para hacerlo mayor.

Cuando se vive en permanente vigilia para llevar a la vida ciudadana nuevos conceptos de trabajo en comunidad, de empresa democrática, de prioridad del trabajo sobre el capital, de sensibilidad hacia

las carencias sociales, de solidaridad y de ser más que parecer, se requiere que otros nos digan, aunque sea por una vez, si la percepción que tienen de lo que hacemos y de cómo lo hacemos, es la nuestra o, por el contrario, es distinta y coincidente con otras que también disienten de nuestros comportamientos.

La singularidad de la democracia reside, entre otras cosas, en la aceptación de los juicios de los demás. Y ahora que se celebra el Congreso de la Corporación MCC para afrontar el próximo futuro bajo nuevos auspicios organizativos, no estaría de más tener en cuenta el grado de aquiescencia que está encontrando en la sociedad -sobre todo civil y trabajadora- el proceso que seguimos y la influencia que nuestro modo de actuar suscita.

De todos modos nuestra revista intenta que cada mes lleguen nuevas opiniones a sus páginas. Y éstas no todas las veces son conformistas con la marcha de nuestros acontecimientos.

El ¿cómo nos ven? que centra la idea para conocer qué ha representado el cooperativismo en Euskadi es una consulta de contraste, de apertura a nuevas propuestas y de transparencia informativa.

No es que nosotros mismos no sepamos lo que nos pasa, pero también puede ocurrir que desde el mismo momento en que predicamos en nuestros centros de trabajo con transparencia informativa y con contraste de pareceres, estos criterios que vienen del exterior podrían ser bien recibidos y, sobre todo, dedicados a esa confrontación permanente que han de seguir las ideas y los hechos que tratan de perfeccionarse de forma continua y espontánea. ■

10 La Experiencia Cooperativa de Mondragón



30 Aintzinakoak



34 Euskal Kultura: Ainhoa Arteta



EDITORIAL
¿Cómo nos ven? 2

Calidoscopio
JOSE MARIA ORMAECHEA 5

La Experiencia Cooperativa de Mondragón
ALBERTO ABAD 10

Kooperatibismoaren argiak eta ilunak
JOXE AZURMENDI 13

No sería correcto darnos la espalda
MIKEL NOVAL 15

MCC Korporazioa: Euskadiko bisita txartela
ALBERTO GORRITIBEREA 18

Mondragón: una realización apasionante
M^{te} CARMEN GALLASTEGI 20

El Grupo Cooperativo visto desde fuera
JOSE LUIS JIMENEZ BREA 22

Unas preguntas ingenuas sobre la Corporación MCC
JUAN BAUTISTA ASTIGARRAGA 25

AINTZINAKOAK: Saca-muelas y sustancieros
CARMELO URDANGARIN/SANTI SANTAMARIA 30

Euskal Kultura: Ainhoa Arteta
JAVIER MARCOS 34

Kooperatibetako Berriak 51

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. Jesús Goienetxe.
Rafael Amozarrain. Jesús M.^a Herrasti.
Carmelo Urdangarin. José Luis Rubio.
Juan Leibar. José Ramón Elorza.

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

En este número...

Nos hubiera gustado contar en este número con la voz de más personas para saber cómo nos ven, cómo se perciben desde una perspectiva exterior a la Corporación, las realidades puestas en marcha hace ya casi cuarenta años por nuestras cooperativas. No obstante, las limitaciones de espacio nos han obligado a reducir sustancialmente el tamaño de la muestra. Consecuentemente, el análisis carece de rigor científico -tampoco queríamos que lo tuviera- y se limita a ser una recogida de testimonios personales acerca de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Los ámbitos a los que pertenecen las firmas son bien diferentes: universidad, sindicatos, medios de comunicación y empresarios.

La segunda parte de la revista comienza con las páginas dedicadas a los oficios antiguos. En esta ocasión Carmelo Urdangarín y Santi Santamaría nos instruyen sobre el sector servicios de hace varias décadas. En esta entrega se detallan los pormenores de la actividad desarrollada por los "sacamuelas y sustancieros". El sustanciero era un personaje que ponía un trozo de jamón en la punta de un palo y recorría con él los hogares introduciéndolo en los pucheros.

Las páginas de Euskal Kultura de este mes tienen como protagonista a Ainhoa Arteta, soprano tolosarra de 28 años, apasionada de la música y ganadora de dos de los premios operísticos de mayor prestigio del "belle canto": el concurso de ópera de New York y el de París.

Para concluir nuestra cita mensual lo hacemos con una miscelánea de los hechos más significativos ocurridos en nuestras Cooperativas. Brillan con luz propia los que hacen referencia a nuevos pedidos conseguidos en los mercados internacionales, fundamentalmente en el mercado chino.

Ale honetan...

Ale honetan pertsona gehiagoren iritzia gusatutako litzaigukeen Korporaziotik kanpo orain dela ia berrogei urte abian jarritako errealitateak eta gu nola ikusten gaituzten jakiteko. Baina, espazio-mugek testigantza horiek dexente murriztera derrigortu gaituzte. Ondorioz, azterketa honek ez du zehaztasun zientifikorik -izatea ere ez genuen nahi- eta Arrasateko Kooperatiba Esperientziari buruzko testigantza pertsonalak ez ditu biltzen. Pertsona horien esparruak ugariak dira: unibertsitatea, sindikatuak, komunikabideak eta enpresak.

Aldizkariaren bigarren atala antzinako lanbideei zuzendutako orrialdeekin hasten da. Oraingoan, Karmelo Urdangarín eta Santi Santamaría duela hainbat hamarkadatan zerbitzuen sektoreari buruz hitz egiten digute. Ale honetan "haginate-ratzaile eta substantziero"-ek burututako jardueraren gorabeherak zehazten dira. Substantzieroak makila baten muturrean urdaiazpiko zati bat ipini eta etxeetan zehar ibiltzen zen urdaiazpiko zati hori lapikoetan sartzen.

Euskal Kulturari eskeinitako orrialdeek Ainhoa Arteta, 28 urteko soprano tolosarra, dute protagonista hil honetan. Musikaz maitemindurik dagoen neska honek "belle canto"an entzuterik handiena duten sarietako bi irabazi ditu: New-Yorkeko opera-lehiaketa eta Parisekoa.

Gure hileroko zitari Kooperatibetako gertakari esanguresuenekin esan diogu agur. Bereziki nabarmentzen dira nazioarteko merkatuetan, Txinan bati-pat, lortutako eskaera berriei buruzkoak. □



Orain arte egin denaren
berri ematea baino, egin
nahi zutenarena eman du

Jose M^a Ormaecheak

artikulu honetan.

Arrasateko Esperientzia-

ren garapenean eragin

berezia eduki duten fakto-

reak astertu ditu

artikulugileak.

Calidoscopio

José M^a Ormaechea

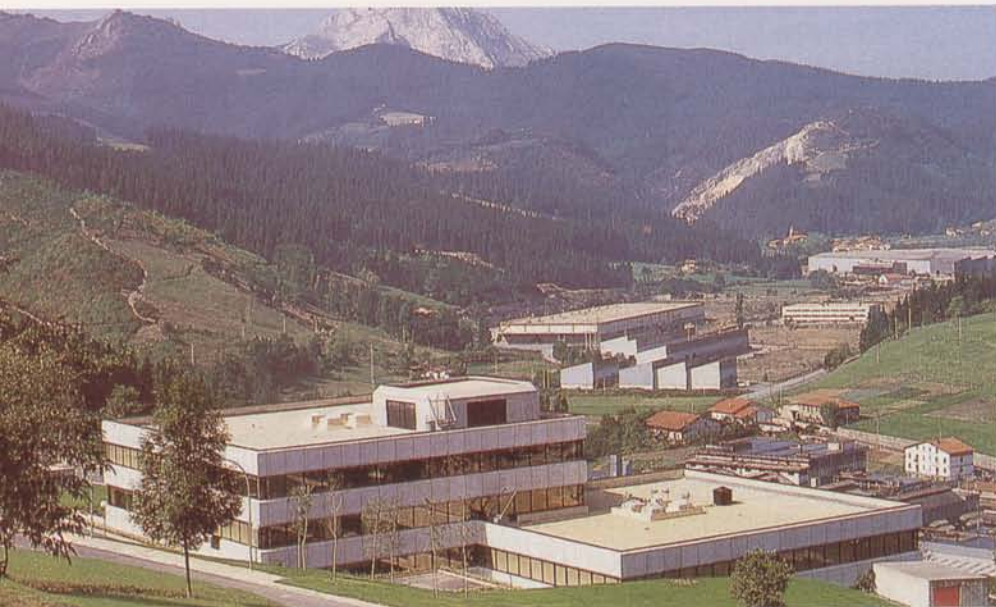
Me hubiese gustado que la realidad hubiera sido como un calidoscopio amable y agradecido; que hubiese convertido nuestros deseos soñadores en imágenes reales en el espejo sincero de la vida cooperativa que hemos protagonizado.

Pero no lo sé, o no me atrevo a formular mi propio juicio, ni a realizar afirmación alguna de textura tajante sobre si lo acaecido es siquiera parangonable con los perfiles del diseño al que aspirábamos.

Por esta razón he pensado que en lugar de decir lo que creo que hemos hecho en casi cuarenta años de vida -si parto de los verdaderos orígenes-, debiera reflejar, muy sucintamente, lo que proyectábamos hacer.

No me resulta nada fácil hacer una foto retrospectiva, posibilidad aún no descubierta, pero sí existen escritos, doctrina y hechos cuya circunstancia, origen y aplicación práctica voy a intentar desvelar.

Sin recurrir a añoranzas personales, sino a recuerdos históricos, cercanos



en la memoria y escritos, voy a entresacar aquellas ideas o prescripciones que, seguramente, -al menos a mi juicio- más influyeron en el desarrollo del cooperativismo de Mondragón.

Justicia social, solidaridad

Emblema que podría servir a cualquier modelo de organización progresista hoy en curso. Surgía de todos modos, desde una perspectiva cristiana. Las apelaciones eran reiteradas. En los mismos estatutos de la primera época se utilizaba el concepto de *"solidaridad humana y cristiana"* luego suprimido para cohonestar las ideas con la universalidad de las nuevas incorporaciones sociales y, también, para hacerlas compatibles con la progresiva laicización de la sociedad, más acelerada con el advenimiento de la

democracia, solamente ahora hace dieciséis años.

De todos modos el concepto de solidaridad, más típico de definir como *"caridad"* en ámbitos cristianos, en el cooperativismo se singularizó fundamentalmente en la escala de remuneraciones y así se definía que *"los límites de la escala retributiva determinan el mayor o menor grado de solidaridad"*, y en relación al resto de la sociedad mediante la regulación restrictiva de los salarios a la media de la zona en coherente aplicación de las reservas, y el apoyo a las obras sociales.

La promoción individual era posterior a la adopción del régimen de solidaridad. De ahí que se propugnaba permanentemente por el *"acompañamiento de la promoción personal a las exigencias del desarrollo comunitario"*

Y este hecho, traducido a peripetias concretas, exigía de todos los cooperativistas, sobre todo de sus dirigentes, la superación de sus apetencias personales en beneficio de los demás, huyendo de tentaciones de aburguesamiento y de ostentaciones en la vida cotidiana.

De ahí se trataba de obtener cierto grado de liderazgo basado en el compromiso con los otros: *"todos somos deudores de los demás más de lo que nos imaginamos"*, expresión que en el desarrollo de nuevas actividades siempre estuvo presente,

al crear centros de enseñanza, puestos de trabajo, viviendas, iniciativas culturales, el crédito cooperativo y una seguridad social típicamente solidaria, intergeneracional, dinámica y responsable.

En la justicia social y en la solidaridad, siempre ha encarnado nuestro cooperativismo los ejes de sus ideas más enraizadas, y el pragmatismo hecho de concreciones bajo la divisa de que *"la idea o la palabra buena es la que se convierte en acción"*.

Directivos acreedores a la confianza de la comunidad

Sin duda ninguna la clave del éxito del cooperativismo para organizar el trabajo, instalado en Mondragón, lo

han constituido las cohortes de directivos incorporados a las ideas que se estaban experimentando. Pero, sobre todo, porque en el cruce de caminos que nos llevaron a ella se hallaba la brújula del Padre Arizmendiarieta. Han sido muchas las organizaciones surgidas para dar al trabajo una dimensión humana, pero pocas han sabido compendiar y simultanear en un solo hombre la oportunidad de su mensaje y la clarividencia en la toma de decisiones concretas y prácticas.

El lo decía: *“Una sociedad que intente seriamente planificar el desarro-*

El modelo de directivo cooperativista surgido bajo esas condiciones, tenazmente inscritas en la vida real de la organización, tejió unas normas de conducta, aún inéditas, para el ejercicio austero y eficiente de la gestión.

Rara vez -mejor dicho nunca hasta el momento- se han dado brotes de ruptura de este esquema.

Más aún, al directivo de una empresa comunitaria que se desarrolle sobre bases democráticas, se le exige que sea merecedor de la confianza de los trabajadores socios y,

Sin duda ninguna la clave del éxito del cooperativismo para organizar el trabajo, instalado en Mondragón, lo han constituido las cohortes de directivos incorporados a la idea.

llo de la grandeza humana, necesita contar con una plantilla suficiente de hombres competentes dispuestos a cargar con los puestos de mayor responsabilidad y calidad sin exigir por ello un nivel de vida individual y familiar superior al resto del pueblo”. Y añadía: “Sería un ejemplo viviente de que es posible estructurar una sociedad en la que se tendiera a vivir ese principio de ‘a cada uno exigirle según sus posibilidades y darle según sus necesidades’”.

además, que obtenga éxito: resultados positivos tangibles.

El procedimiento aún sirve. Y es probable que progresivamente, conforme se acompleje la vida de la empresa, menos conservadora y, a su modo, esencialmente humana, cada vez sea más necesario que los directivos aspiren a ser acreedores de la confianza de las comunidades a las que sirvan. Y este espaldarazo de aquiescencia y conformidad, hoy tiene su mejor expresión en el éxito

y el desarrollo de las empresas en las que se juega el bienestar proporcionado por el trabajo, como jamás lo pudo tener en otra ocasión.

Ciudadanos de una sociedad sin clases

La pretensión de crear una sociedad sin clases se fundamenta sobre todo en facilitar a todos los ciudadanos las mismas opciones de trabajo, de formación, y de acceso a los bienes materiales -vivienda, cultura-, entendiéndose así que es una prerrogativa personal la elección de las oportunidades que existen y se promueven en la sociedad.

De ahí que el intervalo de remuneraciones, como parte del mecanismo explícito que facilita las diferentes opciones, se establezca como un medio de solidaridad indispensable. Es decir, se entiende que no existe convivencia solidaria en la medida que la capacidad de promoción en la cooperativa es distinta de unos a otros socios, y si su sistema de remuneración no tiene en cuenta al socio que menos gana frente al directivo que más ingresa.

Para entenderlo así se afirma que *“la dignidad y la grandeza del hombre, su madurez, no radica en la posesión de bienes”*.

Los centros creados para la formación profesional con la colaboración pública, de los beneficiarios y de las empresas cooperativas, avalan y testimonian en su apertura social esta realidad.

La misma democracia cooperativa sujeta permanentemente a la supervisión por la Asamblea General, y la capacidad que tiene cualquier socio para asumir puestos de liderazgo social o empresarial, tiene su último fundamento en la igualdad de clases a la hora de construir la voluntad soberana.



El cooperativismo nacido en Mondragón se creó como vía de emancipación social objetiva y *“la función económica de Caja Laboral contempla siempre a la comunidad en primera instancia, para llegar a través de la misma a las personas que la componen ... y hacer ver y prevalecer las soluciones comunitarias para la promoción acompasada de los intereses personales, porque otro tipo de resortes y apoyos son dudosamente rentables en el área del bienestar social”*, decía su fundador el P. Arizmendiarieta.

Y no se recataba en decir acto seguido que *“nada diferencia tanto a los hombres y a los pueblos como su respectiva actitud en orden a las circunstancias en que viven. Los que optan por hacer historia y cambiar por sí mismos el curso de los acontecimientos, llevan ventaja sobre quienes deciden esperar pasivamente los resultados”*.

La sociedad la entendemos siendo no todos iguales sino en función de

la elección que cada uno realice a la luz de las oportunidades que, éstas sí, tienen que ser iguales para todos.

Proceso orgánico de experiencias

Cualquiera que se ponga a pensar en la experiencia cooperativa de Mondragón se va a encontrar con novedades de organización que van desde la cooperativización del trabajo a media jornada de las mujeres y de jóvenes estudiantes, hasta la institución cooperativa de crédito más importante del Estado.

En gran medida es cierto que el cooperativismo que tuvo sus balbucesos a mediados de este siglo ha tenido dos grandes citas con el pragmatismo: el dinamismo y la experimentación de nuevas fórmulas.

La primera virtualidad ha estado impregnada de un talante incansable para proyectar con energía un desarrollo pujante, sin esperar a que se adormecieran en el éxito inicial

las nuevas ideas que iban surgiendo y que era necesario implantar en momentos del impulso económico disfrutado en los decenios '50, '60 y primera mitad de los '70.

La experimentación de fórmulas nacía de una propuesta clave: *“El trabajo es la mejor contribución*

del hombre a la sociedad”. A partir de esta idea de cabecera en torno al trabajo compartido en sociedad, se desarrollaron, primero, los fundamentos de formación profesional necesarios; luego, las empresas productivas o de trabajo asociado, para pasar finalmente a las entidades de cobertura social y financiera que son ahora la mejor garantía del proyecto conjunto de MCC.

El proceso de nuevas experiencias es inagotable y nacido de una ambición sólidamente unida a los demás. Fundamentalmente al pueblo que nos vio nacer y para el cual, y en sus justos límites, se ha proyectado el curso de estas iniciativas que van a comenzar pronto una nueva etapa de su vida en un escenario en el que hay que recrear y dinamizar el proceso de forma ininterrumpida.

El proceso, entendido como avance, y el dinamismo, como energía libre de la mente humana que hay que aprovechar, han sido los elementos

sustanciales de nuestro quehacer inagotable, puestos animosamente al servicio de los demás.

La primera tarea urgente

Bajo la divisa de la enseñanza y la educación son la primera empresa de un pueblo se configuró en torno a la experiencia, y aun antes de que ésta se materializara en empresas industriales, toda una suerte de iniciativas.

El entronque con la empresa -ya sea industrial, económica, o de otros servicios- no se hizo súbitamente. Durante muchos años, desde 1943 a 1955 al menos, se llevó a cabo un esfuerzo intenso en la preparación humana.

Fue necesaria la sensibilización en los problemas cotidianos, para llegar a comprender que todo lo que ocurría alrededor influía en la vida social y debía ser tenido en cuenta para participar en su solución.

Nada se escapaba al análisis de los problemas bajo la perspectiva de la equidad: enseñanza, cultura, vivienda, salud y trabajo fueron materias que se desarrollaron; y los temas, a veces ajenos a la propia biografía, se afrontaban desde una perspectiva de compromiso hacia los demás.

Y es preciso reconocer que sólo bajo estos auspicios fuertemente arraigados fue posible desarrollar después el cooperativismo, porque al comienzo de su puesta en práctica, cualquier otra opción vital hubiese

“
Al directivo de una empresa comunitaria que se desarrolle sobre bases democráticas, se le exige que sea merecedor de la confianza de los trabajadores socios y, además, que obtenga éxito, resultados positivos tangibles.
”

sido más ventajosa para los primeros socios.

La enseñanza de “no hay cooperativas sin cooperativistas” ha sido emblemática y definitiva. Pero es lo cierto que esa forma habitual de entender la vida solidaria y comprometida no se alcanza sin dedicar las primeras tareas a comprender de la experiencia sus verdaderos objetivos y a impregnarse de sus conceptos.

Siempre ha sido útil a las empresas cooperativas tener cerca suyo centros de enseñanza. Se podrá creer que se puede prescindir de esta riqueza, pero no se nos alcanza a saber lo poco que hubiese sido todo lo que se ha iniciado y desarrollado sin el concurso y la vocación generosa del profesorado de nuestros centros de formación y sobre todo del hálito que envolvía cualquier propuesta de una nueva experiencia.

Estos cinco puntos son sólo fragmentos sueltos que deben aparecer reflejados en ese calidoscopio con otros no menos importantes que

también han aliñado el cooperativismo. La consigna de “ser y no parecer” como norma de conducta institucional, con la idea de no exteriorizar, por ser innecesario, los avances realizados, ha restado muchas veces de oropel a la imagen, siempre modesta, de la experiencia.

Se soñó siempre la idea de que la emancipación de los trabajadores no era un producto a reclamar a las leyes sino el resultado de una emanación natural del comportamiento de nuestras instituciones internas.

Algo así como lograr del trabajo en solidaridad el bienestar moral en unas sociedades en las que primaban precisamente, antes que nada, los valores del espíritu. □



El autor del artículo hace una síntesis de los factores positivos y negativos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Entre los negativos destaca la estrategia y gestión supeditada a Asambleas y Consejos Rectores, que en su opinión resulta menos eficaz que la realizada por causas más convencionales.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón

Alberto Abad, Condejero Delegado de Talde S.A.

Que el saldo de dicha experiencia es claramente positivo, lo reflejan varios datos irrefutables.

Se trata, sin duda, del más importante grupo empresarial de Euskadi, con un crecimiento anual

permanentemente positivo, pese a las no pocas y pequeñas crisis económicas con las que ha tenido que enfrentarse, y es un fenómeno que interesa crecientemente a nivel internacional, como objeto de estudio e imitación.

He tenido la ocasión y la suerte de reunirme personalmente en dos ocasiones, con José Mari Arizmendiarieta, y efectivamente coincido con quienes aseguran que gran parte de la clave del éxito del movimiento cooperativista tiene una razón de ser en el sacerdote marquinés. Era algo más que un líder carismático. Era un hombre preocupado por sus semejantes y convencido de cómo tenían que hacerse las cosas y de cómo llevarlas a la práctica.

Supo, además, rodearse de un equipo de colaboradores que, sobre otras, tuvo la gran ventaja de su desinteresada aportación a algo en lo que creían y a lo que dedicaron sus mejores esfuerzos.

Factores positivos

A partir de ahí, es evidente que son muchos los factores positivos, en los que el cooperativismo de Mondragón saca ventajas a sus colegas de la empresa que podríamos llamar convencional.

Hay así, una solidaridad casi obligada entre los cooperativistas, que no siempre se da en las restantes empresas.

Los ingresos salariales están más vinculados a la productividad y a los resultados.

Tienen las cooperativas algunas ventajas en determinados costes, como los de la Seguridad Social (seguro que Lagun Aro funciona mejor que la obligatoria Seguridad Social pública), algunos costes fisca-

les y probablemente también -aunque cada vez menos-, algunos costes financieros.

Aunque, salvo Caja Laboral, grupo Fagor y Eroski, no pueda hablarse de empresas de gran dimensión, es indudable que hay un factor Grupo-Corporación, que aporta sinergias y tranquiliza en cuanto a apoyos y ayudas

Aunque, salvo Caja Laboral, grupo Fagor y Eroski, no pueda hablarse de empresas de gran dimensión, es indudable que hay un factor Grupo-Corporación, que aporta sinergias y tranquiliza en cuanto a apoyos y ayudas mutuas.

El clima laboral y el menor absentismo son aspectos también positivos, y más en estos últimos años, en

los que ambos índices se han deteriorado notablemente en el resto de empresas.

Se ha tratado, por otro lado, que junto a la acertada concepción empresarial, haya un determinado estilo social e, incluso, de País, en cuanto a hacer las cosas. Que esto es así, se comprueba al ver la muy diferente aceptación que tiene el modelo en el Valle de Leniz y en el Deba o en el área del Gran Bilbao o en Navarra, por ejemplo.

Uno de los aspectos que más valoro del Grupo Caja Laboral, (ahora Corporación MCC) es su preocupación y dedicación a temas tan vitales como la formación, la investigación y el desarrollo y la internacionalización (aunque en este último campo, uno no comparta siempre la selección de países que más gustan en Mondragón).

Y además, hay que reconocer que aunque algunos digan que lo hacen con retraso, el grupo cooperativista sabe adecuarse y adaptarse a las circunstancias. Buen ejemplo es el desarrollo del grupo financiero (Caja Laboral y Lagun Aro), del de distribución, a través de Eroski, el desembarco en importantes compañías anónimas, como Luzuriaga y Fabrelec, etc.

Todo ello hecho, además, con buen estilo, en donde la actuación correctamente ética es una constante, que tampoco ha abundado en el entorno circundante. Y fruto de ello, algo que hay que agradecer, ahí están las

empresas y los empleos creados y desarrollados en estas tres largas décadas.

Aspectos negativos

Entrando en el terreno de lo que puede suponer una valoración menos positiva, me entra una cierta aprensión, y es que la última vez que lo hice en un medio escrito, tuve una reacción algo airada de un buen amigo.

Lo que entonces -y ahora- quise decir, es que sentado todo lo anterior, y reconocido el mérito de lo que se ha hecho, pienso que si queremos que nuestro País, que Euskadi sea realmente competitivo y ocupe un puesto -aunque sea pequeño-, en el concierto europeo e internacional, la apuesta debe ser no tanto por la empresas de economía social, como por otras más importantes en tamaño y en generación de valor añadido.

Esto para mí está claro. Otra cosa es que los grupos inversores privados no estén por la labor y que las compañías multinacionales no encuentren ventajas que hagan atractiva su implantación entre nosotros.

El real avance en técnicas modernas de gestión, en nuevas tecnologías y nuevos desarrollos industriales, en modernas y automatizadas inversiones, en capacidad de comercialización e internacionalización, incluso en la afloración de nuevos

emprendedores y empresarios, se consigue básicamente por ahí.

Claro es que tienen que coexistir empresas de uno y otro grupo, de

“La estrategia y gestión supeditada a Asambleas y Consejos Rectores, se me antoja algo menos eficaz que la realizada por cauces más convencionales.”

una y otra dimensión, necesarias no sólo para el necesario equilibrio y reparto de funciones, sino para así lograr esa imprescindible competitividad, que es lo que permite ser alguien en el concierto económico internacional.

Por otro lado, la estrategia y gestión supeditada a Asambleas y Consejos Rectores, se me antoja algo menos eficaz que la realizada por cauces más convencionales, siempre que estos funcionen de acuerdo con criterios actualizados y modernos, lo

que es claro que no siempre se está consiguiendo.

En este sentido, es imprescindible insistir en la necesidad de continuo “aggiornamiento” y modernidad, que conduce a la permanente adecuación y adaptación a lo que exige el dinamismo del cambio en nuestra sociedad.


Que el eje y centro del grupo se encuentra en Mondragón tiene su justificación y un cierto encanto, pero ello debe ser compatible con el necesario contacto con el mundo exterior, con la capacidad de auto-crítica y con la adopción de aquello que no siendo esencial en el cooperativismo, se demuestra igualmente positivo.

Que uno admira, cree y defiende el movimiento cooperativista, queda demostrado en varios hechos que ahí están. He acompañado y sigo recomendando a mis alumnos de 6º curso de la Escuela de Ingenieros Industriales de Bilbao, que visiten y conozcan “in situ”, la experiencia de este ejemplar grupo.

Reconozco mi enriquecimiento personal y profesional en el contacto con un buen número de directivos y cuadros del movimiento cooperativista, con cuya amistad me honro.

Y siempre que puedo procuro manifestarlo en público, en actos, reuniones y en publicaciones y artículos.

Esta ha sido una de ellas, lo que me deja plenamente satisfecho. □




Proiektu amankomunatu baten argiak eta ilunak.

Kooperatibismoak sortu dituen lantegiak eta lanpostuak kontutan hartze-ko modukoak dira. Baina egileari kooperatibismoa ideia bezala interesatzen zaio, gauzak beste modu batera pentsatzeko aukera eskeintzen duelako.

Kooperatibismoaren argiak eta ilunak

Joxe Azurmendi, "El hombre cooperativo" liburuaren egilea.

Eman dezagun krisi batean gaudela. Baina ez krisi ekonomikoan bakarrik. Gure kultura guztia daukagula krisian. Estatua orain arte imaginatzen genuen modua, adibidez, higitu egin dela. Ez duela balio eta berriro pentsatu beharra daukagula nola nahi dugun politikoki erakundetu. Orain, bistan da, Estatua Baino gehiago, Europa nola erakundetu, pentsatu beharko genuke.

Esan nahi dut, problema lehengo bera dela: gizarteari nolako erakunde politikoak sortu. Baina problemaren sentidoa aldatu egin dela: lehen Estatuaren problema zena orain Europaren problema dela. Horrelatsu daukagu kapitulu gehienak gure kulturaren.

Komunitatearen kontzeptua, adibidez. Eta horrekin publikoaren eta pribatuaren arazo guztia dago lotuta esate baterako, eta gure ekiboko

pila bat. Azkenean liberalismo zaharkote eta antiliberalismo zaharkitu edo ezkerismoaren artean harrapatuta gaudela ematen du. Ikastolak: publikoak ala pribatuak? (Ez du adibide bat besterik ezan nahi). Dilema batek harrapatuta gaudela dirudi: bat egiten bada, Estatua indartzen da; bestea egiten bada, burgesia indartzen da ... Zer-gatik ez da galdetzen: pribatu (burges)aren alternatiba bakarria Estatuak izan behar ote du?. Horrela gauden artean, ez da posible izango modelo barriak asmatzea. Aukera bakarria okerraren eta okerragoaren artean izango da. Izan ere, mutur batean Estatua eta bestean gizabanakoa (botoa daukan indibiduo isolatu hori), bion artean hutsa, gure planteamenduek ez daukate kontzepturik, terminorik.

Baina hori ez da horrela ez sozialki, ez historikoki eta ez inola. Hori burgesiaren inbentu hutsa da eta inbentu hori borrokatzeko amorrugatik, ideia bera desegin gabe, horrelaxe onartu egin zuen ezkerrena. Bitartean egon komunitatea dago, liberalismo zaharrak XVIII. eta XIX. mendeetan inolako ezagumenturik egin ez ziona, baina gizabanakoa humano egiten duen bizileku historiko, linguistiko, erlijioso, kulturala, politikak ere ezagutu dezala beharra daukaguna orain. Eta euskaldunok inork baino beharrago, baina ez euskaldunok bakarrik, Europa hori supermerkatu erraldoi bat baino zerbait gehiago izango bada pertsonentzat.

Kooperatibismoa: gizartearen filosofia

Sarrera luze hau bukatzeko: niri kooperatibismoa ideia bezala interesatzen zait. Pentsamendu bezala. Gauzak berriro beste modu batera pentsatzeko aukera bat eskaintzen duelako, interesatzen zait hain zuzen. Eta posibilitate eta esperantza horixe da kooperatibismoaren gauzarik positiboena niretzat. Sortu dituen lantegiak eta enpresak, importanteak dira, ez dut hori ukatu nahi. Baina sinestuta nago, gure kultura guztia birpentsatzeko benetan balio duen inspirazio bat, dagoeneko beste non bilatu ez dakigun, kooperatibismoak badaukala eta oso baliotsua dela hori, aprobeztatzen badakigu.

Positibotasun oso abstraktua dela hori? Segun nola hartzen den eta sinesten den, gauden krisi hau benetan erro-errotikoa dela, gure kultura guztiarena, eta ez mendabal gaizto pasakor bat. Oso konkretua iruditzen bait zait kooperatibismoak pentsamendu bezala eskaintzen duen laguntza, gure momentua beste planteamendu batzuekin ulertzeko eta etorkizuna beste modu batera imajinatzeko. Hemen halere, kooperatibismoa zer filosofia den hedatsuago garatzerik ez dago, eta (aldizkari honetan) seguruen beharrik ere ez. Baina, ideologia nagusiek porrot egin dutela, esaten duenean mundu guztiak, eta krisia denontzat ebidentea denean, kooperatibismoak ez bakarrik lanaren eta

Akatsak

Kooperatibismoaren akatsak seinaltzeko, hobeto ezagutu beharko nuke barrutik esperientzia hori. Beharbada nik esan dezakedana, batez ere haren arriskuak dira, akatsak-edo baino gehiago.

Eta lehenengo akatsa, nahikoa grabea luzarora, horixe litzateke: kooperatibismoak berak faltsetzea bere burua, hau da, enpresako soluzio soiltan geratzea, bizitza sozial guztia animatzeko filosofia bihurtu gabe. Edo bere efikazian, produktio arrakastan eta holakoetan gehiegi fijaszea, Arizmendiarrieta Supertaylor edo Supertajanov bat izan bazenute bezala.

Idea eta idealei denborarekin beti jazoten zaiena da, makinariak harrapatzen dituela. Harrapatu, zukutu eta mastrakatu eguneroko martxan, azkenean izpiritu ttantta bat utzi gabe. Proiektuak, agortzeko arriskua du orduan. Beharbada sintomatikoa da: badirudi kooperatibismo enpresarialak bere garapidean bizkor-bizkor jarraitu duela krisian ere, berritzen, adaptatzen; baina Don Jose Maria hil zenez gero, ideia berririk eta proiektu berririk, sentido sozial batean, ez dela ikusten.

lantegiaren, baizik lanaren eta komunitatearen filosofia original bat aurkezten du. Ez Estatuaren filosofia bat, baizik gizartearena, komunitatearena. Eta pertsonarena, komunitatearen barruan, Estatuaren barruan edo azpian baino lehen. Kooperatiba kontzeptuaren azpian komunitatearen kontzeptua dago; komunitatearen erdian pertsona. Estatua, han urruti eta azkenean bakarrik. □

En opinión del autor el movimiento cooperativista de Mondragón es hoy una impresionante y compleja realización empresarial, objeto de observación y de estudio, que ha proyectado -lo sigue haciendo- una imagen muy positiva de Euskal Herria y testimonia la capacidad emprendedora de los vascos.



No sería correcto darnos la espalda

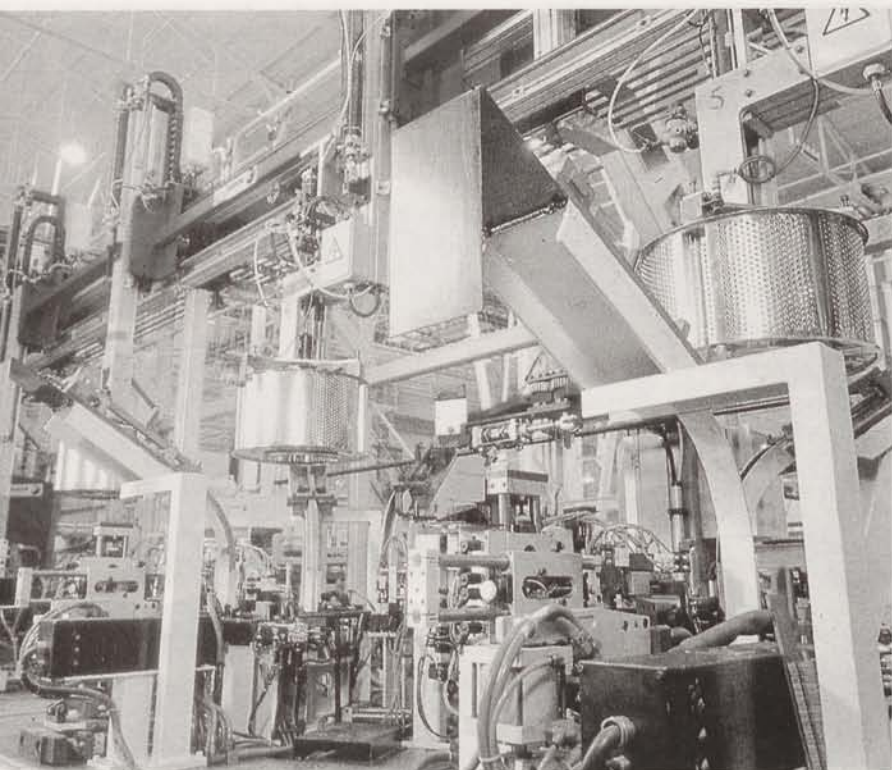
Mikel Noval, Gabinete Técnico ELA/STV.

El mal momento económico y particularmente industrial que atraviesa nuestro pueblo con pérdida de miles de puestos de trabajo, ha puesto a prueba también a este movimiento iniciado en Mondragón que ha demostrado, en esta ocasión, una notable capacidad de resistencia a la crisis. El movimiento cooperativo es hoy una de las fuerzas tractoras de nuestra mal-

trecha economía y uno de sus polos indiscutibles de referencia y de esperanza.

Desde el movimiento sindical nosotros miramos al movimiento cooperativo con sumo interés, como algo próximo y valorándolo como una de las realizaciones sociales -además de empresariales- más positivas de la segunda mitad de este siglo en nuestro pueblo.

Si el movimiento cooperativo de Mondragón ha suscitado el interés de muchos investigadores sociales y ha sido objeto de numerosos estudios, se ha debido, ante todo, porque ofrece, junto a una realidad empresarial importante, un modelo de empresa con serios aportes de democracia empresarial, incluso en sectores de dura competencia internacional y en varias áreas de servicios.



El buen hacer empresarial ha venido a constituir la base de la experiencia cooperativa; pero el aliento cooperativista marcó, desde el comienzo, la razón de ser de la realidad empresarial. De ahí la importancia y el interés de esta experiencia. La realidad cooperativa de Mondragón, inmersa en una despiadada economía de mercado, ve que su compromiso social y su específico modelo de democracia cooperativa vienen siendo tensionados por perentorias exigencias de eficacia empresarial.

La historia también condiciona

Cuando nace el movimiento cooperativo de Mondragón, a finales de los 50, en el País Vasco existen gru-

ocupación social produjeran realizaciones sin vinculación, ni relación conocida con los movimientos organizados de los trabajadores en la clandestinidad en particular con los sindicatos. Sin embargo estas expresiones sociales, debido, sin duda, a su carácter popular, nacían con un determinado deseo de influir sobre el entorno local o comarcales. En otras situaciones históricas de cercanía de los movimientos cooperativistas y las organizaciones sindicales fue, en esa época, casi una constante europea. También lo fue en la Euskadi industrial de los años anteriores a la guerra civil.

A pesar de estos condicionamientos en su origen, ambos movimientos, el

“
Desde el movimiento sindical miramos al movimiento cooperativo con sumo interés, como algo próximo y valorándolo como una de las realizaciones sociales más positivas de la segunda mitad de este siglo en nuestro pueblo.
”

pos de fuerte preocupación social, en un marco de falta de libertad política y sindical. Estas condiciones históricas fueron seguramente la causa de que, como sucedió en el caso del movimiento cooperativo de Mondragón, algunas expresiones de esa pre-

cooperativo y el sindical, no deben desconocerse ni caminar ya siempre ignorándose.

La invasión dominante de ideologías y prácticas insolidarias y antisociales que buscan guiar la economía y

El compromiso social de las cooperativas se ve sometido a un doble reto.

El afirmar, desde la propia empresa, una cultura y unos valores reñidos hoy con los dominantes en el campo empresarial. Este reto apunta a la esencia misma de la experiencia cooperativa en cuanto tal. Este reto que nunca ha estado ausente en el movimiento cooperativo, con la vigencia descarnada de los criterios llamados neoliberales, cobra ahora especial relieve. Está en juego la propia inspiración del cooperativismo y, a la larga, su propia existencia de hecho empresarial digno de especial interés.

El segundo reto, derivado en parte del anterior, se cifra en saber mantener en el interior de las cooperativas mecanismos democráticos de participación, realmente representativos y operativos sin ceder a la fácil deriva que empuja hacia la ineficacia formal. La extensión y diversificación de las actividades empresariales en un conjunto amplio y diversificado de sectores; el dimensionamiento obligado de algunas de ellas; las formas diversas de asociación con empresas no cooperativas; la contratación de trabajadores no socios; la estructuración del grupo en forma de holding; la necesaria discreción y urgencia en la adopción de muchas decisiones graves, etc. son circunstancias que dificultan la articulación de mecanismos de participación y representación realmente democráticos, esenciales, sin embargo, a la experiencia cooperativa.

La presencia de socios no cooperativistas vinculados de una u otra forma al grupo exige también la regulación representativa y eficaz de la defensa de sus intereses. Los intereses de todos los trabajadores, socios o no, deben estar eficazmente salvaguardados con participación activa de los interesados en su defensa. Esta consideración señala, como es obvio, uno de los aspectos sobre los que, con preferencia, fija su atención el sindicalista cuando tiene ante sí cualquier tipo de empresa.

la empresa, plantea al movimiento cooperativo, lo mismo que al sindical, la exigencia de reforzar su voluntad de principio de constituirse en poderosos focos de emisión de cultura solidaria y de responsabilidad social y de ser una fuerza de transformación social inspirada en la justicia social e impregnada de sentido igualitario.

Esa exigencia que debe informar ambos movimientos inspirará necesariamente múltiples aspectos de convergencia y colaboración entre los mismos. La gravedad del ataque a los valores sociales que sindicatos y cooperativas dicen defender, postula un acercamiento entre los que

profesan estar comprometidos en promover la vigencia de los mismos.

Lo más cercano

También hay que mirar, aunque resulte más problemático, a lo más cercano e inmediato. En el movimiento cooperativista existe un área de relaciones laborales sobre la que inciden fuertemente los cambios que en plano empresarial se vienen produciendo. Los sindicatos nos sentimos legítimos para organizar y representar a los trabajadores no socios cooperativistas y, que sin embargo, mantienen un contrato de trabajo en el complejo mundo del grupo cooperativista. Eso no quiere decir que los sindicatos nos veamos

desvinculados respecto a los socios trabajadores.

A este respecto parece obligada una reflexión. En cuanto los mecanismos propios de representación y de participación de los socios derivan hacia una formalización ineficaz -y ello es posible-, se abren espacios de insatisfacción e inoperancia y se reproducen -si no jurídicamente, sí realmente y así lo perciben los socios- ciertos rasgos específicos de las relaciones laborales en una sociedad anónima: falta de participación real, dependencia, extrañamiento... Y esas situaciones, así percibidas por los trabajadores, difícilmente pueden encontrar otra respuesta, de no corregirse, que la de la actuación sindical.

Una marca de origen

El movimiento cooperativo de Mondragón, en el que algunos ven algo más que un simple eco de aquel movimiento cooperativo inspirado por ELA antes de la guerra civil, lleva una clara referencia local junto a un fuerte carácter de enraizamiento en nuestro país vasco. Notas que significan un compromiso con nuestro pueblo y actualizan en una sociedad industrial -¿entrando, tal vez, en la postindustrial?- la vieja cultura de nuestros valles cifrada en la palabra "auzolan". Marcas de origen y de identidad de una realización ampliamente reconocida como un testimonio del saber hacer de nuestro pueblo. □



MCC Korporazioa: Euskadiko bisita txartela

Alberto Gorritiberea, Loiola Herri Irratikoa.

Gestio modeloa

Entrepresa gehienek jasaten ari diren krisiaren markoan kokaturik, urteko emaitzak biltzen dituen taulak prestatzen zihardutela iritsi ziren Joxe Inazio Lopez de Arriortuaren bi pentsaurrekoak. Ondorioz, askuarteko langintzak, garrantzitsuak izanagaitik ere utzi, eta asko eta asko pantaila txikira lotu gintzaion zornotzarraren ilusioak harrapatuko gaitzakeelakoan edo. Berehalako batean gelditu zitzaizkigun itsatsirik zenbait datu;

1995. urtean gustatuko litzaiokeela ateratzea lehen automobila Zornotzako plantatik, 70.000 milioiko inbertsioa suposa dezakeela, 2.000 zuzeneko lanpostu sorraraziko ote dituen, Volkswagen-aren automobil berri hau guztiz errekuperablea izango dela eta abar luze bat. Guzti hau era arrunt batean esanik, eta Arriortuaren lehen meritoa hortxe dago nire ustez, berehala iristen da jendearengan, are eta gehiago gauden egoeran enplegu sorkuntzaren ilusioa hain beharrezkoa denean. Zornotzarraren “zentzuzko jokae-

ran” beste puntu bat dago ordea are eta garrantzitsuagoa dena, gestio modeloarena hain zuzen ere, gestio zein produkzio ajustatuan oinarrituz planteiatzen duen gestio modelo berritzaile bezain iraultzailea. Beste zenbait puntutan ere bai, baina bereziki puntu honetan dago Arrasate Kooperatiben Korporazio-koen adostasunik haundiena Arriortuaren planteamenduekin. Hor daude hirugarren kongresoan bideratutako puntuak, eta uztailaren erdialdean ospatuko den laugarren kongresoak zehatz-mehatz

loturik utziko duen entpresak bideratzeko gestio modelo berria. Hor daude eraberean MCC-ko Kontseilu Orkorreko presidentea den Jabier Mongelos-en hitzak ere: "5-7 urte ditugu berritzeko; epe honetan, Alemanak orduan egongo diren konpetibitate maila berean egon beharko gara aurrera egitea nahi badugu, baina horretarako indarrak bildu, elkartu, asoziatu egin beharko ditugu, eta hori hiru bektore eta ardatz bakarrean kokaturik; Gestio modeloa hobetuz, internazionalizazioa haundituz eta aktibitate enpresarial berriak desarrolatuz, ez dago beste alternatibarik!". Hemen dago beraz muina, Arriortuak komunikabideetara luzatzen dituen bere "iraultzaren" ideia orokorrak, eta Arrasate Kooperatiben Korporazioak bere baitan egunez egun lantzen dihardutenen artean dagoen antzekotasuna, are eta gehiago, berdintasuna.

Beraz, behin eta berriro txinaurriaren laguntza garrantzitsu baten aurrean gaude, prentsan beste batzuk hitzegin bezate, guk horiek esandakoak baldin eta bidezkoak baldin badira, gaur baino hobeto atzotik aplikatzen hasiko gara eta ... aintzindari izatea, egunez egun berritzen joatea bait da.

Enplegu sostengoa solidaritatearen oinarri

Entpresa talde guztien berriemateetan ateratzen den galderetariko bat enplegu galerarena izaten da,

are eta gehiago MCC-k bezala 25.322 langilek osaturiko kolektibo bati enplegu zuzena ematen dietenean, eta galderaren ostean kurio-soa izaten da gauden krisiaren markoan kokatuta egonagaitik ere, batetik eta bestetik jasotzen diren erantzunak analizatzea. Era bateko entrepresetan hainbesteko eszedentea dutela baieztatuko dizute, MCC-n berriz zera ihardietsiko dizute: "Guk jende kopuru bat dugu desenpleoan aktibitate ekonomikoak hori eragin digulako, baina enplegu galerarik ez dugu izan".

Urrutira joan gabe, 1.992. urtean MCC-ko langilego osotik, 25.322 langiletik, %2-a egon zen desenpleoan, 506 langile hain zuzen, gaurrergun kopuru hori %1-era ere ez da iristen, txarrenera jota ere 253-ra ez da iristen une honetan. Horrekin lotuta, bada beste puntu bat aski garrantzitsua; solidaritatearena hain zuzen ere. MCC-ko hirugarren kongresoak langile bakoitzaren soldata %10-ean gehitu edo eta jeisteko aukera onartu bait zuen. 1.992. urteari begiratu ezker, igoera edo eta jetsierarik izan ez duten kooperatibak badira, badira beste batzuk %3 edo %4-ko jetsiera izan dituztenak, eta badira baita %4-aren igoera izan dituztenak ere. Talde osoko bataz-bestekoa atera ezker berriz, langile guztiengan %2-a ateratzen omen da, zenbaki hau zein urruti gelditzen den joan zen urtean izan genuen IPC-aren kopurutik, baina eraberean zein urre gelditzen den oinarri oinarritzko solidaritateetik.

Lidergoa zabaldu

Joxe Maria Ormaetxeak, egun "Capital Riesgo" soziedadeko presidenteak eta MCC-ko asesoreak, luzatu zuen duela gutxi Deustuko Forum-ean honako hau: "Iritsi da garaia enplegu sorkuntzan bat egiteko, herri honekiko ditugun kezka politiko, ekonomiko eta moralak enplegu bilaketara bideratzeko, proiektu nazional edo ia nazional batetan esfortzu kolektiboa egiteko". Baina ahalegin guztiak lideratuak izan behar dira, eta hor askotxo du esatekorik MCC-k, nolabait 25.000 langileekiko ongi funtzionatu duten kriterioak herri osora zabaltzean egongo litzateke koxka. Nolabaiteko kooperatibizazio bat eman beharko litzateke, barru barrutik ekinda, bakoitzaren barru barrutik abiatuak elkartuz, konbenio, asoziazio eta abarrak erabiliaz, indibidualismoa gaindituaz... baina horretarako asko eta asko ikasi behar dugu denok, administrazioa barne, izan ere bestela berriro ere entzungo bait dugu honelakorik: "Garaia zen Arrasate Kooperatiben Korporaziokoak administrazioa heltzekoa".

Izan ere gaur eta hemen funtzionaritzak agintzen bait du, ez kooperatibagintzak, eta hor ere MCC-k eta batez ere MCC-ko 25.322 langilek badute zer esanik, naiz eta "lehengo egin eta gero esan" izan Korporazioko lema. □



Mondragón: una realización apasionante

M^a Carmen Gallastegui, Catedrática de Teoría Económica de la U.P.V./E.H.U.

Al comenzar a redactar estas líneas, en un intento por resumir mi visión personal acerca de las Cooperativas de Mondragón, me he dado cuenta de las diversas etapas por las que mi percepción del movimiento cooperativista se ha ido perfilando.

Como persona vecina de Mondragón (mi niñez y gran parte de mi juventud transcurrió en Bergara), el fenómeno de las cooperativas constituyó algo muy cercano, entrañable y con

un carácter eminentemente positivo. Lo percibía como algo importante que ocurría en mi entorno más cercano y que servía para abrir posibilidades y oportunidades de trabajo a muchos amigos y conocidos.

Sistema económico alternativo

Esta primera impresión se consolidó en mi etapa universitaria produciéndose, al mismo tiempo, un avance en la comprensión del fenó-

M^a Carmen Gallastegui estima que el movimiento Cooperativo constituye una realización apasionante, cuyo desarrollo ha sido espectacular desde sus comienzos. No obstante en su opinión los retos inmediatos de futuro, con la recuperación del entramado industrial vasco al frente, deben polarizar las líneas de actuación de las estrategias de la Corporación.

meno en tanto que comencé a entender el mismo como una forma alternativa de organizar las relaciones entre el capital y el trabajo. Para muchos de nosotros preocupados por el problema de la evaluación de sistemas económicos alternativos, el movimiento cooperativista, la experiencia Yugoslava o el sistema económico y social desarrollado en Suecia constituyeron, durante nuestros años de formación universitaria, referentes muy importantes que nos servían para comparar los resul-

¿Seguirá el grupo Mondragón apoyando, sin reservas, líneas de actuación que propicien que el entramado industrial vasco adquiera de nuevo un gran protagonismo?

tados alcanzados con sistemas económicos alternativos.

En aquellos años trabajar en las cooperativas era una salida ilusionante para quienes, además de sentir una vocación profesional específica, compartían una preocupación, entonces muy en voga, por las ideas progresistas.

El movimiento cooperativista fue, además, motivo de orgullo al darme cuenta, en mis posteriores estancias en Universidades extranjeras, de que la experiencia de Mondragón había traspasado las fronteras produciendo admiración y despertando gran interés en el mundo económico e incluso en el académico.

Mondragón y la Universidad

Paralelamente, me sorprendió entonces y todavía me sorprende ahora, que la escasa distancia espacial entre Mondragón y Bilbao se convirtiera, de facto, en una gran separación en todo aquello que significara transmisión de ideas y experiencias.

Mis primeros años como profesora en la Facultad de Económicas de la Universidad del País Vasco-E.H.U., me hicieron pensar que Mondragón y sus vivencias eran algo lejano, al que apenas se dedicaba atención y estudio en el ámbito de las instituciones dedicadas a la docencia y a la investigación. Afortunadamente algo ha cambiado en estos últimos años; sin embargo, la distancia sigue existiendo y ello a pesar de que académicos importantes han hecho del modelo cooperativista su objeto de análisis y estudio.

No sé cuáles pueden ser las razones de esta distancia que entiendo perjudicial para todos. Lo que sí sé es que, con el paso de los años, he aprendido a entender el movimiento cooperativista como una realización apasionante, con un desarrollo espectacular que debe ser capaz de superar grandes retos en el inmediato futuro.

Confío también, y con esto termino, que el futuro inmediato propicie la ruptura de las invisibles pero reales barreras hoy en día existentes entre

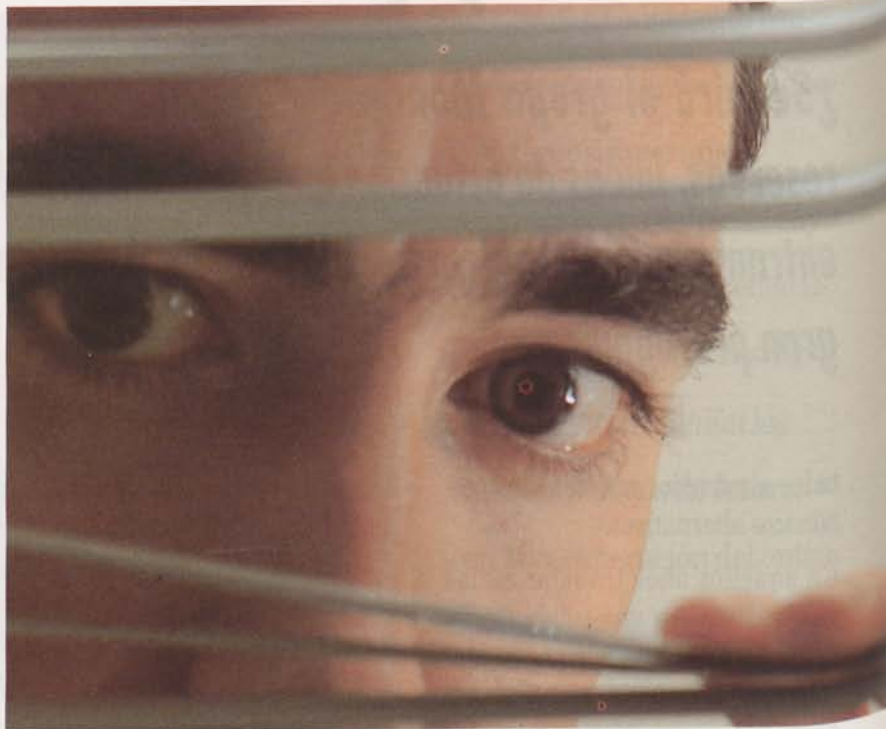
Los retos del futuro inmediato

¿Podrá Caja Laboral superar las dificultades que la internacionalización del sistema financiero y la libertad de movimientos de capital, ya vigente, le va a generar? ¿Se resignará a ocupar un espacio modesto en el nuevo gran mercado o emprenderá una estrategia encaminada a ampliar su cuota de mercado y su influencia en el sistema financiero vasco? ¿Seguirá el grupo Mondragón apoyando, sin reservas, líneas de actuación que propicien que el entramado industrial vasco adquiera de nuevo un gran protagonismo? ¿Servirá la incursión del grupo en el sector alimentario para impulsar el agro-vasco y la constitución de grupos de comercialización y transformación en nuestra economía?

Todas estas cuestiones y muchas más sugieren que, a mi entender, el futuro de la economía vasca estarán fuertemente condicionada por el futuro del grupo cooperativista. Si en las épocas de expansión su experiencia y empuje ha sido un factor clave para el desarrollo económico vasco es de esperar que también en épocas de crisis y desesperanza, como las que nos está tocando vivir, su fuerza y dinamismo sirvan para consolidar nuestra posición en el nuevo mercado interno.

la Universidad y el movimiento cooperativista. ¿Por qué optar por constituir grupos cerrados en sí mismos cuando es evidente que de la colaboración y los intercambios de ideas y experiencias pueden generarse beneficios para ambas partes? □

En opinión de José Luis Jiménez Brea, las Cooperativas de la Corporación MCC constituyen un grupo empresarial económicamente compacto, con una cultura empresarial peculiar cuya pauta interna ha sido siempre la auto-crítica para buscar soluciones imaginativas.



El Grupo Cooperativo visto desde fuera

José Luis Jiménez Brea, Ex-Director del Grupo Nervión y Director General de Formica Española, S.A.

No sé si tendré suficiente perspectiva y alejamiento del Grupo Cooperativo como para poder hacer un artículo que responda al título de "El Grupo Cooperativo visto desde fuera".

Tres años trabajando fuera del Grupo, después de 20 años trabajando dentro, puede no ser suficiente tiempo de serenar ideas sobre ese ciclón de ilusiones, proyectos, intereses contradictorios, cultura específica y lenguaje seudointeligible

que es el Grupo Cooperativo. Por otra parte, es difícil resistir a la idea de escribir sobre "lo que uno piensa" o las interrogantes que todavía me suscita el Grupo Cooperativo.

Dado lo difícil del tema, trataré de analizarlo desde diferentes puntos de vista:

- Económico
- Cultura empresarial
- Formación de recursos humanos

- Integración con otras realidades económicas

seguro de perder globalidad y alguna de sus "esencialidades" en el lenguaje de Alfonso Gorroñoitia.

Grupo económicamente compacto

No parece oportuno volver a repetir las cifras significativas sobre el número de empleos, ventas, expor-

taciones, ahorro captado, recursos de Lagun Aro, etc., de todos conocidos, pero sí insistir en algunos aspectos cualitativos que se me van formando en esta perspectiva de tres años.

Así, las últimas declaraciones del presidente J. Mongelos sobre la orientación a dar el Grupo en relación con Volkswagen, la planta de Amorebieta y su sistema de gestión, parecen recabar la iniciativa del área industrial, por lo menos en el sector del automóvil.

Ultimamente parecía darse más importancia al desarrollo del sector consumo por los éxitos y expectativas generadas por EROSKI, que aparece claramente como líder indiscutible en el sector, por lo menos a nivel de Euskadi, desde fuera se esperan con expectación los resultados a nivel del Estado.

En lo referente a FAGOR, los muebles y todo lo que gira alrededor del sector de bienes de consumo, la situación del mercado interior, preocupante y por todos conocida, hace envidiar algunos de los recursos puestos en juego, como el "calendario móvil", etc., que fuera del Grupo no es fácil de conseguir.

De cualquier forma, el reto está en el mercado europeo y la necesidad de competir y/o converger con esas grandes agrupaciones del sector electrodomésticos, por lo que resultará interesante ver qué herramientas financieras y de participación en la gestión desarrollará el Grupo en esta nueva etapa.

Desde el punto de vista económico, el Grupo aparece como un elemento compacto con suficiente diversificación sectorial y soporte financiero interno".

Respecto de otros sectores, como la máquina herramienta, se reconoce el esfuerzo realizado en la asunción de nuevas tecnologías pese a lo restrictivo del mercado mundial y no parece haberse avanzado mucho en empresas de servicios para la industria, salvo honrosas excepciones como ONDOAN.

En la línea de los servicios se observa con satisfacción el funcionamiento de Caja Laboral en el mercado de Euskadi y en su apoyo a la pequeña y mediana empresa que, pese a no haber sido su orientación primera, va cualificando sus equipos humanos, sin olvidar su entronque social. Esta trayectoria, que le permite financiar al Grupo con riesgo calculado y diversificar, está dando los

buenos resultados conocidos, pero la interrogante es diseñar los nuevos pasos y dimensiones en este sensible mercado bancario.

La gran desconocida para el profano exterior es LAGUN-ARO. Por su actividad de asistencia sanitaria restringida a las personas del Grupo (podría ser una idea ampliarla a personas fuera del Grupo) y por su actividad financiera de fondos de pensiones sólo conocida por el personal especializado. A los que conocemos LAGUN-ARO no deja de asombrarnos su importancia en el mundo de la intermediación financiera, su trayectoria de consolidación en los últimos años y la poca importancia relativa que tiene dentro del Grupo, (puede ser por aquello de que "el capital es un bien instrumental"), cuando en el mundo de "fuera" este tipo de entidades juegan papeles estratégicos, políticos y de consolidación de grupos industriales cada vez más claves.

En definitiva, desde el punto de vista económico, el Grupo aparece como un elemento compacto con suficiente diversificación sectorial y soporte financiero interno.

Cultura Empresarial

Después de 30 años de estar hablando de la cultura cooperativa y habiendo acuñado términos cuyo contenido ha ido cambiando como: solidaridad, nuevas formas de organización del trabajo, democracia participativa, aportación, retornos, capital instrumental, escala del 1 al

3, del 1 al 4,5, servicio a la comunidad, grupos comarcales, agrupaciones sectoriales, etc., resulta difícil tratar de sintetizar los conceptos esenciales del Grupo Cooperativo y en el intento me aparecen fundamentales:

- Un conjunto de personas y empresas que tiene una voluntad decidida de su desarrollo en Euskadi.
- Una conciencia de Grupo Cooperativo.
- Un grupo de empresas cuyo control final está ejercido por los socios.

El reto se centra en mantener estos tres conceptos básicos en sus justos términos, es decir:

- Mantener el desarrollo en Euskadi buscando la coordinación y participación con otras fuerzas exteriores.
- Mantener la cohesión entre las empresas del Grupo, complementando la redistribución de resultados, con la utilización del capital (o aportación) como elemento de cohesión y de posible interrelación con otras empresas no cooperativas.
- En lo referente al control de las empresas por sus socios, es fundamental el mantener una mayoría, sin necesidad de que sea el cien por cien como actualmente ocurre, lo que permitía al Grupo recurrir a financiación exterior.

Formación de Recursos Humanos

Es indudable que las Cooperativas aparecen como una escuela de formación y práctica para gran cantidad de personas. Estaría pendiente el realizar un estudio o una convención de todos los "ex" del Grupo Cooperativo.

Como elemento admirado desde fuera es la implicación del Grupo con las Escuelas de Formación Profesional -Arrasate, Marquina, Txorierri- que destacan por su nivel de cualificación y la agilidad en sus planes de formación, práctica ésta que las Sociedades Anónimas abandonaron hace bastante tiempo y que hoy se nota su falta.

Respecto de la integración en otras realidades económicas, el Grupo da imagen de algo compacto y a veces cerrado, atrayente desde el punto de vista tecnológico, de gestión, de formación de su gente, de importancia y volumen empresarial, pero resulta complicado buscar fórmulas de participación al no estar homologado en cuanto a la utilización del capital. En esta línea, en las relaciones con los dirigentes, se observa a veces cierta inseguridad puesto que no se conoce hasta qué punto disponen de autonomía de decisión o tienen que someter las mismas a los sucesivos elementos de control interno del Grupo Cooperativo, lo que resta agilidad en la toma de decisiones y gana participación de todos los implicados.

Repasando lo escrito hasta ahora, se me plantean algunas reflexiones en segunda derivada:

- Sigo pensando que tres años de distancia no son suficientes para hacer un análisis objetivo y que mi artículo lleva implícita cierta crítica, siguiendo la pauta interna del Grupo de reanalizar y criticar, en las búsqueda de soluciones imaginativas. Esta forma de abordar los temas, aprendida en Mondragón, espero no perderla nunca.

- Pese a no seguir muy de cerca la evolución organizativa del Grupo y sus últimos cambios, me siguen sorprendiendo las informaciones que me llegan, por lo que significan de búsqueda, empuje y dedicación de ese grupo de amigos que viene liderando los cambios en los últimos diez años.

Por último, con este escrito, al pedírmelo José M^a Ormaechea, me ha dado la oportunidad (otra más de las que me brindó en mi "vida" en Mondragón) de reflexionar y recordar esa experiencia, lo que le agradezco.

En el año 68, siendo estudiante, después de 2 meses tirando "apeas" en Lana, a mano y compitiendo con los caseros de Marin, Aretxabaleta, Cruceta... (nunca he estado más en forma), prometí no volver a las cooperativas. Evidentemente, no cumplí mi promesa y todavía hoy rindo mis respetos a las personas del Grupo Cooperativo. □

El autor del artículo reconoce que sin seriedad económica no hay cooperativismo digno de respeto. No obstante afirma que el grupo de Cooperativas de Mondragón ha estado históricamente demasiado preocupado por su quehacer empresarial.

Unas preguntas ingenuas sobre la Corporación MCC

Juan Bautista Astigarraga,

Economista y autor del libro "Una economía para vivir mejor".

Recuerdo con nostalgia aquellos años setenta en que trabajaba como directivo de una Sociedad Anónima, y cayó en mis manos un libro escrito, creo recordar, por un equipo dirigido por José María Rianza que me causó impacto. Hasta aquel momento no sabía gran cosa de empresas que no fueran capitalistas, como no fuera lo que me habían contado de la experiencia eibarresa de Alfa, que por otra parte había ya perdido, por aquel entonces una parte importante de su peculiaridad y atractivo social.

Además, hubo una persona, Mesias Razquin, que me visitaba asiduamente y que no terminaba de contarme las maravillas de las Cooperativas de Caja Laboral. Estuve muchos días dándole vueltas al

tema. Era para mi un asunto de conciencia, pues mis convicciones mas profundas me impulsaban a colaborar en un modelo solidario de empresa.

Un día me decidí y fui a Mondragón a conocer al Padre Arizmendiarieta y a José María Ormaechea. Aquello me animó, a pesar de que observé cierta satisfacción por la obra propia y con un grupo de personas que respiraban las mismas ilusiones, empezamos a maquinan en la incubacion de una posible empresa cooperativa. Estaba casado, tenía cuatro hijos y tuve desde el primer momento la comprensión y el apoyo de mi mujer, que eran imprescindibles, pues aquello para una persona normal no dejaba de ser una aventura idealista

con sus repercusiones económicas incluídas.

Estuvimos un tiempo trazando las líneas maestras de lo que iba a ser nuestro proyecto. Después, dos compañeros dimos el salto con esfuerzo y venciendo las dudas para abandonar el puesto de trabajo. Y elaboramos el estudio de factibilidad durante un año largo mientras terminabamos de reclutar las personas imprescindibles. Entonces en la división empresarial de Caja Laboral se estaban gestando cuatro futuras empresas que luego se fundaron y aun hoy existen. El ambiente que se respiraba era de mucha exigencia y dentro de los medios que había se desarrolló el trabajo con el mayor vigor y metiéndonos a fondo en la realidad que nos esperaba. Y posteriormente nos enfrascamos en la implantación y lanzamiento de la empresa.

He querido sacar estos recuerdos que en mi larga y variada vida profesional han supuesto para mi el hecho más destacado, fundamentalmente por el sentimiento de estar trabajando en un modelo de empresa, que a pesar de estar inmerso en un mundo donde primaban los intereses individualistas y materiales, estimabamos que con todas sus deficiencias era el mas solidario a nuestro alcance y que el futuro terminaría por reconocer como el más apto a la condición humana.

Han pasado casi veinte años y contemplo ahora con orgullo mi pequeña aportación a esa obra que comenzaron hace ahora casi cuaren-

ta años un puñado de hombres que, aun con los defectos propios de toda realización humana, tuvieron la osadía de poner en práctica los principios cooperativos montando un grupo de empresas donde no existirían capitalistas. Tengo que aclarar que todo esto no impedía que las cooperativas escapasen a la severidad y aspereza de la productividad.

Y ahí están sus seguidores, aguantando la crisis que no cesa. Es una realidad notable, económica y social, reconocida mundialmente.

Eficiencia empresarial versus idealismo

Sin embargo algo se echa en falta. Da la impresión de que algo se ha perdido. Falta algo de la utopía que entonces nos atrajo y que después bullía en nuestras mentes y que irradiamos a nuestro alrededor. No puedo presumir de haber permanecido mucho tiempo en el grupo cooperativo, aunque no fue por faltarme voluntad para ello, pero en lo poco que pude hacer sí que participé de la ilusión de construir de alguna manera un mundo mejor. ¿Qué es lo que pasa ahora?

A mi me gustaría que el modelo cooperativo de Mondragón tuviese algo más que solidez económica. Estoy de acuerdo que sin seriedad empresarial no hay cooperativismo que sea digno de respeto. Por eso fuimos a Mondragón. Pero no sólo por eso.

Parece que el Grupo está demasiado preocupado por su quehacer empre-

“Parece que el Grupo está demasiado preocupado por su quehacer empresarial. Hay una justificación evidente y es la situación económica nacional y mundial, que termina de despejar-

sarial. Hay una justificación evidente y es la situación económica nacional y mundial, que no se endereza, y lo que es peor, el horizonte no termina de despejarse; y si además miramos al País Vasco los datos de paro y desindustrialización son escalofriantes. En estos momentos parece lo más adecuado estar concentrado en la supervivencia y en la defensa de lo que ya está hecho, por encima de cualquier idealismo. Podríamos concluir incluso que la época en que se generó era propicia para que cuajase la experiencia y que el mérito de los creadores es relativo.

A mi personalmente no me convencen estas explicaciones. Es más, creo que esta postura si se reitera -y más cuando existe un poder económico

visible-, encierra en sí el germen de la falta de solidaridad, solidaridad que fue el principal motor de la etapa inicial, mirándolo desde otro ángulo encerrarse en la torre de marfil.

A pesar de que tenemos que tener presente la recomendación de Ignacio de Loyola de “en momentos de turbación no hacer opción” o lo que es lo mismo no tomar decisiones fundamentales, creo que sería necesaria hacer una reflexión por parte de los cooperativistas que ahora integran el Grupo.

Es fácil hablar desde la barrera como lo hago en este momento, pero aun es más fácil callarse o dar coba. Por eso voy a esbozar como final unas preguntas que no por ser ingenuas dejan de ser importantes para ayudar a esa reflexión:

¿Por qué ya no se generan Cooperativas como en los tiempos en que estuvimos nosotros en la División Empresarial?, ¿Por qué ahora que va aumentando el número e importancia de las Sociedades Anónimas Laborales no aumentan las Cooperativas?, ¿Se podría, si cumplieran los requisitos pertinentes, incorporar al Grupo a las que lo pidieran?, ¿En estas circunstancias económicas adversas no se puede conservar el espíritu cooperativo, que implica ayudar a propios y extraños?, ¿Debilitaría todo esto al grupo cooperativo o le daría más fuerza?, ¿Terminará la experiencia cooperativa como en su día y salvando las circunstancias terminó la de Alfa? □

La Corporación MCC es un hecho observable. Es algo que está a la vista y que se puede describir. Es además el resultado de una evolución y de un camino recorrido por el cooperativismo concreto que se originó en Mondragón en los años cincuenta.

Ante este hecho se producen reacciones varias. A muchos les resulta indiferente: ese asunto ni les preocupa, ni les desazona, ni les

interesa, ni despierta curiosidad. Sin embargo hay otros que están muy atentos a todo lo que pasa en la Corporación cooperativa.

CRITICAS Y **loas**

José M^a Mendizabal



MCC es un hecho económico; es un hecho social; es un hecho técnico-empresarial; es un hecho laboral, y, por tanto, puede ser hasta un hecho político. Existe un buen número de personas a las que no deja indiferente el fenómeno MCC. Ante Eroski, o ante Caja Laboral, o ante los grupos industriales de la Corporación no todo el mundo queda impasible. Reaccionan, preguntan, analizan, juzgan, dicen lo que piensan. Las opiniones unas veces son favorables y otras veces son críticas más o menos positivas y hay también juicios desfavorables.

Tengo la certeza de que nosotros nos conocemos a nosotros mismos mucho mejor de lo que nos pueden conocer los de fuera. Podemos recoger testimonios favorables y no por ello ser mejores de lo que realmente somos. También podemos recoger opiniones desfavorables que seguramente nos pueden ayudar más que los juicios favorables. Las opiniones favorables se pueden pasar de puro benevolentes.

El que se nos vea bien o mal depende de los anteojos que tengan quienes miran. La tendencia a la verdad es lo natural en el ser humano; su capacidad de verdad es innegable. La mentira se puede querer como actividad segunda. Nadie quiere de primeras la mentira. Lo propio del logos humano es que intente penetrar bajo las apariencias hasta llegar a la captación de lo que es verdad y sustancia.

Penetrar dentro es ir dentro, intus-ire, intuir, para así entender, intelligere, que puede ser "intus-legere".

Eso que parece tan sencillo y que nos confirma en nuestra capacidad de saber, entender, juzgar bien, y de dar con la verdad, está expuesto a mil peligros que distorsionan el juicio y nos vuelven escépticos ante esa misma capacidad de llegar a la verdad monda y lironda

La actitud, entonces, ante las opiniones favorables o desfavorables debe ser de escucha y análisis; de atención y respeto; de intento de sacar provecho del juicio ajeno. No se trata de andar defendiéndose y mucho menos de atacar. Lo que hace falta es interiorizar, discutir, cribar, digerir, y si hiciera falta, corregir lo corregible.

Debiéramos ponernos a cubierto de juzgar por las solas apariencias o de emitir juicios superficiales que no tocan el fondo del asunto y también debiéramos ponernos a cubierto de exigencias perfeccionistas. Con eso de que existe un adagio latino que reza así: "Bonum ex integra causa, et, malum ex quocumque defectu", que en romance podría significar que "Algo es bueno cuando es íntegra y totalmente bueno y algo es malo cuando tiene cualquier defecto", puede alguien pensar que si algo es malo en nosotros, todo es ya malo, y que para que algo sea bueno tiene que ser absolutamente bueno. No estamos aquí en eso de la calidad total y del cero defectos. Tratamos de personas que son fundamental-

mente buenas con un montón de defectos, pero que han sido capaces de producir algo tan excelente como MCC.

Hay críticas internas

Existe en nosotros, al menos en mi, cierta tendencia al narcisismo, a la autocomplacencia, y los gozos mayores que suelo experimentar son ante afirmaciones y hechos que corroboran mi buena percepción del hecho cooperativo.

Cuando alguien emite opiniones que dicen que somos una maravilla; o que nuestro cooperativismo es un fenómeno curioso e inexplicable; cuando hay gente que viene a vernos de todas partes del mundo y se escriben sesudas tesis sobre lo que aquí se hace y quisieran transplantar la experiencia a otras tierras, me sonrío pero me gusta.

Cuando los agentes y delegaciones comerciales traen buenas noticias de China o de Túnez o de Estados Unidos o de Angola o de México, me suelo sentir bien por dentro.

Cuando ante el problema del paro o de la crisis oigo de personas que me ofrecen cierta garantía de autoridad palabras de preocupación pero no de angustia, me alegro profundamente. "El paro es un problema, pero, sobre todo es una nueva oportunidad". "El paro es la ocasión de demostrar aquello de lo que es capaz la solidaridad intercooperativa". "El Grupo ha salido fortalecido de cada una de las crisis que hemos padecido". Ante



Palau Sant Jordi, una muestra de nuestra capacidad industrial.

palabras de este tono, suelo sentir cierto alivio interior; algo así como si dijera: "esto funciona".

Cuando la crítica interna va más al fondo me alegro más. Sin duda las críticas más fuertes son las de dentro del cooperativismo y así debe ser. "Antes éramos ... ahora somos". "Los de arriba ... los de abajo", "El abanico retributivo", "Los disloques y recomposturas que exige la acomodación a Europa", "Las asociaciones creadas con otros grupos", "La expansión fuera del ámbito vasco", "Ser los dueños de sociedades anónimas", "Los contratos temporales de trabajadores asalariados al servicio de los socios cooperativistas, de tal manera que existen dos figuras de trabajador: uno socio y otro no socio", etc. Todos esos asuntos y más que yo no sé, son objeto de debate y motivo de preocupación y de análisis.

Sin duda MCC es una experiencia brillante desde las finanzas, desde



en el capitalismo. Los cooperativistas se han aburguesado y se deslizan desde la utopía cooperativa hacia criterios y posiciones capitalistas.

El peligro del cooperativismo nunca fue el comunismo. Los principios de igualdad y democracia interna no se compadecen con los criterios y modos impositivos del comunismo. El peligro fundamental del cooperativismo siempre ha sido el capitalismo. La diferencia fundamental ha sido que el capitalismo tiende a la consecución del máximo beneficio sin reparar en medios y el cooperativismo dice que lo económico está supeditado a la persona y entonces el beneficio se supedita en criterios éticos.

El capitalismo nos dice siempre que nosotros perseguimos una quimera, algo que está fuera de lugar y fuera de tiempo, una utopía y una ucronía. Lo mejor que podemos hacer es ceder en los principios y olvidarnos de cosas difíciles.

Seguramente algunos cederán, siempre ha habido quienes han dejado el cooperativismo para ser capitalistas, no sé si más o menos de los que han dejado el cooperativismo para ser sindicalistas o dirigentes de movimientos obreros; otros seguiremos creyendo que nuestro intento vale la pena: ganaremos menos para que ganemos todos.

La última crítica que quisiera apuntar es la que se puede hacer desde algunos estamentos de pensamiento

cristiano. A nuestro cooperativismo se le analiza como a quien ha abandonado la utopía, es decir, se ha hecho capitalista. Ha cedido por necesidad de supervivencia, se ha aburguesado. Nuestro mundo de hambres y guerras y paro y droga no ha nacido naturalmente. Eso tiene sus raíces. Vivimos en el tercio del mundo, que vive bien. Hay otros dos tercios que viven muy mal. Somos una pequeñísima variante en el mundo capitalista. Nuestra realidad cooperativa no descubre caminos para el mundo. Nuestro modelo funciona aquí; no puede funcionar ni en América Latina, ni en Africa. Es un modelo para un mundo evolucionado, competitivo, altamente tecnificado. Ahí los pobres no tienen cabida. Los curas que viven en países difíciles seguramente quieren promover cooperativas, pero rechazarán el modelo Mondragón porque no les sirve. Nuestras cooperativas son cooperativas para países ricos.

No es este el momento de emprenderla con el capitalismo, el sindicalismo y la teología de la Liberación. Para acabar habría que decir que hay análisis elogiosos de Mondragón y su experiencia cooperativa. Lo último que he ojeado es "Democracia económica. Propuesta para un socialismo eficaz" de David Schweickart, editado por Cristianismo y Justicia. En ese trabajo aparecemos como algo que se ha apartado notoriamente del capitalismo y puede ser un ejemplo de socialismo eficaz. □

la comercialización, desde la vertiente tecnológico-empresarial y desde la vertiente de las relaciones humanas en la empresa. Nuestra autocrítica suele ir hacia esos aspectos y también a analizar si nuestras realidades empresariales son realmente cooperativa o de eso solo queda el armazón, el modelo y el nombre. La autocrítica interna suele ser cualificada y potente y quizás sea una de las razones de pervivencia.

Hay críticas externas

Desde el movimiento obrero. La crítica podría ser que el cooperativismo no ha favorecido el movimiento obrero, quizás lo ha debilitado y lo ha dividido. El enemigo de un cooperativista no es el patrón, capitalista, explotador. El enemigo de un cooperativista puede ser la competencia. Se nos puede acusar de querer salirnos del capitalismo viviendo



Saca-muelas en plena acción en la plaza del pueblo.

Saca-Muelas Y Sustancieros

Carmelo Urdangarin/Santi Santamaría

Desde hace muchos años, algunos trabajadores han obtenido, de la tierra y el mar, los productos que necesitaban, mientras otros los conseguían en

artesanales talleres. Todos ellos han contado siempre con terceros que les prestaban las más variadas ayudas para hacerles más fácil su vida o su trabajo.

Con el paso del tiempo, estos últimos, englobados en ese cajón de sastre que llamamos "servicios", han pasado a ser más numerosos que los primeros.

En la literatura y los documentos gráficos del pasado son frecuentes las referencias a un elevado número de estas últimas actividades, entre las que destacan los vendedores ambulantes de las más variadas cosas y los que, con sus conocimientos o habilidades ayudaban a hacer más llevadera la vida de sus semejantes.

Entre los mismos se incluyen los saca-muelas, actividad ejercida por charlatanes y ambulantes antes que por los barberos, hasta que fueron sustituidos por profesionales preparados para el oficio. Menos conocida es la figura del sustanciero, que, en posesión de trozos de carne "con sustancia", recorría los pueblos ofreciendo sus servicios a los que no tuvieran remedios más enjundiosos.

El saca-muelas ambulante

Hay referencias de los saca-muelas ambulantes en el siglo XVIII, habiendo sido un oficio practicado entre nosotros hasta épocas relativamente recientes, a pesar de que los historiadores de la medicina consideran a Pierre Fauchard (1678-1761) como el fundador de la cirugía dentaria como profesión independiente y el primero en dedicarse enteramente al cuidado de los clientes. Sin embargo, hay que esperar hasta 1840 para que un hospital de Baltimore pusiera en marcha la pri-



Vendedor ambulante de leche. La forma de desempeñar su trabajo era similar a la de los sustancieros.

mera escuela dedicada sistemáticamente a formar especialistas.

El saca-muelas ambulante recorría el país en un carro traccionado por caballerías que, a su vez, era su lugar de trabajo. Su llegada a los pueblos despertaba una notable

expectación, sobre todo entre los jóvenes, ante el espectáculo que se avecinaba. Tras anunciarse a viva voz, se preparaba para actuar en una plaza céntrica, hasta donde llegaban los resignados clientes, cansados de soportar los temidos dolores de muelas.

Tras esperar su turno, subían a una especie de estrado que constituía el carramato y del que se habían separado las caballerías, donde les esperaba el especialista, provisto de los “útiles” de la época. Cuando empezaba la operación, los asistentes hacían ruido con los cacharros metálicos que habían llevado al lugar, con la esperanza de que no se oyeran los justificados gritos del paciente.

El “Padre Nuestro” como unidad de medida

Del sustanciero existen diversas referencias transmitidas de padres a hijos. Recientemente, algunos medios de comunicación recogían el pasaje de la obra de Richard Ford, “Las cosas de España”, en que atribuía al “Tempranillo” la definición de sustanciero como “un personaje que ponía un trozo de jamón en la punta de un palo y recorría con él los hogares, introduciéndolo en los pucheros. Cobraba unas perras y se iba a la siguiente casa”.

En nuestro país, según informaciones recogidas por el etnógrafo Isidro Saenz de Urturi, se detecta la presencia de sustancieros sobre todo en la segunda parte del siglo pasado y en las zonas de menores posibilidades económicas, que suelen coincidir con las habitadas por emigrantes temporales, sobre todo en algunas

zonas navarras y alavesas.

Provisto de trozos de tocino adobado o de cabra u oveja, recorrían las casas ofreciendo sus servicios. Las amas de casa que lo deseaban, presentaban los pucheros con agua hirviendo, donde el sustanciero introducía los productos que ofertaba durante un tiempo que variaba según lo que pagaba la cliente y que se medía por el rezo de “Padre nuestros”. Siempre hubo discusiones sobre la velocidad con que se cantaba la oración, que, se sospechaba, guardaba relación con el mayor o menor hervor del líquido y la consiguiente capacidad de absorber “sustancia”. □

NOTA:

En esta ocasión, y aprovechando la época estival, no nos hemos ceñido rigurosamente a un oficio tradicional con denominación de origen euskaldún. En todo caso, es un oficio que siempre ha existido en nuestro país.

“Dentistas” en la



plaza "Djemaa EL Fna" de Marrakech

Escenas como las descritas en el pasado del País Vasco pueden ser contempladas hoy, casi en los umbrales del año 2000, en algunos países cercanos geográficamente. Es el caso de Marruecos, tan bien descrito en las obras de Juan Goitiso. Paseando por cualquiera de los zocos de sus principales ciudades (Rabat, Casablanca, Fez, Marrakech...) uno se topa con curiosos carteles anunciando un dentista, acompañados de una pequeña vitrina con dientes, prótesis, "coregas"... Además de estos dentistas oficiales, que al menos tienen sus consultas, en muchas ocasiones de apenas una docena de metros cuadrados, inmersas en plenos laberintos de calles, existen otros dentistas "populares". Estos últimos tienen su consulta al aire libre, en las plazas. Es el caso de Hammou Brahim, quien ejerce su profesión en los pueblos cercanos a Marrakech desde hace más de 30 años.

"Comencé en este oficio desde muy pequeño pues, en mi familia, un tío mío venía tratando de

la boca a sus vecinos y familiares. El me enseñó como se preparan algunas anestésicas a base de hierbas. Tal y como me enseñó, yo las sigo aplicando sin que haya tenido nunca ningún problema con mis pacientes". Hammou Brahim ocupa varios días a la semana, por las tardes, un puesto en la plaza Djemaa al Fna de Marrakech, compartiendo metros cuadrados con encantadores de serpientes, narradores, echadoras de cartas, equilibristas, grupos folclóricos, etc. El fenómeno del turismo no ha pasado desapercibido para él. Consciente de que sus consultas no daban para vivir holgadamente, sobre todo por culpa de la competencia de los estomatólogos universitarios, vió en Djemaa al Fna una respuesta a sus necesidades de diversificación profesional.

Djemaa el Fna significa "reunión de los fallecidos" en recuerdo de los tiempos en los que los sultanes exigían que la cabeza de los ejecutados fuera expuesta en la plaza. Claro que este nombre lúgubre es, en la actualidad, un anacronismo que hará sonreír al que, ya de entrada, quede cautivado por esa corriente de vida palpitante, por ese himno a la vida ruidosa y colorido que representa la plaza Djemaa el Fna.

Allí tiene un puesto Hammou Brahim, cuyos principales "pacientes" son los turistas aunque no faltan intervenciones reales con vecinos de las aldeas, que conocen muy bien a su "dentista". En una mesa de playa aparecen depositados millares de

dientes y muelas, fruto de las extracciones realizadas a lo largo de su carrera profesional. Con esta exhibición, Hammou Brahim demuestra su experiencia y profesionalidad. En la misma mesa ocupan un destacado lugar, además del "material quirúrgico", dentaduras postizas con paladares incluidos. Estas prótesis no son a medida, sino que son realizadas en serie o de segunda mano. Los clientes llegan al puesto de Hammou Brahim y se prueban las diferentes dentaduras hasta dar con la que mejor se adapta a su boca. No hay problemas de adaptación, ya que el "dentista" saca de su bolsa el ungüento necesario para que desaparezcan los problemas de encaje.

Hammou Brahim prefiere no realizar las extracciones dentales en su "consulta" de Djemaa el Fna, "pues el paciente se merece una confidencialidad, a nadie le gusta que le saquen una muela y que esta operación se convierta en una sesión de cine". Nuestra conversación con Hammou Brahim estuvo interrumpida por los saludos de sus "pacientes" de los alrededores de Marrakech. Estos saludos iban acompañados de una dosis de respeto, no solo hacia la persona de Hammou Brahim, padre de cinco hijos, sino hacia su labor, importante, sin duda, para los bereberes del Atlas que rodea Marrakech.



Ainhoa Arteta 28 urteko soprano tolosarra da. Bere afiziorik handiena musika izan da. Betidanik gainera.

Oso gazte zela Eresoinka, Tolosako abesbatzan hasi zen kantatzen. Gaur egun munduko soprano onenen artean daukagu.

J.M.F

Ainhoa Arteta ez da oraindik oso ezaguna Euskal Herrian. "Belle kantuak" ere oraindik ez dauka hainbat kirolek duten onespena. Baina azken hiru hilabete hauetan Ainhoa Arteta, Tolosako sopranoak, bi sari "potolo" irabazi ditu: New York eta Paris-eko sopranoen lehiaketa. Harrez geroztik dexente gehiago azaldu zaigu komunikabideetan soprano tolosarra.

T.U. Lankide: Paris eta New York-eko sariak oso sari bikainak dira. Zer suposatu dute sari hauek zuretzako?

Ainhoa Arteta: Benetan sari bikainak dira, "A" mailakoak biak.



Ainhoa Arteta,

lehen euskal "prima"

Zalantzarik gabe sari "potoloak" izatea oso inportantea izan da nere karrerarako, baina pertsonalki ere

asko estimatu ditut, urteetan egindako lan gogorraren sariak izan direlako.

T.U.: Nola sortu zitzaizun kantuarekiko zaletasuna?

A.A.: Txikitan Maria Callasen diska bat entzunda hasi ginen harremantetan musika eta biok. Geroxeago Tolosako Eresoinka abesbatzan aritu nintzen eta honek bultzadaxoa eman zidan musikaren mundu honetan aurrera egiteko. Horretaz aparte gure etxean betidanik egon da musikarekiko zaletasuna, batez ere aitaren partetik, abesbatzaren zuzendaria izateaz gain konpositore ere bada eta.

T.U.: Bizitza oso bat kantatzen. Ez al zaizu suerte handi bat iruditzen?

A.A.: Asko atsegin zaizun gauza batean lan egin ahal izatea ez da suertea, luxua baizik. Hala ere denok dakigu sarritan suertea ez dela berez etortzen, landu egin behar dela.

T.U.: "Prima donna" izateaz gain, fisikoki oso polita zara. Ez al du honek apurtzen operamunduko eskema tradizionalak?

Prima donna"

A.A.: Eskerrik asko loreangatik, baina hemendik hogeitatu urtera galdera bera egingo bazenidake -



orduan ezagutzen dira benetazko "prima donnak"- ez dut uste hain fresko harrapatuko ninduzunik.

Sakrifizioak eta malkoak

T.U.: Galdera polemiko bat. Zer deritzozu Pavarotti edo Domingo bezalako tenore ospetsuak "Play-Back"-ean kantatzeari, Bartzelonako Joku Olinpikoe-tan egin zuten bezala?

A.A.: Opera bat kantatzeko, bai Bartzelonan ata baita beste lekuetan ere, gutxieneko baldintza tekniko batzuk bete behar dira. Suposatzen dut "Play-Back"-ean

kantatzearena azkenengo erremedioa izan zela, lekuak ez bait zituen gutxieneko baldintza horiek betetzen.

T.U.: Operak, zer nolako osasuna du Euskal Herrian?

A.A.: Gure operaren osasuna, azpiegituraren modukoa da, hau da, ez oso ona. Hala ere daukagun gauzarik onenetarikoak giza-kapitala da. Neuk behintzat izugarriko balioa ematen diot operaren alde lan egiten ari den jendeari, mirakuluak egiten bait dituzte.

T.U.: Zenbat kostatu zaizu eta zenbat sakrifizio egin behar izan dituzun iritsi zaren tokira iristeko?

A.A.: Lehenago esan dizudan bezala suertea landu egin behar da. Ordu asko, malko gehiago eta sakrifizio handiak egin behar dira, baina hau dena artearekiko omodioak kompensatzen du. □

“Oso erromantikoa naiz”

T.U.: Zein da adinik egokiena opera egiteko?

A.A.: Garrantzi handia du noiz hasi zaren abotsa lantzen. Ez dago adin berezi bat. Fisikoki eta psikikoki prest egonda nahikoa da operan hasteko.

T.U.: Esaidazu opera bat.

A.A.: Traviata

T.U.: Antzerki bat.

A.A.: Romeo eta Julieta. Oso erromantikoa naiz eta Shakespeare asko atsegin zait.

T.U.: Beste afizioetarako astirik, bai?

A.A.: Ez asko. Esan dudan bezala gauza asko sakrifikatu behar dira. Karrera honek denbora asko kentzen du. Nere suertea berriz, nik benetan gustoko dudan afizio batean lan egin ahal izatea da, musika nere afizio handiena da eta.

Ainhoa Arteta, tras ganar los concursos de ópera del Metropolitan de Nueva York y de París, se ha convertido en una de las grandes sopranos de prestigio internacional.

“Paso mucho tiempo fuera de Euskadi”

T.U.: Un compañero de reparto.

A.A.: Todos los grandes, pues de todos ellos se aprenden muchas cosas.

T.U.: Tu soprano preferida

A.A.: María Callas, por su personalidad en escena.

T.U.: ¿A qué aspiras en el mundo de la ópera?

A.A.: A tener el poder de transmitir al público la grandeza de la música operística y disfrutar siempre de ello.

T.U.: ¿Estás a favor de la masificación del “belle canto”?

A.A.: Estoy a favor de dar a conocer la ópera y la cultura al mayor número posible de público y por supuesto, según qué condiciones, de su representación al aire libre.

T.U.: Al año, ¿cuánto tiempo pasas fuera de Euskadi?

A.A.: Casi todo, pues aunque amo mucho mi país, si quiero hacer algo musicalmente importante tengo que pasar mucho tiempo fuera de Euskadi. De todos modos vengo en Navidades y siempre que puedo hago escala para ver a mi familia.

T.U.: Hay una creencia popular que dice que cuando una soprano pierde peso pierde voz. ¿Qué hay de cierto en ello?

A.A.: Quizás en el período de pérdida de peso se esté más débil. Cuando se pierde mucho peso debe acompañarse con ejercicios técnicos que ayuden a reajustar la voz a la nueva estructura física. Por ejemplo un músculo importantísimo a reajustar es el diafragma.



Supone el reconocimiento al sistema de calidad establecido en la Cooperativa

IMPRECI obtiene el Certificado de Empresa de Aenor

AENOR, Asociación Española para la Normalización y Certificación, concedió el pasado mes de marzo a la Cooperativa IMPRECI -integrada en la Corporación MCC- el Certificado de Calidad de Empresa según la norma internacional ISO 9002, equivalente a la norma europea EN 29002 y a la norma española UNE 66.902.

El certificado otorgado, supone el reconocimiento al Sistema de Calidad establecido en IMPRECI para el aseguramiento de la calidad en la producción.

La norma ISO 9002 contempla distintas áreas en la gestión de la calidad de la empresa: el control de la documentación, la gestión de compras, el control del proceso productivo, la inspección de equipos, la manipulación, el almacenamiento y entrega de productos, las auditorías internas de calidad, la política de formación, etc.

El cumplimiento de esta normativa tiene gran relevancia en la fabricación de piezas críticas para el sector de la automoción, actividad principal de la Cooperativa ubicada en Bergara.

El premio ha sido instituido por el Grupo Dragados y ésta ha sido la primera convocatoria

ULMA y URSSA galardonadas en el I Premio a la Calidad Total en la Construcción

Según ha podido saber T.U. Lankide poco antes del cierre de redacción del número de este mes, las Cooperativas ULMA CONSTRUCCION y URSSA han sido recientemente galardonadas en el "I Premio a la Calidad Total en la Construcción" convocado por el Grupo Dragados.

A la Cooperativa de Oñati, ULMA CONS-

TRUCCION, le ha correspondido el primer premio a la Calidad Total como empresa colaboradora en construcción civil en la categoría de medios auxiliares, por su alto nivel en la gestión de la Calidad Total, su operatividad y tecnología y su colaboración internacional.

Por su parte a URSSA, la Cooperativa ubicada en Vitoria, le fue concedida una mención de

honor en la categoría de estructuras metálicas por el avanzado estado del proceso de implantación de su sistema de Calidad Total.

El próximo mes os proporcionaremos más detalles acerca de estos importantes premios conseguidos por dos de nuestras Cooperativas.

Directivos de la Corporación MCC viajaron a China para conocer las oportunidades que ofrece este mercado

"Por los Mares de China"

J.M.F.

El pasado mes de mayo y con el fin de conocer la realidad del mercado chino, un total de diez directivos de la Corporación MCC realizaron un viaje corporativo a China. El objetivo concreto de dicho viaje fue doble: por un lado dar soporte corporativo e institucional a las realidades en marcha en el mercado chino, y por otro lado conocer y calibrar las oportunidades que este mercado ofrece a las empresas de la Corporación.

Actualmente, la economía china se halla inmersa en el plan decenal 1.991-2.000 en el que se plantea duplicar el PNB y modernizar el tejido económico, consolidando definitivamente la reforma económica que a finales de los años 70 puso en marcha Deng Xiaoping, basada en la apertura al exterior y en una liberalización de los mecanismos de funcionamiento del sistema económico.

Precontrato de 2.500 millones

Los resultados de la visita al país asiático no se han hecho esperar. En el reciente viaje se firmó un precontrato con la empresa NORINCO -Corporación empresarial china que integra a 147 empresas y da trabajo a 800.000 personas- para el suministro de Máquina-Herramienta por parte de Danobat por un valor aproximado de 2.500 millones de pesetas.

El preacuerdo contempla la venta de 16 máquinas especiales y rectificadoras de



DANOBAT para la empresa "Giangling Machinery Factory", perteneciente al Grupo Empresarial Norinco, y situada en la localidad de Sichuan al sur de Pekin.

Esta maquinaria se destinará a la mecanización de bloques, culatas y cigüeñales para vehículos Suzuki.

Además, se confirmaron las excelentes oportunidades que existen para las dos divisiones de equipo, siendo destacable la implantación y la buena imagen de FAGOR AUTOMATION en el sector del C.N.C. así como la de DANOBAT en la de maquinaria de arranque.

También se han detectado oportunidades en otras líneas de producto como:

- Electrodomésticos: Sector en un momento crucial de desarrollo en China en cuanto a masificación de la producción y renovación tecnológica.
- Matricería: con grandes carencias y necesidades.
- Vehículos para transporte de pasajeros: existe un proyecto de fabricación local por parte de la Cooperativa IRI-ZAR en fase de negociación.
- Componentes para electrodomésticos: derivado de la masificación de la producción y de la ausencia de fabricación local de componentes de calidad. □

Un mercado de 1.140 millones de consumidores

China es el primer productor mundial de carbón -con más de 1.000 millones de Tm/año-, de cemento y de algodón; produce 36 millones de bicicletas, 26 millones de televisores, 5 millones de frigoríficos y 7 millones de lavadoras por año (en el Estado español no llegan al millón y medio); es el quinto mercado mundial en máquina-herramienta, importando equipos por valor superior a los 800 millones de dólares en 1.992, duplicando los volúmenes de años anteriores; la balanza comercial española respecto a China es claramente deficitaria, con unas exportaciones de 27.723 Mptas. y unas importaciones de 165.664 Mptas. en 1.992. Estos datos determinan en gran medida el potencial de este mercado de 1.140 millones de consumidores.

Empresas europeas, americanas y japonesas están dispuestas a dar el "do de pecho" para colocar sus productos en uno de los pocos mercados actuales en ebullición. Sus datos económicos son escalofriantes: en el primer trimestre de 1.993 el crecimiento del PIB respecto al mismo período de 1.992 ha sido superior al 14 %; su balanza comercial (lo que compra y vende al exterior) ha pasado de -5.820 millones de dólares en 1.989 a 8.000 en 1.992; con una deuda externa del 15 % de su PNB (Producto Nacional Bruto) China se sitúa en una posición que permite diagnosticar un mantenimiento de sus elevadas tasas de crecimiento, con una importante captación de inversión extranjera.

MCC en China

Mondragón Corporación Cooperativa está presente en China desde hace más de ocho años, habiendo suministrado productos en este período de tiempo por una valor superior a los 5.000 millones de pesetas. Esta relación comercial se ha intensificado en los últimos años, habiendo superado los 1.000 millones de ventas en 1.992.

Los principales productos exportados hasta ahora han sido máquina-herramienta, controles numéricos, componentes electrónicos, además de una planta llave en mano para la fabricación de frigoríficos y el necesario Know-how tecnológico para la fabricación de controles numéricos CNC 8.000.

Actualmente son 4 las Divisiones del Grupo Industrial de MCC con presencia en el mercado chino: Bienes de Equipo I, Bienes de Equipo II, Componentes Electrodomésticos y Componentes y Servicios Industriales.

Las alforjas de Marco Polo

J.R. Fdez.

Dicen que cuando Marco Polo viajó a China llevaba en sus alforjas una amplia muestra de algunos de los productos más representativos de su tierra. No es probable que la anécdota sea cierta y menos aún, que de serlo, los productos que llevaba fueran perecederos pero, sea como fuere, lo que sí es cierto es que los viajeros de MCC sí que llevaban a ese gran país una magnífica muestra de la capacidad industrial de nuestra Corporación, plasmada en varios no menos magníficos catálogos editados en la mismísima lengua de Confucio, Mao y mil millones de chinos más que se mostraron gratamente sorprendidos al comprobar que Mondragón Corporación Cooperativa también sabe expresarse en su lengua milenaria.



ANECDOTARIO

La palabra crisis está de actualidad a lo largo del año 1.993: crisis económica, crisis política, crisis de valores morales...

Parece que vivimos bajo los efectos de una angustia económica: se cierran empresas, aumenta el desempleo, la peseta baila en la cuerda floja; se habla de reconversión, de prejubilación, de recesión económica, etc.

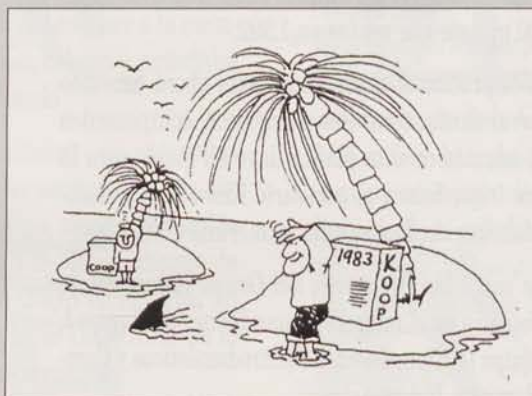
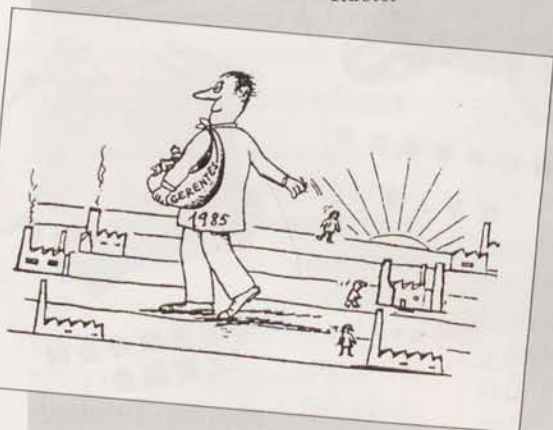
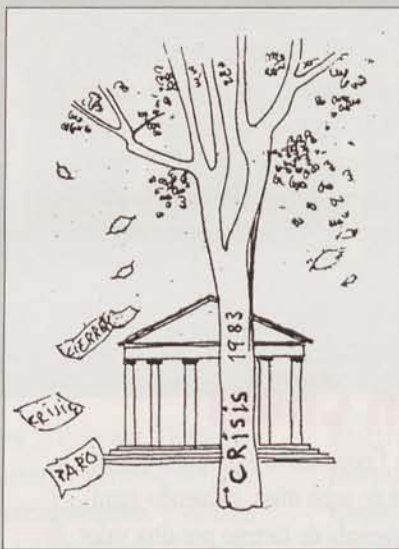
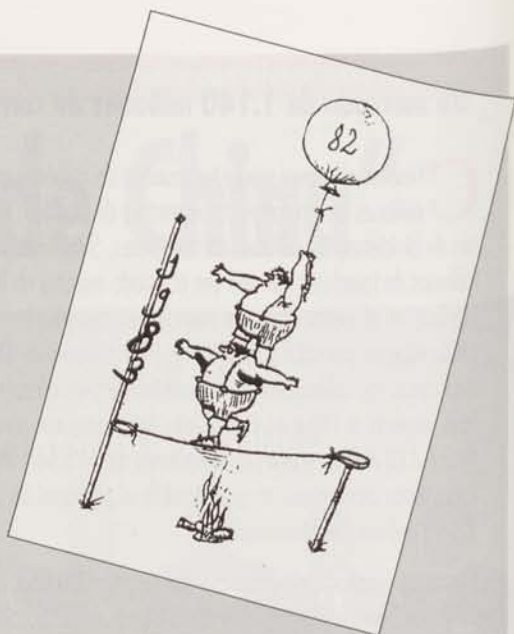
Los gallegos dicen que las meigas o brujas "haberlas haylas". Lo mismo podemos decir de la crisis: "haberla hayla".

Pero haciendo un poco de memoria recordamos que a comienzos de los años 80 se vivió bajo los mismos síntomas de angustia: paro, devaluación, inflación, reubicaciones en los puestos de trabajo, extornos, congelación de salarios, etc.

Como curiosidad hemos revisado la colección de T.U. Lankide de esas fechas y hemos recogido algunos gráficos significativos que ilustraban artículos, pesimistas unos, constructivos otros.

Moraleja: Siempre, después de una noche oscura y borrascosa, ha amanecido, ha salido el sol.

Rabiel



Nos han visitado...

Examinar las posibilidades de colaboración industrial, objeto principal de la visita

Zhu Senlin, gobernador de la provincia china de Cantón



El Gobernador de la provincia china de Cantón, Zhu Senlin, y el Embajador de China en Madrid, Yuan Tao, junto con una amplia representación de altos cargos políticos y empresariales del Gobierno de Cantón, visitaron el mes pasado diversas Cooperativas integradas en la Corporación MCC. El objetivo de la visita era el de examinar sobre el terreno las posibilidades de colaboración industrial que ofrecen las empresas de la Corporación MCC.

Los visitantes chinos mostraron especial interés por productos como electrodomésticos de línea blanca, componentes para electrodomésticos, componentes de automoción, bienes de equipo y máquina-herramienta. Con tal fin se visitaron

varias Cooperativas vinculadas a estas actividades, además de los centros de investigación Ikerlan e Ideko.

La provincia costera de Cantón es una de las regiones más prósperas de China. Situada junto a los enclaves de Hong-Kong y Macao, cuenta con más de 60 millones de habitantes, hallándose en su territorio tres de las principales zonas económicas especiales: Shanzhen, que actúa como puerta comercial de China por su proximidad con Hong-Kong; Shantou, importante puerto de mar; y Zhuzai, de abundantes recursos y cuyo objetivo es establecer una zona de alta tecnología.

GURI DAGOZKIGUNAK

"Señores trabajadores" y "Señores socios"

"El próximo Congreso Cooperativo de la MCC será una buena ocasión para que se examine de cerca el famoso modelo de gestión de López de Arriortúa, sobre todo sobre la base de que la primacía de la satisfacción del cliente y la calidad del producto se incorporó en la filosofía de las Cooperativas vascas antes de que lo dijera el afamado ejecutivo de Volkswagen.

El diferencial en el caso de MCC está en que los "señores trabajadores" son a la vez "señores socios" y desde hace tiempo han demostrado su vocación e implicación en los fines de la empresa"

El Diario Vasco, junio de 1.993

Zornotzako auto lantegia

"Iñaki Lopez Arriortuak Zornotzan auto lantegia zabaltzeko bultzatu duen proiektuaren partaide da MCC, Javier Mongelosek berretsi zuenez. Oraindik ez da ezaguna Arrasateko Korporazioak enpresan zenbateko partaidetza izango lukeen, baina MCCko lehendakariak aurreratu zuen Korporazioak inbertsioetan parte hartuko lukeela, Euskadiko Kutzaren bitartez, eta baita Industri taldeko kooperatibak faktoriaren hornitzaile izango liratekeela ere"

Egunkaria, 1.993ko ekaina



MCC Korporazioak 22.597 milioi pezeta irabazi zituen 1.992ko ekitaldian

Urte gogor baten balantzeara

Mondragón Corporación Cooperativak (MCC) 22.597 milioi pezeta-ko mozkinak eduki zituen eta 862.042 milioi pezetako aktiboaz bukatu zuen iazko ekitaldia. Banakuntza eta finantza taldeen bilakaera ona izan zen arren industri taldea gogor aztindu zuen krisiak.

J.M.F.

Pasa den ekainean eman ziren jakitera Arrasaten MCC Korporazioko 1.992 ekitaldiaren xehetasunak. Bertan Javier Mongelos, MCC Korporazioko Kontseilu Orokorreko lehendakariak esan zuenez "1.992ko ekitaldia oso gogorra eta zaila izan zen, batez ere industria sailean. Demandaren ahultasunak egokipen neurriak ekarri ditu eta aurreikusitakoa betetzea oso zaila egin zaigu".



Hala ere MCC Korporazioak 862.042 milioi pezetako aktiboak zeukan ekitaldiaren amaieran eta 22.597 milioi pezetako irabaziak. Datorren ekitaldirako 24.000 milioi irabaztea aurrakusi dute Korporazioko arduradunek nahiz eta aurtengo lehen bost hilabeteetan egoera okerrera jo.

Taldeen bilakaera

Oso diferente izan ziren berriz ere hiru taldeetako emaitzak iazko ekitaldian, izan ere ekonomiaren ahultasunak ez zien modu berean eragin. Ardi beltza talde industria- la izan zen. Estatu zein nazioarteko

ekonomiaren ahultasunak izan ziren talde honen emaitz eskasaren eragile garrantzitsuenetarikoa. Hala ere 203.903 milioi pezetako salmentak eduki zituen, 1.656 milioko errenta lortuz.

Euskadiko Kutzak eta Lagun Arok osatzen duten Finantz taldeari dago-kionez ekitaldi bikaina burutu zuela aipatu behar. Dagoeneko 647.158 milioi pezetako aktiboak dauzka talde honek.

Euskadiko Kutzako mozkinak 8.623 milioira iritsi ziren -1.991 baino % 7.2 gehiago- eta Lagun

Arok 1.536 milioi pezetako errentak lortu zituen.

Banakuntza taldearentzat ere 1.992 ekitaldia oso ona izan zen. 193.245 milio pezetako fakturazioa eduki zituen talde honek -1.991 baino % 25 gehiago-, 4.102 milioi pezetako mozkinak lortuz -1.991 baino % 33 gehiago.

Los datos del 92

1.992 fue un año marcado por la crisis. Un año de fuerte inestabilidad monetaria y de drásticas caídas en el consumo y la inversión. A pesar de este entorno negativo, 1.992 fue un ejercicio excelente para los Grupos Financiero y de Distribución de la Corporación MCC, mientras que el Grupo Industrial sufría las consecuencias de la crisis generalizada del sector.

En 1.992 La Corporación MCC obtuvo 22.597 millones de pesetas de beneficio -un 18 % menos que el ejercicio anterior- y su activo total ascendió a 862.042 millones de pesetas, con un crecimiento del 14,5 % respecto a 1.991.

Las ventas conjuntas del Grupo Industrial y de Distribución se elevaron a 397.148 millones, con un incremento global del 11 %. El Grupo de distribución concluyó el ejercicio con un beneficio de 4.102 millones y el industrial lo hizo con 1.656.

Por su parte Caja Laboral y Lagun-Aro tuvieron unos excedentes de 8.623 y 1.536 millones respectivamente.

El Centro de Idiomas de Mondragón adopta un nuevo logotipo

La nueva imagen de CIM



El Centro de Idiomas de Mondragón (hasta ahora AHIZKE-CIM) ha adoptado una nueva imagen corporativa, que se concreta básicamente en un logotipo "más acorde a la identidad de la Cooperativa: una empresa fuerte, joven, dinámica e innovadora". La Cooperativa ha optado por promocionar más decididamente el nombre de CIM, nombre que se utiliza desde la creación de la empresa y por el cual es conocida. No obstante el nombre "AHIZKE" se seguirá utilizando a efectos oficiales.

Los motivos que han originado el cambio de imagen son tres: dar una imagen acorde

con la identidad de la empresa; definir y normalizar los diferentes elementos visuales que representa la Identidad Corporativa de CIM para su posterior aplicación; y representar, distinguir y calificar positivamente a la empresa.

Según nos han señalado los responsables de CIM la composición cromática de la nueva Identidad Visual está definida por un color principal y dos secundarios. El color principal es el verde, color armónico que se identifica con la naturaleza. Los colores secundarios son el naranja y el magenta; al primero se le denomina "rayo de la sabiduría" porque combina la energía física con el conocimiento mental, y el segundo viene a significar madurez, equilibrio entre la fuerza vital y la forma espiritual, sabiduría y poder.

LKS CONSULTORES implantará el sistema de calidad en CAF

Una vez realizado el diagnóstico previo, la firma LKS CONSULTORES, integrada en la Corporación MCC y ubicada en Arrasate, ha llegado recientemente a un acuerdo con CAF (Compañía Auxiliar del Ferrocarril) para la implantación del sistema de calidad en base a la norma ISO 9000.

Este proyecto, conseguido en dura competencia con otras firmas de consultoría nacionales y multinacionales, supone la intervención de LKS en las tres plantas de CAF -Irún, Beasain y Zaragoza- durante más de dos años. A lo largo de todo ese período de tiempo se abordarán, entre otras, las siguientes actividades: creación de un comité de calidad, plan de formación, difusión del programa de calidad, definición, aprobación y puesta en operación de procedimientos, seguimiento de indicadores y objetivos de calidad, auditoría del sistema y, finalmente, plan de mejora.



Aula Cooperativa

TRABAJADOR Y EMPRESARIO

José María Larrañaga

No hace mucho pude ver en la televisión un programa sobre los pocos molinos que aun pueden funcionar en Euskadi. Las vetustas máquinas cubiertas de harina, cumplían con decoro.

Les entrevistaban a algunos molineros que explicaban las formas y las técnicas para moler el trigo o el maíz. Uno de ellos, alto, delgado y con una nariz que proclamaba los genes euskaldunes mejor que cualquier documento de identificación, opinaba que las cosas habían cambiado mucho desde su juventud. No solo la técnica sino también las formas de vivir y de ser.

Decía el molinero, que la crisis no es solo económica, también había crisis de entendimiento entre las personas:

“El empresario tiene que ponerse en el lugar del trabajador y el trabajador pensar como empresario para que se solucionen los problemas que tenemos en nuestro pueblo”, sentenciaba.

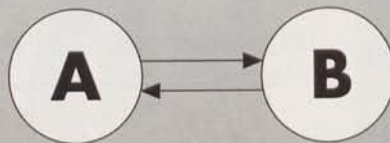
Creo que difícilmente puede hacerse una mejor síntesis de lo que debe ser el talante de un cooperativista.

Para el molinero de Berriz, porque, según dijeron por la tele es de este pueblo vizcaino, esta conclusión no se soporta posiblemente en estudios académicos sino en la experiencia vital del que ha trabajado y se ha relacionado con muchas personas.

Es interesante constatar las abismales diferencias que se producen en los resultados socio-empresariales según se parte de un planteamiento u otro en las relaciones interpersonales e intergrupales.

Se me ocurre que gráficamente podemos expresar algunas de las posiciones previas que puedan darse en las relaciones sociales.

Confrontación o debate



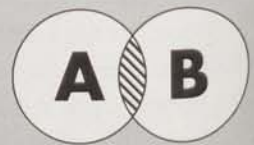
Es la más común y más extendida forma de relaciones humanas por el momento. Cada una de las partes fija su posición que defiende como “territorio propio”. El que pueda más, el más fuerte o el más hábil vence a su oponente. Es decir que se hace bueno

el dicho: “no hay feria mala, si uno pierde el otro gana”.

Aunque, a veces, puedan perder ambos enfrascados en la lucha del uno contra el otro.

Otra posibilidad de relación es la siguiente:

Consenso o pacto



Cada oponente advierte que hay una zona común de interés y sobre ella construyen una relación de colaboración y entendimiento. Posiblemente hay sesiones por ambas partes pero el beneficio supera, y así es percibido por ambos, el costo del entendimiento.

Es una forma que requiere de mayor inteligencia y condición moral al tener que aceptar al otro en igualdad de nivel: es preciso “bajarse del burro”.

Pero la propuesta del molinero de Berriz requiere aun de una mayor dosis de entendimiento ente las personas. Gráficamente sería casi:

Cooperación



Para esta relación se requiere de un plano más elevado de disposición personal que superando posiciones puramente individuales sepa ver necesidades e intereses más generales. Se requiere de un proyecto y una finalidad que trascienda el yo para expresarse en términos de nosotros.

Para la confrontación basta con mantener la diferencia o incluso la indiferencia. Para el consenso se requiere de la simpatía y para la cooperación es imprescindible la empatía.

Sus cifras le sitúan entre los primeros grupos empresariales de la Comunidad Valenciana

"GRUP EMPRESARIAL COOPERATIU VALENCIA": 599 millones de beneficios en 1.992

El "Grup Empresarial Cooperatiu Valencià" (GECV) alcanzó en 1.992 unas ventas de 37.853 millones de pesetas, -un 41,5 % más que el ejercicio anterior- que han permitido generar unos beneficios netos de 599 millones de pesetas y una creación neta de empleo de 197 puestos de trabajo, ocupando las siete Cooperativas integrantes del GECV a 2.205 trabajadores.



**GRUP
EMPRESARIAL
COOPERATIU VALENCIÀ**

La consecución de dichos resultados ha supuesto mejorar un 36,4 % los beneficios obtenidos durante el año anterior. También se generó un cash-flow de 1.539 millones de pesetas, lo que representa un 44,4 % de crecimiento respecto al mismo dato de 1.991.

Con estas cifras económicas, el GECV se consolida como uno de los primeros grupos empresariales de la Comunidad Valenciana.

Planes de desarrollo

Dos son los proyectos que cobran especial protagonismo por su significación económica y social entre los planes de desarrollo de las Cooperativas que integran el GECV.

Por una parte los más de 2.100 millones de pesetas que CONSUM invertirá durante el presente ejercicio en la apertura de nuevos establecimientos y que incrementarán su red comercial de 108 puntos de venta distribuidos por la Comunidad Valenciana.

Y por otra parte, la escuela de formación LA FLORIDA, que después de una inversión de 300 millones de pesetas, iniciará en el curso académico 1.993-94 la impartición de los cursos de Diplomatura en Ciencias Empresariales.

El GECV, constituido en 1.988 siguiendo el modelo del Grupo Cooperativo Mondragón -hoy Mondragón Corporación Cooperativa- con el que mantiene unas excelentes relaciones, está formado por las Cooperativas LA MEDITERRANEA (vidrio), EN CANYA (mueble), LA FLORIDA (formación), GEN-CANA (formación), CONSUM (distribución de alimentación), GRUPO AUDIT (consultoría y auditoría) y CAIXA POPULAR (entidad financiera).

La optimización del proceso productivo, principal objetivo del programa

"P.I.C.O.S." en MATZ-ERREKA

MATZ-ERREKA



públicamente su agradecimiento a General Motors, y en concreto a D. Carlos Bravo Aguado, por el empe-

ño y profesionalidad demostrados a lo largo del trabajo realizado.

Dentro del programa de "Apoyo a Proveedores" de la firma GENERAL MOTORS ESPAÑA, S.A., la Cooperativa MATZ-ERREKA, integrada en la Corporación MCC y ubicada en Antzuola, desarrolló durante el mes de mayo un programa P.I.C.O.S..

Este tipo de programas consisten en analizar de forma conjunta -GM y MATZ-ERREKA- el proceso productivo de la empresa proveedora con el fin de optimizar los costes y los sistemas de trabajo.

En concreto este P.I.C.O.S. ha estado orientado a un módulo de producción de 8 prensas de inyección, pero la sistemática empleada y las conclusiones básicas pueden ser perfectamente aplicables al resto de módulos, Departamentos y Divisiones de la Empresa.

Las sesiones de trabajo se prolongaron durante 4 días y el trabajo desarrollado resultó ser muy fructífero, habiéndose establecido una relación de tareas a abordar de inmediato, que pueden ayudar a mejorar notablemente, y sin apenas inversión la productividad de la planta de Inyección.

Desde estas líneas la Dirección de MATZ-ERREKA quiere expresar



Objetivo: eliminar "despilfarros"

Las sesiones de trabajo realizadas se centraron en detectar los distintos tipos de "despilfarro" que se daban dentro del proceso productivo de MATZ-ERREKA. Los parámetros analizados fueron los siguientes: Superficie de planta que se utiliza para desarrollar el proceso productivo que se somete a estudio; valor del inventario en proceso que se utiliza; "Lead Time" o período de maduración del producto que se está estudiando; y productividad por persona, en el puesto y proceso estudiados.

Una vez detectadas las distintas causas de "despilfarro", el equipo de trabajo reflexiona en grupo sobre las posibles soluciones que se puedan aplicar para su eliminación o reducción.

El programa P.I.C.O.S. desarrollado en MATZ-ERREKA se encuadra dentro del programa "Apoyo a proveedores" de General Motors España. La División de Plásticos de MATZ-ERREKA, es proveedora de la Planta de Zaragoza de General Motors y de sus filiales en Logroño, Cadiz, Alemania y Brasil desde hace ya algún tiempo.



Erabaki dute gure ikastolek

Felix Ormaetxea,
HEZIBIDEKO Zuzendari Orokorra

HEZIBIDEko, eta oro har Deba Garaiko, ikastolek beren egungo antolamenduari eta sistema juridikoari -azken finean beren hezkuntza-proiektuari- eustea erabaki dute.

Eta aukera hau egin badute, honela gure bailarako gizarteari zerbitzu hobea eskainiko diotelakoan egin dute. Autogestioaren bidea hartu dute, hezkuntza-komunitateko estamendu ezberdinen ikuspegia, hezkuntza-helburuei dagokionez, hobeto gauzatzen duela uste baitute. Erantzunkizunak beren gain hartzea aukeratu dute, bere-bereak dituzten erabakiak inoren esku utzi gabe. Eta erabaki hau informazio-, eztabaida- eta partaidetza-prozesu zabal eta garbiaren emaitza izan da, guzti honek garbi utzi duelarik gure gizarteak ikastolekiko duen ardura.

Aukera honek, zalantzarik gabe, baditu bere arriskuak eta gogor ahalegintzea eskatzen du, baina aberasgarria eta sortzailea da; eta, beraz, beste instantzia batzuen esku utzi behar ez den eginkizuntzat hartu da.

Ez dugu ahaztu behar bizi dugun gizarte-testuingurua anitz edo prurala dela, eta gizarte jasankorra izan behar duela gureak. Beraz, begirune osoa diegu bestelako aukerei eta aldi berean begirunea eskatzen dugu proiektu bakoitzaren, proiektu guztien, berezitasunarekiko, baita gurearekiko ere.

Honek Administrazio Publikoaren aldetik trataera beretsua eskatzen du askatasunez hartu diren erabaki guztientzat. Hala ere, beste aukeren aldean gurearekiko bidegabekeria iraingarria egiten dela aitortu nahi dugu,

nahiz eta gehiengoak hartutako erabakia izan.

Halaber, elkarlanean segitzearen aldeko apostua egiten dugu, batu eta, bereizkeriarik gabe, prozesu integratzailearen bidetik elkarrekin aurrera egiteko, beti ere gure euskal nortasunean oinarrituz, baina testuinguru zabalagoen onarpen eskeaz. Hau dena egingarri da, borondaterik baldin badago, eta guk behintzat badugu. Bakar-bakarrik, helburu horiek betetzeko oztoporik ez jartzea eskatzen dugu.

Gizarteari dei egiten diogu oro har, agintariei bereziki, eta agintari lokalei zuzenkiago, hauek gure errealitatea hurbil-hurbiletik ezagutzen dutenez, gure prozesuarekiko sintonia eta erabakiarekiko begirunea agertu baitute.

Elkarrekin nahiko genuke aurrera egin, geure nortasunarekin koherentzian etorkizunerako proiektuak eginez. Honetarako sintoniaz eta begiruneaz gain, laguntza ere eskatzen dugu, orain arte izan dugun bezala, baina hobetuz beti ere, azken batean bere hezkuntza-proiektu berezia eraikitzea erabaki duen gizartearen mesederako izango baita, zalantzarik gabe.



Su vigencia se extiende hasta la finalización del presente ejercicio

Asistencia sanitaria para desplazamientos

Como continuación de una experiencia que el pasado año fue considerada como positiva, Lagun-Aro ha renovado el Convenio de Asistencia para Desplazados en caso de urgencia. De esta forma todos los beneficiarios de Lagun-Aro podrán recibir atención sanitaria en casos de urgencia en los Centros a los que se circunscribe el convenio. Dicha cobertura se extiende a todo el Estado Español, y cada mutualista recibirá un volante (es posible que a estas alturas ya lo hayáis recibido) y las instrucciones, con la actuación a seguir en caso de urgencia.

Finalmente cabe señalar que la vigencia del convenio se extiende hasta la conclusión del presente ejercicio.

Estatutos y Reglamentos de Lagun-Aro

En estos momentos se está procediendo a realizar una actualización de los Estatutos y Reglamentos de Lagun-Aro que contemple todas las modificaciones habidas en los últimos años. Una vez concluido el documento se remitirá un ejemplar a todos y cada uno de los mutualistas con el fin de que todos estemos al corriente de los derechos y obligaciones que nos asisten.

OSASUNA SALUD

Eukeni Olabarrieta

Muchos creen, y están convencidos, que los ejecutivos son víctimas del estrés y sucumben fácilmente ante el infarto. Ningún estudio en el mundo ha podido demostrar que esto sea así, y la realidad más cruda, la última realidad, la muerte, nos dice que las diferencias sociológicas, culturales, económicas, también se traducen en diferencias a la hora de enfermar y de morir. Los de Otxarkoaga no se mueren igual ni a la misma edad que los de Getxo, y esto no es demagogia, la estadística lo deja bien claro. Cáncer y enfermedades coronarias son mucho

El mito del

verdad, más responsabilidades, pero esto no supone que estén más estresados. Algunos incluso, yo diría que la mayoría, gozan con el poder, disfrutan con la "erótica del poder". La prueba está en lo difícil que les resulta dejar la poltrona, no se les despegan del sillón ni con agua hirviendo. Cuando se sientan en él por la mañana algunos tienen sensaciones similares al orgasmo.

Pero además de la "erótica del poder" los estratos socioeconómicos más altos tienen más acceso a la cultura, a la información, disponen de más medios que les permiten vivir más conforta-

Incremento de las enfermedades mentales en personas cubiertas por la Sanidad Nacional

Año	Nº enfermos mentales	% sobre el total de enfermos
1960	3,415	12,1%
1965	5,731	15,0%
1970	9,062	21,7%
1975	12,579	23,0%
1976	14,368	25,9%

(Fuente: CNAM)

más frecuentes entre las categorías socioeconómicas más débiles, con menor nivel de instrucción, escaso o nulo poder de decisión, y que soportan unos trabajos insatisfactorios. Las gráficas adjuntas son evidentes. Ejecutivos, altos cargos, políticos, tienen, es

blemente y disfrutan de medios y actividades que les ayudan a soportar el estrés y sus consecuencias.

El proceso productivo, dirigido siempre por una competitividad cada día mayor, ha llevado a una parcelación y

ejecutivo

descualificación de los trabajos; mecanización, automatización, informatización, han conducido a una deshumanización del trabajo. El trabajador se ha convertido en una herramienta más. Hoy día, a determinados niveles, hay pocos trabajos creativos, son pocos los que dejan su huella personal en el trabajo. Como decía, no recuerdo quien, trabajar es tan malo que hasta lo pagan. ¿Quién es el estresado?

Las sociedades industrializadas ven incrementarse las enfermedades mentales, los suicidios y tentativas, el cáncer,...

Pero a pesar de todas estas desventajas y de todos estos sufrimientos, las sociedades industriales siguen siendo el centro de peregrinaje de las sociedades pobres. Y es que desde el punto de vista de la salud es tan malo el mundo del desarrollo como el del subdesarrollo.

Las penas con el estómago lleno se llevan mejor, son menos penas, por eso en los países industrializados más del 50 % de los adultos son obesos. Aquí enfermamos y morimos del exceso de comida, mientras que allí, en el mundo del subdesarrollo, se mueren de hambre.

El infarto no es una enfermedad de ejecutivos

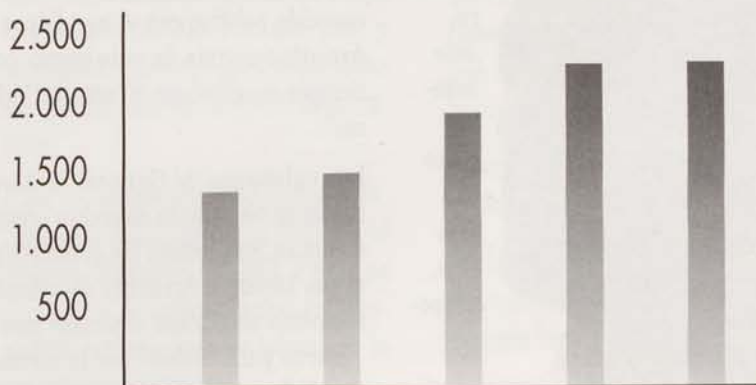
Mortalidad por enfermedad isquémica del corazón 1970-72

Hombres 15-64 años. Razón estándar de mortalidad (media=100)

Categoría socio-profesional	Mortalidad
Profesionales y similares	88
Cuadros intermedios	91
Cualificados no manuales	114
Manuales cualificados	107
Parcialmente cualificados	108
No cualificados	111

(Fuente: Social Trends, 1977, HMSO)

Suicidios y tentativas según los sexos, entre 1981 y 1985 (ambos inclusive) en España



Fuente Cabrera J., 1988

A MEDIA LUZ

ARRIORTUA, AMOREBIETA Y MONDRAGON

J.M.F.

Arriortúa

En EEUU Iñaki; en el Estado Español está muy extendido lo de Superlópez; en Alemania Herr López; en Euskadi Arriortúa (Se puede leer también sin acento), y en familia... ¡Vaya usted a saber!

En los medios de comunicación se oye y se lee un poco de todo: empresario de vanguardia, el japonés, el chófer de Einstein, "plaza-gizona", ejecutivo de moda en occidente, el polémico directivo...

Lo cierto es que, llamé-sele como se quiera, este hombre parco en palabras, campeón

chano, algo excéntrico y necesitado de un buen logopeda, está revolucionando por sí sólo la industria del automóvil. Allí por donde pasa habla, entre otras cosas, de una tercera revolución, de guerreros, de vencer, de relojes en la mano diestra, de menús biológicos y de "señores" trabajadores. Y todo ello para meter en las meninges de sus colaboradores que el cliente siempre tiene la razón; que hay que darle más satisfacción de la que espera recibir, y en definitiva, que el "señor" cliente debe ser el punto de partida de cualquier estrategia empresarial. Así de simple. O así de complicado.

Amorebieta

Arriortúa nació en Amorebieta -Zornotza en euskera-, pueblo de la provincia de Bizkaia situado en la comarca del duranguesado que cuenta con algo más de 15.000 vecinos. Del lugar son también Xabier Amuriza, bertsolari de acreditado prestigio, y Jon Idigoras, conocido político con el que López de Arriortúa ejercía de subalterno -¡qué tiempos aquéllos!- en el "arte de Cúcharres".

Las calabazas de General Motors a construir una planta de coches precisamente en Amorebieta fue el motivo por el que López de Arriortúa abandonó la compañía americana el pasado mes de marzo para "fichar" por la alemana Volkswagen. Y ahora desde Volkswagen, Arriortúa "erre que

erre" con que quiere instalar una fábrica de coches en Amorebieta.

Mondragón

¿Y qué pinta en todo este embrollo el movimiento cooperativo de Mondragón? Pues bien; la Corporación MCC, junto con BBK, BBV, Iberdrola y otras firmas figura en la alineación titular del grupo de inversores de este proyecto. Y segundo; López de Arriortúa, tan admirado por unos y tan denostado por otros, propugna ideas cuya denominación de origen tiene sus raíces en la experiencia cooperativa de Mondragón: "trabajar juntos", "el trabajador es el auténtico protagonista", "bajarse los salarios un equis % para que haya trabajo para todos", "limitar los intervalos retributivos",...

Sus alusiones públicas al modelo de Mondragón se repiten con asiduidad; él mismo se confiesa un cooperativista frustrado -T.U. nº 363- y dice que siente la Experiencia de Mondragón como algo suyo.

Con este "curriculum vitae" no sería mala idea hacerle socio de MCC; puede que los alemanes no quieran hacer la planta en Amorebieta y decida trabajar para alguien que definitivamente esté dispuesto a invertir en el proyecto.

"Con la memoria a cuestas", primera aventura literaria del socio de Caja Laboral Carlos López

"Comunicar, compartir y contrastar"



El socio de Caja Laboral Carlos López -Director de la oficina Algorta-Amezti- ha publicado recientemente su primer trabajo literario titulado "Con la memoria a cuestas"

La novela cuenta la historia de dos jóvenes que deciden realizar un viaje a través de Europa con la intención de presenciar los Juegos Olímpicos de Munich. El autor aprovecha esta circunstancia para contarnos su particular visión de la vida.

Carlos López irrumpe en el panorama literario

por una "necesidad vital de comunicar, compartir y contrastar lo almacenado en su memoria histórica. Es un personaje que nunca se ha creído lo que es. Piensa que los nombres se inventaron para poder pasar lista a la hora del trabajo".

Si estáis interesados en adquirir esta novela está a la venta en la sucursal de Caja Laboral de Algorta-Amezti.

Registro de empresa ISO 9002 para ULMA FORJA

El pasado mes de junio, el Negocio de Forja del Grupo Cooperativo ULMA (ENARA, S. Coop. Ltda.), obtuvo el Registro de Empresa homologada por parte de la compañía internacional LLOYDS.

Especializada en bridas y accesorios forjados, los productos de ULMA Forja son considerados en los mercados mundiales como una "Garantía de Calidad", reconocimiento otorgado por los principales usuarios internacionales: SHELL, BRITISH PETROLEUM, EXXOMESSO, DOW CHEMICAL, ICI, REPSOL...

Por ello, esta certificación del ISO 9002 supone para ULMA Forja un nuevo impulso a una labor de años dirigida hacia la Calidad Total.

Como datos de interés a señalar, decir que ULMA Forja cuenta con una capacidad instalada de Forja superior a 20.000 Tm. por año, y mantiene una actividad exportadora de más del 80 % de su facturación.

Con la presente homologación, única en el sector de la forja en el Estado Español, ULMA Forja se incorpora al selecto grupo de compañías internacionales líderes en la gestión de la calidad.

Empresa Zuzendaritzazko III masterraren bukaera



Ekainaren 15ean eginiko ekitaldi akademikoarekin eman zitzaion bukaera Otorak antolatutako III Kooperatiba-entresen zuzendaritzazko masterrari. Masterraren amaiera ekitaldi honetan, aurreko hiru urteetan bezala, Eduardo Bueno Campos, Madrileko Unibertsitate Autonomo Katedraduna eta IADEko zuzendariak "Enpresa-estrategiaren ezarpena eta jarraipena"-ri buruzko hitzaldia eman zuen. Jesus Goienetxe eta Javier Sanz, MCCko Giza-gestioko departamentuaren burua bata eta Euskadiko Lan Elkartuko Kooperatiben Federazioko lehendakaria bestea, hitz batzuk esateko parada ere eduki zuten egun honetan.

Jarraian diplomen banaketa, argazki ofiziala -bertan daukazuena- eta bazkari ederra.

Tira ba! Ea igartzen den euren kooperatibetan masterra bukatu dutela. Zorionak bada masterra burutu duten guztieei.

10 galdera...

M^a Angeles Amenabar-i

ZUBIOLA-ko gerentea

“Ez naiz inoren eredu sentitzen”

ZUBIOLA Kooperatiba-ko “alma mater” izateak nahiko lan ematen dio. Bere ustetan, gerentziarena zirkunstantziala da eta ez da inoren eredu kontsideratzen. Emakume gerente bakarra dugu Korporazioan.

J.M.F

Aurkez ezazu zure burua kooperatibisten aurrean.

Emakume arrunta naiz, Urola bailarako kooperatibista eta ZUBIOLA izeneko Kooperatiba-ko partaide bat.

Eta zergatik Kooperatibista?

Gizakiengan sinesten dudalako.

Gaurko kooperatibismoa ez al da “light” xamarra?

Bakoitzak egiten du arina edo sakona. Alde batetik, bakoitzaren interesak finkatzen saiatuz, edo bestela, bestearekiko konpromisuan sakonki jokatzuz.



Zerk jartzen zaitu martxan egunero?

Bizipozak.

Emakume gerente bakarra zaitugu Korporazio mailan. Datorren emakumearen eredu hartzen duzu zure burua?

Gerentziarena zirkunstantziala da eta ez naiz inoren eredu sentitzen. Gure Kooperatibetan emakume asko dago gerente izateko gaitasunarekin.

Zer behar du emakume batek gerente izateko?

Bi gauza: ZUBIOLA-ko kolektiboa eta sistema kooperatiboa.

Zenbat denbora behar du gerente batek bere profesionaltasuna adierazteko?

Enpresa hartzen duzuneko egoerak zerikusi handia dauka horretan, baina nolahi ere, ez da nere gustokoa neurketa epe motzean egitea.

Zein da gerentearen egin beharrik garrantzitsuenak?

Kolektibo guztia partide izanik, enpresako proiektua epe luzera finkatzea. Ondoren, emaitzen arabera baliagarri dela baieztatzea.

Zenbaterainoko larria da egoera ekonomikoa?

Nik ezagutu dudan larriena da. Hala ere, larritasun honetan aukera handienak egoten dira; hauek bilatzen saiatu behar dela pentsatzea gustatzen zait.

Zein da gustokoen duzun zaletasuna? Eta zuzenezko bizioa?

Zaletasunen artean mendia da gustokoena; zuzenezko bizioa berriz, pentsatzen dudana esan beharra.