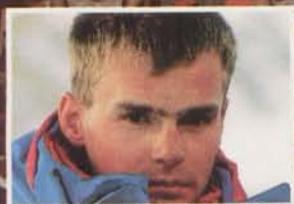


TRABAJO Y UNION

# Lankide

Nº 383 Zbkia - Septiembre 1994 Iraila - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



*euskal kultura*

**ALBERTO IÑURRATEGI**

*mendiz mendi*

*aintzinakoak*

**ELUR ZULOAK**

*colaboraciones*

• **¿POR QUÉ SOMOS  
COOPERATIVISTAS?**

• **IDIOMAS  
E INTERNACIONALIZACION**

## V Congreso Cooperativo



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA

## Hacia el ocaso del idealismo

No es fácil tomarle el pulso a los comportamientos individuales del cuerpo social. Y para hacer un diagnóstico objetivo, a través de encuestas que después hay que saberlas leer, no parece que se hallen en sazón nuestras comunidades de trabajo, ni que la dirección del cooperativismo detecte esta necesidad.

Entretanto comienza a sentirse con cierta intensidad que al cooperativismo, después de casi cuarenta años de practicarlo, le va faltando oxígeno para ofrecer a quienes se hallan adscritos al sistema -que no es lo mismo que a sentirlo- nuevas ilusiones y expresiones concretas para reforzar la validez de aquellos primeros ardores que soportaron en su origen al cooperativismo que aún vivimos.

Y es que la empresa que deseamos se mueve en dos planos de acción distintos, pero complementarios. Uno de ellos se inspira en el modelo de organización personalista que tiene como eje al hombre y por eso decíamos que "la democracia económica es una exigencia ética que deriva de la dignidad humana, frente a la que la eficacia económica debe ser tenida en cuenta pero no como criterio supremo". Como se ve, de este modelo de pensar profundamente idealista, después surgieron los "principios básicos" de MCC, que aspiraba a bienes éticos, en ese intento finalista de hacer al trabajador el auténtico protagonista de la empresa cooperativa.

Por otro lado el medio que nos rodea deja poco margen para estas aspiraciones. La civilización del bienestar consumista está siendo -nos dicen- "la gran enterradora histórica de la ideología gloriosa del deber". Esta nueva civilización que se ha instalado al tiempo que se desarrollaba nuestro cooperativismo,

viene estimulando de forma intensiva los valores del bienestar individual, lo que está descalificando el presunto idealismo que nutrió nuestras estructuras de organización: se ha legitimado la civilización del placer mientras se debilita la disciplina de las obligaciones morales.

Si, por otra parte, la competitividad y la confrontación técnica, en todas sus dimensiones, absorbe el tiempo de reflexión que debieran nutrir sin descanso nuestros modelos de organización humana en la empresa, es evidente que se está produciendo un desgaste de los principios que tuvieron su raigambre en aquellos ideales generosos.

En ellos palpaba el deseo de ir hacia una transformación social inequívocamente anclada en estilos de vida que tenían en cuenta los valores fundamentales del hombre.

Parece que ya no se interiorizan estos anhelos y que el escenario que nos rodea valora a la baja aquellos presupuestos. De ahí que convenga que nos preguntemos: ¿vamos irremediamente hacia el ocaso del idealismo que inspiró nuestra empresa cooperativa?

Tampoco se trata de recordar plañideramente el pasado, pero sí de saber ahora a qué necesidades habría que dar respuesta. Una forma de conocer esa situación es indagarla a través de encuestas específicamente concebidas a ese fin, consulta que como sensor de nuestra temperatura social y ética parece aconsejable en estos momentos. □

5 V Congreso Cooperativo



Hacia el ocaso del idealismo  
Editorial 2

El V Congreso Cooperativo  
José M<sup>o</sup> Larrañaga 5

Articulado de Bases del Congreso  
Bittor Aranzabal 8

Estructura Societaria de las Cooperativas de MCC  
Bittor Aranzabal 9

38 AINTZINAKOAK: Elur zuloak



Norma Básica de Tratamiento del Capital Social  
y Distribución de Resultados  
Carlos Gordobil 10

Empleo contra desempleo  
Patxi Lazkano 13

Hacia una cultura corporativa  
Jesús Larrañaga 18

Mirando hacia adentro, mirando hacia fuera  
José M<sup>o</sup> Mendizabal 22

¿Por qué somos cooperativistas?  
José M<sup>o</sup> Ormaechea 26

Idiomas e internacionalización  
Adelaida Maidagan 30

Begi belarri  
Por Uribe 33

Aintzinakoak: Elur zuloak  
José M<sup>o</sup> Izaga/Koldo Lizarralde/Carmelo Urdangarín 38

Euskal Kultura: ALBERTO IÑURRATEGI  
Javier Marcos 42

Kooperatibetako berriak 46

42 Euskal Kultura:  
ALBERTO IÑURRATEGI



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

#### CONSEJO DE REDACCION

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

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

## En este número...

**A**l igual que la práctica totalidad de las Cooperativas de la Corporación, T.U. Lankide retoma el pulso de su actividad tras las vacaciones del mes de agosto. Y en su retorno, nuestra revista tiene como propósito analizar lo acontecido en el V Congreso Cooperativo celebrado el pasado mes de julio. Su contenido gira en torno a las cuatro ponencias que se debatieron en el mismo: **Articulado de Bases del Congreso, Norma Básica sobre Estructura Societaria de las Cooperativas de MCC; Norma Básica de Tratamiento del Capital Social y Distribución de Resultados**, y **Empleo Contra Desempleo**.

T.U. Lankide recoge los acuerdos más relevantes adoptados en cada una de las ponencias.

Aunque el V Congreso ha polarizado la atención de este número también incluimos las secciones habituales.

**José M<sup>a</sup> Mendizabal** hace una reflexión en torno a nuestra asignatura pendiente: la cooperación. En su opinión todavía no hemos aprendido la lección, ni en la teoría, ni en la práctica.

**Carmelo Urdangarín, José M<sup>a</sup> Izaga y Koldo Lizarralde** nos ilustran sobre las neveras, lugar en las montañas que hasta finales del siglo pasado se empleaba para guardar o conservar la nieve.

Las páginas de **Euskal Kultura** recogen las opiniones del alpinista atxabaltarra **Alberto Iñurrategi**, socio de Fagor Ederlan, sobre su última ascensión al **K-2** y sobre sus planes de futuro.

Además, **José M<sup>a</sup> Ormaechea** realiza en su artículo **¿Por qué somos cooperativistas?** un profundo análisis acerca de las motivaciones por las que optamos por la vía cooperativa.

En las últimas páginas de la revista quedan reflejadas, -recogidas en la sección **Kooperatibetako berriak**-, las actividades concretas realizadas en nuestras Cooperativas.

## Ale honetan...

**K**orporazioko Kooperatibarik gehientsuenek legez, T.U. Lankidek ere jarduerari heldu dio berriro abuztuko oporraldiaren ondoren. Itzulera honetan, joan zen uztailan egin zen Kooperatiben V. Kongresuan gertatua aztertzea da gure aldizkariaren helburua. Edukia, bertan eztabaidatu ziren lau ponentziek osotzen dute; hona hemen ponentziok: **Kongresuaren Oinarrien Artikulatua, MCCko Kooperatiben Sozietate Egitura, Kapital Sozialaren Tratamendurako Oinarrizko Araua eta Emaitzen banaketa eta Enplegua Desenpleguaren kontra**.

T.U. Lankidek horietako ponentzia bakoitzean hartutako erabakirik garrantzitsuenak biltzen ditu.

Halere, nahiz eta V. Kongresuak ale honen zatirik handiena hartu, ez dira ohizko atalak falta.

**Jose M<sup>a</sup> Mendizabalek**, gainditu gabe dugun gaiaren inguruko hausnarketa egin du, kooperazioaren gainekoa alegia. Bere ustez oraindik ez dugu gai hori ikasi, ez teoriarik, ez eta praktikan ere.

**Karmelo Urdangarín, Jose M<sup>a</sup> Izaga eta Koldo Lizarralde** elurtegi edo "elur zulo"-ei buruz hitz egin digute; mendearen amaierara arte elurra gordetzeko erabiltzen ziren mendiguneei buruz alegia.

**Euskal Kulturako** orrialdeetan, Fagor Ederlaneko bazkide den **Alberto Iñurrategi** mendizale atxabaltarrarekin hitz egin dugu, **K-2ra** egin duen azken espedizioaz eta etorkizunerako dituen asmoek hain zuzen.

Gainera, **Jose M<sup>a</sup> Ormaetxeak** kooperatiben bidea aukeratzera bultzatzen gaituzten motibazioei buruzko azterketa sakona egin du **Zergatik gara Kooperatibistak?** bere artikuluan.

Aldizkariako azken orrialdeetan **-Kooperatibetako berriak** sailaren barruan-, gure Kooperatibetan burutu diren ekintza zehatzak biltzen dira. □



El autor comenta las incidencias del V Congreso y se centra principalmente en el análisis del discurso del Presidente. En opinión de José M<sup>a</sup> Larrañaga, las reuniones plenarias son el foro idóneo para dar moral e ilusionar en el proyecto al colectivo de MCC.

## El V Congreso Cooperativo

José M<sup>a</sup> Larrañaga

**E**ste artículo no es, en modo alguno, resultado del estudio sociológico del Congreso que se celebró en los locales de Aita Menni en Guesalibar el día 21 de julio de este año. Las reflexiones que aquí se recogen corresponden a lo visto, oído y leído desde una perspectiva meramente personal y, por tanto, subjetiva.

No por ello debe pensar el lector que son líneas escritas irreflexiva-

mente o sin esfuerzo: he querido ser comprometido en la opinión y riguroso en el análisis.

La primera visión del Congreso, antes de comenzar la sesión inaugural, es de abigarrado intercambio de abrazos y parabienes. Hay quienes se encuentran después de meses sin verse y se alegran de poder compartir saludos con el amigo. Hay quién aprovecha para cerrar alguna gestión o iniciar un negocio. Otros se

acercan a los "jefes", les saludan obsequiosos, tratando de compartir alguna confianza.

Algunos más, otros menos, pero todos los congresistas agradecen estos momentos de contacto y aproximación entre cooperativistas de diferentes lugares, diferentes estrategias empresariales, y diferentes opiniones.

Poco a poco, remolones y remisos a ocupar los asientos en la sala, las mujeres (menos) y los hombres (más) que participan en las sesiones se aprestan a escuchar las reglas por las que se regirán las reuniones y los debates.

Aldekoa, que preside la reunión plenaria, insiste reiterada y claramente en la necesidad de cumplir con las normas establecidas para el adecuado desarrollo del Congreso. El sistema democrático depende de las formas más que cualquier otro factor.

Se inicia con un detallado informe del Presidente de M.C.C. donde se desgana punto por punto lo acaecido en las Entidades Corporativas: FISO, Sociedad de Cartera, F.C.I., FEPI (\*).

Habla luego Mongelos de las repercusiones que para las Cooperativas de M.C.C. tiene la aprobación de la Ley de Cooperativas de Euzkadi 4/93.

Sigue una pormenorizada exposición del proyecto organizativo de M.C.C. y termina con unas consideraciones finales que resumen las principales preocupaciones, deseos y



proyectos presentes y futuros de M.C.C. (\*)

De estas consideraciones finales nos llamó la atención de una forma especial la referencia a las cooperativas que no se han integrado en el proyecto M.C.C. Dijo Mongelos: "A pesar de los esfuerzos realizados desde la Corporación, ha habido cooperativas que en función de su capacidad soberana de decisión, eligieron seguir por otros caminos, no obstante, yo confío que en otro momento histórico nos volvamos a encontrar".

### Limitaciones del oyente

El informe de Mongelos estuvo soportado por transparencias que reforzaban lo que se decía, la exposición fue inmejorable.

Sin embargo creo que este tipo de informes extensos y detallados responden a un planteamiento que pudiéramos llamar notarial. Se dice todo de todos los temas. Es el tipo de informe de un gestor, de un empresario acostumbrado a compartir con sus colaboradores las tareas realizadas.

Nada se puede objetar de su calidad si tenemos en cuenta que es la forma habitual en que desarrollamos nuestras magnas asambleas, solo que es preciso superar determinados clichés y, también aquí, ser creativos procurando la mejora en nuestras reuniones plenarias.

Es preciso que nos demos cuenta de las limitaciones del oyente. Sobre todo en que no puede retener muchos datos, cifras, etc., limitaciones que obligan al ponente a resaltar y enfatizar los aspectos más determinantes de su discurso. Es decir, no buscar tanto la exactitud y la extensión como conmovir y fijar la atención en los aspectos fundamentales.

La comunicación no solo actúa en el plano cognoscitivo sino, y sobre todo, tiene un importante componente afectivo. El que escucha quiere un mensaje claro y clarificador, sencillo (sin que por eso tenga que ser simplista) integrador y definidor de conductas y creencias.

MCC necesita compartir finalidades para consolidar su propia esencia corporativa y puede ser más efectivo que exponer una interminable lista de acciones y de proyectos,

hacer vibrar a la concurrencia, darle moral, ilusionándole en el proyecto. Esos esfuerzos deben quedar para las mesas decisorias y de gestión.

Creo que en este tipo de reuniones se deja pasar una buena ocasión para entusiasmar a los presentes y a quienes los presentes representa con su mensaje directo contundente y motivador.

No quiero que el lector piense ni por un momento que el discurso habitual sea inadecuado según los cánones actuales, lo que trato de decir es que es preciso cambiar de paradigma y que tenemos todos, que ser conscientes del enorme potencial de la comunicación en nuestras instituciones desperdiciado por mantener modos de información excesivamente notariales. "El que mucho informa poco comunica" podíamos decir recordando el viejo dicho de "el que mucho abarca poco aprieta".

Después del informe del Presidente se procedió a la constitución y trabajo de las ponencias. De ellas tiene el lector cumplida información en estas mismas páginas.

### "Transaccional"

De todas formas éste Congreso pasará a nuestra pequeña historia porque en ella surgió una nueva estrella presente a lo largo y ancho de los debates. Una estrella de fulgor extraordinario y brillante como toda luminaria que es capaz de conquistar el corazón de los mortales. Es una estrella que no es carnal sino solo vocalizable, se trata de una

palabra: TRANSACCIONAL.

Apreciado lector aprendete ésta palabra si quieres estar a la última moda en el hablar cooperativo. Ya estaba en uso antes del Congreso pero en el se ha encumbrado definitivamente.

Había que ver como, cuando en el debate de las diferentes comisiones, se llegaba a un punto de mínimo entendimiento, los que mantenían la confrontación dialéctica dejaban de discutir al solo reclamo del ACUERDO TRANSACCIONAL. Dicho esto todos contentos.



¿Qué es transacción? pues según el diccionario Acción y efecto de transigir; trato, convenio. Aunque yo creo que entre nosotros tiene un sentido mucho más amplio. Se trata llegar al acuerdo de integrar dos posiciones diferentes en un trato donde se acumulan las sinergias de ambas posturas.

Posiblemente el espíritu de la palabra TRANSACCIONAL es el espíritu de la propia cooperación llevada al terreno de la negociación.

A través de éste espíritu posiblemente el V Congreso haya logrado más que ningún otro Congreso precedente en la integración de voluntades y crear un espacio de comunes esfuerzos.

Es decir que hemos apuntalado el edificio de la Corporación a través del encanto de un nuevo vocablo que encandila a nuestros representantes: TRANSACCIONAL. □

(\*)

FISO: Fondo Intercooperativo de Solidaridad.

FEPI: Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo.

FCI: Fondo Central de Intercooperación.

# Ponencia I

La principal novedad de esta ponencia fue la asignación de un representante en el Pleno del Congreso por cada Agrupación Sectorial, lo que supone una ampliación de 350 a 370 miembros. No obstante, quedó pendiente de resolución una enmienda que proponía triplicar su número actual.

Se asigna un representante en el Pleno del Congreso por cada Agrupación Sectorial. Actualmente lo componen 370 miembros

## Articulado de Bases del Congreso

Bittor Aranzabal, Director de la Planta de Lavado de Fagor Electrodomésticos

La elaboración de este documento para su presentación al V Congreso tiene su origen en las disposiciones aprobadas por el IV Congreso y, en concreto, en el acuerdo adoptado en el sentido siguiente:

“Encomendar a la Comisión Permanente y al Consejo General la presentación al próximo Congreso de una propuesta de modificación del Articulado de Bases del Congreso, en la que también se contemple la condición societaria de las Agrupaciones”

Este acuerdo tuvo origen en una propuesta que planteaba la necesidad de clarificar el régimen de derechos y obligaciones de las Agrupaciones en relación con su condición de miembros de la Corporación. Dicha propuesta fue admitida por el Congreso que, adecuándose a lo dispuesto al respecto en el Modelo de referencia, remitió al siguiente Pleno la decisión respecto a la incorporación formal de las Agrupaciones como miembros de MCC.

Con este punto de partida, las propuestas de modificación recogidas en este documento pretenden recoger las modificaciones redactivas imprescindibles para clarificar:

- a. la existencia de dos fuentes para designar a los congresistas: las cooperativas de base y las Agrupaciones.
- b. la consecuente adaptación del número de componentes del Pleno del Congreso, con el criterio de atribuir un representante a cada Agrupación como tal.

Complementariamente, se efectuaron algunas adaptaciones terminológicas, con el fin de:

- a. clarificar- en apartados en los que se utiliza el término “Congreso”- si pretendemos referirnos a MCC como entidad o, en caso, al Pleno del Congreso como órgano de la misma, mediante la correspondiente sustitución de términos.

- b. en el apartado Tres del artículo 4, adaptar el criterio de representación máxima de cada “Grupo Cooperativo” a la nueva estructura, adoptando ahora la “División” como referencia.

Por lo que se refiere a su paso por Comisión y Pleno cabe decir que se tramitó con mucha agilidad, producto de excelente trabajo previo desarrollado por Ponencia y Enmendantes.

Habría que señalar, si acaso, que queda pendiente de resolución una enmienda presentada por: Fagor Electrodomésticos, Fagor Sistemas, Fagor Arrasate y Fagor Electrónica. Afecta al número de representantes del Pleno del Congreso y es ciertamente una decisión de alcance porque podría multiplicar por 3 veces su dimensión actual.

En vista de ello Ponencia y Enmendantes acordaron resolverlo en un Pleno posterior, a celebrarse antes del 31 de Marzo de 1.995, con el compromiso adicional de no adoptar acuerdos de carácter vinculante entre tanto. □

**“Queda pendiente de resolución una enmienda que podría multiplicar por 3 veces la composición actual del Pleno del Congreso”.**

# Ponencia II

Con la entrada en vigor de la nueva ley de Cooperativas se ha hecho necesaria una adaptación de los estatutos de las mismas. Esta Norma Básica pretende definir los requisitos básicos que deben cumplir los estatutos de las Cooperativas de base de MCC

Esta Norma Básica regula los aspectos esenciales de la estructura societaria de las Cooperativas

## Estructura Societaria de las Cooperativas de MCC

Bittor Aranzabal, Director de la Planta de Lavado de Fagor Electrodomésticos

Una vez entrada en vigor la Ley 4/93 de Cooperativas de Euskadi, y ante la necesaria adaptación de Estatutos de las sociedades cooperativas, se hace patente la necesidad de articular una NORMA BÁSICA SOBRE ESTRUCTURA SOCIETARIA DE LAS COOPERATIVAS DE BASE DE MCC destinada a definir los requisitos básicos por los Estatutos -y en general, por las normas internas- de nuestras cooperativas.

Lógicamente, las matrices reguladas en esta Norma afectan exclusivamente a los aspectos esenciales de la estructura societaria de las cooperativas -tal como se han interpretado en otras Normas- y, fundamentalmente:

- a la propia esencia y composición societaria de las cooperativas.
- a la estructura orgánica y la correspondiente distribución de facultades entre los distintos órganos.

- a los conceptos básicos que definen la estructura y estabilidad patrimonial de las cooperativas.

Con este contenido básico la redacción de la Parte Dispositiva se soporta:

- a. En el marco legal cooperativo, definido tanto por la Ley de Cooperativas de Euskadi, ya en vigor, como por la Ley General de 1.987, además de la actual Propuesta de Estatuto Europeo de Cooperativas y sin olvidar que algunas de nuestras cooperativas están sometidas a otras normativas, como la navarra,
- b. En lo que, desde un punto de vista institucional, pueden considerarse características básicas de nuestras cooperativas, según la perspectiva de los Principios Cooperativos y la tradición de nuestra Experiencia.
- c. En las disposiciones ya en vigor en las Normas del Congreso (Articulado de Bases, Norma de Organización de las Agrupaciones Sectoriales) en cuanto aluden a la

naturaleza, características y ámbito de facultades de las cooperativas miembros de MCC.

- d. En la introducción de aquellos requisitos mínimos que deben considerarse necesarios para asegurar la coherencia organizativa y patrimonial de nuestras cooperativas, y tiene muy en cuenta la gran diversidad estructural de las Cooperativas miembros de MCC.

En relación con su paso por Comisión destacaría el amplio acuerdo existente sustentado en una clara voluntad de acercamiento de posiciones desde la Ponencia.

Así, de las 11 enmiendas presentadas, 6 se transaccionaron, en 2 ocasiones la Ponencia aceptó el texto de la enmienda y una más se retiró precisamente por la positiva disposición de Ponencia y Comisión hacia las particularidades que presentan las cooperativas del Grupo Distribución. □

**“Destacaría en esta ponencia el amplio acuerdo existente, sustentado en una clara voluntad de acercamiento de posiciones desde la Ponencia”.**

# Ponencia III

**En opinión del autor esta norma se ha completado y perfeccionado tras el V Congreso. La inevitable adaptación de la Norma a la nueva Ley de Cooperativas de Euskadi, ha supuesto la apertura a nuevas fuentes de financiación de las Cooperativas y la reordenación de sus recursos propios.**

**La adaptación a la nueva Ley abre las puertas a nuevas fuentes de financiación de las Cooperativas.**

## Norma Básica de Tratamiento del Capital Social y Distribución de Resultados

Carlos Gordobil

**E**l tratamiento del Capital Social fue normatizado ya en el primero de los Congresos que celebró el entonces Grupo Cooperativo Mondragón, en octubre de 1987, introduciendo unas pautas homogéneas de actuación respecto de las aportaciones, remuneración del capital, monetarización de intereses, disponibilidad, etc. .

Pero es en el III Congreso cuando la naciente Corporación MCC experimenta un importante avance cualitativo con la regulación integral del tratamiento del Capital Social y de la Distribución de Resultados.

El conocimiento, o al menos noticia, de algunas de las novedades introducidas entonces en esta Norma Básica, resulta esencial para interpretar el significado y alcance de la parte más sustancial de las modificaciones acordadas en este último Congreso de la Corporación, el número cinco, celebrado el pasado día 21 de julio.

La norma gestada en el III Congreso perseguía, entre otros, el objetivo de incrementar la motivación de los socios de nuestras cooperativas, a través de fórmulas de aplicación del Retorno Cooperativo que, preservando una equilibrada existencia de recursos propios en el Balance, dotaran a este elemento de participación de los socios trabajadores y de trabajo en el resultado al esfuerzo común, del suficiente atractivo como para sentirlo próximo y vivo, de tal modo que sirviera de acicate para incrementar el grado de su implicación objetiva en el proceso productivo, generador de beneficio empresarial y, por ello, de nuevos retornos. Algunas de sus propuestas fueron:

- Posibilidad de incrementar la distribución del Retorno Cooperativo en los porcentajes previstos por la legislación (hasta el 70% de los Excedentes Netos), flexibilizando las limitaciones previstas por nuestras normas propias,



- Establecer un Fondo Especial para Compensación de Pérdidas Futuras, al margen del Fondo de Reserva Obligatorio,
- Posibilitar la monetarización de retornos, ...

Sin entrar en mayores detalles sobre estos extremos, pues el objeto de este artículo se centra en el contenido de lo tratado el 21 de julio pasado, quede lo anteriormente expuesto a modo de antecedente o referencia de interés.

**“La ley Vasca condiciona la retribución de las aportaciones a la consecución de resultados positivos o a la existencia de reservas disponibles”.**

El V Congreso introduce modificaciones en la "Norma Básica de Tratamiento del Capital Social y Distribución de Resultados" adaptando la norma a lo dispuesto en la nueva Ley 4/1993 de Cooperativas de Euzkadi, al tiempo que actualiza y perfecciona previsiones de la misma no derivadas de la propia Ley.



### Capital Social

Su regulación entraña un concepto más amplio del mismo, que da paso a nuevas formas participativas que se añaden a las Aportaciones Cooperativas Obligatorias:

- aportaciones cooperativas voluntarias,

- partes sociales con voto, representadas por títulos o anotaciones en cuenta de los socios minoritarios en las cooperativas mixtas,
- financiación subordinada,
- contratos de cuentas en participación.

Estas nuevas formas de participación pretenden paliar de algún modo la estrechez de las fuentes de financiación de que las empresas cooperativas disponen, al no poder captar capitales en el mercado abierto, circunscribiéndose hasta ahora estas posibilidades a las cantidades que con capacidad de aportación limitada ofrecen sus propios socios.

De lo anterior se deriva lógicamente que las condiciones financieras de las nuevas formas participativas se regularán por el libre pacto entre la cooperativa receptora y los aportantes.

### Retribución de las aportaciones al Capital Social: interés

La Ley Vasca condiciona la retribución de las aportaciones a la consecución de resultados positivos o a la

existencia de reservas disponibles.

Si en los antecedentes reseñados al inicio de este escrito se ha hecho mención a la previsión del III Congreso para motivar e incentivar a los socios a través del retorno, resulta bastante lógico intuir que la exigencia legal de no remunerar al capital en ejercicios en los que no se generen resultados positivos, supondrá un contratiempo añadido y desincentivador para los socios, que en ese mismo ejercicio se añadirá a otras circunstancias asimismo negativas:

- no existencia de retornos para distribuir
- riesgo de aplicación de extornos
- riesgo de reducción en los anticipos de consumo.

De los debates y algunas de las enmiendas registrados en el Congreso se podría extraer esta pregunta latente: ¿es correcta esta exigencia del legislador?

La respuesta necesaria es que sí, por dura que pueda parecer, y no difiere de lo establecido por otras legislaciones.

El problema para su fácil aceptación estriba en que, sea cual fuere el sentido empresarial de cada uno de los componentes de los recursos financieros con los que cuenta la empresa cooperativa, lo que sus socios pueden percibir más fácilmente es que lo que esperan del conjunto de ellos se traduce normalmente en dinero, o dicho de otro modo, en renta o riqueza generada, llámese "anticipo, interés, retorno...".

### Participación en resultados por parte del personal asalariado

**La Norma Básica, siguiendo lo regulado en la Ley, no limita la posible cuantía de participación en resultados del personal asalariado, a un porcentaje determinado sobre el retorno distribuido entre los socios.**

**En este sentido resulta más abierta que la Ley General de Cooperativas, que limita dicha participación en las Cooperativas de Trabajo Asociado al 25% del aplicado a socios que desempeñen similar función profesional.**

## Reembolso de aportaciones

**El plazo máximo de liquidación de las aportaciones sociales, en caso de baja, no podrá exceder del máximo legal, fijado en 5 años, reduciéndose a un año dicho plazo en los casos de fallecimiento.**

**Las cantidades pendientes de reembolso no serán actualizadas, pero en cambio darán derecho a percibir el interés legal del dinero, mientras que en la norma precedente se fijaba como compensación el tipo de interés básico del Banco de España.**

Sin embargo, cada parte de esos recursos tiene su propia vida y significado empresarial. A partir de ahí, la Ley determina cómo aplicar interés por un capital si no se han generado beneficios.

Por su parte, el socio reclama cómo no percibir interés además de que ha recibido el anticipo reducido.

La respuesta final de la Ley viene implícita en su disposición: "Una mayor carga financiera en un momento de problemas económicos, convertirá en inviable a la empresa, con un riesgo de no seguir propiciando la existencia de trabajo".

Esta disposición queda atenuada en la norma a través de una Disposición Transitoria, que durante los ejercicios 1994-95 y 96 permite a las Cooperativas devengar un tipo de interés (básico más índice de compensación de la inflación) superior al previsto por el artículo 10. Uno, a fin de compensar los intereses dejados de percibir una

vez en vigor la nueva disposición, por la no existencia de excedentes positivos ni de reservas de libre disposición suficientes para remunerar al Capital.

## Fondos de Reserva Voluntarios

Se crean dos fondos de reserva, de carácter voluntario, que sustituyen al Fondo de Compensación de Pérdidas Futuras, previsto y regulado por el III Congreso.

- a. Uno de ellos, Fondo de Reserva RESTRINGIDO, procedente de la distribución de resultados o de la reserva de revalorización una vez se torne disponible. Tendrá como destino:
  - compensar pérdidas pendientes de distribución
  - afrontar el devengo de intereses en caso de padecer pérdidas
  - atender al pago del "índice corrector de la inflación" que complementa el tipo básico de interés,

fijado actualmente en el 7,50%.

- b. El otro, Fondo de Reserva de LIBRE DISPOSICION, procederá de retornos cuya posible distribución acuerde aplazar la Asamblea de la Cooperativa, en previsión de que en ejercicios con resultados negativos o menos prósperos pudiera mejorarse a partir de su "libre disposición" para la aplicación de reformas o para satisfacer intereses en ejercicios que por producirse resultados adversos no correspondería realizar.

En resumen, la Norma Básica de Tratamiento del Capital Social y Distribución de Resultados resulta completada y perfeccionada tras el V Congreso, que profundiza en la orientación introducida en 1991 por el III Congreso y, al tiempo, recibe los elementos de cambio marcados por la Ley:

- apertura a nuevas fuentes de financiación de las cooperativas y ordenación de su tratamiento, y
- reordenación de los recursos propios de las cooperativas en la búsqueda de un mayor grado de incentiación y motivación de los socios, dentro de un equilibrio armónico entre la preservación de la estabilidad empresarial y la defensa del interés individual. □

**"Las condiciones financieras de las nuevas formas participativas se regularán por el libre pacto entre la cooperativa receptora y los aportantes."**

# Ponencia IV

En los tiempos que corren el empleo se ha convertido en una de las preocupaciones fundamentales de la sociedad. La Corporación M.C.C., no ajena a esa realidad, incluyó dentro de los temas a tratar en su V Congreso celebrado el pasado 21 de Julio, la ponencia "Empleo contra desempleo", tratando de establecer con ellos los fundamentos y criterios para la Gestión del Empleo en MCC

## Empleo contra desempleo

Patxi Lazkano, Director de Recursos Humanos de COPRECI

Es patente la preocupación suscitada en M.C.C. por la situación del empleo, tanto por los costes insoportables que estamos teniendo que hacer frente mediante la prestación de Ayuda al Empleo y las partidas que sostienen las Cuentas de Resultados de las Cooperativas, como por la reducción de los puestos de trabajo (fundamentalmente en el sector de Bienes Industriales), como por los Costes Sociales que conlleva toda situación de desempleo.

Por ello, debemos desterrar la concepción asistencial de la Ayuda al Empleo como prioritario recurso para hacer frente al paro y propiciar la gestión empresarial en la generación de puestos de trabajo.

En este sentido, el mensaje central de la ponencia se centró en la necesidad de reenfoque la Gestión del Empleo, pasando de una orientación asistencial que predomina en estos momentos, hacia una gestión de creación de empleo y de ubicación de

todos los excedentes, y sólo en caso de necesidad justificada, utilizar la prestación asistencial del desempleo.

Se trata de modificar no solo el estilo de gestión, sino sobre todo, el comportamiento, debiendo pasar a una actitud proactiva del empleo, en concordancia a los Principios Básicos y Valores Corporativos aprobados en el III y IV Congreso respectivamente.

Estos Principios y Valores que reco-

gen el espíritu de nuestra Experiencia Cooperativa y marcan nuestra dirección de futuro, inciden en tres ideas clarificadoras para la Gestión del Empleo:

1. Nuestra vocación, nuestra misión primordial, es crear empleo y transformar la sociedad más allá del puro mantenimiento de los actuales puestos de trabajo, asumiendo el compromiso solidario de generar empleo.
2. La solidaridad, manifestada en todos los aspectos, y no sólo en el ámbito interno, sino también en relación con el entorno, es una de las claves de nuestra eficacia económica y social, especialmente en situaciones difíciles como la actual, que demanda un esfuerzo conjunto de todos; Cooperativas y socios individuales.
3. Las actividades rentables y competitivas constituyen la aportación más sólida a la reconstrucción y transformación



"Empleo contra desempleo" ha sido una de las ponencias que con mayor interés han seguido los socios.

**"Debemos desterrar la concepción asistencial de la Ayuda al Empleo como prioritario recurso para hacer frente al desempleo y propiciar la gestión positiva del empleo".**

económico-social de nuestras cooperativas y de nuestro entorno.

Para llevar a buen término estos Principios Básicos y Valores Corporativos se aprobaron un conjunto de criterios de actuación.

### **Criterio fundamental: Crear empleo rentable y competitivo**

Esta generación de empleo debe llevarse a cabo en condiciones competitivas que permitan dar estabilidad y proyección de futuro al negocio, subordinando la política retributiva a la creación de empleo y rentabilización de los negocios, si las dificultades competitivas de mercado así lo requieren.

desempleo generado por las productividades y por los ciclos recesivos de la economía global.

La Corporación MCC apuesta decididamente por aquellas actividades que presenten mayores posibilidades de generación de puestos de trabajo en negocios rentables.

### **Criterios Operativos**

Fueron aprobados cinco criterios mediante los cuales se pretende dar respuesta a los problemas fundamentales del desempleo.

- **Priorizar las reubicaciones** del personal excedente, sobre cualquier otra prestación, de modo que, la reubicación se constituya

dimensionamiento y flexibilidad de las plantillas para una gestión más adecuada del empleo.

- **Mantener activa y “en forma” la capacidad laboral de los socios** a través de
  - Planes de Formación para el mantenimiento de las habilidades, el desarrollo de la polivalencia y el reciclaje profesional de los socios.
  - Implantar en todas las cooperativas una gestión sistemática de la Salud Laboral.
- **Crear Empleo de “bajo” valor añadido**, como alternativa a la inactividad inevitable de los socios excedentes, para lo cual, el Conse-

## **“Se debe hacer prioritaria la rentabilización de los negocios como garantía de empleo, mediante el logro de buenas productividades y una gestión empresarial exigente”.**

Se debe hacer prioritaria la rentabilización de los negocios como garantía de empleo, mediante el logro de buenas productividades y una gestión empresarial exigente, haciendo bueno aquello de: más vale un desempleo coyuntural hoy para empleo fijo mañana que, un empleo hoy para desempleo estructural mañana.

Así mismo, es necesario apostar por un crecimiento de nuestra actividad empresarial a través del alumbramiento de nuevas actividades, de tal manera que se compense y supere el

en el principal recurso ante la eventualidad del desempleo.

Se aboga por la rigurosidad en la gestión de las reubicaciones para evitar el desempleo y la contratación de eventuales y nuevos socios, para lo cual el Consejo General de MCC establecerá los mecanismos de control en un régimen de coordinación con LAGUN-ARO y colaborará con éste en la gestión de las reubicaciones.

Así mismo, se definirá una política corporativa coherente sobre

jo General de MCC se compromete a generar en los próximos tres años un contingente de 400 puestos de trabajo disponibles para su ocupación prioritaria por personal excedentario.

- **Establecer prestaciones de Desempleo homologables con las del entorno**, para lo cual se revisará la actual Normativa de Ayuda al Empleo adecuando el nivel de nuestras prestaciones de desempleo en coherencia con la evolución de prestaciones en el entorno.

- el equilibrio a medio plazo entre cuotas y prestaciones, adoptando las correspondientes medidas correctoras excepcionales ante situaciones de manifiesto dese-

**Criterios Organizativos**

- La Gestión de Empleo es responsabilidad de la Corporación, que será ejercida a través de sus órganos representativos y eje-

El Consejo General, por sí o delegando, participará a los efectos de información y del asesoramiento técnico necesario, en las comisiones decisorias de Lagun-Aro sobre la

**“Mientras la responsabilidad de la gestión del empleo recae en la Corporación, la de la gestión del desempleo está depositada en Lagun-Aro.”**

equilibrio económico tras la aplicación de los criterios descritos anteriormente.

En este sentido se propondrá que la

cutivos, de modo que, la Corporación establezca las Políticas de Empleo, gestionará los objetivos del mismo, promoverá las soluciones al

declaración de desempleo estructural y la concesión de Prestaciones de Ayuda al Empleo.

- Lagun Aro será responsable de la administración del sistema de prestaciones de ayuda al empleo.

Definidos y aprobados por los órganos de la Corporación los Fundamentos y Criterios para la gestión del empleo, Lagun-Aro procesará la adecuación de la Normativa de Prestaciones de Ayuda al Empleo y asumirá la responsabilidad de su administración.

Por lo tanto, se podría concluir diciendo que, mientras la responsabilidad de la gestión del empleo recae en la Corporación, la de la gestión del desempleo está depositada en Lagun-Aro. Esto va a requerir una ejecutividad de la gestión de empleo altamente coordinada, con el fin de lograr una gestión integrada evitando riesgos de disfuncionalidad. □



Asamblea de Lagun-Aro establezca una cuota de ayuda al empleo que tienda a garantizar el equilibrio económico de la prestación a medio plazo.

desempleo y controlará el cumplimiento de los objetivos y la correcta aplicación de los criterios de gestión que se establezcan, destinando para todo ello los recursos necesarios.

Este artículo está dedicado a los que hacen del buen humor su bandera en la vida, a los que tienen por lema "vanitas vanitatis", a los que conscientes de que somos polvo- del polvo vie- nes, polvo eres y en polvo te convertirás y mientras dures polvos echarás- se ríen hasta de su sombra, a los iconoclastas y desmitificadores, que afortunadamente todavía quedan entre tanta cara seria y trascendental. Abstenerse de su lectura serios y sin sentido del humor, picajosos y susceptibles.



## De congreso a congreso, la élite se estruja el seso

Eukeni Olabarrieta

Allá por los años 50, no recuerdo exactamente en qué año, asistí por primera vez a un Congreso Eucarístico que se celebró en Bilbao, en la catedral del fútbol, San Mamés. Formaba parte de un ejército de monaguillos que provistos todos de incensarios recorrimos Bilbao de una Catedral a otra, de la espiritual

a la terrenal futbolera, en medio de aromas de incienso y cánticos a las divinidades. Era lo que se llevaba en la época.

Ahora, en plena madurez de mi existencia, con medio siglo en una pata e iniciada la cuenta en la otra, asisto como expectador, sin disfraz ni incensario, a otro congreso, el V del MCC, mucho más terrenal pero

no por ello exento de espiritualidad, de metafísica socio-económica trascendental, y también, todo hay que decirlo, con un contenido erótico-festivo que ha sido el eje del debate ideológico.

Un Congreso es algo realmente serio, y los hay de todos los tipos, científicos, políticos, religiosos, doctrinales, ...los más vivillos, por lo

**“El idioma oficial del Congreso no es el latín ni ninguna lengua conocida y asimilable por la plebe. Es una especie de sánscrito autóctono, críptico, como el de los médicos, que no lo entiende ni el tato”.**

general los médicos, los celebran en lugares exóticos y lejanos, en hoteles de lujo, y con unas azafatas que hacen babear de lujuria al personal y obnubilan la mente de los congresistas. Mucho de relax, placer, turismo y poco de ciencia es la tónica de muchos congresos. Los nuestros no son de éstos, son de los serios, en plan austero, espartano, sin azafatas “Made in USA”, ni mariscos ni vino blanco francés, y sin viajes molestos, en el pueblo, bajo la mirada atenta y vigilante de la plebe, que está presta a clavar el aguijón al menor devaneo turístico-placentero. Se parece más a un Concilio, aunque algunas lenguas, viperinas ellas, dicen que se parece más a un Conciliábulo e incluso algunos, los despechados y marginados de la élite, los que no cogieron el tren en marcha o los apearon en la primera estación, que de todo hay en la viña del Señor, dicen que es un Contubernio con fines poco claros.

Los congresistas no pertenecen a la Curia Romana, ni llevan hábitos,

son los VPR (Viven Permanentemente Reunidos) del cooperativismo, equivalentes a los VIP (Very Important Person) de las sociedades desarrolladas pero sin tarjeta Visa Oro ni secretaria especializada en masajes relajantes a directivos agotados. De profesión reunidor, de congreso a congreso viven en una permanente y eterna reunión, ya que forman parte de todos los órganos sociales, laborales, espirituales, terrenales, financieros, del cooperativismo. La reunión, que es la expresión máxima de su productividad, se prolonga fuera del ámbito laboral, en el barrio, en la taberna, en la cuadrilla, algunos hasta tienen nichos juntitos en el Campo Santo para continuarla en la eternidad.

Aquí no ha habido monaguillos de uniforme, pero no han faltado el incienso ni las loas. Aduladores camuflados, sonrisas profidén, vaselina a granel, aunque luego muchos, en “petit comité”, con nocturnidad y alevosía, clavan la toledana en las nalgas para que duela.

El idioma oficial del Congreso no es el latín ni ninguna lengua conocida y asimilable por la plebe. Es una especie de sánscrito autóctono, críptico, como el de los médicos, que no lo entiende ni el “tato”. Sinergias coordinadas, diagramas de flujos, ubicación estratégica de las coordenadas espaciales tridimensionales socio-económico-laborales, etc.. y otros términos similares que dejan boquiabierto a la plebe, que de mono y con llave inglesa en el bolsillo, entiende mejor la jerga de Ramoncín, de la que por lo menos hay un diccionario escrito del que echar mano en un momento preciso.

Pero lo más interesante de todo y lo que ha levantado una ola de expectación ha sido el tema de debate: la búsqueda de la C perdida. De las tres C claves de la existencia, el MCC sólo tiene dos, todavía sin identificar plenamente, y le falta una. Después de intensos y en ocasiones apasionados debates ideológicos no ha habido consenso, y la fumata blanca no ha hecho su aparición por la chimenea. Y esto significa que habrá un nuevo congreso y hasta entonces seguirán las reuniones, el debate, que son el abono de la vida, y que permiten gracias a su elevado valor nutritivo, que florezcan las ideologías al igual que lo hacen las florecillas en el campo. Y algún día, no muy lejano, veremos por fin salir el humo blanco y alguien saldrá al balcón pronunciando las mágicas palabras: “Habemus CCC”. □

Jesús Larrañaga opina que este V Congreso Cooperativo ha constituido un paso al frente en el proceso de construcción de la nueva cultura corporativa. Una cultura que de la mano de nuevos conceptos organizativos y de los conocimientos acumulados potenciarán nuestra identidad corporativa.



## V Congreso Cooperativo

# Hacia una cultura Corporativa

Jesús Larrañaga

### El Signo de los tiempos

El cambio acelerado del marco competitivo está acorralando a las realidades más sonadas y sólidas y, cómo no, a las menos asentadas. Todas están sometidas a la dura ley de la innovación continuada, voraz y efímera, que se recrea en el impersonal y abstracto mercado, que dicta sentencias de muerte o de éxito a las empresas que a ella concurren, extrañas a las finuras sociales de los protagonistas anónimos. Se convalida la supervivencia diaria en la dura prueba de un mercado que a la vez

que se anonimiza y agranda, se contrae en reacción inversa hacia las llamadas marcas globales, las empresas transnacionales que se manifiestan influyentes y poderosas a través de la producción deslocalizada, allá donde son óptimos los costes y la logística y ajenos a sentimientos de origen, en un intento de mejorar los beneficios, golpeando y atrayendo la mente de los consumidores.

En pocas décadas, ha sido tal la mutación de las condiciones de mercado que, señala muy bien Javier

Mongelos en su intervención, "el contexto competitivo y económico ha cambiado, de un mercado cautivo en el que hemos gestionado nuestras cooperativas durante más de 30 años, en poco tiempo hemos pasado a un mercado abierto y mundializado"... "de ser líderes en el mercado interior a quedarnos en la cola y en algún caso fuera de toda posibilidad; pero también podemos aspirar a acercarnos a los líderes, en otros casos, aplicando modos de gestión adaptados a estas nuevas circunstancias". Nos encaramos a la necesi-

dad de adaptarnos dinámicamente y sin demora alguna, a la nueva realidad competitiva, no sea que, así como hemos perdido la batalla en el pasado dejando muchos jirones de empleo en el camino, tengamos que ceder en gran escala a falta de claridad visional, de estrategia de más altos vuelos siguiendo la sentencia Arizmendiariana que dice: *“Vivir es caminar y caminar sin poder retroceder”*.

El V Congreso es un salto más en esa ruta hacia la *“interiorización”* colectiva de la cultura corporativa, cultura de la gestión inteligente de las capacidades latentes en las cooperativas, organizadas con enfoque de Corporación, por vertebración en ejes estratégicos de tecnología/mercado bajo el esquema ya conocido de especialización por divisiones y agrupaciones sectoriales, siendo estas últimas los núcleos básicos del nuevo modelo de corporación aprobado en el III Congreso, en 1991.

El entramado organizativo es un paso estratégico para lograr, según define Javier Mongelos, *“el reforzamiento empresarial ante el mercado para el adecuado desarrollo tecnológico en ritmo y calidad, la ampliación de los catálogos, la extensión de las redes comerciales, el fortalecimiento financiero... etc. en una palabra la gestión requerida para el desarrollo empresarial”*.

Y añade: *“Sería un fallo imperdonable que los acontecimientos sociales y económicos del entorno se nos adelantaran, de manera que en poco*

*tiempo quedáramos fuera de juego...”* “En este proceso de Corporativización, no se pueden cometer errores. La eficiencia en la gestión es función de muchas magnitudes. Cada negocio debe dar respuesta a los condicionantes que le impone su sector, y como consecuencia debe estar gestionado en contacto directo con la realidad de su mercado”.

La **globalización de la gestión empresarial es el signo de los tiempos**, y alcanzar este nivel en aquellos sectores de natural proyección mundial ha de hacerse a través de una alta concentración de las capacidades estratégicas y fuerte descentralización operativa, elementos que están incorporados al proyecto MCC, pero con todo hay que admitir que somos un punto en ese océano del mercado mundial.

### El proceso de afianzamiento

Lo nuevo, en este caso lo corporativo, se abre como todo nuevo camino entre dudas, reticencias y rechazos, crisis, inercias e intereses. No es nada extraño, es lo connatural a toda obra humana; la gracia está en saber convencer e inducir la integración de las diferencias en este proyecto común. Como no podía ser menos, el proyecto MCC nos escapa a tan probada constatación, máxime cuando contiene ingredientes de visión a largo plazo, de alta complicidad y consenso social, en parangón con cualquier construcción política hecha con la voluntad de la mayoría de las

personas que se integran en las cooperativas.

Algunos se han dejado jirones de sus entrañas para motivar a escépticos, ilusionar a dubitativos y Mongelos se deja escapar lo de: *“ha sido dolorosa la separación de algunos”*. Se refería a Ulma, en concreto, y deja reposar en los aires su confianza personal en volver a encontrarnos algún día.

La cultura corporativa no se improvisa y viene al quite lo de Machado *“caminante, no hay camino, se hace camino al andar”*. A nadie se le obliga a estar en su seno, pero una vez integrado es crucial jugar con transparencia y plenitud para aprovechar el potencial subyacente en la nueva organización corporativa.

Se desconoce la virtualidad de la formulación corporativa MCC. Se insiste, en el referido informe de Mongelos, en que MCC se articula bajo un esquema de niveles de gestión. Así, se pueden señalar aspectos como el Control Estratégico a nivel corporativo, la Planificación estratégica a nivel de Agrupación o la gestión operativa a nivel cooperativo, y todo ello enmarcado bajo el paraguas de una planificación Corporativa, con estrategias y objetivos corporativos. Se pretende conjugar visión global y gestión técnica y social descentralizada, que se corresponde al nuevo marco planetario, de **marcas globales**, de **poder financiero** e **influencia política**. En la historia cooperativa hemos tenido una

época inicial de floración cooperativa en solitario y a lo espontáneo, con altos costes de gestión y fracaso, a falta de asidero corporativo en el que asentarse y proyectarse desde el mismo.

Hoy es prácticamente imposible un desarrollo del tipo que hemos descrito, porque se requiere un alto **par de arranque** en conocimientos, profesionalidad y recursos, que básicamente lo pueden suministrar las corporaciones instaladas y con vocación de desarrollo. Las nuevas actividades con garantía de éxito hay que concebirlas con criterio orbital, esto es, en torno a la corporación, por la acción combinada de mejora en actividades que ya están en funcionamiento y la búsqueda de nuevas opciones, mediante alianzas estratégicas, inversiones y compras de empresas dentro y en el mercado internacional, empresas mixtas, reconversiones en gran escala y atracción de capitales que son posibles en la Corporación MCC. Se gestiona desde el antiguo FISO, hoy transformado en SPE (Sociedad de Promoción de Empresas), y especialmente el denominado FCI (Fondo Central de Intercooperación), alimentado con parte de los excedentes de Caja Laboral y de las cooperativas. Fondo financiero estratégico que en pocos años y a razón de una media anual de 2.000 - 2.500 Mpta. jugará un papel definitivo en la **vinculación tangible**, vía participación en las empresas de la Corporación, e **intangibles de**

**marca** y otros, **soldando** la Corporación en valores de alta proyección futura.

El empleo es la preocupación central de la sociedad en crisis y la Corporación está llamada a jugar un nivel supracorporativo, utilizando estos y otros medios, y uniendo a su capacidad de convocatoria las herramientas de gestión internacional en términos de alianzas y soluciones afines. El Comité de Nuevas Actividades tiene en cartera hasta el momento 17 nuevas iniciativas en gestación que, de ultimarse en proyectos concretos, pueden crear al tercer año de su implantación ventas de 20.000 Mpta., inversiones por valor de 8.300 Mpta., 880 puestos de trabajo, con un 90% de empleo en el País Vasco y un 10% en el área internacional. Aunque se consolide el 50%, es, ello mismo, indicador de este potencial y las enormes posibilidades que una corporación bien instalada induce en el entorno por el capital de imagen y las relaciones inherentes a su poder, que es poder sintetizado de las cooperativas de base.

### **Ponencias y sensibilidades**

Son de sobra conocidas las ponencias presentadas. Yo me voy a referir a las que **escuecen el bolsillo, tocan el empleo, perfilan empresas mixtas y afectan a la composición del Congreso.**

He percibido una especial sensibilidad a posibles nuevos modelos de

cooperativas con presencia de capital exterior y poder consecuente en los órganos de decisión de las cooperativas. Se teme, no sin razón, que inversores capitalistas ejercitando el poder pueden provocar deslizamientos, a lo no cooperativo, con la inyección de más capital, al que no podrían enfrentarse los propios cooperativistas. Pero en este caso y asimilados habrá que preguntarse si tiene viabilidad empresarial, sólo con los recursos internos.

La Ley Vasca de Cooperativas lo ha incorporado como un modelo más, ante la necesidad de hacer afluir recursos y evitar la muerte natural de cooperativas en actividades que requieren cierto caudal de capital.

Está por experimentar, y extraña por lo novedoso y cambio traumático. No parece que hay que asustarse, pues los propios americanos y en pleno edén capitalista, están entregando grandes empresas a los trabajadores. Están operando en un camino inverso, en un intento de atracción de los trabajadores a los vaivenes de la empresa. Flujos y reflujos de la vida misma.

En la Norma Básica sobre el Tratamiento del Capital y Distribución de Resultados se ha producido un movimiento reactivo y contrario a la monetarización de los retornos, cuando tiempo atrás se solemnizó como **dogma lubricador de la motivación: la monetarización.** Extraño viraje que se razona en función de las circunstancias y se aprueba por pelos la idea de mantener la

monetarización allá donde las exigencias normativas se cumplen en su totalidad. Se apela a que las cooperativas, en largo calvario de crisis, han de mantener su tono de austeridad y la capitalización ha sido la bandera de enganche y la palanca de éxito de las cooperativas. ¿Vaivén circunstancial o política no asumida?

Se inventa un nuevo concepto "Fondo de Reserva de libre disposición" que resulta de la acumulación por menor utilización del límite máximo de los retornos (70%), dotando esta reserva disponible, para emplearla en momentos de peores resultados y utilizar en la mejora del nivel de retornos de los años de menos resultados.

Como enmienda no tratada, pero importante, la modificación de representantes en el Congreso, temática con bastantes derivadas que requiere una profunda reflexión, dado que el foro de este Congreso tiene contenidos estratégicos con tecnificación abundante que demanda capacitación idónea para la comprensión de la complejidad de los trazados estratégicos. Debate que queda pendiente para una próxima convocatoria, antes del 1 de marzo de 1995, pero se ha aireado como revés para MCC, cuando a lo que **aspira MCC es a ser una Corporación útil, para las cooperativas y los cooperativistas**, y no un centro de poder extraño, con intenciones malévolas o de disfrute del poder de una minoría. Es un **modelo estratégico de gestión**, en el



que **se puede o no estar, pero nunca debe ser un modelo inútil**, por corsés organizativos que se corresponden con el pasado.

De interés ideológico y social, **Empleo contra Desempleo. MCC** se mueve como todo el entorno, en la difícil encrucijada de adaptar sus costes sociales, de los modelos de prejubilación y afines, a la capacidad de financiación de los mismos que normalmente coinciden con momentos de penuria en resultados y declive económico en general. Así, se ponen en tráfico dos ideas: Utilización de las capacidades profesionales hasta los límites técnicamente operativos, frente a la tendencia hacia la prejubilación, a través de la formación continuada, y a la creación de opciones de trabajo de contenido "ad hoc" para el personal, con mayor pérdida de funcionalidad laboral (El Consejo General de MCC se compromete a generar en los pró-

ximos tres años, con los necesarios apoyos financieros, un contingente de 400 puestos de trabajo disponibles para su ocupación prioritaria por socios excedentes para los que no exista posibilidad de reubicación normal o, en su caso, por personal del exterior en desempleo).

El objetivo de la Política Empresarial de MCC para el período 93-96 se concreta en conseguir una generación neta de puestos de trabajo a ritmo superior al 5% anual, lo que equivale a la creación de 1.200 puestos de trabajo en el ámbito cooperativo en el período 94-96.

En síntesis, un Congreso que afianza un proceso de construcción de la nueva cultura corporativa de la mano de nuevos conceptos organizativos y conocimientos acumulados por experiencias en curso, orientados al reforzamiento de la identidad corporativa. Configuración básica para influir en el medio político, social y económico y vía de captación de nuevos recursos financieros para consolidar las actividades existentes y promover actividades a través de artificios financieros, unos con presencia en el poder y otros sin él.

De lucha contra el irresistible ascenso de los costes sociales sin la contrapartida de la máxima utilización de la capacidad laboral de todas las personas y la puesta a remojo de soluciones convencionales, como la prejubilación y afines, opciones tan cómodas como insoportables.

En suma, un Congreso y un paso más. □

# mirando hacia adentro... mirando hacia fuera

José M<sup>º</sup> Mendizabal

**S**eptiembre marca el comienzo de nuevas actividades que apuntan en la misma dirección. Nuestro primer objetivo es seguir pensando la cooperación. Por ello la primera mirada es hacia adentro, hacia nosotros mismos. Nuestra asignatura, siempre pendiente, es y será la cooperación. Todavía ni teórica, ni prácticamente, nos hemos aprendido la lección.

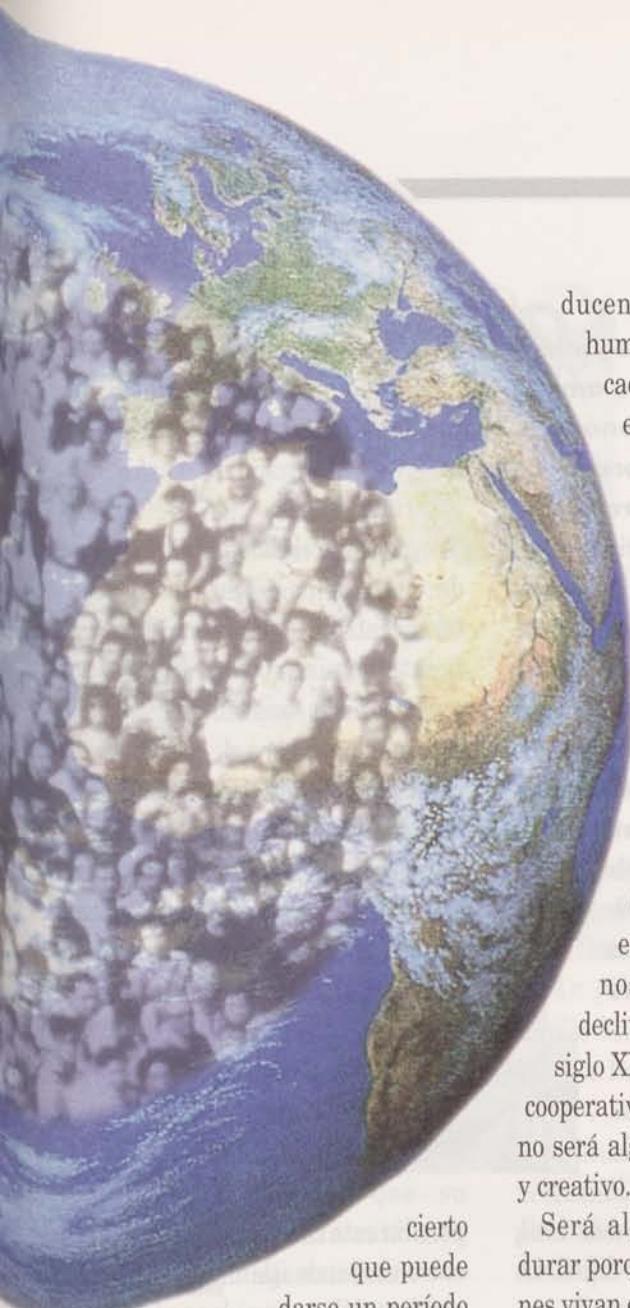
La palabra cooperación está un poco devaluada y resulta un tanto contradictoria. Parece que hay gente a la que le produce no sé qué repulsión, y por otra parte uno lee en la

prensa que hay trabajadores que quieren constituirse en cooperativa.

La aproximación más cercana a cómo uno llega a ser cooperativista la he encontrado en cómo uno llega a ser cristiano. Debería ser por una libre elección a la que alguien llega después de sesuda reflexión. Pues no. A un niño en sus primeros días lo bautizan y ya es cristiano. Luego viene todo el proceso de formación y educación para que ese niño llegue a ser cristiano por medio de sucesivas elecciones progresivas. Algunos de los bautizados suelen llegar a ser cristianos conspicuos y conscientes a los 40 años.

Con la cooperación pasa algo de eso. No se es cooperativista después de una elección. No se es cooperativista porque se ha pensado que ese sistema es el que mejor responde a mis aspiraciones de realización humana en la empresa. La libre elección es muy importante. Hemos perdido la capacidad de elección. Buscamos un puesto de trabajo que nos da lo mismo que surja en una S.A. o S.L. o S.R.L. o S.A.L. o Coop. Cuando entramos en una cooperativa no estamos en actitud constituyente. No entro porque quiero, entro porque es una opción de trabajo. Es





ducen, pero las estructuras humanas sociales están marcadas por la caducidad. Una empresa como otros muchas cosas, envejece y muere. No sé si hemos llegado a la meseta de la madurez o todavía estamos en ascenso o hemos comenzado ya el declive. Pero sospecho que nos hemos cansado del desarrollo teórico, hemos visto lo que da de sí el crecimiento material y social de las estructuras cooperativas y nos preparamos a vivir el declive progresivo a lo largo del siglo XXI. Le haremos durar a la cooperativa lo que podamos pero ya no será algo ilusionante, arriesgado y creativo.

Será algo a lo que le hacemos durar porque nos da de comer. Quienes vivan en el sistema y del sistema vivirán muy bien y será para ellos una gozosa regresión. Se parecerán cada vez más a quienes detentan la

cultura dominante en el campo industrial y financiero. El capitalismo neoliberal va a ser la forma dominante, y seguramente trataremos de imitarles. No creo que nuestro grupo tenga hoy capacidad de resistir el brillo y el prestigio de las formas de una corporación capitalista. Imitaremos la forma y el fondo. Todavía estamos salvando el fondo, la sustancia del cooperativismo. Las formas son capitalistas. Las hemos asimilado perfectamente y es muy difícil sustraerse a ello. El prestigio apariencial es importante, y los signos de prestigio social son siempre los mismos.

Cuando alguien comienza a decir que lo que él quería no era "ser cooperativista", sino "ser rico", primero le felicito por su sinceridad, pero a la vez le tengo que decir que ha perdido el tiempo absolutamente, si no ha llegado a conseguir lo que quería.

El soporte de toda empresa humana es el hombre/la mujer. Estoy absolutamente convencido de que no nos van a faltar ni técnica, ni dinero, porque nos resultan absoluta-

cierto que puede darse un período de formación de asimilación del sistema, pero seguramente lo acepto como una estructura que se me impone, que no tiene capacidad de cambio o movimiento. Es una estructura pesada inamovible, que aceptas o no aceptas, pero en la que te quedas sin remedio.

El sistema creado va a durar lo que los organismos vivos suelen durar: hasta que se mueren. No conozco nada que haya sido construido por el hombre que sea eterno. Los imperios nacen, crecen y mueren. Los organismos vivos se repro-

**“Nos va a sobrar tecnología y economía y nos va a faltar espiritualidad. Occidente tiene dinero y tecnología, pero si no cuida sus raíces espirituales no va a funcionar como civilización potente”.**

## Mundo rico-mundo pobre

**L**o que preocupa de la pobreza actual que existe junto a riquezas tan ostentosas como la nuestra, es que ambas se conocen como nunca antes se habían conocido. Nosotros vemos la pobreza en la televisión y nos impresiona, pero, no olvidemos que los pueblos pobres ven nuestra ostentación de riqueza y no habrá barrera ni natural ni artificial, ni mar infestado de tiburones que impida a los hambrientos acercarse a donde vivimos los opulentos. Comenzamos a percibir la pobreza como una amenaza, que se expresa en todos los problemas de la inmigración. La Inmigración es el nuevo fantasma que recorre Europa y todo el mundo desarrollado. Los Haitianos van o quieren ir a Estados Unidos; los Africanos quieren saltar el Estrecho; Francia sufre una islamización suave y progresiva. Las soluciones no van a provenir de adoptar posturas racistas o neonazis. La solidaridad internacional tiene que buscar soluciones y si las encuentra sin que los pueblos tengan que moverse mucho de sus casas, mejor que mejor.

mente necesarios. En nuestro mundo la escasez va a estar en los humanistas. Humanista es aquel que humaniza, que defiende al ser humano, lo estudia, intenta mejorarlo. En el mundo ha habido mucho humanista entre gente religiosa; entre médicos e investigadores; entre gente muy altruísta, que ha pensado mucho en los demás y algo en sí mismos. Quienes ya nos hemos aburguesado y vivimos tan ricamente instalados deberíamos ayudar a quienes presentan rasgos de idealismo, y si alguien te dice que quiere ser como el Dr. Schweitzer, o como Teresa de Calcuta, o como Gandhi, o como Cousteau, o como Samuel Ruiz obispo de Chiapas, anímalo o anímalala, porque no va a encontrar una vida más gozosa. Lo que nos van a

faltar son chicos y chicas, hombres y mujeres que valoren más el espíritu que la materia. Es más fácil, lo más fácil, pero es más gozoso lo más difícil. La crisis no es de tecnología, ni de economía. La crisis es de sequía espiritual.

### Mirando hacia afuera

Hay también en este comienzo de curso una mirada hacia fuera, hacia nuestro mundo conflictivo.

Los conflictos de nuestro mundo se configuran desde dos vertientes. La más externa es la lucha entre el mundo pobre y el mundo rico. Pero los conflictos más profundos parece que surgirán del enfrentamiento de las civilizaciones o culturas diversas del mundo.

## Confrontación de Civilizaciones

Según el profesor Samuel Huntington el nuevo modelo de relaciones internacionales se asienta sobre el choque de civilizaciones. Su tesis central es que la fuente dominante de conflicto en la sociedad internacional será de carácter cultural.

El mundo estará modelado por la interacción de siete u ocho grandes civilizaciones: occidental, confuciana, japonesa, islámica, hindú, eslava-ortodoxa, latinoamericana, y tal vez africana.

Comenzamos a percibir este choque de civilizaciones entre el mundo islámico y el mundo occidental. Los ejemplos podrían ser muchos pero basta apuntar a Argelia y al fundamentalismo Islámico y al corte de cables de antenas parabólicas en Arabia para que no se contaminen con las "cochinadas" de la T.V. occidental.

Percibimos también este choque de civilizaciones con fuertes reflejos económicos entre las culturas orientales y occidentales. Piénsese en las dificultades



que suponen para nuestras industrias los productos fabricados en la cultura oriental y bajo patrones culturales orientales.

La civilización más potente que se enfrenta a Occidente, es sin duda la Confuciana, Budista y Japonesa. De esas civilizaciones respetamos el avance tecnológico, los tememos por su capacidad exportadora y denigramos de ellas porque sus avances sociales son pequeños. Trabajan duro y con salarios bajos. Están sin embargo, poco a poco construyendo una sociedad más justa;

seguramente nos equivocamos, o juzgamos interesadamente, cuando decimos que su riqueza está más injustamente repartida que la

nuestra.

Las razones por las que nos están ganando en el campo de lo económico, son espirituales, culturales: una peculiar concepción del individuo, la familia y la disciplina han sido los factores más importantes en el auge económico de varios países de Asia.

Nada puede entenderse en Oriente sin referencia a Confucio, Buda o Lao Tse, pero el fondo del milagro económico del Este Asiático probablemente reside en



dos cosas sencillas. Trabajar mucho y administrar con sentido del bien común el producto de ese trabajo. Esto es pura Etica de la buena y lo firmaría Arizmendiarieta.

Estas cosas las he ido

leyendo en algunos artículos de Periódico durante el mes de Julio que es cuando preparé el artículo para este número de T.U. "Dentro de seis años ¿qué siglo? de Jean Daniel (País 8-

7-94): ¿Choque de civilizaciones? Emilio Menéndez Valle (País 20-7-94). Los Dragones Asiáticos (País 7-7-94) etc. Mundo Rico. Mundo Pobre. Luis de Sebastián, etc. etc. ... y después de cribar y posar las cosas que vas leyendo, llegas a la misma conclusión.

Nos va a sobrar Tecnología y Economía y nos va a faltar Espiritualidad. Occidente tiene dinero y tecnología, pero si no cuida sus raíces espirituales no va a funcionar como civilización potente. Lo peor que les puede

pasar a los orientales es que pierdan sus valores espirituales más profundos y se dejen encandilar por las luces de la técnica

solamente.

Una segunda conclusión a la que se puede llegar es que los fondos sapienciales de las diversas culturas son casi siempre coinci-

dentos, y que los intentos

de Hans Kung en sus libros "Proyecto de una Etica Mundial". o "El Cristianismo y las grandes religiones", deben ayudar a echar las bases de una más profunda

solidaridad internacional, que sea algo más que competencia comercial.

Una tercera conclusión es que no menospreciaría el fenómeno religioso. En los mismos artículos ya citados, entre otras muchas cosas que se dicen, leo y copio, y con esto termino: "Si

observa los países de rápido crecimiento, Korea, Thailandia, Hong

Kong, Singapur percibirá un fenómeno notable: el auge de la religión. Hay una búsqueda de explicaciones superiores al objetivo del hombre, a por qué estamos

aquí" (Lee Kuan Yew. Veterano ex primer ministro de Singapur). □



# ¿por qué somos cooperativistas?

José M<sup>o</sup> Ormaechea

**N**o estaría de más dar un repaso a nuestros orígenes con la objetividad, equilibrio y modestia necesarios, y reorientar hoy, casi cuarenta años después, el alcance último de nuestro singular modelo de organización social en la empresa.

Porque no resulta nada fuera de lugar en estos momentos, en los que parece que las discrepancias se airean en el seno de las cooperativas, echar un vistazo a algo tan obvio como esto. ¿Porque somos cooperativistas?

Y es que, no se por que coincidencias, en los últimos meses varios medios de comunicación -televisión, prensa escrita, mesas de análisis de formas de dirección y estudiosos que desarrollan sus tesis académicas- nos vienen interpellando sucesivamente sobre algo que nosotros damos por sabido, por conocido, pero sin haber reflexionado de forma sistemática para probar y precisar las razones de nuestros orígenes.

Pero, seguramente tampoco es necesario saberlo, al menos con apremio. La competitividad, el mercado, las estrategias a largo plazo -y las del día a día-

forman un conjunto de barreras capaces de hacer abstraerse de cualquier intento dirigido a realizar análisis teóricos sobre temas que, en el mejor de los casos, solo servirían para ilustrar tesis eruditas impropias de empresas en las que la eficacia se persigue como la propiedad de sobrevivir, que sólo la poseen quienes se hallan mejor dotados.

## Razones del compromiso

La sociedad, suma de individuos, siempre tiene carencias, imperfecciones o desequilibrios que, cualquiera que es sensible a sus mensajes, ha de saber interpretar.

Las tareas preparatorias a nuestro ensayo empresarial/social, estuvieron de una u otra forma dirigidas al análisis y crítica de los ámbitos de convivencia en los que nos desenvolvíamos, cada uno con su particular capacidad de recepción en función del grado de compromiso que tenía o deseaba aceptar.

Es evidente que sin sentirse ligados a algún ideal previo, los primeros cooperativistas no hubiesen tomado parte en una nueva experiencia vital que comenzó siendo, sin limitaciones, un ensayo

sin programación, muy eufórico, por la juventud de quienes la impulsaron, y colmado de incertidumbres como resultaba de utilizar un instrumento -la empresa- de la que no se conocían todos los perfiles de su arduo perímetro.

El primer núcleo, no sólo en Mondragón o Elgoibar en el Alto Deba, sino en Beasain, Bilbao, Irún o Vitoria, procedía de áreas de pensamiento cristiano influido por la doctrina de la Iglesia, las encíclicas papales y el esfuerzo de sacerdotes ansiosos de poner en práctica, más que de criticar lo que se hacía en la empresa tradicional, un nuevo modelo de relaciones que configurando al hombre como centro y motor de la vida social, anulase la insoluble tensión generada entre el capital y el trabajo, entre la propiedad y los asalariados, entre el gobierno de la empresa y los obreros y empleados que alquilaban su trabajo y sus conocimientos. Resulta superfluo añadir en estos momentos que fue particularmente decisivo el liderazgo del Padre Arizmendiarieta para abordar con talento y eficacia las grandes líneas de pensamiento y las principales instituciones del cooperativismo que hoy configuran e integran MCC.



Pero la interpretación de nuestra sociedad y sus debilidades, ya fueran sociales o económicas, también se sentía menoscabada en su específica disfunción política.

Había concluido años antes una sangrienta guerra civil que había convulsionado los cimientos de nuestra convivencia humana y habían sido vulneradas varias esencialidades: la democracia, el idioma, las libertades, la capacidad de discernir y de discrepar. De ahí provinieron otros cooperativistas con la voluntad de hacer compatible el cooperativismo surgido en Euskal Herria con su antiguo pasado, es decir, con determinadas virtudes enraizadas en los orígenes de nuestro pueblo. Y eso porque, además de los cauces de expresión en libertad que ofrecía internamente el sistema cooperativo, ya después de dar sus primeros pasos, constituía un modelo de organización que hasta el advenimiento de la democracia política -22 a 24 años más tarde- suplió a ésta aunque lo fuese en el estrecho marco de la empresa, de sus órganos de gobierno y en la forma de entender la promoción individual a tra-

vés del despegue solidario en comunidades de trabajo, y de distribuir la riqueza en función del esfuerzo, y no del capital, aportado por cada trabajador socio. El contrato social suplió al contrato de trabajo, y con la aportación al capital se asumía el compromiso de ser a la vez miembros de la empresa, no meros asalariados.

A esta llamada o conocimiento del cooperativismo también se sumaron cuadros universitarios a los que les bullía el deseo de trabajar en empresas que les ofrecieran algo más que una compensación económica.

En su intencionalidad última, pretendían enriquecer su vida sin "cosificarse" -expresión al uso hace unos veinte o veinticinco años- que era algo así como rechazar la idea de obedecer sin remedio y sin derecho a ser escuchados en sus planteamientos nacidos de su, supuestamente, refinada formación académica y de su rebeldía a aceptar sumisamente escalas jerárquicas condicionadas por la herencia o por las mayorías del capital. En cualquier caso la integración en el cooperativismo de cuadros con preocupaciones de proyección

política o, recíprocamente, de técnicos y trabajadores cualificados con el ánimo dispuesto a favor de desarrollar una idea positiva para Euskadi, constituyeron las bases que trascendían de la materialidad de ganar dinero a toda costa, e iba a favor de alcanzar otros valores morales o éticos emplazados en más elevados criterios que estuviesen más acordes con los sentimientos nobles de la condición humana.

También se asociaron algunos sindicalistas de cierto relieve deseosos de trasladar al seno de las cooperativas su rebeldía, probablemente más percibida en su lucha social. Sobre todo eran fuerzas sindicales gestadas en la época de la clandestinidad que, a través del modelo de empresa naciente, auspiciaron la conjura de las tensiones seculares nacidas de la lucha de clases, y en la empresa, entre el trabajador y el propietario del poder de decisión.

La característica común de todas estas fuerzas, por hallar un distintivo que las identifique, se hallaba en la consagración del deber de ser solidarios con los trabajadores, con su pueblo, con la sociedad, con la democracia y con la libertad, asumiendo complementaria e irremediablemente, las limitaciones del medro individual y las servidumbres de vivir en democracia como pauta de conducta suprema para dirimir los problemas básicos de la empresa a la que generosamente aplicaban su esfuerzo y los principales anhelos de su biografía personal.

Probablemente alguien ironizará con el lenguaje que utilizo quizás solemne y cargado de trascendencia y sublimidad, hoy difícil de encajar en un marco que

corriendo a través de un túnel de casi cuarenta años de largo ha perdido de vista su boca de entrada y sólo tiene a mano el perfil apenas abocetado de su salida al borde de 1995.

Pero en lo cierto estas expresiones eran típicas del léxico comprometido de los comienzos del cooperativismo y que hoy, si su uso puede parecer trasnochado, es porque seguramente al interpretar los deseos de la sociedad actual ya resultan poco hábiles e inconsecuentes y no dan una respuesta acorde con los sentimientos que estimulan a los hombres y a las mujeres que ahora se acercan al cooperativismo.

### Interpretando al cooperativista de hoy

Aunque mucho del pasado sobrevive en el presente, es evidente que el marco de referencias que sirve para juzgar a los que ahora deciden ser cooperativistas es muy distinto.

Sobre todo desde finales de los '70 y comienzos de los '80, a raíz de los sucesivos aumentos del precio de la energía que devinieron en fuertes recesiones, inflaciones con dos dígitos y un incremento fortísimo del desempleo, cuyas secuelas, aun hoy, tienen a esta referencia macroeconómica cercana al 24% de la población activa en paro.

Se ha producido una profunda mutación en el comportamiento de las gentes que añaden además ese cambio de atmósfera socioeconómica que envuelve la escena colectiva, una mayor intensidad de conocimientos intelectuales en los jóvenes, una mayor capacidad adquisitiva, un mejor equipamiento del estado de

bienestar, una mayor tolerancia y permisividad en las costumbres, el abandono de las limitaciones impuestas por las normas religiosas y la práctica de un régimen de libertades que ha devuelto a su lugar el ejercicio de la democracia como método de convivencia habitual.

Internamente en el cooperativismo también se han producido cambios. Unos en paralelo con el resto de las empresas; otros propios de nuestras reglas o resultados de nuestra propia gestión.

Así, en 38 años, los ingresos de un socio trabajador de la cualificación más baja, ha multiplicado por más de tres veces sus ingresos reales -más que la retribución del año 1956 del gerente de cualquier cooperativa-, y eso trabajando solamente el 65% de las horas de entonces; se ha reducido prácticamente a cero -cuando llegaron a ser el 80% de las retribuciones en calidad de anticipos- los retornos cooperativos en la mayoría de las empresas industriales -lo más genuino de esta "experiencia"- cuando no se recurre, en el 50% de los casos, a reducir las aportaciones de capital que se acumularon en tiempos pasados para neutralizar las pérdidas de los actuales ejercicios. Las aportaciones a capital, antes de alcance financiero y social prioritario, se ha convertido ahora en un mero rito, y cada nuevo socio aprovecha en gran parte el pago único previsto en la Ley de Protección del Empleo en el Régimen General para autofinanciarse estas aportaciones, anulando el esfuerzo consciente y responsable que al realizarlas con sus propios fondos se producía en mérito a sentirse cooperativista.



No es fácil interpretar de otro modo el contexto en el que vivimos, y el puesto de trabajo en una cooperativa ya no ofrece en prioridad su calidad de convivir en unas empresas personalistas donde a través de vías democráticas se selecciona a los mejores para confiarles la administración de nuestras comunidades de trabajo.

Con las enormes tasas de paro en Euskadi la aspiración elemental de cualquier hombre o mujer es hallar un empleo, carencia que no existía en los comienzos, y aun quince años más tarde de iniciar la "experiencia"- La cualidad de ser socio o no serlo ha devenido en un atributo que tiene relevancia en la medida que garantiza la perdurabilidad del puesto y el empleo, y menos por la sustantividad específica de acceder a la condición de cooperativista, como forma de participar comunitariamente en la dirección cercana o alejada, directa o indirecta, en la empresa para la que se trabaja."

Bajo estos supuestos, difíciles de modificar, porque es la historia poderosa e influyente la que determina este proceso inmutable, puede decirse que los nuevos socios incorporados en los últimos 15 años son fieles intérpretes de cuanto les rodea, y en sus decisiones

para formular su plan de vida al optar por sus credenciales cooperativas, utilizan los resortes que les presta la sociedad en la que han nacido.

El gran juego dialéctico ya no reside como antaño en la pugna entre el capital y el trabajo, sino en hallarnos sumidos dentro de nuestras empresas cooperativas en la lucha por la supervivencia con un marco de competitividad cuyos límites de confrontación abarcan al mundo entero.

Y al sustituirse las interpretaciones originarias cargadas del sentido del deber ante una sociedad desnutrida de impulso social, por otras en las que el deber se ciñe al desarrollo individual, confiando en que el estado, las leyes, los gobiernos o los políticos deben hacer las adaptaciones que regulan los ámbitos de justicia y solidaridad, también se adormece y desdibuja el sentido que al cooperativismo se le ha de dar. Y los "porqués" se alteran y con ellos poco a poco los contenidos ideológicos y los presupuestos básicos que orientan la vocación final de nuestras cooperativas.

### ¿Porqué somos cooperativistas?

Internamente también se han modificado las cosas en la organización básica. La acomodación de un sistema de grupos comarcales, con sus ventajas de cercanía para facilitar la aproximación humana, a otro que surge de agrupar empresas del mismo sector productivo para acceder a dimensiones competitivas, no es el más relevante, ni transgrede las hipótesis originales. Siempre se

creyó que las cooperativas deberían ser previamente empresas vigorosas y abiertas a los cambios, para "renacer y adaptarse", se decía.

Sin embargo entre los muchos rasgos de más hondura que van quedando relevados de su preeminencia, cabe destacar tres que a mi me parecen significativos. La incorporación sistemática de mano de obra de trabajadores no socios para flexibilizar la fuerza laboral a los vaivenes de la demanda; la admisión en MCC de empresas no cooperativas, y la extensión del abanico retributivo -al principio de 1 a 3, ahora del 1 al 6,9- considerando la retribución neta o renta disponible en términos homogéneos en 1956 y en 1994.

Naturalmente que estos pasos se dan en defensa del equilibrio de las estructuras financieras de las cooperativas y en aras de garantizar su solvencia económica en unos casos. En otros, se trata de dotar a determinadas sociedades del carácter universal de las fórmulas por acciones, o por aumentar, por adquisición, la masa crítica de oferta de otras cooperativas. Y, finalmente, el intervalo retributivo ahora responde a la conveniencia de mantener sin tensiones a los altos ejecutivos para evitar su abandono del Grupo, relegando aquel concepto de que si el peón puede vivir con 100, el gerente también debiera poderlo hacer con 300, al resaltar la idea de que la dimensión empresarial entretanto ha crecido y se ha acomplexado.

Y esto es lo normal y lo que los sucesivos cambios de escenario, de personas y de sentimientos van produciendo en consonancia con las modificaciones que

también sufre el alma de los cooperativistas, a gran parte de los cuales seguramente no les afecta trabajar junto a hombres y mujeres que no son socios, ni que en MCC existan empresas financieras, industriales y de servicios que no son cooperativas.

Sólo se ha alterado la sensibilidad y es todo un síntoma- cuando se han agrandado las distancias retributivas, porque ese era un tema tabú, muy conocido y que duele particularmente a las bases más amplias al entender que vulnera una de las grandes tradiciones institucionales más queridas, disuelta ahora por un despropósito que se cree que es contrario al cooperativismo.

Siendo esto cierto, nuestra obligación es dar posibilidades al futuro y rearmar nuestra convivencia algo desestabilizada por los excesos de individualismo que se perciben.

Y habría que hacerlo con la misma pasión, entereza y compromiso con los que se hizo siempre, en la seguridad de que en las esencias humanas que subyacen en las nuevas generaciones de cooperativistas, también existen resortes vivos capaces de interpretar las carencias de esta sociedad con un gran sentido del deber, haciendo bueno aquel concepto de que "todos somos deudores de los demás más de lo que creemos".

Esta nueva oportunidad de reconducir los propósitos de MCC se colmaría ahora al preguntarse ¿porqué somos cooperativistas? Hay que huir de propósitos fundamentalistas y reflexionar con ideas que colmen aquellas apetencias que hoy bullen en la sociedad, cuyos mensajes tenemos que interpretar. □

**Cómo abordar la formación en idiomas en los procesos de internacionalización de las empresas**

# idiomas e

**El conocimiento de idiomas y culturas de otros países es un elemento clave en los procesos de internacionalización de las empresas. La autora analiza en este artículo cómo establecer en las empresas las políticas de formación en idiomas de su plantilla.**

# internacionalización

**Adelaida Maidagan**, Responsable del Área de Empresas de CIM Hizkuntzak-Idiomas S. Coop.

**H**oy en día más que nunca la actividad de las empresas está en estrecha relación con el extranjero. Las fronteras comerciales en Europa han quedado atrás y la economía vasca comienza a vislumbrar la salida de una grave crisis gracias a un crecimiento importante de las exportaciones. Las empresas hablan de la *internacionalización* como la única vía para la continuidad.

En este marco, no cabe duda de que el conocimiento de idiomas y culturas de otros países es de una importancia vital. El éxito o fracaso de muchas negociaciones depende, entre otros factores, de la capacidad del negociador



**Las largas estancias en Inglaterra no solucionan de forma definitiva el problema del idioma.**

para desenvolverse en el idioma. Cuando dos interlocutores se comunican sin ayuda de intérpretes la comunicación es más personal y directa. Además, proyectarán una imagen de más capacidad y adaptación para la internacionalización. En resumen, el conocimiento de idiomas sin duda, contribuye a lograr objetivos empresariales.

Sin embargo, como muchos hemos comprobado, conseguir dominar un idioma parece un imposible. Se necesita mucha dedicación, constancia y pasar por

momentos de gran frustración. Lo que cuesta aprender meses se puede olvidar en semanas si no se practica. Pero a pesar de todo, muchas personas lo están logrando y bastantes comenzaron a estudiar habiendo superado los cuarenta ó los cincuenta años de edad. Si necesitamos aprender tenemos que hacerlo y nunca es tarde para comenzar.

### La formación en idiomas en las empresas

Tenemos que señalar que en muchas cooperativas de nuestro entorno la sensibilización que ha habido hacia este tema ha sido grande y los esfuerzos e inversiones realizados han estado a la altura de su importancia. Muchos recordarán con mayor o menor nostalgia los "chaletazos" del proyecto de inglés de Fagor; también otras empresas han apostado fuerte por la formación en idiomas, elaborando un intenso plan acorde con sus objetivos. Tal es el caso de Ikerlan, donde tras varios años de esfuerzo, la mayoría de su personal puede comunicarse en inglés y transmitir todo tipo de información relacionada con su actividad.

En otras muchas empresas, sin embargo, esta formación no cuenta con la prioridad adecuada y lo que claramente es una inversión se considera un gasto. A menudo se organiza una "clase de inglés" sin objetivos y plazos claros. También con demasiada frecuencia, no se

El desorden que se creó en la construcción de la Torre de Babel fue debido al distinto lenguaje que empleaban quienes la construyeron.

prevén con suficiente antelación las necesidades de formación en este campo. Así, de repente, se encuentran con una necesidad urgente de poder comunicarse en otro idioma. Pero conseguir esto es una labor de años y ni siquiera las estancias en Inglaterra lo pueden solucionar en semanas.

Nosotros creemos que la formación en idiomas debe enmarcarse dentro del plan de formación general de la empresa. Siempre en coherencia con los objetivos estratégicos se debe realizar un diagnóstico y analizar:

- Qué personas y para qué deben saber otro idioma.
- Qué nivel deben alcanzar para poder realizar eficazmente su trabajo.
- Cuándo necesitan alcanzar dicho nivel.
- Cuánto tiempo, siendo realistas, pueden invertir en esta formación.

### Plan adecuado

Con el resultado de este análisis se debe diseñar el plan de formación más adecuado. Es importante evitar un optimismo excesivo al fijar los tiempos de dedicación y es preciso tener en cuenta la dinámica de cada puesto de trabajo. Cuando una persona debe viajar asiduamente, ó cuando gran parte de su tiempo está ocupado en atender a clientes, difícilmente podrá responder a un plan que suponga una dedicación regular a lo largo de todo el año.

Una vez elaborado el plan, se deberá decidir qué centro debe encargarse de llevarlo a cabo. Debe ser uno capaz de

**“Cuando dos interlocutores se comunican sin ayuda de intérpretes la comunicación es más personal y directa. Además, proyectarán una imagen de más capacidad y adaptación para la internacionalización”.**

aconsejar y proponer los sistemas más adecuados, fijar objetivos parciales y finales y establecer sistemas de evaluación del progreso. Además, debe contar con profesionales de la enseñanza formados y capaces de abordar temas de empresa. Estos deben saber ponerse en el lugar del alumno para determinar qué estructuras y vocabulario necesitará en las situaciones de trabajo a afrontar. Y todo esto, no cabe duda, sólo lo puede ofrecer un centro con una estructura fuerte y una experiencia consolidada. Las ventajas son muchas y además, actualmente existen varios programas de subvención a la formación cuando ésta se realiza con entidades de contrastada experiencia.

Y después llega la parte más difícil: llevar el plan a buen término. Para ello, es imprescindible que sea asumido por todos los implicados. Si los jefes no lo hacen, entorpecerán la dedicación de sus colaboradores anteponiendo reuniones, visitas y trabajos. Si son los propios implicados quienes no

están concienciados, cualquier excusa les bastará para no asistir. Y la asistencia constante es fundamental. Muchas personas se quejan de llevar años estudiando sin conseguir aprender pero cuando analizamos su asistencia a menudo comprobamos que es muy baja.

Con todo, por muy necesario que nos parezca el conocimiento de idiomas hoy en día, todavía no es un hecho frecuente que las empresas asuman un esfuerzo en la formación en idiomas. Si tenemos la suerte de trabajar en una que sí lo hace y además nos incluye en su plan, sepamos aprovechar la ocasión. Adquiriremos una formación que, además de permitirnos desarrollar nuestro puesto de trabajo, también nos aportará unos conocimientos sin duda muy valiosos a nivel personal.

Nosotros, en CIM, tomamos una expresión conocida por todos como lema de nuestra empresa y nunca nos cansamos de repetirla: *un idioma más, una frontera menos.* □

# B E G I



# BELARRI

Por Uribe

## Una protección esperada casi 10 años

**H**a pasado mucho tiempo desde que los cooperativistas se hallaban injustamente desprotegidos frente a las situaciones de desempleo por cese temporal en la prestación de trabajo y en los casos de reducción de la jornada laboral.

Solamente se hallaba cubierta la contingencia de desempleo que originaba la extinción del contrato y el cese definitivo como trabajadores de la cooperativa de los socios afectados.

La interpretación del Ministerio de Trabajo según la cual los socios de las cooperativas podrían crear con su empresa situaciones de desempleo artificiales y tolerar abusos en el disfrute de la prestación, por fin ha decaído forzada, no sólo

por su arbitraria interpretación, sino además por la incongruencia de haber exigido durante todo este tiempo -9 años- las mis-



mas cuotas para proteger menos prestaciones.

El esfuerzo de análisis y de compendiar en un documento la jurisprudencia nacida por la aplicación del Decreto 1043/1985 del 19 de junio, lo llevaron a cabo, por encargo de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi, Dn. Narciso Paz Canalejo y Dn. Jesús

Rafael Mercader Uguina, que se convirtió en libro bajo el título de *"La Desprotección relativa por Desempleo de los Socios de*

*Cooperativas de Trabajo Asociado: Una discriminación normativa no razonable"*.

Pero aunque la razón jurídica brotaba de las páginas de este documento, era necesario actuar sobre la Administración para cambiar su rígida posición.

El acceso al cargo de Secretario General de Em-

pleo y Relaciones Laborales de Marcos Peña Pinto, propició el cambio de actitud política en el Ministerio, ya el mes de marzo de 1994.

No obstante, el 26 de abril, poco más tarde, ante la interpelación del Sr. Azpiroz Villar del Grupo Popular en la Comisión de Trabajo del Parlamento, volvió a dudarse de la solución a aplicar a la situación creada cuando Marcos Peña barajó dos soluciones: *"...un Real Decreto cuya aplicación podría ser más pronta en el tiempo... [y]... una segunda vía... en la nueva Ley de Protección de Desempleo que estamos elaborando internamente en el Ministerio"*.

Pero ya el mes de mayo prevaleció la primera de las fórmulas y a finales de ese mes se redactó el borrador del Decreto, luego perfeccionado por el

Ministerio de Trabajo, que recoge en su artículo 1º la extensión de la protección de desempleo a los cooperativistas que *"hubiesen cesado, con carácter temporal, en la prestación de trabajo en la cooperativa [o] se reduzca su jornada de trabajo al menos en una tercera parte"* ...

El Decreto ha recorrido las instancias de revisión del propio Ministerio y de las organizaciones cooperativas, y se ha evaluado por el INFES la repercusión económica que tendrá en el presupuesto total de la **protección de desempleo**. Con estas cautelas, análisis y cambio de actitud política, a primeros de agosto el proyecto de Decreto se ha tramitado al Consejo de Estado para que tras su dictamen pase al Consejo de Ministros y sea definitivamente aprobado.

Se espera que salga a la luz en el BOE al final del verano o a comienzos del otoño.

Se pretende que, con esta morosa actitud, el coste que estas prestaciones representen durante 1994 sea mínimo -año crítico atenazado por un fuer-

te control de la economía- sobre el presupuesto del INEM, que se elevará este año a 2,3 billones de pesetas, y que ya se satisfaga esta prestación de forma plena a los cooperativistas a lo largo de 1995. Habrán pasado entonces, casi 10 años...

#### 4ª Conferencia Mundial del CICOPA

**B**ajo este título, en el deslumbrante y a la vez práctico Palacio Europa Vitoria, se organizaron del 6 al 10 de junio pasado cinco jornadas de convivencia para analizar *"La cooperación industrial y artesanal en el mundo"*.

A su celebración en Euskadi se unía la nutrida participación de cooperati-

vistas de MCC en los paneles de las ponencias, la visita técnica y cooperativa durante el día 18 (miércoles) al "Grupo Mondragón" y la referencia inevitable, a la hora de las conclusiones, al modelo de organización seguido por nuestra *"experiencia cooperativa"* a lo largo de los últimos 40 años.

El día 9, cuarto de las jornadas, resultaron altamente emotivas las pala-



Javier Mongelos, a la izquierda, en una de las sesiones de CICOPA.

bras que dirigió, a través de la emisión en video, el profesor Henry Desroche, cuando Yves Regis, actual Presidente de CICOPA (Francia) anunció que después de grabado su mensaje este "padre del cooperativismo del siglo XX" había fallecido. Todos oyeron, aturridos por la emoción, aquellas palabras sabias que, desde muy lejos, con voz grave, mas sonora que nunca,



animaron a los congresistas a aumentar el esfuerzo y la fe para desarrollar el cooperativismo.

La organización se desarrolló en base a pautas ordenadas que se llevaron a buen fin con rigurosa puntualidad.

Los ponentes hicieron un esfuerzo de síntesis elogiabile que los traductores a idiomas como el ruso o el chino desvelaron, además del carácter mundial de la conferencia, el exquisito empeño para colmar de comodidad y de los medios necesarios el éxito formal de cada acto.

Los contenidos de las conferencias eran diversos, como distantes eran las procedencias de los ponentes -Rusia, Francia, India, España, Canada, Italia, Egipto o Euskadi, entre otros países- De esta forma, dentro de la **participación democrática en la empresa** -que es lo que en último término se preconizaba- aparecieron sugerencias la mar de exóticas, alguna de ellas, la dictada por Pierre Rabbhi, agrobiólogo y escritor, llena de sugerencias sobre el medio ambiente que terminó así: "La vida no es un error, en consecuencia

tenemos que organizarla para que funcione".

Bajo estas circunstancias, las **conclusiones de la 4ª Conferencia** han debido recoger aportaciones cuyo enlace conceptual operativo se ha reducido a valores mínimos, tales como, "la mayor confianza entre trabajadores, sindicatos y dirección favorecen un mayor nivel de rendimiento en las formas pre-cooperativas"; *desarrollar un proceso de reflexión y análisis sobre cómo pueden ser las mujeres mejores cooperativistas y sus cooperativas más eficaces en el mundo; creación, por CICOPA, de un ente supranacional que administre los fondos cooperativos; CICOPA debería participar en la gestión de los recursos de solidaridad generados por los países ricos (0,7 del PIB); CICOPA debería facilitar el acceso de cooperativas de países menos desarrollados con colaboradores que los ayuden a obtener tecnologías más avanzadas; todo ser humano tiene capacidad para ser un socio cooperador; las cooperativas deben mantener autonomía en relación a los gobiernos, sin rechazar*

la colaboración; las reservas irrepartibles son testimonio de solidaridad cooperativa; todas las empresas cooperativas debieran dedicar parte de sus resultados a apoyar, a través de CICOPA, iniciativas de solidaridad".

#### Prestaciones vitalicias

Una de las originalidades del cooperativismo de Mondragón es la de haber organizado en su seno su propia cobertura, sobre todo, de las prestaciones vitalicias: aquellas que duran desde que se causan hasta la muerte, en especial invalidez, vejez y viudedad.

Se creó el 1º de octubre de 1959 -hace ahora 35 años- y fue la primera actividad que desarrolló Caja Laboral, antes incluso de que pusiera en marcha su División Bancaria.

Los cambios biométricos -que miden estadísticamente los fenómenos o procesos biológicos- están haciendo reflexionar en todo el mundo sobre la forma y magnitud de la cobertura de estas prestaciones que se incluyen como parte fundamental del "estado de bienestar".



Lagun-Aro, principal garante del estado de bienestar social del colectivo cooperativo.

Este fue promovido a mediados del siglo pasado por Otto Von Bismarck y, ya más modernamente, en Gran Bretaña a través del Informe Bedverige que acuñó la fórmula de proteger a los ciudadanos "desde la cuna hasta la tumba", allá por 1945 tras la 2ª guerra europea.

Realizando contribuciones en forma de cuotas durante 30 ó 40 años, las prestaciones garantizadas, según una de las estadísticas de Eurostat, en Grecia, Portugal y España -que son los países de menor "renta per capi-

ta" de la UE- llegan al 98% del salario medio en el momento del retiro, porcentaje que baja al 79% en Italia.

En España las pensiones cuestan al Estado 6,7 billones de pesetas que es el 11% aproximadamente de la riqueza producida y el 23% de los ingresos del Estado.

El acortamiento, de hecho, de la edad de jubilación, que debe andar por los 62 años en lugar de en los 65 previstos idealmente, y sobre todo el aumento de la esperanza de vida - en España 67 años en

1960 y 77 años en 1990- hacen que el tiempo de disfrute de estas pensiones se dilate cada vez más. El hecho produce en todo el mundo una gran preocupación, porque los Gobiernos se dan cuenta que de seguir las cosas así los ingresos del Estado se van a consumir en pagar pensiones. De ahí que se diga o que "el estado de bienestar ha tocado el techo" o que "hay que revisarlo".

Existe otro problema, este de carácter financiero. Hay dos fórmulas para asegurar el pago de

estas prestaciones. Una es "de reparto", que es la que se utiliza en casi todos los países, según la cual los trabajadores en activo contribuyen con sus cuotas, de año en año, para cubrir con ellas las pensiones creadas en el sistema del Estado. Tiene la ventaja de que es claro, los fondos no pierden capacidad de compra por efecto de la inflación, y deben ser suficientes para que cada ejercicio se salde equilibradamente, aun con el apoyo del Presupuesto del Estado.

El otro sistema es el de "capitalización colectiva" según el cual, al menos teóricamente, por cada trabajador cotizante se van acumulando unas reservas colectivamente suficientes, para garantizar sus pensiones a partir del momento que causen la prestación. Tiene como ventaja, si se utiliza con rigor, que no carga sobre el Estado los desajustes que se producen en el "de reparto", porque las reservas creadas son suficientes, y es más cercano a los sistemas de cobertura de carácter privado.

Lagun-Aro, Entidad en la que devino en 1967 la División Social de Caja Laboral, aplicó siempre el sistema de "capitalización colectiva" y por eso sus garantías se hallan establecidas en base a las reservas creadas.

Las variables biométricas, la competitividad, al actuar los costes de la Seguridad Social como un factor determinante del precio de los productos de nuestras empresas, los nuevos comportamientos sociales y la universalización de la economía, son variables generales que si habrán de tenerse en

cuenta en las proyecciones futuras, en ese mundo que cambia incesantemente mas allá de cualquier hipótesis o previsión calculable.

Desde el mismo año 1967, a través de la afiliación a la Mutualidad de Autónomos, los cooperativistas tienen en L-A el sistema que ahora se preconiza: una prestación mínima e igualitaria para todos a través de una cobertura del Estado o pública, y otra privada, basada en fórmulas de capitalización como única forma financiera viable a largo plazo.

#### Mr. Clarke y la Real Sociedad

**E**l día 10 de setiembre de 1986, ahora hace ocho años, nos visitó en la actual sede de MCC el Sr. Kenneth Clarke. Venía de descansar en el Norte de Africa y pasó de puntillas por Madrid porque quería llegar a Mondragón a conocer al Grupo Cooperativo del que había oído hablar en su país. Contra lo que estaba previsto, que era que le acompañara Virgilio Zapatero, Ministro español para las

Relaciones con las Cortes, lo hizo Sebastian Reyna, Director General de Cooperativas, y ahora Secretario de Finanzas de UGT.

La verdad es que nos enteramos del todo que era Ministro de Trabajo inglés cuando Mariano Ferrer (periodista) se lo preguntó, y el Sr. Clarke le dijo más o menos: "Soy Ministro de Trabajo de la misma forma que en España lo es el titular de ese Departamento".

En la presentación del Grupo preguntó... "y ustedes, ¿no tienen ningún defecto", a la vista del laudatorio informe de presentación del Grupo. Se hallaba presente Jon Azúa, que era a la sazón Consejero de Trabajo del Gobierno Vasco.

En la comida se le entregó una "makila" como recuerdo, y en tono jocoso comentó: "A lo mejor tengo problemas en el aeropuerto de Londres en el que detienen a los pasajeros que portan armas".

Sin embargo, reflejó mejor ánimo cuando en Otalora se le entregaron doce botellas de Viña Ardanza 1980, punto de apoyo que le sirvió para

aventurarse a decir, "yo quisiera llevar a mis hijos una camiseta de algún equipo de Euskadi".

Decididamente había que satisfacer esta "enternecedora" petición. La comitiva escoltada por la ertzaintza debía enlazar en Elgoibar con la autopista Bilbao-Behobia y se pensó que en Bergara, en algún comercio de la plaza, habrían de encontrarse las preciadas camisetas. Esther Loidi actuó de improvisada mensajera y tiró hacia adelante. Sin embargo, ya en Bergara, Mr. Clarke saltó del coche oficial, olvidó el séquito y al personal que le custodiaba y fue a adquirir las camisetas de la Real que es lo que querían sus hijos.

Ahora es Ministro de Economía en el Gobierno de Su Majestad Isabel II y suena con insistencia, por sus méritos y prestigio en el Partido de los "tories", para sustituir a John Major. A lo mejor este actual Ministro, enamorado de la camiseta de la Real termina por ser, además, "premier" británico, y después se le ocurre hacerse socio del Club donostiarra. □

La nieve y el hielo han sido utilizados desde la antigüedad por el hombre con diversas finalidades. Para su acopio o almacenaje se emplearon diferentes métodos. Los “elur zulo” o neveras fueron uno de los más utilizados hasta finales del siglo pasado.



Transporte de hielo natural en los Pirineos.

Phot. Labouche Fr. - Toulouse

725. - TRANSPORT DE LA GLACE NATURELLE DANS LES PYRÉNÉES

## “Elur zuloak”

José M<sup>º</sup> Izaga/Koldo Lizarralde/Carmelo Urdangarín

La nieve y el hielo han sido utilizados por los hombres desde la antigüedad, con diversas finalidades, desde aliviar los procesos febriles hasta detener hemorragias o como sedante y analgésico, siendo también importante su uso para refrescar bebidas, elaborar helados y en la conservación de alimentos.

Estos productos tuvieron tanta importancia que, en algunos lugares de nuestro país, su obtención y dis-

tribución fue responsabilidad municipal y, en otros muchos, el ayuntamiento, mediante subasta pública, aseguraba su disponibilidad para todos los que lo necesitaran. En algunos casos, a los enfermos pobres se les proporcionaba gratuitamente, exigiéndose receta médica.

La necesidad de disponer de nieve y hielo dio lugar al desarrollo de diversos sistemas para su obtención, siendo uno de los más utilizados los “elur zulo”, que estuvieron en funcionamiento hasta finales del siglo

pasado o principios del actual, en que fueron sustituidos por el hielo industrial. Todavía quedan en nuestros montes numerosos restos de las primitivas neveras, algunas de las cuales, como una de las situadas entre Xoxote y Erlo, en el macizo de Izarraitz, se conservan en buen estado.

### Construcción de “elur zulo”

Posiblemente, los primeros “elur zulo” fueron naturales, es decir,



del agua formada al deshelarse parte de la nieve, que vertía hacia la parte baja de la ladera, en fuerte pendiente, en la que necesariamente debían construirse.

Por encima de lo que es propiamente el pozo subterráneo, emergía una construcción en forma de chabola, con paredes de piedra y techo de estructura de madera cubierta de tejas. Esta chabola, que disponía de puerta de acceso y una o dos ventanas, cubría todo el pozo.

En algunos casos, la parte superior del pozo se cubría con un bóveda de piedra, a su vez recubierta de tierra y césped, que disponía de una abertura lateral que daba acceso al pozo. En ambos casos, el recubrimiento exterior de la "txabola" o bóveda tenía como fin evitar la entrada al pozo del agua de la lluvia, que deshela con facilidad la nieve acumulada, así como preservarla del calor exterior.

Para descender al interior del pozo disponían de una escalera de caracol construída en madera. Así mismo existen pozos que tienen, en una de sus paredes interiores, un hueco donde los trabajadores que apisonaban la nieve, podían resguardarse cuando desde el exterior se tiraba la nieve recogida.

Existieron neveras, como la del barrio de Udala, en Arrasate, que dentro de la chabola y encima de la

boca del pozo disponían de una torno manual de madera, en el que se enrollaba una cuerda o cadena que, girando, servía para izar y extraer los trozos del hielo.

La caseta exterior disponía, también de un departamento en el que se guardaban las herramientas y aperos necesarios para recoger, almacenar y extraer la nieve deseada.

### Auzolanean

Durante el invierno, época de menor actividad en nuestros caseríos, se preparaba el "elur zulo" o nevera, lo que siempre requería, además de su limpieza, los arreglos necesarios en las paredes, cubiertas y edificio de cierre y, sobre todo, en su base.

Cuando se producían las nevadas ("las mejores eran las últimas, las de mayo", según los que, en su niñez, realizaron estas labores) se procedía a su recogida, lo que se llevaba a cabo por grupos formados por voluntarios de los caseríos cercanos, "auzolanean". Para ello, cuando el terreno lo permitía, se hacían bolas de nieve que, rodando, se llevaban hasta los "elur zulo", utilizándose, en otros casos, palas y "leras" o "narrias" para el transporte (1).

Antes de iniciar su llenado se colocaba, en su parte inferior, un empaillado de tablas o leña, cubierto de helechos, "garoa", hojas o paja y sobre ellos se vertía, alternando, una capa de unos 20 cm. de nieve y otra, sobre todo, de "garoa"(helecho), uti-

depresiones del terreno, o simas, en zonas altas, orientadas al Norte, donde se acumulaba la nieve, que tardaba en derretirse. Conforme la demanda de este producto fue creciendo, empezaron a construirse neveras que, a las condiciones anteriores debían añadir, si era posible, la accesibilidad.

Se trataba de pozos excavados en la tierra, de profundidad variable entre 6 y 8 metros y hasta 12 en algunos casos, de sección redonda o cuadrada, con un diámetro o anchura, en su caso, del orden de 5 a 6 metros. Las paredes interiores se formaban por un muro de piedras, generalmente unidas con tierra y eran construídos por canteros de la zona.

El suelo tenía cierta inclinación y un agujero para permitir la salida

“

**El transporte del hielo, separado del “elur zulo”  
con layas o picos y, más recientemente,  
con sierra, se hacía de noche para evitar  
que se derritiera**

”

lizándose también, en algunos lugares, “alkotza”, (la capa que envuelve el grano de trigo) u hojarasca, “orbelá” y, con ayuda de una tabla, “zapaltzekua”, iban pisando las capas hasta conseguir una masa lo más compacta posible.

Los demandantes del hielo así obtenido variaban de una zona a otra y si la producción del “elur zulo” existente junto al caserío Nevera o Aitzpe (ya desaparecido), en Arrasate, tuvo como clientes destacados a Teodoro Larrañaga y Laureano Gutiérrez (fabricantes de helados). Además de al Sanatorio de Santa Agueda, las neveras de Izarraitz abastecían, entre otros, al balneario y hoteles de Cestona y los de Andutz a los de Alzola e, incluso, Zarauz, San

Sebastian y Fuenterrabia. El transporte de pescado, sobre todo al interior, fue también un demandante destacado.

El transporte del hielo, separado del “elur zulo” con layas o picos y, más recientemente, con sierra, se hacía de noche para evitar que se derritiera, generalmente en caballerías dentro de sacos, aunque, cuando lo exigían las circunstancias, también se realizaba cargándolo el baserritarra sobre sus hombros. En ambos casos se tomaban medidas protectoras para paliar el frío que transmitía la carga. □

(1) Los “elur zulo” o neveros de Deba. An-  
txon Aguirre Sorondo. Deba, negua  
93.

El hielo dentro de sacos de cuero  
o tela es transportado desde los  
Pirineos a los mercados.



Phototypie Labouche frères, Toulouse

Elur zulo, en buen estado, situado en Izarraitz entre Erlu y Xoxote.

## Competencia en el suministro de nieve

El 31 de diciembre de 1710, debajo de las casas del concejo de Elgoibar se celebra la subasta para el aprovisionamiento de nieve a los vecinos y moradores "que habitasen o que pudiesen habitar", a las cofradías que lo solicitasen, a las bodas y demás funciones que se ofreciesen en la villa, a razón de dos maravedís la libra, suministrándola desde el día 22 de abril hasta el de Todos los Santos de ese mismo año, sin que faltara durante este periodo de tiempo, aceptando ser multado con las costas y daños que resultasen si se incumpliera su compromiso.

Para ello se encendió el "cavito" de cera (costumbre al uso en aquellos tiempos) y, al hacerlo por quinta vez, se presentó Bartolomé de Echeverría ofreciéndose a abastecer la nieve necesaria a cuatro maravedís la libra, dando la villa además del pellejo de vino anual que era costumbre, una fanega de trigo cuando comenzase la recolección. Como no hubo otra oferta, se cerró la subasta, exigiendo el adjudicatario que se hiciera "escritura de remate".

Pero, el 3 de enero de 1711, Domingo de Aizpitarte se dirige al alcalde manifestándole su extrañeza por las condiciones de adjudicación del suministro a Bartolomé de Echeverría, ya que él se comprometía a vender la libra de nieve a dos maravedís hasta el mes de junio y el resto del tiempo, hasta el día de Todos los Santos, a cuatro, manteniendo las demás condiciones.

En vista de que Domingo de Aizpitarte no recibía noticias, vuelve a la carga el día 10 de enero de 1711, con un nuevo ofrecimiento al alcalde, pidiéndole que abriese de nuevo la subasta, ofreciendo entregar 66 reales de vellón como ayuda para la nueva iglesia de San Bartolomé de Calengoan, siempre que se le traspasase la concesión de la nieve con las mismas condiciones que se habían adjudicado a Bartolomé.

Ante esta disyuntiva, el alcalde, el día 17 de enero del mismo año de 1711, manda a Bartolomé las peticiones hechas por Domingo, pidiéndose que en el plazo de tres días mandase las alegaciones pertinentes, por sí mismo o por su asesor.

Seis días después, Bartolomé manda una carta en la que mostraba su indignación por las ofertas, a destiempo, de Domingo; entendiendo que no había derecho a las pretensiones de bajar en dos maravedís el precio de la libra de nieve por espacio de dos meses y los 66 ducados de donativo para la obra de la nueva parroquia, ya que, el día de la subasta, a él se le había otorgado la licencia de poder vender la nieve como él lo había concertado, no dando lugar a una nueva subasta porque a Domingo se le ocurriese bajar el precio, ya que sería un mal ejemplo para posteriores subastas de abasto.

Con todo este embrollo, el día 24 de enero de 1711, el alcalde Martín Francisco de Andonaegui, sus síndicos y escribano, manda a Bartolomé y a Domingo que se personen ante él para solucionar la cuestión "que le traía a mal traer", considerando, además, que hacer un pleito de todo esto ocasionaría graves daños y considerables gastos para ambos vecinos de la villa. Por ello les instaba a que llegasen a un acuerdo por su bien. Ante esta disyuntiva, los dos contrincantes "de este abasto" llegaron a la conclusión de que era mejor llegar a un mal arreglo que a un buen pleito, coincidiendo, los dos, en ser los que suministrasen de nieve a la villa por el precio de cuatro maravedís la libra, desde el día 1 de mayo hasta el día de Todos los Santos, dando, además, seis carretillas de cal para la nueva iglesia de Calengoan, teniendo que dar dos de ellas Bartolomé y las cuatro restantes Domingo, pagando a medias el valor de la fanega de trigo que los miembros del Concejo de la villa ya habían dado a Bartolomé como ayuda en la recolección de nieve.

Citans JARRA  
 Archivo Histórico Protocolario de Oñate - Legajo 1.595

Archivo Histórico Protocolario de Oñate - Legajo 1.587



Alberto Iñurategi 25 urteko mendizale atxabaltarra da. Fagor Ederlaneko bazkidea da nahiz eta pasa den hilean eszedentzia eskatu, "benetan gustatzen zaidan arlo honi denbora gehiago eskeintzeko". Pasa den uztailean K-2ko menditontorra egin zuen Juanito Oiarzabal, Kike de Pablos eta anaiarekin batera.

# Alberto Iñurategi mendiz mendi

Javier Marcos

**M**endi kontuetan separaezina den bikote baten erdia, alegia Iñurategi anaiak. Bere anaia den Felixekin batera kristonak eta bi egin dituzte azken urteotan. Azkena K-2ko tontorra orain dela bi hilabete eskas.

**T.U.:** Bi hilabete eta piku pasa eta gero K-2ko tontorrean egon zinetela, nola ikusten da, denbora hori tarteko, burututako balentria?

**A.Iñurategi:** Zer esango dizut! Nahiko ahaztuta ikusten dugula, atzean geratu dela. Balorazioa egiteko orduan oso positibotzat jo genuen K-2ra egingidako espedizioa.

Hala ere, handik etortzean muturrak nahiko baju ekarri genituen, baina dagoeneko berriro berotzen hasi zaizkigu eta ideia berri batzuk aztertzen ari gara. Hortan, aurtengauzak nola joan diren ikusirik oso pozik eta dagoeneko hurrengo urterara begira zerbait antolatu nahian.

**T.U.:** Atxo Apellanizen heriotza eta Juanjo San Sebastianen izozteak zeuen balentriaren

"Gauzak ondo joaten direnean, landutako lan baten ondorioa izan"

**zoritzarrezko lekuko bihurtu dira.**

**A.I.:** Desgraziaz horrela funtzionatzen dute hemen gauzak. Nire ustez jendeak kriterio falta handia dauka balorazio bat egiteko orduan, eta normalean tragediarekin lotuta egiten du balorazio hori. Tragedia dagoen momentuan gauzak goraipatu egiten dira. Berriz, gauzak ondo joaten direnean, landutako lan baten ondorioa izan arren, jendeak ez daki lan hori begi kritiko batekin begiratzen.

**T.U.: Mendia horrelako krudela izan daiteke?**

**A.I.:** Ez, ez da krudela. Beti esan izan dugu mendia hertz bat dela. Alde batera tragedia daukazu eta bestera arrakasta. Hertz horretan alde batera joatea nahiz bestera oso erreza da. Hortxe dago gakoa, beti alde baten mantentzean.

**T.U.: Hauek suerte eskasa izan omen zuten.**

**A.I.:** Bai, hauei gauza asko junta zitezaien. Batetik oso-oso nekatuta iritsi zirela gora; bestetik gaueko 11.00tan iritsi zirela; eguraldi txarrakin iritsi ziren eta eguraldi txarrakin jaitsi behar izan ziren,... Hori dana pilatzen zaizunean nahikoa suerte daukazu osorik jaistearekin.

**Espedizio borobila**

**T.U.:** Bestela zuen azken K-2ko espedizioa zer nolakoa izan zen? Aparteko

**trabarik eduki zuen?**

**A.I.:** Espedizioa borobil-borobila atera zitzaigun. Bere momentu zailak eduki ditu, bere momentu gogorak eta baita bere momentu onak ere. Hasiera-hasieratik erlojuz kontrako espedizioa izan zen, beti denbora irabazi guran, presaka, eta sarri inprobisatzen ibili behar izan



ginen. Aspektu horretatik oso gogorra eragin zitzaigun.

**T.U.: Zenbat denbora behar izan zenuten tontorra egiteko?**

**A.I.:** Juanito Oiarzabalek eta biok bi hilabete ere ez dugu egin. Anaiak eta Kikek bi hilabete justu egin zuten. Eta hori oso denbora gutxi da tamaina horretako espedizio batetarako.

Bestela mendian gauzak oso ondo joan zitzaizkigun. Inportateena nere ustez tontorra desgaste handi barik egin genuela izan zen, izan ere tontorreko saio hori egin aurretik zazpi egunetan bakarrik ibili ginen mendian. Hasierako trama ekipatzen

eta lehenengo eta bigarren kanpamendua montatzeko zazpi egun behar izan genituen, eta hori oso denbora gutxi da. Hurrengo arazoa aklimatazioa izan zen, oso denbora gutxi generaman alturan, baina eguraldia nahiko egonkorra ikusi genuenez lehenengo saiakera egin genuen, eta borobil atera zitzaigun.

**T.U.: Anaiak ez zen horrelako ondo iritsi, ezta?**

**A.I.:** Osasun arazoak eduki zituen. Bronkitis batekin hasi zen, bronkitis hori sendatzeko antibiotikoak hartzen hasi zen, eta antibiotikoek estomagoa ondatu zioten. Beheko kanpamenduan ondo sentitzen zen baina handik gora gorputzak ez zion behar bezala erantzun.

Buruz oso gogorra delako, oso koko ona daukalako iritsi zen. Burruka psikologiko bat izan zen anaiarentzako, atzetik, poliki-poliki, buruko lan bat eginez, gora iritsi arte.

**T.U.: Burua bere lekuan eduki behar da baina fisikoki ere ondo egon behar da horrelakoak egiteko. Zuek alde hortatik superdotauak zarete.**

**A.I.:** Ez mutil, ez! Pumorira joan ginenean test fisiko batzuk egin genituen. Gaur ematen dugun emaitzak haiek baino % 10a hobetu ditugu. Eta guzti hori izan da entrenamendu plangintza bat jarraitu dugulako, eta horretan Javier Zuñigaren lana eskertzekoa da. Gakoa,

...ren, jendeak ez daki lan hori begi kritiko batekin begiratzen."

fisikoki behintzat, hor dago, entrenamendu plangintza on batekin, urtero-urtero hobetzen joatean. Asko igartzen da urteroko irteera horiekin zerbait geratzen dela hurrengo urtera begira. Ni gogoratzen naiz Pumorira joan ginen lehenengo urtean, beheko kanpamendura iritsi eta biok kristo bat eginda geundela, aklimatatu ezinka, eta handik gora okerrago. Makalun ere berdin, 7.000 mila metrotatik gora oso gaizki ibiltzen nintzen. Orain 8.000 metro-tara gero eta hobeto nabilela ikusten dut.

**T.U.:** Gorputzak astindu edarra eramango du espedizio horietan.

**A.I.:** Gorputzendako krimen bat da han ibiltzea. Hori onartu beharra daukagu, hauts eginda geratzen zaizu.

**T.U.:** Kiloak aize joaten dira, ezta?

**A.I.:** Aurten sekula baino pisu gutxiagorekin joan nintzen eta handik kilo bat gutxiagorekin etorri nintzen. Baina bai, grasa apur bat gehiago eramanez gero han errez galtzen duzu. Esatebaterako iazko espedizioan Fernando Uribesalgok 11 kilo galdu zituen.

**T.U.:** Azken hiru espedizioetan taldean joan zarete. Aurreran zehar ere horrela ibiltzeko asmorik?

**A.I.:** Mendiak agintzen du horrelakotan, igotzeko aukeratzen duzun bideak hain zuzen. Azken hiru espedizioetan mendiak lan asko eskatu digu eta horregatik taldean joan izan gara.



## Proiektu berriak

**T.U.:** Datorren urterako asmo berririk bai?

**A.I.:** Ideia bat darabilgu buruan eta forma ematea falta zaigu. Biok bakarrik joateko asmoarekin gabiltza, eta agian asko jota beste hirugarren bat.

**T.U.:** Komentatzeko modukoa da edo oraindik ez duzue ezer esan nahi?

**A.I.:** Ez oraindik ez. Gaur bertan bidali behar dugu fax bat Nepalera baimena asuntza nola dagoen jakiteko zeren eta reglamento berria atera dute eta zenbait mendirako baimena bakarria ematen dute, eta hori hartuta badago alde batera utzi beharko dugu ideia hori.

**T.U.:** Himalaya aldera joango zarete.

**A.I.:** Bai, Nepalera joateko asmatan gabiltza. Bi urte daramagu

Pakistan eta Txinako inguru horretan eta egia esanda Nepal faltan botatzen dugu.

**T.U.:** Hortan gurasoek badute beste hilabete pare baterako sufrimendua.

**A.I.:** Gero eta gutxiago horiek ere. Gu mendian gero eta gustorago gabiltzan neurrian, eurei ere jasan-korragoa egiten zaizkie espedizioak, "kailua" egina daukate honez gero. Ama izaten da txarren pasatzen duena baina badoa, badoa.

**T.U.:** Neurri baten teknologiarri esker.

**A.I.:** Bai orain telefonoarekin hobeto moldatzen gara.

**T.U.:** Orain arte egindako espedizioak beti Felixekin egin dituzu. Ez zaude aspertuta Felixekin mendira joaten?

**A.I.:** Ba ez, eta konturatzen ari naiz mendian ondoen konpontzen naizenaekin bera dela. Aspertu ez, gehiago aspertzen gara hemen; egu-

**"Gu mendian gero eta gustorago gabiltzan neurrian"**

nero elkarrekin egonda badakizu, baina aspaldian bolada ona daramagu. Lehen kriston haserreak izaten genituen baina aspaldi honetan ondo gabilta. Eta mendian oso ondo konpontzen gara, biok maila bera daukagu, ritmo antzerakoak erabiltzen ditugu, oso ondo konpontzen gara.

**T.U.:** Izatez ere nahiko ezberdinak omen zarete. Zu zeu metodikoagoa, kalkuladoreagoa, hotzagoa eta Felix berriz anarkoagoa. Kontrapunto horrek funtzionarazten du bikotea?

**A.I.:** Bai anaia betidanik izan da nahiko "tirao p'alante" esaten dena. Burura etorri ala badoa eta niri askotan bere freno izatea tokatu zait. Lana jorratzerako orduan ere nik nahiago izaten dut antolakuntza mailan materialak prestatzea, mendiko kontuak lantzea. Anaia berriz hobeto moldatzen da hemen, batekin egon, bestearekin hitzegin, diru iturriak lortu, hemengo gestioak egi-  
tea.

**T.U.:** 25 urtekin hiru 8.000 eta 7.000 bat. Martxari eusteko asmorik?

**A.I.:** Aukerak aprobetxatzen jakin izan dugula uste dut eta gauzak borobil urten zaizkigu. Guk beti esaten dugu, Pumorira joan ginen urtean gauzak txarto urtenez gero akaso

gaur egun ez ginateke horrela ibiliko. Nere ustez oso inportanteak dira hasierako pausu horiek. Garbi dagoena da Himalayara joateko kanpoko dirulaguntzak behar dituzula, eta laguntza horiek lortzeko zuk ere garantia bat eskeini behar duzula, eta garantia hori eskeintzeko lehenengo pasuak norberaren kontura egin behar izaten dirala. Eta lehenengo urrats horietan kale egiten baduzu, eguraldia dela, osasuna dela..., bertan behera joan daiteke dena. Eta guk suerte handia eduki dugu alde hortatik.

**T.U.:** Noiz arte mantenduko da azken urteotan ezarritako erritmo hau?

**A.I.:** Hori denborak esango du.



Egia da orain arte etorri naizen martxan asko erre naizela, lana zela, entrenamentuak zirela, antolakuntza lanak zirela... Gauzak nahiko gaizki egiten ibili naiz, entrenatzen nekatuta, ezordutan gainera, lanean hiru errelebotan ibi-

lita ezin delako gauza handirik egin, eta iritsi da momentu bat lehertu egin dudala. Hori dela eta eszedentzia eskatzeko erabakia hartu nuen, benetan gustatzen zaidan arlo honi denbora gehiago eskeintzeko eta azken finean, gauzak ondo egiteko.

**T.U.:** Eta orain nondik etorriko bizitzeko diru iturriak?

**A.I.:** Diru iturri bat behar dugu bizi ahal izateko 25 urterekin amari paga eskatzen ezin delako ibili. Orain esposizio txikitxo bat antolatu guran gabilta proiektioarekin giratuta eta hortik ea aurrera ateratzen garen. Momentuz baditugu ideia batzuk bizitzeko ahina ateratzeko baina urtebetera begira dira.

**T.U.:** Gorputzak beste lasaitasun bat hartuko du.

**A.I.:** Nik bakarrik aste-bete daramat eta benetan igarri dudala diferentzia.

**T.U.:** Alberto, zer dela eta kamarari horrenbeste beldur?

**A.I.:** Pertsonalitate kontua dela uste dut, niri sekula ez zait gustatu izan publikoki ibiltzea, ez telebistako kameran aurrean

ez eta argazki kamera baten aurrean ere. Horixe, izakera kontua. □

**burasoei ere jasankorragoa egiten zaizkie espedizioak."**

# KOOPERATIBETAKO BERRIAK

## FPK

### enpresa berria martxan da

Automobilgintzarako osagaiak ekoiztuko ditu. Enpresa martxan jartzeko 1.000 milioi pezeta inguruko inbertsioa egin da.



## FR

**P**asa den uztailaren 14an inauguratu zen Zamudion MCCk eta Alemaniako Rütgerswerke taldeak sortu duten FPK enpresa berria. Enpresa honek automobilgintzarako osagaiak ekoiztuko ditu plastiko eta beira-zuntzaz (fibra de vidrio) osatutako material berri bat erabiliz. Proiektu enpresarial berri hau martxan jartzeko 1.000 milioi pezeta inguruko inbertsioa egin dute MCCk

eta talde alemaniarrek eta dagoeneko 35 lanpostu sortu ditu.

Bezerorik garrantzitsuena Volkswagen izango da, izan ere Polo kotxe berrirako hainbat pieza ekoiztuko ditu FPK enpresak.

Inaugurazio egunean, eta besteak beste, Jose Alberto Pradera, Bizkai-ko Diputatu Nagusia, Javier Mongelos, MCCko Presidentea eta Rütgerswerke taldeko Presidentea den Engelhardt jauna egon ziren.



## LAGUN-ARO

### La imagen de Lagun-Aro

**C**on motivo de la elaboración del Plan Estratégico de Lagun-Aro, se ha llevado a cabo también un estudio sobre la imagen que los mutualistas tienen de la entidad. De la lectura de las encuestas realizadas ya se pueden entresacar las primeras opiniones, que de manera sintética son las siguientes:

- Lagun-Aro sigue siendo desconocida entre sus mutualistas, pero

su notoriedad es superior a la alcanzada en la encuesta realizada en 1.990.

- La prestación más conocida sigue siendo la de Asistencia Sanitaria, si bien es cierto que el conocimiento del resto de prestaciones ha aumentado con respecto a la encuesta anterior, especialmente la prestación de Jubilación.
- Se considera que la comunicación ha mejorado en los tres últimos años. Sin embargo sus comunicados son difíciles de entender, especialmente porque están plagados de tecnicismos.
- El colectivo tiene interés en conocer Lagun-Aro, y entre los diver-

sos métodos para hacerlo el colectivo muestra sus preferencias por las charlas informativas.

- La imagen global es buena, siendo especialmente buena en la prestación de Asistencia Sanitaria y de Jubilación.

Con todas estas conclusiones, unidas al resto de valoraciones obtenidas, será necesario hacer un plan de comunicación, de forma que continuemos acercando Lagun-Aro a los mutualistas, transmitiendo la imagen de seguridad, de sistema propio, flexible y de participación, que tiene que ir conjuntamente con nuestra mutua.

## Libros

### Herramientas de gestión para la pequeña empresa cooperativa

**L**a pequeña y mediana empresa cooperativa se enfrenta en gran medida a los mismos problemas que la gran empresa; ello exige de los directivos que la gobiernan una flexibilidad y un dinamismo en el que el conocimiento de la situación real de las diferentes variables empresariales juega un papel decisivo para la supervivencia.

Este libro realiza un recorrido, desde la óptica cooperativa, a lo largo de todas las funciones empresariales que determinan la obtención del beneficio, tratando de generar en el lector las inquietudes necesarias para que este directivo adquiera la capacidad de construir su particular sistema de información que le permita conocer la situación real de sus variables críticas y poder así tomar las decisiones oportunas.

La pretensión final de este libro es la de ser útil y aplicable, razón por la cual huye de tecnicismos que pudieran resultar de difícil comprensión al gestor medio de las Cooperativas de pequeña dimensión.

Su autor, Joseba Polanco, es Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad del País Vasco, Diplomado en el Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Deusto y Master en Dirección de Empresas Cooperativas en Otalora. Desarrolla su función profesional en la empresa ERAGINKOR de la que es socio desde su fundación en 1.985, donde ha vivido intensamente la realidad de la pequeña y mediana empresa Cooperativa.



**E**n el número de julio cometimos un error involuntario al adjudicar a Viajes Eroski la gestión de la organización de la IV Conferencia Mundial de Cicopa en Vitoria cuando, como han tenido a bien comunicar a esta revista, fué XABIDE S. Coop. Ltda. la responsable de las tareas de ubicación de personas, de orientaciones y acreditaciones, traducciones etc. que son precisas en un evento tan complejo e impor-



tante como el referido.

Aprovechamos la necesaria rectificación para felicitar a Xabide por la alta eficacia lograda por los numerosos profesionales de la cultura, relaciones públicas, traductores, azafatas, secretarías, etc. que tomaron parte en la Conferencia, sin los cuales no se hubiera alcanzado el éxito que todos los presentes certifican con su aplauso. Enhorabuena.

# Guri dagozkigunak

## La "experiencia" cooperativa

“...Desde otra perspectiva, más encajada en el dinamismo propio de la creatividad, innovación y promoción social, a este conjunto de empresas interconectadas entre sí por el vehículo común del cooperativismo, se le ha llamado siempre *experiencia* como apelación genuina interna, no copiada de otros ámbitos sociales o económicos; para que expresara a su vez el concepto de idea no consumada sino abierta a innovaciones y sobre todo para permanecer siempre en período constituyente, es decir con capacidad para renovarse sin caer en fórmulas conservadoras impropias de un mundo cambiante que exige que las instituciones se ajusten necesariamente al comportamiento de la sociedad sin someterse a la letra de lo convenido transitoriamente: ésa ha sido la base de esta *experiencia social*”.

**Jose M<sup>a</sup> Ormaechea**

ICE (Información Comercial Española)

## Enpleguaren gestio egokia

... “Enpleguaren gestio egokia erdiesteko zenbait lehenetasun ezarri zuen Kooperatiben Kongresuak. Aurrenekoa, lanik gabeko langileak beste Kooperatiba batean kokatzea da, prestazioak jasotzen hasi baino lehen. Bigarrena hobespena formakuntza, birziklaia eta lan osasunerako politikak hobetu eta sendotzea da.

Hirugarren proposamena lanpostu bereziak sortzea izango da, lanposturik gabe geratzen diren eta Kooperatibetan kokatzeko zailtasunak dituzten sozioentzat. Lehenengo urtean horrelako 400 lanpostu sortzea aurrikusita dauka MCCk.

Laugarren lehenetasuna langabeentzako prestazioen homologazioa da, eta azkena, Korporazioko arduradunek enplegua nahiz baliabideen gestioaren politika eta irizpideak zehaztea izango da”.

**Egunkaria, 1.994ko uztaila56/4**

# Otalorako Berriak

## Gestión del crédito a clientes y el riesgo de impagados



**OTALORA**

**E**l centro de formación Otalora tiene previsto impartir los próximos 26 y 27 de setiembre un seminario sobre "La gestión del crédito a clientes y el riesgo de impagados". El objetivo del seminario, dado que el análisis del crédito es un instrumento de gestión imprescindible para la mayor rentabilidad de las empresas, consiste en desarrollar criterios para que las Cooperativas puedan acometer una reflexión crítica sobre las

políticas y los procedimientos vigentes en este área.

El programa constará de cinco módulos: factores críticos de la política de crédito en el momento actual, análisis técnico de las operaciones de crédito: factor riesgo y coste; génesis y evaluación de los pagados; e instrumentos e implicaciones legales del crédito a clientes.

Para más información e inscripciones ponerse en contacto con Otalora a través del teléfono 79 79 99.

## Nos han visitado...

### Puerto Ricoko ikasleak



**U**ztailean Arrasaten izan genuen Puerto Ricoko Unibertsitateko ikasle talde bat. Ekonomia sozialari buruzko ikastaro bat egiten ari direla eta, Arrasateko esperientzi kooperatiboa ezagutzera 9 lagun etorri ziren. Eurakin batera beste 6 pertsona etorri ziren, -ikasleak izan zireneko garaiak aspaldi pasatuta- hemen egin denaren berri jakin nahian.

Argazkian Otalorako inguruan azaltzen dira bisitariak.

## "Bizitza" Tener, demostrar y aparentar

ATHLON S.Coop.

**H**ay momentos del día e incluso días enteros en que me pregunto qué es lo más importante en la vida, en nuestras vidas.

Probablemente existan muchas encuestas que hayan trabajado el tema. Y desconociendo los resultados puedo aventurar que los temas estrellas serían la salud, el trabajo, la familia, la amistad, la paz, la libertad, el amor, el ocio..., todos ellos con sus porcentajes estadísticos.

Dudo mucho yo de la validez de estos porcentajes atendiendo a nuestro modo y formas de vida. Donde lo más importante puede parecer que es ser más importante que los demás, ser el más destacado, no importando muchas veces en qué.

Si preguntáramos a un niño, que lo capta todo como si de una cámara de video se tratase, nos respondería que lo más importante es tener el coche más caro y más rápido, ser los más listos, ser los más elegantes, ser el que más dinero gana... en definitiva, ser el mejor, como en las películas americanas. ¡Pobre proyección que damos los adultos!

Parece ser que la máxima de nuestros días se resume en tres infinitivos que son: tener, demostrar y aparentar.



Pero, ¿qué es la vida?. Buena pregunta.

Hubo quien nos dijo que la vida es un juego y como tal hay que vivirla. Yo creo que el sentido del juego lo tenemos ya olvidado.

Hay quien nos dirá que la vida es una carrera de fondo donde todos conocemos la meta.

Alguien dijo que la vida es una enfermedad de transmisión sexual, contagiosa e incurable puesto que acaba en la muerte. De igual mane-

ra, aunque quizás algo más poética nos lo dijeron cuando leemos que la vida es un río cuyas aguas van a parar al mar.

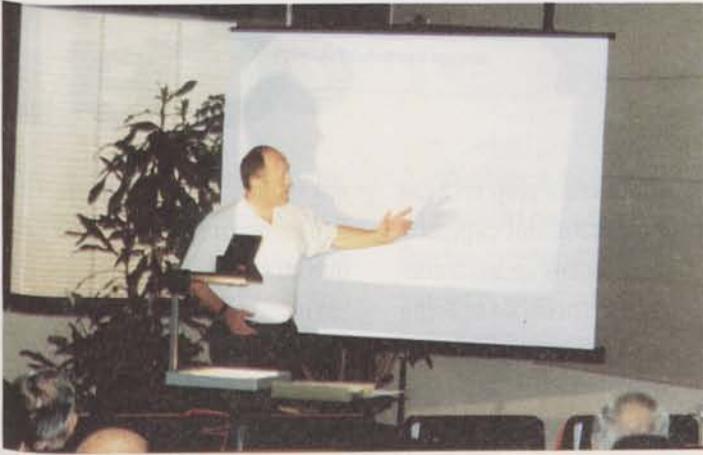
Volviendo a los ríos todos conocemos el río más largo, el más caudaloso, sabemos que hay ríos muy cortos, arroyos que se hacen anónimos al cruzarse con el río principal, ríos que aparecen y desaparecen, ríos que se secan en verano, ríos de caudal irregular, pero todos ellos, todos van a parar al mar. Me gustaría preguntarles, a todos ellos, una vez en el puerto, cómo les fue, qué han sentido en el trayecto, qué avatares tuvieron. Y quizás alguno de ellos, el más crítico de todos, nos llegaría a decir que lo más importante no es el caudal del agua, ni la longitud del río, ni la belleza del paisaje que riega.

Quizás se atrevería a decirnos que lo verdaderamente importante son las cosas sencillas de cada día, en las que muchas veces por nuestras prisas no nos paramos ni a pensar.

Cierta vez, un amigo, me dijo que la vida es un color, y que a cada uno de nosotros la vivimos según el color que nos haya tocado. Tampoco estoy de acuerdo con este amigo. Pero ¿qué es la vida?, complicada, sencilla, rara..., como dice la canción "la vida es así, no la he inventado yo..." (por favor ponerle música).

## Impartió en MCC una charla coloquio sobre el mercado de la automoción y su posible evolución futura

# López de Arriortúa, en Mondragón



**L**e esperábamos para las once de la mañana en Mondragón. Venía para impartir una charla-coloquio sobre la situación actual y la posible evolución del mercado de automoción. Y de paso, aprovechando que el Pisuerga pasa por Valladolid, visitar MCC y compartir algunas horas con sus colegas de las "Cooperativas"

A la hora prevista, una cincuentena de personas de MCC, directivos relacionados con la industria del automóvil casi todos ellos, esperaban impacientes la llegada del gurú de Amorebieta. Impaciencia que se tornó desconcierto al ver que a las 11.15 mister López no aparecía. Su puntualidad alemana estaba en entredicho y hubo alguno que, ante la demora, se atrevió a poner en solfa la calidad de los productos alemanes, al pensar que subiendo Kanpazar la junta-culata de su AUDI le habría jugado una mala pasada.

Pero llegó. Una hora tarde, pero llegó. Comentó, a modo exculpatorio, que el retraso fue motivado por el caos que organizó en Kanpazar un camión de transportes especiales que portaba una prensa de Fagor Arrasate, que para más inri -esto él no lo sabía-, iba destinada a Volkswagen.

Vestido de sport, -pantalón de tergal, camiseta blanca y bambas blancas-, y tras los saludos protocolarios, comenzó sin más preámbulos a disertar, ayudado con transparencias

a todo color, del mercado de la automoción: costos de mano de obra, productividad, suministradores, valor añadido por empleado, ventas por empleado...

Es parco en palabras pero domina la plaza con un desparpajo impresionante. Estos son algunos retazos de su discurso.

Sigue estando obsesionado con la rentabilidad de los japoneses, de la que están bastante alejados países como España, Alemania, Francia o el Reino Unido, principalmente por el elevado coste de la mano de obra sobre ventas.

La batalla entre los grandes fabricantes por hacerse con una cuota de mercado sigue siendo incruenta. Una de las ventajas competitivas a tener muy en cuenta es la diferenciación con respecto a sus competidores. En esta lucha mundial los coreanos son un peligro, sus políticas comerciales son suicidas y están entrando en el mercado europeo a marchas forzadas. Hoy día fabrican 1,7 millones de coches, pero a finales de los 90 fabricarán 7,1 millones al año.

La tendencia de los grandes fabricantes es la de contratar fuera -"outsourcing"- los componentes para los coches que fabrican. Las empresas suministradoras, entre las que se encuentran varias Cooperativas, deben ser más agresivas a la hora de plantear soluciones a los fabricantes. *"Hay que ser menos «coitaos»", "hacer que las cosas pasen"*.

La industria del reciclaje será una industria fuerte en el futuro inmediato. Aportó un dato: Un neumático reciclado genera una energía capaz de suministrar electricidad a una casa para un día y medio.

No se prevén implantaciones de nuevas fábricas en Europa en los próximos 3/5 años, cuando se recupere el ritmo de la inversión.

¡Ah! El protagonista seguirá siendo el señor trabajador, *"de lo contrario estamos perdidos. La revolución se tiene que dar en la base productiva"*.

# Aula Cooperativa

José M<sup>a</sup> Larrañaga

## Celes

Celestino, o Celes como a él le gusta que le llamen, nació en 1933 en el seno de una familia muy tradicional y religiosa; el padre rígido y autoritario tuvo para Celes una especial significación como ejemplo a seguir. El ambiente familiar le hizo creer en su niñez que estaba predeterminado al sacerdocio e ingresó en el Seminario. A los 23 años inmerso en una profunda crisis de identidad, dejó los estudios sacerdotales e ingresó en una cooperativa como trabajador de M.O.D.

Desde los primeros momentos Celes contó con la confianza de sus compañeros para representarles primero en el Consejo Social y más tarde en el Consejo Rector.

El propio Celes define su postura en estos órganos como socialmente crítica y de clara militancia contra la tecnoestructura cooperativa.

El piensa que el sistema cooperativo es mejor que cualquier otro y se siente inclinado a favorecer su desarrollo. No ha trabajado nada más que de forma muy esporádica en

empresas capitalistas pero rechaza de plano la cerrazón del capital a reconocer los derechos de los trabajadores que sólo a través de la lucha sindical pueden ser arrancados.

Sin embargo opina que las cooperativas no tienen futuro, porque "los que mandan" son capitalistas de corazón que se han reconvertido exteriormente sin dejar en su médula de ser como éstos.

- Celes -le pregunto- ¿qué cambiarías de las estructuras cooperativas? ¿El Consejo Rector? ¿La Asamblea General? ¿La Gerencia?

- Yo no cambiaría nada. Teóricamente la estructura está bien pensada. Lo que falla es la aplicación -me dice-

- ¿En que sentido? -prosigo interesado por conocer su opinión- ¿falla la elección, fallan los sistemas de control? ...

- Mira -responde con cierto aire irritado- fallan muchas cosas: los del Consejo Rector, por ejemplo, no podemos hacer nada; el Gerente, nos plantea los Planes de Gestión los cuales son difíciles de discutir; no somos especialistas y nos tapa con

sus explicaciones de experto. Cuando le pedimos mejoras sociales nos dice que no se puede ¡y no puedes contestarle! Te callas la boca para no armar un cirio.

- Bueno -razono yo- habrá que pensar que el Gerente no tiene sensibilidad social aunque sea un buen profesional. ¿Por qué no buscamos uno con otras características, o bien, hacer que éste cambie de actitud?

- No estoy diciendo que el Gerente sea malo -dice ya claramente ofuscado Celes-. El tiene que sacar adelante la empresa desde el punto de vista económico y las medidas que toma son correctas desde un punto de vista comercial y financiero. Si no fuera él sería otro, a lo mejor peor que él, el que tuviera que decidir en la misma dirección. Lo que no podemos es luchar contra un sistema como el capitalista que nos ahoga con su potencia.

Según esto, amigo Celes ¿tu crees que si se es competitivo no se puede ser cooperativo?

- ¡Hombre! tampoco es eso, trabajar hay que trabajar y tenemos que ser autoexigentes y competitivos

# stin o

pero esto tiene que tener un límite. Tampoco podemos pretender olvidarnos de lo económico porque si la empresa no gana todo se va al carajo. Lo que yo digo es que tiene que haber un equilibrio entre lo económico y lo social y que hoy en día prevalece la "pela" y todo lo demás se supedita al "puto" dinero.

- Bien -insisto- el cooperativismo según tú ¿no tiene mecanismos para lograr, al menos internamente ese equilibrio económico-social que tu pides?

- Sí ¡claro que tiene! pero para eso hay que cambiar a las personas; sobre todo la mentalidad de los directivos que son poco cooperativistas y así es difícil hacer cooperativa.

- Claro que no es fácil -digo yo- tampoco resulta fácil a un sindicalista convencer al patrono de sus reivindicaciones, pero la cooperativa tiene la ventaja que en última instancia se puede controlar a la dirección desde la propia concepción de su estructura organizativa.

Creo que hay algún componente que se te escapa en tu razonamiento, amigo Celes -concluyo-.

- ¡No se me escapa nada! Lo que hay que hacer es tener directores fuertes que sepan dirigir cooperativamente, es decir tratando a las personas con humanidad y al mismo tiempo haciendo rentable la actividad de la empresa.

- Dices que los directivos sean fuertes; ¿fuertes en qué sentido? ¿exigentes? ¿autoritarios? ¿qué impongan su ley? ...

- ¡Joder! Tú tienes una forma de entender las cosas que me sacan de quicio.

- Perdona -le digo conciliador- pero es que no entiendo bien lo que quieres decir cuando pones la solución en manos sobre todo de los directivos fuertes ¿acaso los demás no tenemos nuestra cuota de responsabilidad en todo esto?

- ¡Claro que todos tenemos nuestra parte! pero los directores más, ellos tienen conocimientos y tienen poder, ¡y por eso cobran más! Los jefes tienen que ser más cooperativistas que nadie o sino que se vayan.

- Es una interesante postura la tuya -le digo a mi vez- aunque mi opinión difiere en un matiz. Para mí

jefes somos todos en el aspecto social en la cooperativa y aunque algunos tengan más responsabilidades empresariales (en esto estoy de acuerdo contigo) nadie puede abdicar de la condición de un voto, una persona que el sistema ha instituido.

- Mira -me dice con talante reposado esta vez- Todos tenemos nuestra responsabilidad pero el que admite ser jefe no puede ampararse en que los demás también tienen su voto y su parte. Ellos deben asumir su papel plenamente y si un socio de base falla como cooperativista no causa tanto daño como si lo hace un directivo. El directivo es un espejo donde se miran los de abajo. Aquí en la cooperativa se elige por sufragio universal, sea directo o indirecto, y eso representa la voluntad popular, y eso fortalece políticamente al ejecutivo, lo que le legitima para tomar decisiones, y por tanto asumir responsabilidades, si no es así, es que falta al espíritu cooperativo.

Celes, tiene muchas más cosas que decir y, en realidad, me las dijo aquella tarde de agosto pero el espacio no da para más. Otra vez será.

## Cursos de inmersión total en inglés organizados por CIM



# Do you speak English?

Dentro de los distintos sistemas de aprendizaje de inglés que el Centro de Idiomas de Mondragón (CIM) ha puesto en marcha a lo largo de muchos años de experiencia en este tema, ha desarrollado uno que está teniendo una acogida muy positiva entre aquellos profesionales que por las características de su puesto de trabajo no pueden asistir a clases de forma regular; necesitan aprender un idioma enfocado a situaciones específicas de empresas, como negociaciones, presentaciones comerciales, etc.; o necesitan avanzar en el idioma con rapidez.

Se trata de los "Cursos de inglés sistema de inmersión total para profesionales, empresarios y ejecutivos".

Son cursos de una semana de duración, con estancia completa en un acogedor caserío en MENDIOLA (Eskoriatza, Gipuzkoa) especialmente equipado para este tipo de cursos.

Durante una semana el contacto con el idioma es exclusivo y muy intenso y la programación está basada en las situaciones que los participantes deberán afrontar en su trabajo.

Las fechas y niveles de los próximos cursos son las que se recogen en el cuadro.

Si estáis interesados en participar en alguno de estos cursos o deseáis más información sobre los mismos podéis poneros directamente en contacto con CIM a través del teléfono 79 98 66 de Mondragón.

### Cursos de inmersión total en inglés

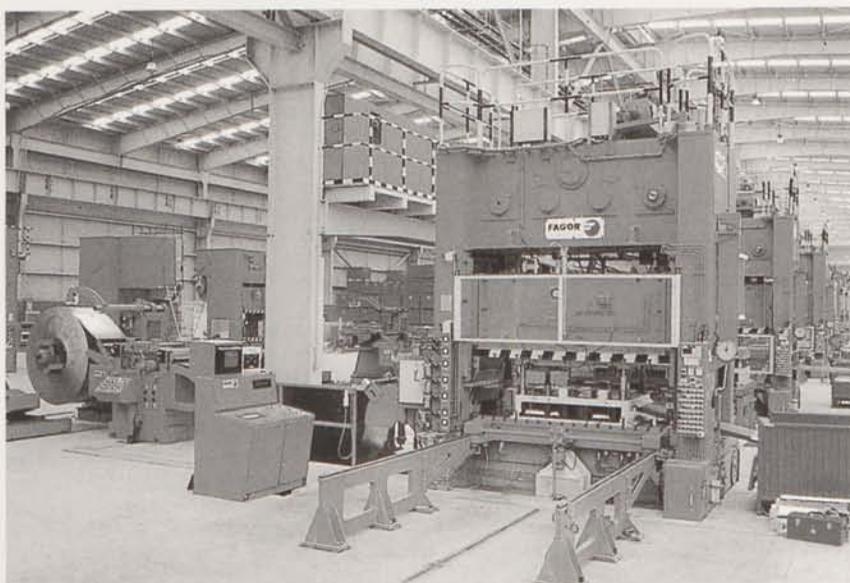
Fechas	Nivel
19 al 24 de Septiembre.....	Elemental
26 de Septiembre al 1 de Octubre.....	Pre-Intermedio
17 al 22 de Octubre.....	Intermedio
24 al 29 de Octubre.....	Intermedio Alto
7 al 12 de Noviembre.....	Elemental
21 al 26 de Noviembre.....	Pre-Intermedio
28 Noviembre al 3 Diciembre.....	Intermedio
12 al 17 de Diciembre.....	Intermedio Alto
9 al 14 de Enero.....	Elemental
23 al 28 de Enero.....	Pre-Intermedio
6 al 11 de Febrero.....	Intermedio
20 al 25 de Febrero.....	Intermedio Alto
13 al 18 de Marzo.....	Elemental
20 al 25 de Marzo.....	Pre-Intermedio
3 al 8 de Abril.....	Intermedio
24 al 29 de Abril.....	Intermedio Alto
8 al 13 de Mayo.....	Elemental
15 al 20 de Mayo.....	Pre-Intermedio
22 al 27 de Mayo.....	Intermedio
5 al 10 de Junio.....	Intermedio Alto
12 al 17 de Junio.....	Elemental
3 al 8 de Julio.....	Pre-Intermedio
17 al 22 de Julio.....	Intermedio
24 al 29 de Julio.....	Intermedio Alto

Son programas destinados a potenciar la participación de empresas españolas en los proyectos europeos de investigación ESPRIT

## Notable participación del Grupo Fagor en el programa PACE/PASO

**FAGOR** 

Concluida la fase de presentación de propuestas a los programas PACE (Plan de Acción Cim para España) y PASO (Plan de Acción Software), ambos promovidos por la Comisión de las Comunidades Europeas y el Ministerio de Industria y Energía con el propósito de acrecentar la participación de empresas españolas en el marco de los proyectos europeos de investigación ESPRIT, varias empresas del Grupo Fagor -Fagor Sistemas, Fagor Auto-



mation y Fagor Arrasate- han recibido el respaldo del órgano gestor del PACE/PASO a sus respectivas propuestas de proyectos de investigación.

En concreto Fagor Sistemas lidera un proyecto que, bajo la denominación "Hermes", persigue el desarrollo de un entorno aplicativo modular para el gobierno de planta soportado

sobre el novedoso sistema operativo Windows-NT de Microsoft.

Por su parte Fagor Automation, participa en la promoción de un proyecto cuyo propósito es el desarrollo y puesta en fabricación de una regla lineal de medición, de alta precisión y resolución, basada en el efecto interferométrico y utilizando un diodo láser como fuente de luz.

Finalmente, el proyecto de Fagor Arrasate esta dirigido a la mejora global de la competitividad de los fabricantes de máquina-herramienta especializados en deformación de chapa.



## EL PERSONAJE

# Alberto Ruiz de Olano

Jefe del equipo de arquitecturas de procesamientos y de comunicación de IKERLAN

**"No hay droga mala si no se abusa"**

Doctor en Físicas, se mueve entre los chips del departamento de Electrónica de IKERLAN. Su objetivo: la felicidad.

J.M.F.

**¿Cómo se define Alberto Ruiz de Olano a sí mismo?**

Soy un técnico bastante sensibilizado con las humanidades, lo cual hace más difícil mi definición, porque soy bastantes cosas a la vez, aunque ninguna del otro mundo.

**Viendo el título de tu cargo yo no me atrevería a decir lo mismo.**

Es algo rimbombante. Soy responsable de un equipo del departamento de electrónica que trabaja con sistemas de microprocesadores, automatización de máquinas, procesos, etc.

**Te sentirás un poco como Loren en la Real o Andriana en el Athletic**

No tenemos esos sueldos. Pero sí, en cierto modo puede tener algún parecido. Me ocupo de las relaciones del equipo con el exterior y sobre todo, con los estamentos de dirección generales de la casa.

**Parlez vous français?**

Me casé con una francesa.

**Do you speak English?**

No todo lo bien que quisiera.

**¿Lo del euskera para cuándo?**

Está en curso. Ya he hecho varios cursos que he tenido que dejar por el cargo ese famoso al que te refe-



rias, pero sigo en ello.

**¿Tu droga?**

¡Huy! Muchas.

**¿Duras o blandas?**

No hay ninguna mala si no se abusa. La lectura me gusta mucho, más el ensayo que las novelas, y la especulación de ideas.

**¿Defectos confesables?**

Me achacan que soy un poco testarudo. En parte estoy de acuerdo con las acusaciones, a pesar de que esta parcialidad confirme mi tozudez.

**Has dirigido el famoso proyecto Ramses II para la NASA. A nivel personal habrá sido una experiencia enriquecedora.**

Sin duda, pero a veces demasiado larga. Iba a ser un año y medio y ha durado tres, más luego uno de espera hasta que se ha hecho el vuelo.

**¿Siempre te ha preocupado lo social?**

Creo que ser hijo de los 60 condiciona tu pensamiento en ese sentido. De hecho, si estoy en esta zona

es precisamente por eso. Tuve y tengo claro que el cooperativismo es la solución menos mala.

**¿Qué impresión te causa el cooperativismo de hoy en día?**

Estoy con los que dicen que ha perdido cierto toque solidario y que cada vez se asemeja más a la empresa convencional, pero por otro lado, pienso que las cooperativas no están fuera del contexto general en el que estamos viviendo. Lo que interesa a la gente de hoy es la seguridad de empleo, el sueldo y unas condiciones agradables de trabajo.

**¿Qué cosa hay que no pueda resolver la tecnología?**

Usar la tecnología de manera adecuada, y lo de adecuada yo no sé quién lo podrá definir, puede resolver muchos problemas.

**¿Planes de futuro?**

Ser más feliz.

**¿No lo eres ahora o qué?**

Estoy bastante satisfecho, pero hoy soy bastante ambicioso en ese sentido.

**¿Tienes la combinación secreta?**

En mi opinión la clave está en disfrutar mejor las cosas que ya tenemos. No hace falta ser millonario, ni que te toque la lotería, ni siquiera que te llame la Schiffer un fin de semana, con lo que ya hay es suficiente.

**¿Llevas mucho tiempo con la perilla?**

Más de diez años.

**¿Has hecho alguna apuesta para cortar-tela?**

¡Que va! Es un compromiso personal que me obliga a ir contracorriente de las estéticas de moda.