

**TRABAJO Y UNION**

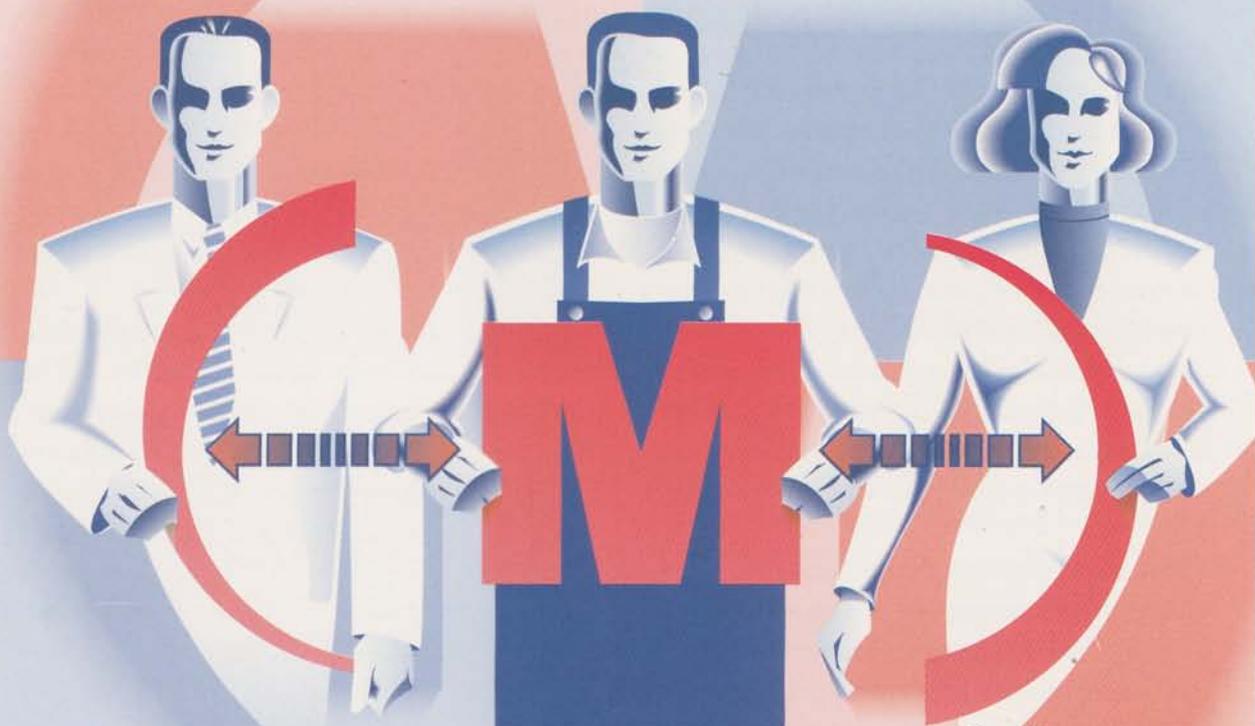
# Lankide

Nº 390 Zbkia - Abril 1995 Apirila - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



**JOSEAN KEREJETA**

*antzinakoak*  
**ERREMENTAIXAK**



# Intercooperación



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA

## Intercooperación

**L**a intercooperación “*es la fórmula del hombre que quiere triunfar; no de luchar en solitario*”.

¿A quién mejor que a Arizmendiarieta vamos a acudir para que nos enteremos del contenido esencial de este término?

Pero es que a medida que la sociedad avanza, el destino de las grandes opciones sociales: las empresas, las organizaciones sindicales y las patronales, los grandes conjuntos deportivos, los Ayuntamientos cercanos de dimensión insuficiente para desarrollar planes de infraestructura o servicios sociales mancomunados, las redes de investigación científica y hasta los partidos políticos, se ven obligados -todos- a intercooperar, a poner en juego sus destrezas para que se destierren agravios personales o fueros de inminente caducidad y así poder progresar solidariamente, no en el punto exacto que cada uno quiere, sino en ese lado del equilibrio más estable que es el más sólido por ser común a todos.

Para un cooperativista, que ha dado un primer paso al cooperar con otros hombres, no debe ser difícil llegar a cooperar con otros que a su vez cooperan entre sí. Es como un rasgo esencial implícito en la condición de cooperativista.

Intercooperar en el sentido recio de su significado es algo así como la segunda etapa de la cooperación entre personas: ahora se trata de cooperar entre comunidades de trabajo que se han organizado y quieren fortalecerse entre sí.

Por si fuera poco, nosotros nos hemos organizado en sociedades de personas en las que hemos querido que cada uno tenga menos poder del que detentan los pro-

pietarios o directivos de las empresas de capitales. Se persigue que prevalezca el conjunto, esa imagen comunitaria que emana de grupos de personas que se unen para actuar democráticamente, perdiendo el relieve individual de cada uno pero subrayando el valor más profundo que da la suma de todos: “**Es una obra de todos**”, solíamos decir de Caja Laboral cuando, creyéndolo firmemente, acudíamos a captar el ahorro de quienes confiaban en nosotros.

Por eso, ahora que el contexto ha cambiado, y que la organización tiene sus servidumbres ancladas en el tejido industrial que se mundializa, hay que disponerse, a veces con generosidad, a ejercer la intercooperación.

Sin relieves personales, sin pérdida de las ventajas del proyecto humano que alentaba la *experiencia* y sin distanciar la vocación de los directivos que tienen en sus manos la gestión, de los afanes de los socios trabajadores que los eligen. Porque aun hoy, en el cooperativismo que practicamos, probablemente la **ventaja competitiva** -ahora que estos términos se hacen casi de uso doméstico- de mayor alcance y relieve que reside en las cooperativas, se encuentra en la responsabilidad y entrega de sus socios.

La intercooperación, hoy más necesaria que nunca, es un hábito que nació con la primera cooperativa. Ahora se demuestra que fue un éxito que hay que desarrollar, pero no podrá hacerse con quebranto de esencialidades como la necesaria democracia, con espíritu de solidaridad en las rentas de consumo y con el grado de eficiencia social, que fueron los fundamentos de la cooperación y deben ser ahora de la **intercooperación**. □

La globalización de la empresa  
y la sociedad de personas

**5**



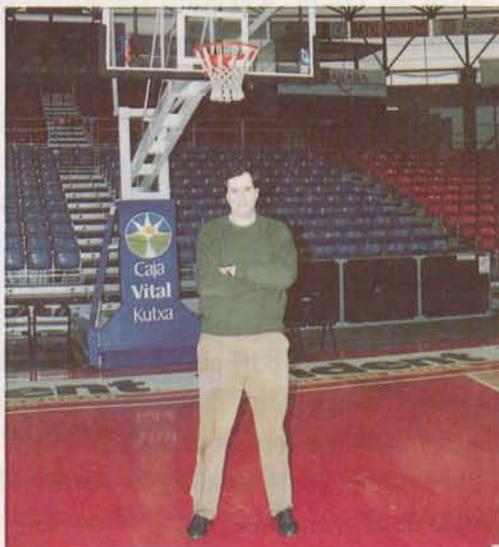
Antzinakoak:  
ERREMENTAIXAK

**20**



Elkarrizketa: JOSEAN KEREJETA

**24**



## Intercooperación

Editorial

2

## La globalización de la empresa y la sociedad de personas

José M<sup>o</sup> Ormaechea

5

## Intercooperación, un proceso de desarrollo más armónico

Agustín Amasorrain

10

## Internacionalización y cooperación

Jesús Larrañaga

12

## MCC, proyecto intercooperativo

Jesús Goienetxe

14

## 1995, Año Internacional de la Tolerancia

José M<sup>o</sup> Mendizabal

17

## Antzinakoak: ERREMENTAIXAK

José M<sup>o</sup> Izaga/Kaldo Lizarralde/Carmelo Urdangarin

20

## Elkarrizketa: JOSEAN KEREJETA

Javier Marcos

24

## Begi belarri

Por Uribe

27

## Kooperatibetako berriak

30

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. Jesús Goienetxe.  
Rafael Amozarrain. Jesús M<sup>o</sup> Herrasti.  
Carmelo Urdangarin. José Luis Rubio.  
Juan Leibar. José Ramón-Elorza.

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

## En este número...

**E**l número de este mes aborda como tema principal la “intercooperación”, uno de los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa. En nuestras Cooperativas este principio ha tenido un significado histórico determinante ya que ha constituido una aplicación concreta de solidaridad y un requisito de eficacia empresarial que hemos sabido emplear correctamente.

Y ahora, en nuestros días, la intercooperación ha cobrado actualidad debido a la necesidad que tienen las empresas de hoy de estrechar sus relaciones y de fomentar sus formas de colaboración. Con la ayuda de plumas muy autorizadas al respecto, hemos hecho una reflexión en voz alta en torno al tema en cuestión.

La segunda parte de la revista de este mes nace con la colaboración de **José M<sup>a</sup> Mendizabal**, que hace un canto de alabanza al diálogo, a la distensión, al derecho a opinar, y al respeto por los demás en este **Año Internacional de la Tolerancia**.

**José M<sup>a</sup> Izaga, Karmelo Urdangarín y Koldo Lizarralde** detallan las vicisitudes de los “**Errementaixak**”, artesanos que se dedicaban a la elaboración de herramientas a partir del hierro y que han venido realizando su actividad hasta hace pocas décadas.

**Begi belarri** nos presenta una trilogía en la que se abordan las pensiones, el empleo industrial y el recuerdo a las efemérides cooperativas del mes de abril.

Este mes hemos entrevistado a **Josean Kerejeta**, presidente del Baskonia, un equipo que está de moda en el deporte de la canasta. Hemos conversado con él sobre los planes de futuro del equipo.

Y por último, como todos los meses, nos hemos acercado a la actualidad de nuestras cooperativas a través de la sección **Kooperatibetako berriak**.

## Ale honetan...

**H**il honetako aleak gure Kooperatiba Esperientziaren Oinarrizko Pintzipioetako bati heldu dio, “**interkooperazioari**” alegia. Printzipio honek erabateko esanahi historikoa izan du gure Kooperatibetan, solidaritatearen aplikazio zehatza eta zuzen erabiltzen jakin izan dugun enpresa-eraginkortasunerako baldintza izan den aldetik.

Eta orain, bizi izaten ari garen uneetan, interkooperazioak berriro hartu du indarra, izan ere gaur egungo enpresek beren arteko harremanak estutze-ko eta elkarlanerako erak sendotzeko beharra baitute. Gai honetan aditu handiak direnen laguntzarekin, honi buruzko hausnarketa egin ahal izan dugu.

Hil honetako aldizkariaren bigarren zatiari **Jose M<sup>a</sup> Mendizabalek** eman dio bizia, **Tolerantziaren Nazioarteko Urtea** dela eta, elkarrizketa, distentsio, iritzia emateko eskubide eta gainerakoak errespetatzeari buruzko gorazarrea egiteko.

**Jose M<sup>a</sup> Izaga, Karmelo Urdangarín** eta **Koldo Lizarralde** “**Errementarixei**” buruzko gorabeherak kontatzen dizkigute, burdinazko erremintak egiten zituzten eta hamarkada gutxi arte bizirik iraun duten artisauenak hain zuzen.

**Begi belarrik** trilogia bat dakarkigu, pentsio, industri enplegu eta apirileko kooperatibetako efemerideei buruzko gaiak bilduz.

Hil honetan **Josean Kerejeta** elkarrizketatu dugu, saskibaloian puri-purian dagoen Baskonia taldearen lehendakaria. Taldearen etorkizunerako planei buruz aritu gara berarekin.

Eta azkenik, hilero bezala, gure kooperatibetan gertatzen direnak ekarri ditugu **Kooperatibetako berriak** sailaren bidez.

La estrategia de intercooperación con otras empresas tiene como objeto afrontar el futuro empresarial de nuestras Cooperativas con las mayores garantías de éxito posibles. Sin embargo, en opinión de José M<sup>º</sup> Ormaechea, es preciso compatibilizar esta estrategia con las señas de identidad de nuestro cooperativismo.



## La globalización de la empresa y la sociedad de personas

José M<sup>º</sup> Ormaechea

No sé si porque MCC encuentra dificultades para consolidar su definitiva estructura, o porque se hallan de moda conceptos tales como las “alianzas empresariales”, o los “cluster” que representan “racimos” de empresas más o menos vinculadas a un mismo sector o, porque nos preocupan las consignas que suenan casi como premoniciones trascendentes cuando se refieren a la “mundialización” de la economía, lo cierto es que en una consulta que realizó la Dirección de esta revista

para elegir aquellos temas que urgía desarrollar, salió seleccionada reiteradamente la propuesta de abordar el concepto de “intercooperación”.

Antes de analizarlo desde mi propio punto de vista, quiero recordar al lector que **intercooperación** es el 7º PRINCIPIO BASICO DE MCC que sistemáticamente propone que “*como aplicación concreta de solidaridad y requisito empresarial ... la intercooperación debe manifestarse ... entre cooperativas ... entre agrupaciones [de éstas] ... entre la experiencia de Mondragón y las demás organizacio-*

*nes de Euskadi ... y con los demás movimientos cooperativos del mundo*”, en un mensaje asaz “urbi et orbi” algo generosa en su compromiso y más tibia en su aplicación.

Es interesante destacar no obstante la frase de apoyo que se encontró en el mensaje de Dn. José M<sup>º</sup> Arizmendiarieta que apostilló el referido PRINCIPIO BASICO:

“*Es arriesgado hacer de cada cooperativa un mundo cerrado. Tenemos que pensar en la solidaridad intercooperativa como único recurso para, mediante la misma, salir al paso de*

otros problemas de crecimiento y de madurez: hay que pensar en un espacio vital adecuado a las circunstancias”.

A mí, que a veces me gusta divagar por la fronda de los conceptos, en este caso no lo voy a hacer, porque por lo que se refiere a los hechos prácticos de la **intercooperación** y sus pasajes históricos ya los desarrolló con cierta extensión el texto de la *Experiencia Cooperativa de Mondragón*, y por lo que se refiere a la organización de MCC también ha tenido su planteamiento precursor en este texto.

### La virtud de las grandes dimensiones

A la **mundialización de la economía** se le da siempre una respuesta: aumentar la dimensión de las empresas y su organización. Se parte de una idea firme que nos informa constantemente de que al poseer capacidad de cooperar se facilita e incrementan las ventajas competitivas. Y este postulado es esencialmente cierto pero no siempre se ajusta, en la práctica, a la realidad.

Alvin Toffler, que cada diez años, según los que le han estudiado minuciosamente, publica un extenso estudio, dice en el que cubre el decenio de 1990 lo siguiente:

*“Todavía es demasiado pronto para que cualquiera de nosotros llegue a comprender por completo los mosaicos del poder que ahora se están formando y el destino de la Corporación a largo plazo.*

*Pero una cosa es cierta: la idea de*

*que un pequeño grupo de compañías gigantescas dominará la economía del mañana es una burda caricatura de la realidad”.* Y añade *“la idea de que unos pocos gigantes monolíticos llevarán las riendas de la econo-*

*cunstancia. En ello existe un denodado esfuerzo de tomar posiciones y de transitar por la dura senda de la empresa y la economía que le rodea con perspectivas de éxito, con afanes de asegurar su futuro.*



*mía del futuro es de una ingenuidad pueril”.*

Bien, todo esto para afirmar lo que teóricamente se plantea, para definir el espíritu de nuestra experiencia empresarial y para reconocer humildemente que aún MCC no es ni un gigante monolítico ni una compañía gigantesca. Es, simplemente, un ensayo fecundo basado en la confianza de los valores humanos que organiza sus estrategias, ahora al finalizar el siglo, con ese innato instinto de adaptarse a una nueva cir-

### La dimensión en las cooperativas

Me refiero a las de trabajo asociado. Al comienzo de la *experiencia*, con unas leyes algo mostrencas que limitaban el capital a 50.000 pesetas por socio trabajador -aunque no fuese la peseta que ahora requiere 92 unidades para cruzarse con un marco- los técnicos, incluido el Jefe Nacional de Cooperativas, temían que el carácter humano que por ser sociedad de personas impregna a las cooperativas, saldría malparado si

ésta alcanzaba una dimensión límite de unas 500 personas como máximo.

Se rebasaron estas cifras y se cuadruplicaron. Se hizo el mapa de los grupos comarcales y se mantuvo intensamente, hasta donde fue posible, ese intercambio de conocimientos que tiene como base la

de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico y de los modelos de dirección, a veces dejan sin apenas margen de participación a las instancias menores antes acostumbradas a intervenir con mayor protagonismo en las decisiones.

En MCC se está deseando crear

**“MCC es, simplemente, un ensayo fecundo basado en la confianza de los valores humanos que organiza sus estrategias, ahora al finalizar el siglo, con ese innato instinto de adaptarse a una nueva circunstancia”.**

comunicación en las empresas democráticas.

Se ha intentado siempre que, pese a las magnitudes sociales y empresariales, se produzca una permanente comunicación y, sobre todo, en las cooperativas se ha buscado lo que con el sello de “made in America” se llamó y llama dirección participativa por objetivos, o lo que con énfasis más sociológico el Padre Arizmendiarieta llamaba “*espacio vital*” para cada socio, cada centro de trabajo, cada comunidad responsable de que su empresa decidiera por sí misma en aquellas cuestiones que, sin vulnerar las estrategias globales, pudiesen quedar bajo su jurisdicción.

Sin embargo, el ensanchamiento

una entidad compacta para obtener lo que se llaman economías de alcance o de escala, y esta estrategia, necesaria para ofrecer un flanco de defensa más firme ante los retos de la competitividad, está eliminando cierta cultura participativa que ha sido tradicional y más íntimamente desarrollada en el pasado.

Está en la base de todo ello la **intercooperación**, ayer sólo con cooperativas, hoy ya con sociedades anónimas y, si las cosas siguen así, en el futuro con empresas extranjeras a las que se les examinará de su solvencia tecnológica, financiera y comercial y, ya menos, por su organización humana y social.

Este cambio, contrastable y sentido

por los socios, parece auspiciar cierto desgaste del sistema cooperativo personalista puro, y que se va, por efectos de la intercooperación a gran escala, hacia un vaciamiento progresivo e inevitable de los fundamentos que inspiraron -y que muchos socios que aún trabajan vivieron- a la hora de poner en pie a todas las cooperativas incluidas en el perímetro de la *experiencia de Mondragón*.

Hay que apostar y decidirse, porque el tránsito se está dando. Al lado de un posicionamiento claro de afrontar el futuro con las mayores garantías de éxito empresarial posible, se teme y se siente que se está perdiendo la frescura del humanismo empresarial nacido de la solidaridad en el consumo, de la democracia participativa, de la cultura del bienestar compartido y de vivir en perfecta comunicación entre dirigentes y dirigidos para intervenir, cada uno en su *espacio vital*, en los destinos de su centro de trabajo, y decidir las pautas de conducta de la empresa de la que ahora se sienten cada vez más alejados.

### **Intercooperar sin merma del cooperativismo**

El gran reto en el futuro va a ser conciliar la empresa cooperativa con sus postulados de convivencia humana, democracia interna, autogobierno, solidaridad y copropiedad de los bienes de producción, que son las señas de identidad que vienen jalando la historia de nuestro cooperativismo, frente a los plantea-

**“La intercooperación y la globalización de la economía nos ha obligado a romper ese quizás exceso de pureza cooperativa, para poder así luchar con mayor flexibilidad en el complejo y cada vez más inaccesible escenario de la empresa”.**

mientos de otras sociedades capitalistas marcadas por la búsqueda de la eficiencia y por la separación, pactada y real, de los objetivos que sigue la propiedad frente a quienes trabajan en ella sin ningún vínculo que no sea el de prestar su fuerza de trabajo mediante un contrato laboral.

La organización interna del cooperativismo en la mayoría de las empresas que se encuadran en MCC tiene su origen ya antiguo, y su condición plenamente cooperativa se mantuvo sin fisuras durante unos treinta años, en épocas en las que se hallaba proscrita la contratación de trabajadores por cuenta ajena, no se asociaban las cooperativas que tenían esa práctica, de modo que era impensable que entraran en el censo social instituciones no cooperativas que además debían cursar un modelo de organización bien definido por el propio **contrato de asociación** a Caja Laboral Popular, y aun a Lagun-Aro.

La **intercooperación** y la **globalización** de la economía nos ha obli-

gado a romper ese quizás **exceso de pureza cooperativa**, para poder así luchar con mayor flexibilidad en el complejo y cada vez más inaccesible escenario de la empresa y, debilitando y ajustando el grado de pureza, se avanza hacia otro estadio en el que las técnicas y acuerdos para aumentar la competitividad constituyen el gran totem al que rendir tributo.

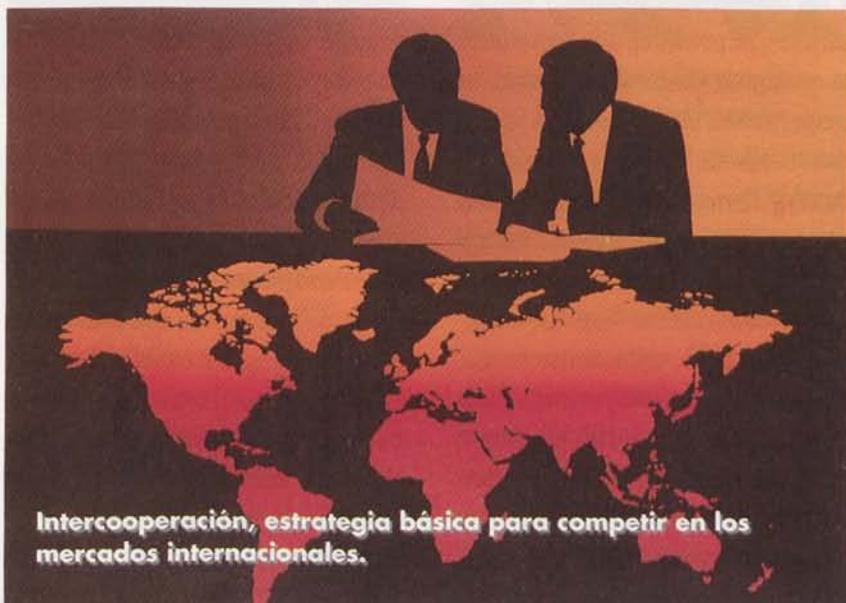
Pero si hemos mantenido siempre, entre las fortalezas nuestras, preci-

samente que las cooperativas eran sociedades de personas mediante cuya colaboración se han obviado huelgas, contraído las subidas de remuneraciones para enjugar gastos, un modelo de cobertura del desempleo más exigente y empresarial que el dependiente del INEM y, sobre todo, hemos confiado en la sensatez de un trabajador que a la vez fuera socio, parece necesario realizar un esfuerzo para preservar con ahínco este modelo de sociedad.

Porque, como se ha dicho aquí en alguna ocasión, la participación de los trabajadores no se puede aumentar con sólo una orden que así lo exija, sino **regando** día a día el preciado cultivo de una sociedad de personas que haga suya su empresa y se comprometa con ella.

### **El cooperativismo y el medio**

Hace años, quizás 25, ya se decía



**Intercooperación, estrategia básica para competir en los mercados internacionales.**



que por simple influencia del medio, el cooperativismo tendría una vida efímera, aunque nadie acertaba a poner una fecha para grabarla en su epitafio. Y creo que tales auspiciadores calculaban ya que, para ahora, el modelo de Mondragón hubiera desaparecido.

No ha sido así, y con su vitalidad es capaz de afrontar los reveses de una economía que en sus ciclos recesivos hace desaparecer un buen espectro de empresas que tuvieron gran solera y arraigo social, como lo podemos ver en nuestro alrededor.

Se produce, sin embargo, en este medio empresarial concebido para las sociedades de capitales una especie de "diglosia", en la que el cooperativismo está en posición minoritaria, porque las leyes se articulan pensando en sociedades anónimas cuando se proyectan los mercados de capitales, cuando se armonizan normas europeas y cuando surgen modelos de nuevas figuras financieras.

Es así como nuestro cooperativismo es esa especie de institución que goza de menos privilegios sociales o

políticos y encuentra para desarrollar su actividad muchos más obstáculos. Hay por este lado una especie de tributo por la originalidad de desear eliminar la permanente tensión entre propietarios y empresarios que nubla un avance justo de la sociedad. Por el contrario, las sociedades cooperativas equilibran, por coherencia interna, los derechos en disputa.

La intercooperación, utilizada con ánimo de agrandar la capacidad competitiva, tiene el reto de, a su

daridad, formación, comunicación y participación, única forma de colmar las apetencias de unos trabajadores que desean intervenir en la marcha de sus empresas.

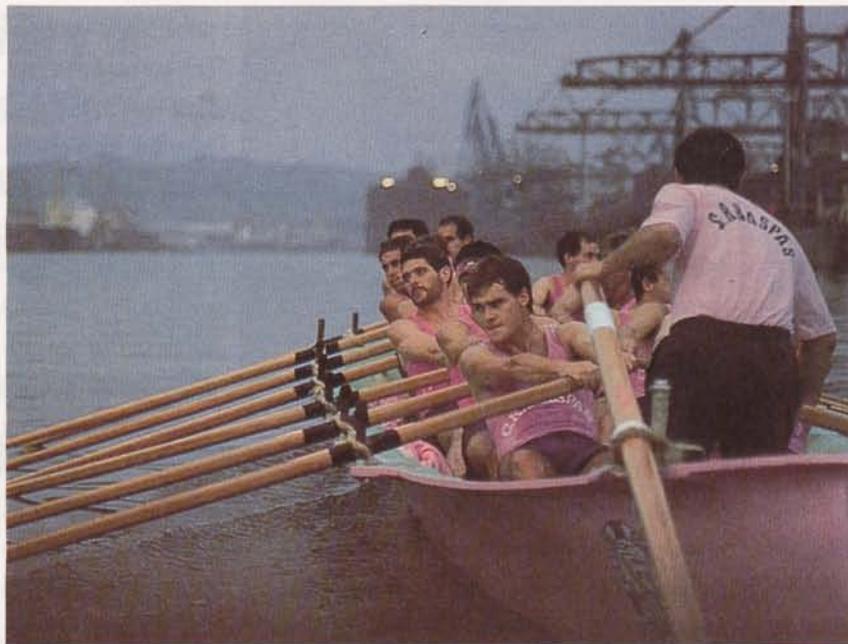
Podríamos llegar a pensar que este modelo, el de la sociedad de personas, es algo retardatario, tentación que nos surge a menudo cuando creemos que la intercooperación y la globalización sirven como estrategias para aumentar capacidades y agilidad en la gestión, pero sin compartir con las bases sociales las decisiones clave de la cooperativa. Pero en ese momento estaríamos dudando de ciertas virtudes irrenunciables y esenciales de la sociedad de personas, lo que nos podría llevar a per-

**“La participación de los trabajadores no se puede aumentar con sólo una orden que así lo exija, sino regando día a día el preciado cultivo de una sociedad de personas que haga suya su empresa y se comprometa con ella”.**

vez, respetar la sociedad de personas. Pero esto, en el mundo "diglósico" en que se halla la sociedad de personas no se podrá lograr a menos que se ejerciten y se cultiven con ahínco los factores esenciales: soli-

der uno de los factores en los que hemos basado nuestra mejor arma de competitividad, y a renunciar a la utopía de acceder a unas comunidades de trabajo democráticas, solidarias y justas. □

A pesar de que el potencial real de cooperación es similar en las distintas zonas de nuestro País, Agustín Amasorrain cree que las circunstancias específicas de cada pueblo determinan su nivel de cooperación. Asimismo, asegura que es fundamental preparar grupos humanos dispuestos a cooperar empresarial y socialmente.



## Intercooperación, un proceso de desarrollo más armónico

Agustín Amasorrain, Director Gerente de Orona

### Cooperación e intercooperación

Voy a empezar hablando en primer lugar del segundo vocablo de la palabra, Cooperación, para recordar de qué se trata: es un modelo de desarrollo empresarial y social, que pretende hacer más, y hacerlo de una forma diferente.

Cooperación que no pretende romper lo existente, sino sumar.

Tenemos que preparar grupos humanos dispuestos a empujar éstas y otras modalidades de cooperación; ¡qué bien nos vendría, sobre todo a vosotros mismos, jóvenes que comenzáis vuestra andadura profesional !.

La Intercooperación es un proceso que tiene lugar entre distintas cooperativas, para propiciar un mayor desarrollo, y más armónico, de las cooperativas agrupadas, de las agrupaciones y órganos de supraestructura; y de movimientos cooperativos en general.

### Carácter comarcal o sectorial

Cuando hablamos de este tema, hemos necesariamente de hacerlo en términos de pasado y de futuro.

En el pasado, la intercooperación ha tenido claras señas locales y comarcales.

Probablemente, no pudo haber sido de otra manera, dado que el liderazgo desarrollado por Arrasate fue determinante en la conformación del modelo actual; movimiento al que se fueron sumando otras cooperativas y áreas geográficas, con más o menos empuje y éxito.

Sería conveniente desarrollar una tesis a este respecto, que analizara las causas (culturales, locales y de otro tipo), y pusiera en claro los ELEMENTOS que pueden determinar el éxito de futuros lanzamientos.

Es mi percepción personal la de que, siendo el POTENCIAL REAL de cooperar similar en las distintas

**“La Intercooperación es un proceso que tiene lugar entre distintas cooperativas, para propiciar un mayor desarrollo, y más armónico, de las cooperativas agrupadas, de las agrupaciones y órganos de supraestructura; y de movimientos cooperativos en general”.**

zonas de nuestro País, existen sin embargo rasgos distintivos que hacen que cada pueblo sea tremendamente distinto de los demás; me atrevería a aventurar que la calidad de los líderes de la sociedad civil local, y los Valores que ellos representan, determinan que ese potencial se LIBERE, y surjan

cooperaciones e intercooperaciones diversas, o bien no se aproveche, y resulte estéril.

Y por contra creo que la Autocomplacencia es uno de los frenos fundamentales a este respecto.

### **Intercooperación sectorial**

Pues bien, volviendo al punto que

## **La división de construcción**

**Nuestra División, por ejemplo, cuenta con dos núcleos importantes ubicados en Gasteiz y Hernani, y varias empresas más ubicadas en localidades de Bizkaia y Gipuzkoa. Imaginemos un proyecto de nueva empresa, planta, etc. ¿Dónde ubicarla?.**

**La decisión tiene aspectos económico-empresariales a considerar, por supuesto, pero los humano-políticos deberían contar, necesariamente, con un peso considerable.**

**Creo que lo que se haga en el futuro no debe olvidar la necesaria energía humana a poner en juego para LIBERAR EL POTENCIAL del que he hablado antes.**

### **Unos foros estables**

**El mantenimiento de unos Foros Estables que analicen los planes estratégicos, contrasten los intereses comarcales y sectoriales, se vislumbre la incidencia de aquellos en el desarrollo de las distintas comarcas, y se hagan acuerdos, es conveniente y, seguramente, necesario.**

**Porque, no lo olvidemos, si hacer empresa cooperativa a nivel comarcal resulta ya complicado, no lo es menos a nivel País.**

**Y CAMBIAR NO NECESARIAMENTE SIGNIFICA QUITAR LO PREVIO, SINO GENERAR ALGO NUEVO, Y MEJOR.**

nos ocupa, hay que indicar que el Grupo ha optado por lo sectorial como vector-fuerza que oriente la organización política y funcional del futuro. Soy, como muchas otras, una persona convencida de la bondad y necesidad de ésta decisión para enfrentar el futuro: nuestras empresas tienen que lidiar con competidores mundiales que nos aventajan normalmente en, y por este orden: financiación (recursos propios), cuota de mercado (tamaño), y experiencia en el sector.

Creo que en aspectos relacionados con calidad humana, motivación, capacidad de trabajar en equipo, etc., les llevamos “champas” de diferencia por lo general.

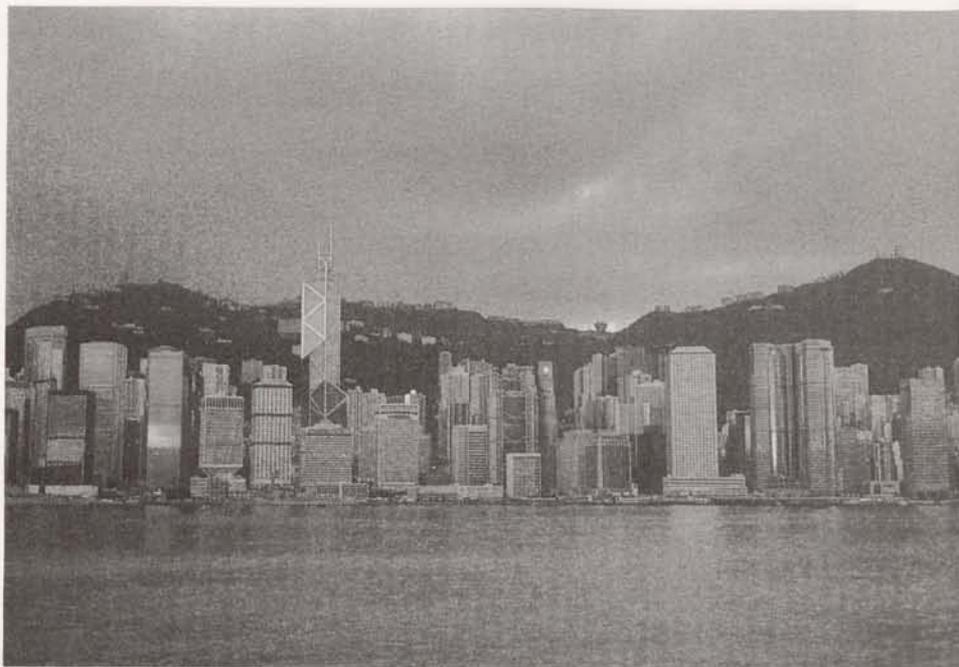
El grado de consolidación de los diferentes grupos comarcales era muy diverso en el pasado; algunos funcionaban (eran) como una única empresa, y otros mantenían relaciones más formales; entre medias, había un poco de todo.

Pues bien, ahora que nos hemos agrupado todos, hay grupos a los que ha tocado cambiar poco, porque ya con anterioridad tenían carácter de sectorial-comarcal, y otros han tenido que modificar en profundidad su organización.

Quien viene de una situación de consolidación grupal media, es quien menos percibe el cambio.

Lo que aún no se ha clarificado es cómo se van a comportar las distintas divisiones en aspectos relacionados con el Desarrollo Comarcal. □

Jesús Larrañaga afirma en este artículo que las cooperativas tienen la necesidad imperiosa de cooperar para poder competir en los mercados exteriores. En su opinión, investigar en común, crear y organizar redes comerciales cooperativas es una necesidad competitiva y social.



## Internacionalización y cooperación

Jesús Larrañaga

El panorama competitivo se ha modificado drásticamente y sitúa a las empresas en la incómoda pero a la vez actitud necesaria de adaptación a las nuevas coordenadas de gestión.

La presencia y gestión a escala internacional condiciona la razón de ser de las empresas y aflora de manera coactiva a veces, y espontánea en otras, en la urgente tarea de abordar nuevos modos de cooperación interempresarial.

Las personas y las empresas -éstas como obras suyas- se mueven más cómodamente en la salsa de lo particular y de los mercados controlados

y si cabe oligopolizados. Y es costoso traspasar el umbral de lo individual y del campo de la propia empresa si no es forzado por las circunstancias externas. Aunque no siempre, porque también a veces se atiende a la lógica de la previsión y del razonamiento, pero no es lo frecuente.

La necesidad y conveniencia de acuerdos de colaboración ha alcanzado también a aquellos que por su dimensión y poder tecnológico y financiero son netamente **empresas globales** por exigencias del guión de la nueva economía globalizada. Son paradojas de la modernidad.

A las grandes operaciones y gru-

pos industriales les ha llegado la hora de articular artificios organizativos, a causa de la complejidad y dificultad de enfrentarse en solitario en tecnologías y mercados que, por su tamaño y diversidad, requieren especialización y conocimiento, en suma, colaboración entre las partes.

Si las multinacionales practican fórmulas de coparticipación para sobrevivir ¿qué no hará falta para las pequeñas y medianas empresas que han de ajustar su traje a la medida de una economía para la que no nacieron originalmente?

La era de la modernidad se caracteriza por la permeabilidad de los



mercados, por su gigantismo, y, lo que es más sorprendente, por la relativa facilidad de acceso a los mismos, a través de la revolución comunicacional. Surge en paralelo una enorme proliferación de competidores que nacen por doquier y son permanente referencia y peligro para el que **no espabile a tiempo**.

Si antaño era raro que topáramos con productos de países exóticos y lejanos, hoy nos son familiares porque se nos infiltran montados en las **marcas corporativas** (empresas coreanas, taiwanesas y chinas) que, en menos que canta el gallo, se hacen con las cabezas de los usua-

absoluto poder de los medios de comunicación, estos condicionan el éxito o el fracaso empresarial.

En esta nueva realidad, las empresas han de dar respuesta a sus exigencias o sus requerimientos, y difícilmente lo van a hacer en solitario, si no se vertebran en relaciones más íntimas y profundas, salvo que se renuncie a ser empresa de **marcamos internacional o global**.

### Las Cooperativas

Las cooperativas, nacidas al calor de la ideología y del mercado local, están en la encrucijada de traspasar la frontera de lo individual y afrontar el reto de la globalización a tiempo e inteligentemente. Las cooperativas no pertenecen a un dueño en particular, sino que además de a los socios se deben a la comunidad social, y ésta no puede permitirse el

**“Las cooperativas no pertenecen a un dueño en particular, sino que además de a los socios se deben a la comunidad social, y ésta no puede permitirse el lujo de perder tan preciado como escaso bien por pequeños intereses personales y directivos”.**

rios, con el control del mercado, trompeteando las **marcas corporativas**, mediatizando conductas, afiliaciones o alineaciones producto-marca usuario.

En esta época de la mediática, de

lujo de perder tan preciado como escaso bien por pequeños intereses personales y directivos.

Las comunidades cooperativas están ante el compromiso y la responsabilidad de implicarse en proce-

sos de agrupación y potenciación de las fórmulas organizativas y de comunicación en torno a las estrategias corporativas. Investigar en común, crear y organizar redes comerciales bajo bandera corporativa e incorporar la **marca corporativa global** en la difícil y aventurada tarea de instalarse en los mercados distantes y continentales, como pueden ser los asiáticos, en clara evolución expansiva y futuro centro de gravedad de la economía del Siglo XXI.

Parece que estamos en el buen camino por nuestra pertenencia a una Corporación -la MCC-, construida tanto por afinidad ideológica como por pura necesidad competitiva y social.

Aún es pronto para palpar los frutos del aparellaje corporativo, pero en poco tiempo nos será tan necesario y común como lo han sido en el pasado Caja Laboral y Lagun-Aro. Muletilla estratégica indispensable para rodar por el pedregal de la internacionalidad.

MCC nos viene a tiempo para potenciar las capacidades individuales a las que hay que dar el espacio funcional y social compatible con integraciones a niveles agrupacionales y divisionales. Hay que ampliar el uso de los intangibles de **marca global corporativa MCC**, orientado a mejorar las posiciones competitivas a nivel internacional, para mantener y revalidar su condición original de cooperativa, de bien social y económico como razón de ser. □

El autor del artículo afirma que MCC es un proyecto de intercooperación que tiene como máximos exponentes la reconversión de resultados, la gestión del empleo o el apoyo financiero a las cooperativas en dificultades. Asimismo, señala que el proyecto MCC es un modelo de referencia abierto a la crítica y a la mejora.



## MCC, proyecto intercooperativo

Jesus Goienetxe, Director del Departamento de Gestión Social de MCC

**M**uchas veces, en tono más o menos reflexivo, solemos valorar negativamente los grandes principios calificándolos de utópicos, vacíos de realidad, declaraciones vagas de intenciones ... Expresamos así nuestra decepción ante la enorme distancia que siempre hay entre el deseo y la realidad, entre el “dicho y el hecho”, como dice el refrán.

### Una clave para entender nuestra historia

Sin embargo, en relación con este Principio Básico de la Intercooperación (la cooperación entre las cooperativas) no sería justa una valoración negativa. Es evidente que la intercooperación ha sido más que una utopía, más que una declaración de intenciones en la experiencia de Mondragón. En gran medida, nuestra realidad actual no se explica, no hubiera sido posible sin esta solida-

ridad intercooperativa:

- ¿Se puede entender la existencia y la función de Lagun-Aro, sin una real intercooperación?
- ¿Existiría Caja Laboral -que a su vez es un magnífico instrumento de intercooperación- sin la voluntad efectiva de intercooperación de las cooperativas que la fundaron?
- ¿No son modos espléndidos de intercooperar esas formas de solidaridad socio-empresarial tan características de nuestra cultura

como la Reconversión de resultados en los Grupos Cooperativos, o la Gestión de Ayuda al Empleo mediante la reubicación de los excedentes y la cofinanciación de las prestaciones económicas?

- En fin, ¿se puede explicar el crecimiento constante y la dimensión actual de nuestra Experiencia Cooperativa sin la clave de la intercooperación?

### Motivos y modos de intercooperación

La intercooperación, como toda forma práctica de solidaridad, exige a las cooperativas individuales un esfuerzo o una renuncia en beneficio del Grupo.

Cuando estos esfuerzos están motivados por unos resultados inmediatos y fácilmente previsibles, no suele ser difícil establecer fórmulas de intercooperación. Esto es evidente, por ejemplo, en los **modos defensivos** de intercooperación frente a peligros inminentes o daños reales como el riesgo de desempleo, de pérdidas económicas de las cooperativas, de pérdidas retributivas de los socios, etc.

Pero lo más característico de nuestra historia de intercooperación es

### MCC potencia la intercooperación

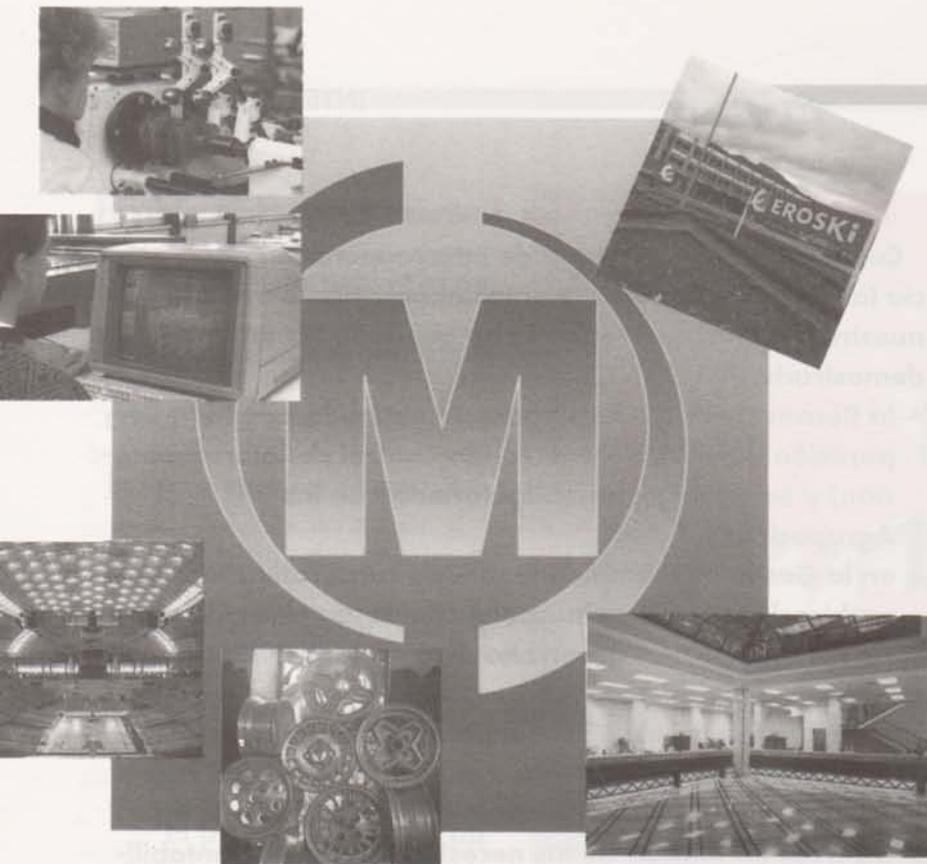
Como proyecto y realidad de intercooperación, MCC potencia las formas concretas de intercooperación heredadas de nuestra historia, cuya eficacia ha quedado largamente demostrada. Así,

- la Reconversión de Resultados se extiende a toda la Corporación a través del FCI (Fondo Central de Intercooperación) y se establece su obligatoriedad en las Agrupaciones.
- en la Gestión del empleo la unidad corporativa facilita las reubicaciones en las situaciones de desempleo y la planificación racional del desarrollo de nuevas actividades generadoras de empleo.
- el apoyo financiero a las cooperativas en dificultades y fuertemente endeudadas se canaliza a través del FCI, haciendo posible de este modo una asignación de los recursos en función de las necesidades y de la rentabilidad de los proyectos empresariales.
- las Actividades Corporativas de Enseñanza e Investigación reciben a través de MCC -vía distribución del FEPI (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa)- el apoyo financiero de todas las cooperativas.
- las políticas o estrategias corporativas asumidas por las cooperativas, como la Internacionalización de los negocios, la implantación de la Calidad Total, la Gestión Medio-ambiental, etc. reciben de la Corporación ayuda financiera e impulso de gestión.

que las cooperativas han sabido conjuntar sus esfuerzos para perseguir objetivos de largo alcance, tratando de asegurar el futuro económico y social de nuestra Experiencia Cooperativa. Se han establecido así

**modos proactivos** (orientados al futuro) de intercooperación. A veces no ha sido fácil “vender” estas iniciativas de intercooperación, convencer a las cooperativas de su necesidad. En cambio, desde una perspectiva histórica, nadie pone en duda que instituciones como Caja Laboral -cuyo proyecto fue muy discutido en sus comienzos- y Lagun-Aro son verdaderos pilares del pasado de nuestra experiencia y base sólida para construir el futuro.

**“La intercooperación, como toda forma práctica de solidaridad, exige a las cooperativas individuales un esfuerzo o una renuncia en beneficio del Grupo”.**



## MCC, realidad y proyecto de intercooperación

MCC es, en sí mismo, un proyecto de intercooperación proactiva que ha empezado a ser realidad:

- Organiza a las cooperativas **por sectores** configurando una Corporación con Unidad de Dirección Estratégica, "con el fin de maximizar su eficiencia económica y social".
- Constituye la respuesta de las cooperativas, en su conjunto, al **reto competitivo** del Mercado Único. Es un proyecto de intercooperación económica y social que aporta un nivel de **capacidad empresarial** que las cooperativas partícipes, aisladamente, nunca podrían llegar a realizar.

La evidencia de esta virtualidad empresarial del proyecto MCC se ha

interpretado a veces como si la nueva corporación hiciera dejación de los **finés sociales** que son inherentes esencialmente a las coopera-

**“Las cooperativas han sabido conjuntar sus esfuerzos para perseguir objetivos de largo alcance, tratando de asegurar el futuro económico y social de nuestra Experiencia”.**

tivas. Esta interpretación es infundada y errónea:

- Leyendo los documentos constituyentes de la Corporación se puede comprobar cómo el objetivo de la **eficiencia** va siempre acompañado de los calificativos de **empresarial** y **social**.
- MCC, además de aportar eficien-

cia empresarial y social, defiende y preserva la **identidad de la cultura cooperativa** en el nuevo entorno competitivo: muchas cooperativas no verían hoy garantizado su futuro en el aislamiento de sus proyectos individuales.

## MCC, proyecto perfectible

Globalmente considerado, MCC es un ambicioso proyecto de intercooperación que implica dos elementos esenciales. Por un lado, una "visión" del futuro: la consolidación competitiva de las cooperativas y su desarrollo armónico inspirado en los Valores permanentes de la Experiencia.

Y por otro, unos esfuerzos y renunciaciones de las cooperativas individuales en beneficio del objetivo común.

Pero no suele ser fácil aceptar resultados futuros a cambio de esfuerzos presentes. Por eso el proyecto MCC no es un modelo organizativo definitivo y cerrado, sino un modelo de referencia de implantación progresiva, abierto a la crítica y a la mejora desde todos los órganos y personas que lo componemos. □

# 1995

## Año Internacional de la Tolerancia

Jose M<sup>e</sup> Mendizabal hace en este artículo un canto de alabanza a la tolerancia, un pilar amenazado en la convivencia social. En una sociedad tan plural como la nuestra, el respeto a los demás es un buen camino para aprender a tolerar y convivir con los demás.

José M<sup>e</sup> Mendizabal

**E**n un libro que se titula "¿Por qué la luz no dobla las esquinas?" leí este diálogo entre un joven ingeniero agrónomo que había comprado unas hectáreas de tierra y un criollo que vivía al lado de su rancho.

-¿Ha visto, don Laureano, mi campito? Yo le quería preguntar qué opina sobre la posibilidad de que este terreno me dé algodón.

-¿Algodón, dijo, patroncito? No, mire, no creo que este campo le pueda dar algodón. Fíjese, no. Los años que hace que yo vivo aquí, y nunca "vido"

que este campo diera algodón.

-¿Y maíz? ¡Usted cree que me puede dar maíz?

-¿Maíz, dijo, patroncito? No, mire. No creo que este campito le pueda dar maíz. Por lo que yo sé este campito lo que le puede dar es algo de pasto, un poco de leña, sombra "pa" las vacas, y con suerte alguna frutita de monte. Pero maíz, no creo que le dé.

-¿Y soja, don Laureano?

-¿Soja, dijo, Patroncito? Mire, no le quiero "macaniar". Yo nunca "vido" la soja por estos lados. Pero no creo que este campito le pueda dar soja. Ya le digo : lo que le puede dar es

algo de pasto, un poco de leña, sombra "pa" las vacas y quizá con suerte alguna frutita de monte.

-Bueno don Laureano, yo le agradezco todo lo que usted me ha dicho, Pero ¿Sabe una cosa?, lo mismo me gustaría hacer una prueba. Voy a sembrar algodón en el campito, y vamos a ver qué resulta.

Los comentarios que puede suscitar este diálogo son muy variados. Veo dos hombres que no están de acuerdo y sin embargo conversan y se entienden y conviven en paz.

La opinión general, común, es que es inútil esforzarse por conseguir

que en el campo del mundo florezca la tolerancia. Pero vamos a tratar de sembrarla. Jules Lemaitre dice que *"la tolerancia es una virtud difícil: nuestro primer impulso y aun el segundo, es odiar a todos los que no piensan como nosotros"*. No me atrevo a decir que lo natural, lo humano sea la intolerancia, pues la tolerancia me parece tan humana como la intolerancia. Lo espontáneo parece ser la intolerancia. Todas las virtudes requieren una buena dosis de esfuerzo.

### La tolerancia amenazada

---

Las Naciones Unidas han declarado 1995 el Año Internacional de la Tolerancia. Debe ser porque no abunda mucho la tal tolerancia. La tolerancia es un pilar amenazado de la convivencia social.

Hay muchas formas de intolerancia: Por alguna razón o sinrazón se generan brotes de intolerancia racista. No hace falta citar periódicos para confirmarlo. La intolerancia racial se da entre blancos, entre blancos y negros, entre negros y entre los de aquí y los de allí.

Hay intolerancias por motivos religiosos o de credo religioso. Existen fanatismos que llegan a extremos increíbles, pero que se dan y se han dado en la historia de la humanidad. Los fundamentalismos religiosos llevan dentro de sí gérmenes de intolerancia y aun de fanatismo.

Hay intolerancias políticas de todos conocidas, que tampoco son

## Las personas valen más que los principios

**Sé que los principios religiosos han sido en mi misma Iglesia origen de intolerancias, pero, quiero contaros un sorprendente episodio de tolerancia y de posicionamiento contra la ley por defender a una mujer.**

**-*"Maestro, esta mujer ha sido sorprendida en flagrante adulterio. En la ley nos mandó Moisés apedrear a esta clase de mujeres. ¿Tú qué dices?"*- Así de claro se lo plantearon a Jesús.**

**-*Aquel que de vosotros esté sin pecado, sea el primero en tirarle una piedra, contestó el maestro.***

**E, inclinándose de nuevo siguió escribiendo en el suelo. Al oír aquello, se fueron saliendo uno a uno, empezando por los más viejos, y lo dejaron sólo con la mujer, que seguía allí en medio.**

**Se incorporó Jesús y le preguntó:**

**-*Mujer, ¿dónde están? ¿ninguno te ha condenado?***

**-*Ninguno, Señor, respondió ella.***

**Jesús le dijo:**

**-*Tampoco yo te condeno. Vete y no peques más.***

exclusivamente occidentales.

Rosa Montero escribía hace poco en El País un artículo titulado "Tinta siniestra" y concluía con que *"la negrura de la intolerancia se extiende como una mancha de tinta negra que lo pringa todo"*. Ella se refiere a Newt Gingrich y a Norteamérica. El Sr. Gingrich dice que el regreso a la utopía americana pasa, entre otras cosas, por reforzar la conciencia individualista. Eso mezclado con la fe en Dios y la fe en América puede dar lugar a una sociedad absolutamente intolerante.

En ese mismo periódico el 19 de Marzo de 1995 leí: *"Casi sin cesar, los políticos y dirigentes de este país*

*(EEUU) son denunciados y derrocados no sólo por asuntos de corrupción pública, sino por conductas que desaprobaría un párroco"*.

Rosa Montero dice también: *"Norteamérica se está hundiendo en un pantano de intolerancia sólo comparable a la época feroz de la caza de brujas del macartismo"*.

### Respeto

---

Por una serie de de razones o sinrazones la gente se mata y eso es lo intolerable.

El punto de arranque de la tolerancia es el respeto al otro, y al otro distinto a mí. Es claro que lo dife-



rente nos da miedo por ser distinto, por no entenderlo fácilmente, por no poderlo manipular. La reacción instintiva ante el miedo es eliminar las causas del miedo. Las terapias aplicables ante los pluralismos son las terapias del respeto.

Si queremos que tolerancia signifique algo más que indiferencia, que no se la defina por la imagen de "dejación irresponsable" que es lo que sugiere con frecuencia, sino por la "construcción de convivencia ciudadana", una tarea importante es afirmar y defender que existe lo intolerable y que eso intolerable amenaza la convivencia ciudadana. Lo intolerable es justamente la intolerancia. Los fanatismos y rigideces se dan entre los hombres y mujeres de este mundo y generan toda clase de atropellos contra otros seres humanos.

Nuestro mundo es un mundo plural. Existe una gran diversidad. Los hombres y mujeres de este mundo presentan diferencias de color y de

cultura y de costumbres, y de religión y de formas de organización familiar y social, de opiniones diversísimas. Existe un pluralismo real que es necesario admitir y respetar. Dentro de ese pluralismo hay que aprender a convivir respetando y admitiendo la pluralidad de lenguas y la pluralidad de formas de acercamiento a Dios y la pluralidad de costumbres. La base de la convivencia es el respeto al otro que es diferente. Porque somos plurales hemos de ser tolerantes.

Ser tolerante no significa ser un pasota. Pero hay que renunciar a toda forma de intolerancia, lease: Dogmatismo, Fascismo, Fundamentalismo, Sexismo, Xenofobia, Racismo, Imperialismo, Terrorismo.

#### Educarse en la tolerancia

Las raíces de la intolerancia están dentro de cada persona, y las raíces de la tolerancia también.

Se puede defender la verdad y las

propias convicciones con fuerza y entusiasmo, sabiendo que ir tras la verdad es vivir expuesto a un sinnúmero de equivocaciones y estando abierto críticamente a todo lo que es nuevo, la verdad nos hace libres; no, intransigentes.

La bondad y el bien tampoco son exclusiva de nadie. No puedo pensar siempre que los otros son malos y mal intencionados. Hagamos el ejercicio de ponernos en la mente de aquél a quien juzgamos.

"Al enemigo, ni agua", no es una buena máxima de tolerancia. "Amad a vuestros enemigos" es la frase en la que la tolerancia llega más lejos. Los herejes y opositores adversarios, divergentes, y rebeldes nos son absolutamente necesarios en la vida. Hay que mirarlos con simpatía y en cordial desacuerdo.

"Dios hace salir el sol sobre los buenos igual que sobre los malos". Dios no es fanático. Dios es tolerante.

Aprender tolerancia es mirarse a sí mismo, encontrarse lleno de defecto y saberse perdonar. Más de una vez me digo: "José Mari eres un majadero, pero te tengo que aguantar". Creo que es una gran escuela para aprender a tolerar y a convivir con los demás. El otro es tan importante y tan bueno y tan sincero como lo puedo ser yo.

Hay que tratar de evitar la ingenuidad. Sabemos que yendo así por la vida nos van a engañar bastantes veces. Correremos el riesgo tratando de ser prudentes como serpientes. □

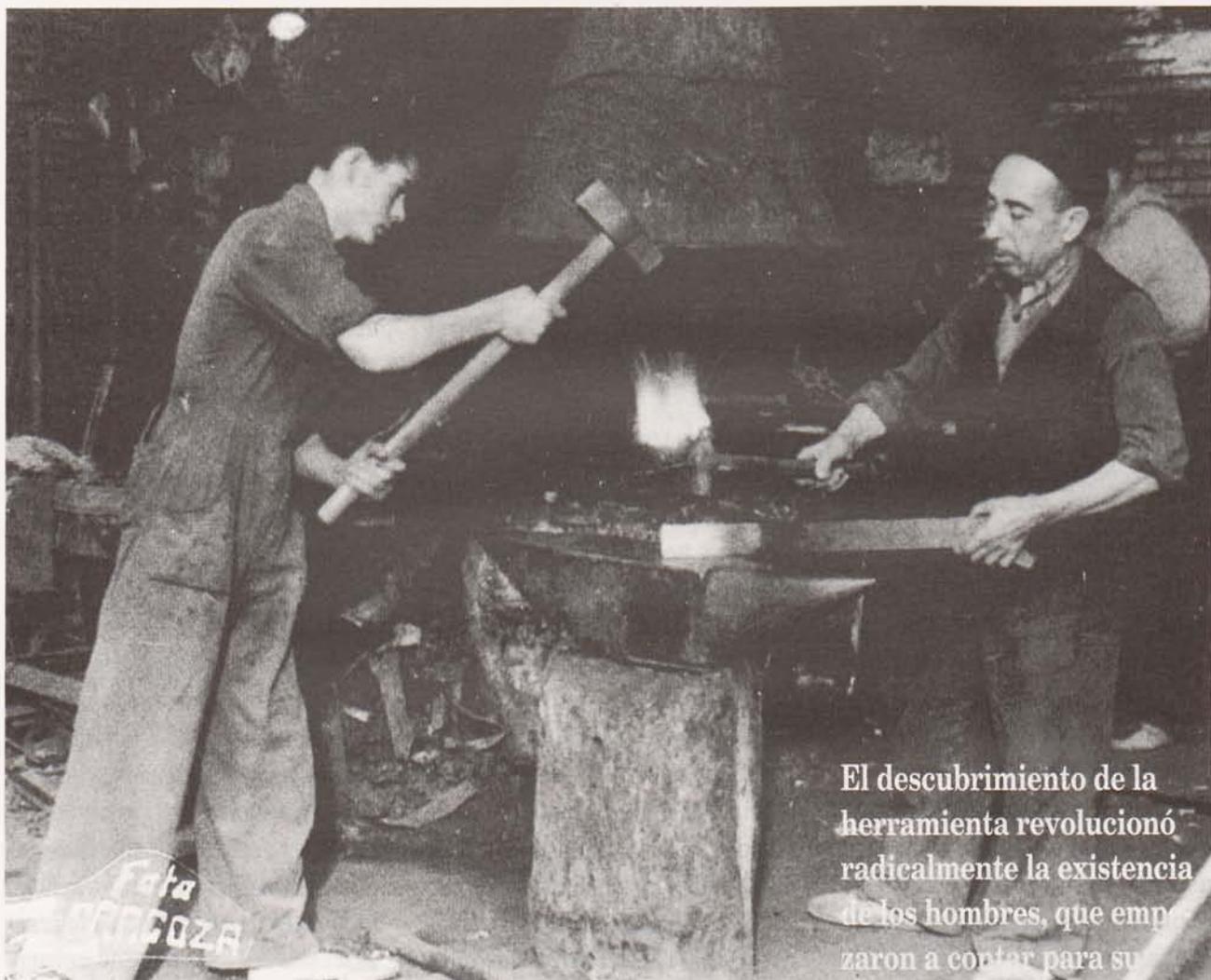


Foto  
CORCOZA

El descubrimiento de la herramienta revolucionó radicalmente la existencia de los hombres, que empezaron a contar para su

supervivencia y desarrollo con eficaces medios complementarios de sus propios miembros. Su evolución ha sido constante en el tiempo habiendo pasado desde las primeras de madera, piedra o hueso a las de cobre, bronce y hierro, hasta llegar a los complejos útiles actuales.

# Errementaixak

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

**E**n nuestro país, en la edad media ya estaba muy extendida la obtención y el tratamiento del hierro, lo que fue posible por la abundancia de yacimientos y bosques que proporcionaban el combustible necesario. En este contexto se desarrollaron los herreros “errementai-xak” poco especializados, que fabricaban gran diversidad de herramientas en pequeñas cantidades destinadas al consumo local.

Con el fin de la edad media y el desarrollo de las comunicaciones, los herreros que trabajaban en sus fraguas comenzaron a especializarse en la fabricación de una gama reducida de artículos en grandes cantidades, “muchos iguales uno detrás de otro”, con cierta concentración en determinados centros, que transportaban a los lugares de consumo para su comercialización.

El desarrollo en el siglo XVI de la industria del hierro en los valles del Urola y Deba dio lugar a una importante actividad dedicada a su transformación en un gran número de artículos, como herramientas, clavos, herraduras, rejas y armas blancas entre otras. Oñate llegó a ser un centro importante de forja con numerosas fraguas o talleres artesanos, ubicados en el mismo núcleo urbano en bajos y tejava-

nas, así como en los arrabales y en los barrios de Olabarrieta y Zubillaga. La tradición se mantuvo, pues dos siglos más tarde se llegaron a censar hasta 70 fraguas que eran manejadas cada una por un maestro y varios oficiales y algún aprendiz, alcanzando un número máximo de 6 personas por fragua.

Los herreros o formadores se fueron especializando en la obtención de algunos productos como herramientas (porras, mazos, hachas, azadones, arados, anzuelos, escoplos, martillos, rejas de arar, etc.)

naba normalmente desde la proximidad de la fragua, con una larga pértiga colgada del techo que hacía palanca. Un yunque o bigornia situado en el centro de la habitación sobre un grueso tronco de árbol y un recipiente de piedra conteniendo agua para enfriar las herramientas, completaba la instalación. A todo ello había que añadir un banco de trabajo y una gran cantidad de tenazas, mazos y martillos necesarios para la manipulación de los productos fabricados.

Las barras y llantas de hierro utilizados como materia prima

“**El desarrollo en el siglo XVI de la industria del hierro en los valles del Urola y Deba dio lugar a una importante actividad dedicada a su transformación en un gran número de artículos, como herramientas, clavos, herraduras, rejas y armas blancas entre otras**”.

herraduras, clavos (claveteros), sartenes (sarteneros), mazas (maceros), así como cuchilleros o tijeteros.

La instalación básica consistía en un hogar construido con piedra arenisca de un metro a metro y medio de ancho por otro tanto de fondo y unos setenta centímetros de largo construido con tablas y cuero que se accio-

se calentaban en la fragua hasta alcanzar la temperatura de forja para posteriormente darle la forma necesaria por medio de golpes con martillos accionados por los oficiales. El maestro con un útil pequeño iba golpeando sobre la pieza en el lugar adecuado, indicando a los oficiales dónde debían golpear con sus mazos.

## Barreno ojo de barril salomónico

Una de las herramientas empleadas para trabajar la madera es el "barreno ojo de barril salomónico" que posiblemente debe el nombre a su utilización para hacer los agujeros de los toneles por donde se introducen y extraen los líquidos, así como al retorcido de una gran parte de su cuerpo.

Aunque su uso más extendido es para taladrados mayores de unos 10 mm. de diámetro, para lo que se le hace girar a mano, su empleo en el agujereado de las traviesas (para la sujeción a los rieles del ferrocarril) ha hecho que sea relativamente conocido.

El "barreno ojo de barril salomónico" básicamente es una barra, de diámetro variable según el tamaño del barreno, con el retorcido indicado y una gruesa cabeza en uno de sus extremos agujereada transversalmente, donde se introduce un mango de madera que sirve para sujetarlo y hacerlo girar con ambas manos.

Tradicionalmente lo han fabricado los herreros, calen-

tado en una fragua una barra redonda de medidas adecuadas para obtener la herramienta deseada, aplastando a martillazos sobre un yunque uno de sus extremos para conseguir la parte plana o paleta. Tras un nuevo calentamiento y sujetarlo en un tornillo de banco, se retorció manualmente la paleta, para posteriormente, a lima y con una piedra abrasiva natural, conseguir el filo de un extremo. Una vez obtenida la forma deseada se templaba la pieza tras un nuevo calentamiento en la fragua sumergiéndola rápidamente en agua.

Actualmente, en la industria, la cabeza y la paleta se obtienen en forja con estampa, pero el retorcido salomónico se sigue haciendo artesanalmente a mano.

Para conseguirlo se calienta la paleta en un pequeño horno hasta alcanzar el rojo vivo para posterior-



“El oficio era duro, siendo frecuente que los aprendices empezaran entre los 14 y 16 años residiendo en casa del maestro, quien habitualmente los alimentaba y vestía”.

El oficio era duro, siendo frecuente que los aprendices empezaran entre los 14 y 16 años residiendo en casa del maestro, quien habitualmente los alimentaba y vestía comprometándose ambos por escrito por períodos de cuatro años. Los incumplimientos de lo pactado daba lugar a compensaciones importantes.

Los maestros se comprometían con comerciantes para la fabricación de determinadas cantidades de producto para lo

mente apoyándola sobre un pequeño yunque golpear a mano con un martillo a fin de obtener dos pequeños salientes en uno de sus extremos.

Tras sujetar una extremidad en un útil giratorio, que va unido a una rueda en forma de timón de barco, la otra se introduce en una ranura fija que lo inmoviliza y a continuación se hace girar la paleta dando vueltas manualmente a la rueda con suavidad, consiguiendo el retorcido de la paleta.

El trabajador gira la rueda y controla visualmente el avance del retorcido, que debe ser uniforme en todo su recorrido. Como quiera que esto no ocurre, debido a que ni el espesor de la pieza ni el calentamiento son uniformes, enfría la zona que considera bien retorcida, vertiendo agua sobre la misma, mediante un bote, consiguiendo de esta forma el retorcido definitivo de esta parte para continuar con la operación.

Aunque el proceso artesanal requiera habilidad y oficio, el trabajador consigue hacerlo en unos 30 segundos por barreno, gracias a la experiencia adquirida.

A continuación vuelve a calentar, y golpeando el barreno con el martillo sobre el yunque, da forma a los pequeños salientes de su extremo de trabajo, que se afilan posteriormente.

La cabeza obtenida por estampación se une por soldadura y se da un tratamiento térmico a todo el conjunto.

Aunque se han realizado intentos para automatizar el proceso, las dificultades para conseguir la forma deseada y la rapidez y buenos resultados conseguidos por el proceso artesanal, en los que la habilidad del trabajador es decisiva, así como la decreciente demanda, han hecho que se siga fabricando esta herramienta en gran medida con los mismos sistemas utilizados en el pasado.



que frecuentemente estos adelantaban la materia prima y parte del precio convenido siendo en algunas ocasiones los propietarios de la fragua.

Simultáneamente con este sistema de producción especializado y compitiendo con él, existían numerosos herreros rurales que cubrían la demanda local mediante producciones unitarias sobre encargo.

Entre los siglos XVI y XIX los sistemas de producción cambia-

ron poco y se mantuvo la fragua como centro de producción de numerosos productos metálicos y herramientas a pesar del desarrollo de éstas en formas y funciones para adaptarse a las necesidades de cada oficio.

Hacia mediados del siglo XIX se desarrolló en Europa el martillo de vapor para la forma de metales que aunque se implantó sobre todo en la industria naval no consiguió desplazar a las tradicionales fraguas hasta la pri-

mera década del presente siglo. La generalización del uso de las citadas máquinas dio lugar a la fábrica de forja en su concepto actual desplazando todavía hace pocas décadas a nuestros "errementaixak". □

NOTA: Nuestro agradecimiento a José Antonio Aspiazu, profundo conocedor de la industria y el comercio en el valle del Deba en el siglo XVI, por las informaciones facilitadas.



Metro bi luze den lazkaotar honek bizitza erdia baino gehiago eman dio saskibaloari. 16 urte zituela hasi zen jokatzeko eta 31rekin utzi zuen.

Orain saskiaren kirolaren munduan hizketagai nagusienetakoa bihurtu den taldearen buru da. Josean Kerejeta da, Taugreseko lehendakaria.

## josean **KEREJETA** baskoniaren arima

Javier Marcos

**Z**azpi urte igaro dira saskibaloiko kantxa utzi zuenetik, baina saskiaren kirolarekin erabat lotuta jarraitzen du. Orain ez du Baskoniarentzako erreboterik hartzen eta ezta saskiratzerik egiten ere, baina lehendakari-mahaian jesartzen da estatuko saskibaloian modako "team" bihurtu den taldea zuzentzeko.

Bere aurreko garaian baloia zen esku artean luzaroen izaten zuen tresna eta bere zeregin nagusia kontrako taldearen saskian sartzen asmatzea; orain, ostera, telefonoari helduta eta paper artean murgilduta ematen du eguna, emaitza ekonomikoak neurri handian patuaren menpe dituen enpresa hau

errentagarri egiteko helburuarekin. Azken finean, saskibaloia joko bat baino ez da. Batzuetan irabazi egiten da eta beste batzuetan galdu.

**T.U.: Pozik egongo zara, ezta, taldeak egindako bidearekin?**

**Josean Kerejeta:** Egia esateko, pozik nago. Urteak daramatzagu ACB ligan ezezik European ere leihakorra izango den taldea egiteko ahaleginetan eta badirudi orain ari garela lan horren fruitua jasotzen. Taldea errespetuz hartzen dute bai ACB ligan bai European, dagoeneko bi final jokatu ditugu European eta.

**T.U.: Zuen mugak ere ezagutuko dituzu ordea.**

**J.K.:** Errealistak gara eta ezagutzen

ditugu gure aukerak. Egia da maila konpetitibo altuan gabiltzala, baina badakigu beren inguru eta aukerengatik gure gainetik egon behar duten taldeak daudela. Hala eta guztiz ere, zorte onak jarraitzen duen bitartean, ahalik eta etekinik handiena ateratzen saiatuko gara.

**T.U.: Batez ere Josean Kerejetari lotzen zaion proiektua izanik, esanahi berezia izango du zuretzat, ezta?**

**J.K.:** Bai, baina, salbuespen batzuk izan ezik, hasieran geunden berberok jarraitzen dugu. Dena den, gure egitura eta taldea antolatzeke era asko hobetu ditugu, zalantzarik gabe. Pozik nago, baina kirolaren munduan gauzek garrantzi erlatiboa dute, hau da, gora-

beheren eta emaitzen menpe zaude. Oso erraza da bat-batean oso egoera positiboan zein oso negatiboan egotea. Kontuan izan behar da gauzak edozein unetan alda daitezkeela.

**T.U.:** Zergatik heldu da Baskonia ACBn modako taldea izatera? Badago arrazoi bereziren bat?

**J.K.:** Ez dago arrazoi berezirik. Zirkunstantzia ugari batzen dira eta horietako garrantzitsuenak agian hiriak beti izan duela saskibaloirako zaletasun handia eta beti bizi izan duela giro hori. Bestalde, nire ustez asmatu egin dugu gure egitura hobetzera eta baliabide gehiago sortzera bideratu ditugun hainbat ekintzetan; horiei esker lortu da tal-



dea hobetzea, jokalaririk hobeak kontratatzea eta maila leihakorra handitzea.

Jendearen erantzuna ere baloratu egin behar da, oso positiboa izan baita maila guztietan. Ez dakit, gauza txikitxo horiei guztiei esker ari da orain Tau-gres une gozoa bizi izaten.

**T.U.:** Eta datorren urteari begira, egungo

**blokeak jarraituko du?**

**J.K.:** Guri horrela izatea gustatuko litzaiguke. Keny Green, Pablo Laso eta Santi Abad berrizteko ditugu. Bloke osoarekin jarraitzea gustatuko litzaiguke, baina denboraldia bukatzen ez den eta datorren urtean zein konpetiziotan egongo garen ez dakigun bitartean, ezin dugu ezer aurreratu. Segun eta zein konpetiziotan gauden, berriztapen horiek egiteko aukera ekonomikoak ez dira berdinak izango.

## Erronkak

**T.U.:** Zeintzuk dira Josean Kerejetaren erronka nagusiak Baskoniari begira?

**J.K.:** Jendeak gauza bat jakin behar du. Datorren urtean 650 eta 700 milioi pezeta bitarteko aurrekontuarekin jokatu behar badugu, horren ia % 60 hemendik kanpora sortzen den dirua da, publizitate estatikoa eginez, TBra-ko eskubideak izanez eta abarren bidez esponsorrengandik datorrena. Esponsorra gurekin 8 urte daraman Castelloneko enpresa bat da. Azkenean, inguru geografiko mugatu samarra daukagu eta hala ere pabiloiarekin ditugun aukerak nahiko mugatuak dira.

**T.U.:** Eta egoera honen aurrean, zer?

**J.K.:** Hazten eta talde leihakorra izaten jarraitu nahi badugu, badaude epe laburrera argitu beharreko hainbat alderdi. Lehena, diru gehiago sortzeko bidea emango digun pabiloi handiagoa izaterik dugun; bigarrena, Euskal Herri mailan lanik egiterik dugun, Arabako taldea izatetik poliki-poliki Euskal Herriko taldea izatera heltzeko; eta

hirugarrena, erakundeetatik jaso beharreko laguntzak definitzea. Ezin dugu jarraitu urtero-urtero aurrekontuekin larri ibiltzen eta gauzak asmatzen. Egonkortasun handiagoa behar dugu. Epe ertainera egonkortasuna ziurtatuko bagenu, talde garrantzitsua izateko eta onenekin konpetitzeko moduan egongo ginateke.

**T.U.:** Josean, bizitza erdia eman diozu saskibaloiri, lehen jokalaririk izanez eta orain lehendakari-lanetan. Zein duzu nahia-go?

**J.K.:** Jokalaririk izatea, inolako zalantzarik gabe. Jokalariak oso bestela bizi izaten ditu gauzak; gustatzen zaiona egiten du, dirua irabazten du, nire garaian ez bezala, eta askoz ere gehiago gozatzen ditu gauzak. Zuzendariak arazoak buru gainetik kendu ezinik bizi dira beti. Jokalaria izatea da politena, baina adinari ihes egiterik ez dagonez...

**T.U.:** Saskibaloiarekin duzun lotura alde batera utzita, zer gehiago egiten duzu?

**J.K.:** Gozoki-denda batzuk ditut, eraikuntza-sektorean ere zertxobait egiten dut, ... Hainbat negozio ditudala esan daiteke eta horiei ematen diet nire denbora.

**T.U.:** Izan al zenuen ikasteko astirik?

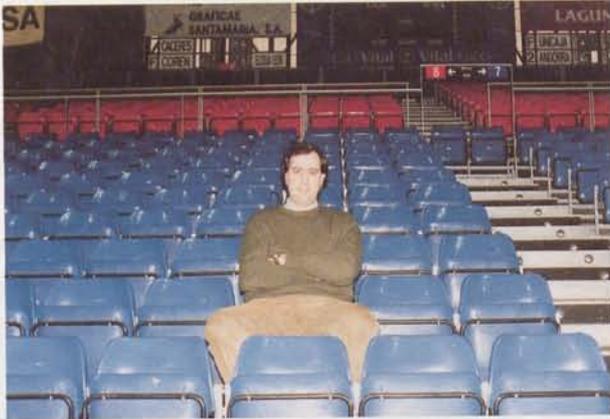
**J.K.:** UBira arte; gero Enpresa Zientzietako urte bat egin nuen, horren ondoren Maisutzako beste bat eta beste gauzatxo batzuk, baina ez nuen karre-riarik bukatu.

**T.U.:** Saskibaloian jokatzen al duzu?

**J.K.:** Ez, ez horixe. Footing egiten dut astean 3 edo 4 aldiz eta aspaldi honetan, gainera, gutxiago. Beldur handia ematen dit jokatzeak, fisikoki gaizki

egoteaz gain, lesioei izugarritzko beldurra diedalako.

**T.U.:** Porrotek ba al dute kontsolamen-



**durik?**

**J.K.:** Inoiz ez. Galtzea beti da drama bat, kirolari dramatismoa kendu behar zaiola dakidan arren. Azken finean, batzuetan irabazi eta besteetan galdu egiten den joko bat baino ez da. Baina galtzeak min handia ematen du eta batzuetan besteetan baino gehiago.

**T.U.:** Europako Koparen finalean esate baterako.

**J.K.:** Hor galdu izanak ez zidan horrenbesteko minik eman. Denori gustatuko litzaiguke Europako txapeldu-nak izatea, baina nere ustez, zailena azkeneraino heltzea da. 98 taldek irte-tan dute eta bi baino ez dira heltzen. Azkenean leon castillo botatzea bezala da eta une honetan nire ustez gurea baino hobea den taldearekin jokatu eta galdu egiten duzunean, gozoa izan ez arren, kanpaina ezin hobea egin izana-ren atsegina geratzen zaizu.

**T.U.:** Zaila izango da patua gestionatzea.

**J.K.:** Oso zaila da, izan ere, ez daukazu gerta daitekeena kontrolatzerik. Eta are zailagoa gai publikoa izanda. Enpresa batean aldagai batzuen berri

izan dezakezu eta baita une bakoitzean egin dezakezunarena ere. Kirolean, berriz, oso ondo joan zaitezke, betiko

gauzak eginez, gauza horiek hobetuta ere bai, baina jokalaria baten edo biren lesioek, egiten aritu zaren lan guztia kakaztu dezakete (guri gertatu zaigu noizbait). Aurrikuspen ekonomiko guztiak eta daukazun perspekti-

ba ezereztan zaizkizu.

**T.U.:** Izaera berezirik izan behar al da horrelako munduan sartuta aritzeko?

**J.K.:** Ez, ez dut uste. Gustatu egin behar zaizu egiten duzuna eta baita zurekin bat eginez helburu berbera duen eta bide bera hartuta duen lagun-taldeaz inguratuta egon ere.

**T.U.:** Futbola gustatzen zaizu?

**J.K.:** Oso gutxi. Realaren jarraitzailea naiz, badakit ligan nola dabilen eta besterik ez. Telebistan ez dut futbol-partidurik ikusten, ez nauelako gehiegi erakartzen.

**T.U.:** Sarritan haserretzen zara?

**J.K.:** Nik ezetz uste dut, baina hori besteek esan beharko dute.

**T.U.:** Denek gorai patzen dute Taugres. Kritikarik egitera ausartuko zinategi?

**J.K.:** Alderdi asko hobetu behar ditugu, baina batez ere oraindik ez daukagun egonkortasun ekonomikoa lortu beharra daukagu. Dena den, kirol profesionalean gertatzen den gauza da. Ez da kontsolatzeko, baina horixe da errealitatea. Antolaketa aldetik ere hobetu beharra daukagu, kirol aldetik ere bai,

gauza asko daude egiteke. Dena ondo dabilela pentsatuko bagenu, etxera joatea baino ez genuke izango.

**T.U.:** Zein da zure helburua?

**J.K.:** Errealistak izanda eta non gauden eta zer aukera dugun jakinda, proiektu honi % 100eko etekina ateratzea gustatuko litzaidake.

**T.U.:** Zer behar duzu horretarako?

**J.K.:** Pabiloi handiagoa izango dugun ala ez jakindakoan, gure lana antolaketara hobetzea, Euskal Herriko taldea izateko bidea hartzea, ... izango da; orduan hasiko gara gauza horiez guztiez pentsatzen. Eta hori lortzeko lanean ari gara.

**T.U.:** Taugresen gauzarik onena, jarraitzaileak.

**J.K.:** Taldearen gauza onenetako bat da bai. Gainera, azken urteotan asko gehitu dira. Hemen dagoen giroa saskibaloi-kantxa gutxitan egoten da, Europakoak barne hartuta. Beti izan ditugu jarraitzaile ezin hobeak, baina taldeak orain proiektio handiagoa duenez eta jarraitzaileek lagundu egiten diotenez, gehiago nabaritzen ari da.

**T.U.:** Lehendakaritzan zeintzuk dira gehiago betetasunak ala buruko minak?

**J.K.:** Asko beteko ez banindu, ez nintzateke hemen egongo. Kirolean, pozak oso laburrak baina oso handiak izaten dira. Buruko minak, aldiz, gehiago izaten dira eta luzeagoak. Baina denbora-rekin horrela bizi izatera ohitzen zara. Zerbait garrantzitsua irabazten duzunean % 100ean gozatu behar dela pentsatzen dutenetakoa naiz, horrelako uneak oso gutxi izaten baitira, horregatik ondo dastatu behar dira. □

# BEGI BELARRI



Por Uribe

## Pensiones públicas y privadas

El pasado mes examinábamos las diferencias existentes entre los sistemas de financiación, "de reparto" o "de capitalización". En éste vamos a tratar de analizar en qué consiste la doctrina o razón, convertida últimamente en diatriba en el seno del Estado, para elegir un sistema de cobertura pública frente a otra de cobertura privada.

El tan traído y llevado "estado de bienestar", trasladado a la Carta Magna de la Constitución Española, ya establece que la cobertura social será **universal** (artº 41 de la C.E.), que se extenderá a todos los ciudadanos, será **suficiente** (artº 50 de la C.E.), calificación de fácil comprensión pero de lábil medición, será de **financiación pública** (artº 41 de la C.E.), con cargo al Presupuesto, y será **actualizada** (artº 50 de la C.E.), es decir, deberá ajustar sus niveles de cobertura.

Dicho esto, la cobertura pública de las pensiones cada vez se va haciendo más difícil para el Presupuesto, porque sólo en 18 años -desde 1975 a 1993- el número de pensionistas ha pasado de 3.404.476 a 6.647.800, prácticamente se ha duplicado, y el número de cotizantes por cada pensionista se ha reducido, desde 3,17 a 1,81, al 57%.

El gasto en pensiones de la Seguridad Social ha crecido desde 3.786.900 millones de pesetas en 1990 a 6.254.200 millones en 1995 con un aumento relativo del 65,2%, porque al mayor número de pensionistas se une el aumento medio de las pensiones que han pasado de 22.000 pesetas en 1983 a

57.000 pesetas en 1993. De ahí que las pensiones le costarán al Estado el 21% de la totalidad de su Presupuesto que en 1995 se ha calculado que llegue cerca de los 30 billones de pesetas.

Con estas referencias, la cobertura pública viene tomando medidas al prever que dentro de 25 años la situación puede quedar desbaratada, por el crecimiento más acelerado de los pensionistas en relación a la población, por el alargamiento de la edad de mortandad y por el aumento de las pensiones medias.



El Estado tendrá que poner límites a esta prevista e inevitable evolución y para su corrección, sin renunciar al cumplimiento del mandato constitucional, limitará la pensión máxima -situada en 1995 en 262.322 pesetas- 4,23 veces superior al salario mínimo interprofesional, que es de 62.700 pesetas también de 1995.

A su vez utilizará nuevas fórmulas para calcular la pensión que bajo la tesis, por otro lado justa, de aproximar la pensión al esfuerzo realizado, determinará, de hecho, la reducción efectiva de las pensiones públicas.

Bajo estas hipótesis ciertas, las pensiones privadas iniciarán su despegue -ya lo vienen realizando, entre

otros medios, a través de los Fondos de Pensiones- porque a un incremento incesante de la "renta per capita" los ciudadanos decidirán restar parte de su **renta disponible** para complementar las pensiones públicas a las que tienen derecho y que el Estado no podrá incrementar tan aceleradamente como lo harán las rentas reales disfrutadas en la vida activa por los trabajadores, que aumentan a mayor ritmo que el coste de vida, para ganar mayores cotas de bienestar.

Y estos ingresos complementarios se constituirán en pensiones privadas que cada uno, en función de su propia elección -gastar de inmediato o ahorrar para mejorar su vida futura- determinará. Pero, en adelante, dígame lo que se diga, las pensiones privadas aumentarán y el Estado, aun cumpliendo con la **promesa constitucional** de servir pensiones "suficientes", deberá propiciar la gestión de las pensiones privadas como parte del **bienestar** que cada individuo según su propia capacidad económica y criterio de selección de gasto decidirá libremente.

En MCC, a través de L-A, tenemos organizado un sistema en el que, por término medio, la pensión pública -a través de Autónomos- representa el 40% y la privada de L-A cubre el 60%. Pero en nuestro caso las pensiones de L-A no son complementarias sino sustitutivas de las del Régimen General de la Seguridad Social y, a su vez, hasta cierto punto complementarias.

## Se necesita empleo industrial

**A**l finalizar 1994 el **mercado de trabajo** nos ofrecía, en Euskadi, la preocupante estadística que refleja el cuadro I.

El desempleo, con 227.800 parados, exige una reflexión detenida que nos conduce, de la mano de la confrontación con otras realidades europeas cercanas, y aun otras como la japonesa, a exponer la imperiosa necesidad de crear preferentemente empleo industrial.

Efectivamente, solo una mirada al pasado nos dice que en los últimos 21 años, desde 1974, se ha perdido en nuestro País el 48% del empleo industrial.

Los resultados son tan claros que, de mantener las primeras posiciones en la "renta per capita" en España, ésta se sitúa ahora por debajo de la media del Estado, y si antes la "renta per capita" en Euskadi se hallaba en el 90% de la media europea, ahora se halla en su 75%. El aumento del empleo en el sector servicios sólo es posible mediante el crecimiento del valor añadido industrial.

Pero aun manteniéndonos en ese 28,1% actual de empleo en el sector industrial, de haber sido el 45% en el pasado, si se deseara alcanzar una tasa de paro

Población activa	938.100	100%	siendo 100 los empleos
OCUPADOS	710.200	74,7%	100%
En agricultura	25.300	2,4%	3,6%
En construcción	65.200	7,2%	9,2%
En servicios	420.000	43,8%	59,1%
En industrias	199.700	21,3%	28,1%
<b>Parados</b>	<b>227.800</b>	<b>24,3</b>	

nivelada con Europa, el número de empleos industriales a aumentar en Euskadi rebasaría los 37.000 puestos, manteniendo aun el desempleo muy alto pero en el mismo 11% de la tasa europea.

Es imposible negar que nuestro País se ha organizado teniendo como base de su economía a la industria. Más aún, toda la organización de la enseñanza, ya sea en formación de Escuelas Superiores Técnicas o de Formación Profesional, gira en gran parte en torno a facilitar disciplinas vinculadas a la industria, desde su organización, la gestión, la investigación, la producción y la comercialización, incluida la exportación.

Nuestro País es pobre en espacios y tiene limitada la capacidad de generar una poderosa agricultura; tampoco tiene reservas naturales: minas, yacimientos petrolíferos u otros recursos especialmente notorios e imprescindibles para crear, por ejemplo, una estructura turística que lo compense.

Japón, con el 34% de su censo laboral dedicado a la industria, y Alemania y Suiza con el 31%, tienen aún una tasa superior de casi 6 puntos porcentuales (pp) a la de Euskadi en el primer caso y de casi 3 pp en relación a los países europeos.

En Euskadi tenemos que afianzar los casi 200.000 empleos industriales que ahora existen y aumentar su competitividad -lo que de nuevo producirá más desempleo-, pero si hubiéramos de generar valor añadido básico, productivo, no lo podremos hacer de la mano de actividades que en la cadena del aumento de la riqueza tienen cabida si es que se moviliza el sector industrial, base de la economía de naciones que, como nuestra tierra, tienen vedada cualquier otra organización estructurada según los fundamentos de sus riquezas naturales y el adiestramiento secular de sus gentes.

Si MCC mantiene ese 7,5 % de empleo industrial sobre el total de Euskadi deberá crear no menos de 2.800 empleos industriales, porque además su **potencial de grupo** debe ser un factor "apalancador" de su capacidad real de promoción industrial. Y, por si esto no fuera bastante, en la raíz y naturaleza de MCC se halla indeleblemente marcado nuestro compromiso con Euskadi y con su industria, base de nuestro origen y desarrollo.

Las otras opciones son seguir empobreciéndonos y reduciendo nuestro bienestar, o mantener unas tasas de desempleo capaces de violentar nuestra paz social.

Ocurrirá un poco de todo, es decir, iremos mal, sino somos capaces de crear más empleo industrial: más empleos productivos.

## Abril de 1956

**H**an pasado 39 años. Bien pasados, y recorridos con indudable éxito. Queda poco espacio vital para reavivar aquellos estímulos propios de un contexto que se ha modificado de tal forma que sus vibraciones ya no se perciben -menos mal- ni se encuentran traspasando la atmósfera social.

En un huerto del caserío "Solozar" llamado "Laxarte",

que tenía 6.000 m<sup>2</sup> de superficie, a las cuatro de la tarde, el Padre Arizmendiarieta con su estola y el hisopo, que portaba para la ocasión, bendijo esa heredad asperjando la "apea" -que no piedra- que iba a servir de mojón o referencia para construir el edificio industrial, que aún existe, para ubicar TALLERES ULGOR.

El tiempo era sombrío, frío y encapotado, pero no llovía, y en el camino, siguiendo la vía del tren Vitoria-Mekolalde, cruzaban en sentido opuesto los obreros que, participando en una **"huelga prohibida"**, formaban un cortejo que salía de la Unión Cerrajera.

No hubo discursos, sí confianza, amabilidad y estímulo en la ocasión de que Pedro Umérez, el constructor, medía a la distancia al río -5 metros- y otros 5 metros hasta el otro límite de la propiedad que luego se borraría por adquisición, por Ulgor, del terreno al caserío Boliñete, de la familia "Akizu".

Era un paso, entre tantos otros, decisivo para la experiencia que se iniciaba con más ilusión que ideas definidas y con más juventud que conocimientos de empresa.

Tenía el Padre Arizmendiarieta cuarenta años, y ocho días más tarde, el 22 de abril, cumpliría 41. Este año 1995 hubiese cumplido, por tanto, 80 años.

Posteriormente, en varias ocasiones se ha procurado hacer coincidir las "primeras piedras" con la efemérides del 14 de abril. En Caja Laboral la primera piedra de la urbanización general de la Sede Central se puso en 1969 y para el Centro de Proceso de Datos en 1976.

No es productivo reavivar estos recuerdos. Sólo serán vistos con cierta sorpresa o curiosidad por quienes no habían nacido en esa fecha -más del 60% del censo cooperativista actual-, y si lo recuerda esta revista es porque además de poner la primera "estaca" de la primera cooperativa, también Arizmendiarieta puso la **primera editorial** de la revista que él fundó y a la que llamó **T.U. TRABAJO Y UNION**, como es bien conocido. □

## Arizmendiarieta universal



Este mes nos hemos llevado una agradable sorpresa. Ha llegado a a nuestra redacción un librito en el que se presenta un concierto de navidad de la Asociación Coral Lagun Onak de Argentina. Se trata de una Agrupación Coral fundada en 1939, y que en la actualidad es una de las más representativas del país andino.

Asimismo, en las páginas de este boletín se da información sobre los diferentes eventos en los que ha participado y en los que tiene previsto participar la coral, detalla quiénes

son sus componentes, hace mención de sus proyectos más inmediatos...

Y en la contraportada se reproduce un pensamiento de Jose M<sup>a</sup> Arizmendiarieta:

“El hombre transforma y hace fecunda la naturaleza mediante su trabajo, y el trabajo es el mejor patrimonio que tiene la comunidad”.

Esta es la dimensión universal del mensaje de Dn. José M<sup>a</sup>, que trasciende más allá de nuestras fronteras y que guía el espíritu de otros hombres y mujeres en sus acciones.

En este mes de abril, pleno de efemérides para la experiencia cooperativa de Mondragón, hemos recibido con especial agrado esta publicación argentina que recoge uno de los pensamientos claves del fundador de la experiencia.

## Marcel Dassault contrata servicios de formación a SEI FAGOR

**E**l fabricante francés de aviones de combate Dassault Systemes, constructor entre otros de los conocidos aviones Mirage y Rafale, ha contratado al Servicio de Formación de SEI FAGOR la formación en nuevas arquitecturas y sistemas abiertos Unix del conjunto del personal técnico adscrito a su departamento informático de la

factoría de Biarritz.

Este contrato es especialmente importante para la recientemente constituida SEI FAGOR, dado que la empresa Dassault Systemes constituye el mayor centro de trabajo del País Vasco-Francés, contando con una alta especialidad tecnológica en la preparación de componentes de aviación.

**De las 1400 empresas francesas que desarrollan su actividad en el ámbito informático sólo una quincena cuentan con esta certificación**

## El departamento de ingeniería de SEI FAGOR obtiene la certificación ISO 9001

La Asociación Francesa para el Aseguramiento de la Calidad AFAQ, equivalente francés de AENOR, ha concedido recientemente la certificación ISO 9001 a SEI FAGOR -sociedad filial de FAGOR SISTEMAS en Francia- en materia de prestación de ser-

vicios de ingeniería de sistemas informáticos de propósito industrial.

Esta certificación sirve para garantizar la calidad de los servicios que oferta SEI FAGOR, tanto en la ejecución de sus trabajos como en la asesoría a terceros en materia de garan-

tía y aseguramiento de la calidad de desarrollo informáticos.

SEI FAGOR es una de las pocas empresas que se integra en el reducido mundo de las empresas informáticas certificadas. De las 1400 empresas que existen en este sector en el país vecino, sólo una quincena que ha superado con éxito el proceso de certificación para la prestación de servicios de soporte e ingeniería informática.

## IRIZAR, empresa guipuzcoana exportadora del año

La Cooperativa IRIZAR, perteneciente a MCC, recibió el pasado mes de marzo el premio a la "Empresa Guipuzcoana Exportadora del año 1994", en la tercera edición de Premios a la Industria organizada por la Cámara de Comercio de Guipúzcoa.

Irizar se hizo merecedora del galardón por su extraordinario comportamiento en el área de exportación y por la estrategia adoptada para potenciar su internacionalización en el contexto de una economía cada vez más globalizada.

A este premio optaban también las empresas Fundiciones del Estanda y Bombas Itur, pero a la pos-



tre fue la cooperativa de Ormaiztegui la que se llevó el gato al agua.

Entre los méritos más destacables de Irizar en 1994 figuran los siguientes: Premio Autobús del Año en Gran Bretaña al modelo

Century; creación de una empresa en China en asociación con Alsa; incremento del 50 % en las exportaciones, cuando el ejercicio anterior las había multiplicado por cuatro; consolidación de 350 pue-

tos de trabajo directos; y consecución del Certificado de Calidad de Empresa ISO 9001, siendo la primera empresa europea fabricante de autocares de lujo que cuenta con esta acreditación.

# Nos han visitado...

## Lurgintza Kooperatibako kideak

**A**rgazkian azaltzen diren gazteak Azpeitiako Lurgintza kooperatibaren bazkideak dira. Joandako otsailean euskal baserriaren ikuspuntu enpresarialari buruzko



ikastaro batean parte hartu eta gero pasa den martxoan bisitaldia egin ziguten hemengo esperientziaren berri izateko.

Besteak beste, Fagor-ek Arrasaten duen hozkailuen lantegia ikusi zuten eta MCCari buruzko hizketaldian parte hartu.

## Cooperativas de Crédito de Corea

**T**ambién el pasado mes recibimos la visita de varios representantes de la Federación de Cooperativas de Crédito de la región central de Corea, visita programada como consecuencia de otra realizada el año anterior por la Federación Nacional de Cooperativas de Crédito.

El interés de los asistentes se centró en el conocimiento del desarrollo del cooperativismo de Mondragón, y en especial, de la implantación de Caja Laboral.

Tras dos días de estancia entre nosotros, se fueron convencidos de que la legislación sobre actividad bancaria en Corea es mucho más restrictiva que la que tenemos aquí, lo que dificulta enormemente sus posibilidades de desarrollo.



## Kanadako bisitaldia

**H**il honetan ere ingurugiroan lanean dabilen CQE enpresaren ordezkariak; eta Quebec-eko gobernu zein unibertsitateko agintari eta irakasleak gure artean izan ziren MCC zertan dabilen ezagutzeko asmoz.

Bilbon burututako ingurugiroari buruzko nazioarteko azokan parte hartzera etorri ziren, baina ez zuten aukera galdu nahi gure esperientzia bisitatzeko. Jose Antonio Goitiak -argazkian, erdian dagoena- "cicerone" lanak egin zituen.



**Euskadiko Kutzak 10.703 milioi pezetako mozkinak eduki zituen iazko ekitaldian,  
1993an lortutakoak baino % 9,2 handiagoak.**

# Beti bezala

J.M.F.

**1994** urtean zehar Euskadiko Kutzak izan duen bila-

kaera ona izan dela esan daiteke, izan ere iazko ekitaldian lortutako mozkinak % 9,2an gainditu ditu 1994an. Eta balantze hori ez da batere makala, are gehiago kontutan hartuta merkatuen ezegonkortasuna eragin handia izan duela EKren eta sektoreko gainerako entitateen bilakaeran.

EKren 1994 ekitaldiaren gertakizun

tuz. Horrela, urte bukaeran Superlibreta berri hau eta dagozkion zerbitzu osagarriak erabiltzen duen bezero-kopurua



64.000koa zen.

Eta azkenik, sukurtsalak arratsaldez irekitzearen erabakia, bankaren ohizko ordutegiaren haustura ekarri duena. Hain zuzen ere, arratsaldeko merkatal-ordutegi berriaren ondorioz 30 bat sukurtsal irekitzeari ekin dio EKK lehen fasean.

Aipatzeko moduko beste datu bat ere badago. Joan zen urtearen bukaera aldean enpresen area garatzeko zuzendariordetza nagusi berri bat sortu du EKK PYMEren esparruari behar bezala atenditzeko bokazioaren adierazgarri gisa.

## Elkarturiko Kooperatibak

Aurreko urteetan hasitako dibertsifikatze-prozesuari jarraiki, elkaturiko Kooperatibetako kreditu inbertsioak EKren negozioan zuen partaidetza

murriztu egin du, urtealdiaren amaierako aktiboaren % 4,1ean kokatzeraino.

Zeresanik ez talde honi zuzendutako negozioak, aurreko urtealdiarekin alderatuz gero, pisu erlatiboa galdu duela, baina hori Kooperatiba horiek beren finantzaketa beste finantza-entitate batzuekin dibertsifikatzeko duten estrategiaren ondorioa da.

### Cifras claves de CL

(en millones de pesetas)

1993

1994

Recursos Propios	56.484	64.646
Recursos de clientes	489.962	555.834
Inversión crediticia	270.367	304.701
Beneficios antes de impuestos	9.801	10.703

adierazgarrienak aipatzean lau puntutan laburtu beharko genituzke. Lehenik eta behin EKko merkatu naturalaren ohizko mugen haustura, Errioxako merkatuan eraso egiteko Sukurtsal-sare bat irekiz.

Bigarrenik, hipoteken alorrean izandako arrakasta, izan ere 1994an egindako hipoteka-mailegu kopurua bi urte lehenago izandakoa baino 3,5 aldiz handiagoa izan da, 1994ko inbertsioaren gehikuntza % 33koa izan delarik.

Hirugarrenik, EKko Superlibreten berrikuntza, 55 urtetik gorakoentzat soilik sortutako Superlibreta bat merkatura-

## Caja Laboral en 1994

- **Caja Laboral obtuvo en 1994 unos beneficios de 10.703 Mptas. antes de impuestos, un 9,2 % más que el año anterior.**
- **El número de oficinas asciende a 229, 11 más que el año pasado. En 1994 se han abierto 4 sucursales en La Rioja y una en Cantabria.**
- **La plantilla de Caja Laboral alcanza los 1.350 socios de trabajo al finalizar 1994, con un aumento de 8 socios a lo largo del año.**
- **La cuota de mercado respecto a las Cajas Vascaas en depósitos a la vista se ha situado en el 17,8 superior en más de dos puntos a la del ejercicio anterior.**

Pretende definir los test y preparar las herramientas que permitan la completa verificación de la máquina antes de ser servida al cliente

## IDEKO lidera el SINTOMA: un proyecto europeo que mejorará la puesta a punto de las Máquinas-Herramienta



El Centro Tecnológico IDEKO, dentro del programa ESPRIT y en colaboración con el Grupo Danobat, INA de Alemania y University College de Dublín, investiga la forma de optimizar los procedimientos de puesta a punto de las Máquinas-Herramienta, mejorar el diseño mediante el análisis de las características y comportamiento de las máquinas, y el desarrollo de un sistema portátil para el

servicio y mantenimiento.

Para ello, IDEKO integra tres tecnologías: la inteligencia artificial, el control, y la interferometría láser multiaxial, abteniendo así, las pruebas para optimizar el estado y comportamiento de la máquina.

### Objetivos

Los objetivos generales del proyecto se centran en:

- La optimización de los procedimientos de puesta a punto de las Máquinas-herramienta.
- La mejora del diseño mediante el análisis de las características y comportamiento de las máquinas.
- El desarrollo de un sistema portátil para el servicio y mantenimiento.

Dichos objetivos se obtendrán mediante la integración de sensores y el análisis de los datos obtenidos utilizando técnicas de Inteligencia Artificial para evaluar el comportamiento de la máquina.

El resultado final será la construcción de máquinas-herramienta cada vez mejores, sin que ello signifique incremento alguno de los costes.

Fagor Electrodomésticos conectó vía satélite con 5000 distribuidores de sus productos repartidos por todo el Estado.

## "Orbita Fagor 95"



Durante los tres días que duró esta innovadora iniciativa 5000 distribuidores conectados vía satélite pudieron seguir el programa en directo a través de grandes pantallas situadas en los puntos de encuentro elegidos por Fagor en cada una de las 26 ciudades repartidas por todo el Estado.

Fue una acción pionera en el mundo empresarial, en la que directivos y distribuidores de Fagor mantuvieron contacto directo a través de la televisión.

La emisión del programa "Orbita Fagor 95" tuvo lugar los días 28, 29 y 30 de marzo y consistió en un programa televisivo de carácter interactivo, de hora y media de duración, que fue realizado y emitido en directo desde la sede de Fagor en Mondragón y dirigido por el conocido periodista Matías Prats.

El programa, que Fagor ha realizado por segundo año consecutivo, estuvo estructurado en dos partes. Una primera en la que Matías Prats entrevistó a altos cargos acerca de todo lo relacionado con la actividad empresarial de Fagor, haciendo especial hincapié en las innovaciones técnicas, desarrollo de nuevos productos y política comercial en general.

En la segunda parte, el cocinero Pedro Subijana preparó algunas de sus mejores recetas, utilizando para ello las nuevas placas de cocción y los hornos Fagor.

## Matías Prats: “Ha sido un trabajo muy gratificante”

**V**ino a Mondragón a presentar el programa que Fagor emitió vía satélite para más de 5000 distribuidores. Al finalizar el programa T.U. Lankide conversó con este popular presentador de televisión.

### ¿Habías estado alguna vez aquí?

Es la primera vez que estoy en Mondragón; ahora que para ser la primera vez, he insistido. He estado cuatro días consecutivos; ya conozco bastante bien el trayecto y me ha dado tiempo para dar alguna vuelta por aquí, hacer alguna compra, osea que a partir de ahora me llevo un buen recuerdo y ya tengo un conocimiento más profundo de lo que es Mondragón.

### ¿Conocías la Experiencia Cooperativa de Mondragón?



La conocía por revistas especializadas, por los libros y porque además esta historia es una historia que ha trascendido y es un ejemplo no solamente en España sino en muchos sitios de Europa.

### ¿Qué tal te has encontrado?

Ha sido muy agradable, un trabajo muy gratificante, he recibido un trato delicioso, me he sentido muy a gusto, arropado en todo momento, las personas que han cubierto el tema han sido unos profesionales en cuanto a realización, cámaras y demás, y después los

directivos de Fagor han estado en un papel soberbio afrontando con estoicismo la presencia ante una cámara, que no debe ser habitual en ellos.

### ¿Ha significado algo especial para ti la realización de este programa?

Pues ha sido especial, sí. Yo normalmente, ya me ves en TV, hago una cosa muy distinta, es un trabajo si quieres en el Telediario muy rutinario y después en los deportes el fin de semana, es decir no se parece en nada al trabajo que he realizado aquí y como te digo me he sentido muy entroncado y muy identificado con lo que se quería exponer y tengo la sensación, que habrá que corroborar conforme pase el tiempo y se hagan las encuestas y entrevistas necesarias, de que ha sido un trabajo bien hecho.

### Se hacía curioso ver a Matías Prats hablando de aire acondicionado.

Debe ser difícil, pero un profesional debe estar a la altura de las circunstancias y saber hablar de las cuestiones que se le plantean. No sé si lo habré conseguido porque debo reconocer que mi ignorancia es bastante considerable en esta materia, pero lo hemos intentado.

Euskadiko Kutxak euskara bultzatzeko plangintza berri bat jarri du martxan

## “Euskara landuz, euskaraz lan egin”

**B**egibistakoa da azken urteotan euskararen egoerak izan duen berpizte eta loraldia. Administrazioan, komunikabideetan eta irakaskuntzan, esate baterako, aurrerapausu nabariak eman dira, duela urte asko ez dela gartzelariaren gotorleku ziren arloetan hain zuzen.

Euskal gizartearen bilakaera honen aurrean, Caja Laboral-Euskadiko Kutxak ere erreakzionatu behar zuela, euskararekiko bere jarrera aldatu behar zuela ikusten zuten bertako Euskara batzordekideok.

Hainbat bilera izan ondoren, eta euskara batzordearen ekimenez, “Euskara landuz, euskaraz lan egin” izeneko euskara bultzatzeko plangintza jaió berri da. Plangintza honen helburu nagusiak bezeroarekiko eta lankideekiko harremanak euskaraz bultzatzea izango lirake.

Helburu horiek lortzeko, ordea, hainbat ekintza (heziketa-ikastaroak, sentsibilizazio-kanpainak, itzulpenak, eta abar) aurrikusten da plangintzak iraungo duen bi urteetarako.

# Fundación MCC

El pasado mes publicamos un artículo en el que informábamos sobre la creación de la Fundación MCC, una entidad sin ánimo de lucro cuyo objeto era el de canalizar determinadas actividades corporativas como el FCI (Fondo Central Intercooperativo) y el FEPI (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativos).

Quisimos ilustrar el artículo con un esquema que resumía la canalización de estos recursos intercooperativos, pero las prisas, siempre malas consejeras, nos jugaron una mala pasada y el esquema presentaba varios errores.

Entonamos el "mea culpa" y en aras a clarificar el destino de los recursos del FCI reproducimos nuevamente, ahora corregido, el esquema operativo correspondiente.

Tal como se decía en el mencionado artículo, a través del esquema adjunto puede apreciarse que existe un paralelismo entre

los conceptos objeto de cobertura por parte de la Fundación MCC y los proyectos financiados por MCC Inversiones, siguiendo la regla básica de este tipo de entidades de apoyo a las empresas de "subvencionar gastos, financiar inversiones".

Como excepción conceptual a este criterio general, y siempre dentro de las limitaciones

que legalmente condicionan los recursos canalizables vía Fundación, algunas inversiones en entidades de lucro, como la financiación de Centros Tecnológicos o de I+D, podrían instrumentarse a través de la Fundación MCC, con objeto de posibilitar la consolidación de su patrimonio fundacional.

En fin, como "rectificar es de sabios" confiamos

en que esta aclaración sirva para despejar todas las incógnitas sobre las características del FCI y de la relevancia que tiene para las Cooperativas.



# Inaugurada la torre de pruebas de Orona

J.M.F.

El pasado 31 de marzo se celebró en Hernani el acto de inauguración oficial de la Torre Onddi. En el mismo estuvieron presentes el Consejero de Industria, Agricultura y Pesca, Javier Retegui; el Consejero de Medio-Ambiente, Patxi Ormazabal; el Presidente del Consejo General de MCC, Javier Mongelos; el arquitecto Luis Peña Ganchegui; así como los socios de ORONA y otros cargos públicos y autoridades municipales.

Fue una especie de ceremonia sencilla y entrañable, dividida en dos actos bien diferenciados. En el primero se realizó la presentación oficial, y en ella las personalidades que tomaron la palabra significaron la importancia que esta construcción tenía para ORONA en cuanto que constituye un salto tecnológico para afrontar las exigencias de un mercado cada vez más competitivo.

En el segundo acto se realizó la inauguración oficial de la Torre de Pruebas en las instalaciones que la Cooperativa tiene en Hernani.

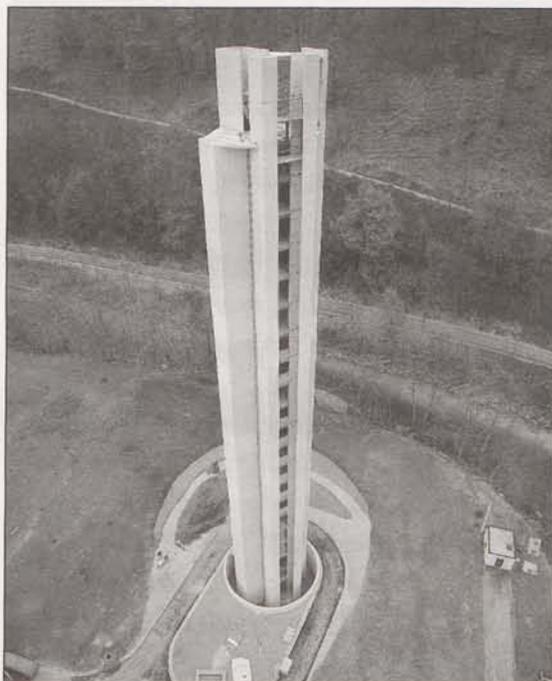
## Tecnología propia

La Torre Onddi permitirá a ORONA desarrollar su propia tecnología estableciendo estrategias inde-

pendientes con relación a los proveedores tecnológicos que, por su posición dominante, actúan sobre la variable precio.

Pero esta obra constituye, además, un símbolo de la tradición industrial de nuestro pueblo, que el arquitecto Luis Peña Ganchegui, con su exquisita sensibilidad, ha sabido insertar correctamente en el paisaje natural que le rodea.

Por último cabe reseñar que la torre tiene una altura de 71 metros, cuenta con 24 paradas y su construcción vertical se ha realizado en un tiempo récord de 70 días.



## El cometido de la Torre Onddi

La Torre Onddi es un laboratorio de experimentación para ascensores. Sus actividades a desarrollar tienen relación con los aspectos mecánicos y de estructura, así como con los eléctricos y electrónicos, de accionamiento y control de los aparatos.

Estará equipada con dos ascensores interiores y uno panorámico y posibilitará el estudio del comportamiento dinámico del ascensor y su relación con el confort del viajero: sistemas de accionamiento, regulación de velocidad, vibraciones y ruido, mecánica del aire en el hueco, y otra serie de aspectos relacionados con la electrónica de potencia, regulación y tráfico.

La altura de la torre permitirá experimentar ascensores sin límite de velocidad, ya que dispondrá de un recorrido vertical en que las velocidades, aceleraciones y segundas aceleraciones podrán ser experimentadas con un amplio margen de maniobra.

Asimismo, la Torre Onddi va a facilitar en gran manera el desarrollo, comprobación y optimización de los procesos de montaje, puesta a punto y mantenimiento de los nuevos equipos, así como la formación del personal técnico de montajes y asistencia técnica.

# Hezibideren batzar nagusia



HEZIBIDE

sortu eta egun dauden lantalde

edo proiektu desberdinei koherentzia eman eta koordinatu egingo ditu.

Guraso batzordea ere sortu daiazko urtean Hezibiden bi helburu nagusirekin: batetik gurasoen partaidetza areagotu eskoletan batetik, eta bestetik 1993ko urtea hain erabakiorra izanik ikastolentzat, hartu behar izan zen erabakiak nolako aldakuntza ekarri zuen eta aldakuntza edo egoera berriarekin jabe egitea bestetik.

## Proiektu nagusiak

Honako hauek dira Hezibidek martxan dituen proiektuak:

- Mediateka: Mass Media guztiak batuko dituen bilgunea. Ikaslea bere aprendizaiaren protagonista izatea bultzatu nahi duen proiektu hau Akitania-Euskadi ardatzaren barne dago kokatua.
- Hizkuntz normalizazio proiektua: kontzientziazio eta ekintzen bitartez euskararen erabilera areagotu nahi duen proiektua da.
- Hizkuntz aniztasun proiektua: ikasleari hiru hizkuntza atzerritar ikasteko posibilitatea eskaintzen du. Proiektu honi esker aurrerantzean, 4 urtekin hasiko dira haurrak ingeleza ikasten.
- Batxilergoak: Derrigorrezko Bigarren Hezkuntza amaitu ondorengo maileri dagokion sistemaren egitura ezagutu eta planifikatzeko asmoz batzorde bat ari da

## Talde teknikoa

Hezkuntza erreformari egokitzea izan da ikastola bakoitzeko ordezkariarekin osatutako Talde Teknikoaren azken 10 urteetako lana. Aldaketa esanguratsua eman da aurten Hezibideren baitan: lan teknikoaz amaitu ondoren arlo pedagogikoaren jarraipena egingo duen Talde Pedagogikoa sortu da. Talde honek, egunerokotasuna ahaztu gabe aurrera begira egon behar du, ideia eta proiektu berriak

# OSASTUNA Salud

## El cuidado de sus arterias. Consejos prácticos

### Prohibido fumar

Fumar disminuye el transporte de oxígeno a través de la sangre, reduce el diámetro de las arterias y favorece la formación de coágulos. Hasta un cigarrillo al día puede ser peligroso.



### Manténgase en forma

La práctica de un ejercicio moderado tiene muchas ventajas:



- Consume calorías y reduce el peso.
- Controla los niveles de colesterol.
- Disminuye el estrés.
- Ayuda a controlar la presión sanguínea.
- Mejora la circulación por los pequeños vasos.

Nadar, pasear y montar en bicicleta son excelentes formas de ejercicio.

### Haga una dieta sana

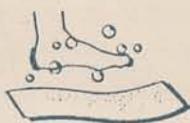
Existen unas reglas muy simples para desarrollar buenos hábitos alimentarios:

- Haga una dieta equilibrada.
- Reduzca el consumo de sal.
- Evite comer en exceso.
- Limite las grasas y el colesterol reduciendo las carnes rojas, frituras, huevos y productos lácteos. Coma más pescado y pollo.



### Cuide sus pies

Evite calcetines ajustados y realice una higiene diaria de sus pies con agua templada y jabón. Vigile la posible formación de ampollas, callosidades o áreas de piel seca, pues favorecen el crecimiento de las bacterias y la infección. En caso de tener estos problemas, no use elementos punzantes ni cortantes.



Utilice un calzado cómodo, que no provoque rozaduras. Use calcetines de algodón. Ponga especial cuidado al cortar las uñas para evitar lesiones. Use cortauñas en vez de tijeras.

Siga estrictamente los consejos de su médico.

El es el único que conoce su problema y cómo tratarlo.



Son centros de información y documentación en los que se pone a disposición del alumno todo tipo de material impreso y audiovisual.

## Mediateca: Nuevo aprendizaje

Aintzane Gardoki, Coordinadora Pedagógica de Hezibide

Las mediatecas, implantadas en cinco centros de Hezibide (Almen, Eskola Politeknikoa, San Fko. Xabier, San Viator y CIM), lejos de ser simples bibliotecas escolares, se conciben como centro de información y documentación de actividades culturales y pedagógicas y lugar de lectura y esparcimiento en el que se pone a disposición del alumno todo tipo de material impreso y audiovisual.

La Unesco en su "manifiesto para la mediateca escolar 1.970" aboga por una mediateca que no sólo proporciona al alumno materiales de información y entretenimiento, "sino que también le ofrezca un magnífico aprendizaje en la búsqueda y tratamiento de la información".

De esta manera, la mediateca se erige en germen de la actividad escolar. Información y conocimientos se perfilan como clave en la nueva sociedad. No en vano hablamos tantas veces del poder de la información.

Búsqueda e investigación documental, creatividad e imaginación, autonomía y autoaprendizaje definen en pocas palabras la mediateca.

La profunda transformación que en todos los ámbitos del entramado social se ha producido en los últimos años ha trastocado el papel y la misión de la escuela. Hoy en día se viene insistiendo en que la escuela debe dar respuesta personalizada



a cada alumno y que en ella debe adquirir, de forma activa y abierta, las habilidades y herramientas necesarias para formarse y pensar por sí mismo.

### Programa transfronterizo Aquitania-Euskadi

Con la mediateca el alumno puede pasar de ser receptor, a menudo pasivo, a autor de su educación, a tener acceso al conocimiento, al descubrimiento, a la experiencia y a la información por sus propios medios, dominando para ello las nuevas tecnologías.

Los centros de Hezibide llevan 10 años en proceso de reforma, sujeto a permanentes análisis conducentes a la mejora de un proyecto común. Conscientes de que la realidad de nuestras bibliotecas no iba acorde con nuestras perspectivas, surge la idea del proyecto de mediateca. Proyecto que se ha llevado a cabo, en cooperación con el C.R.D.P. de Burdeos, en el marco del programa transfronterizo Aquitania-Euskadi. Tres años de trabajo conjunto han marcado el camino. Camino que nos indica el eje de la escuela. Camino que nos indica un nuevo aprendizaje.

# Otalorakoak

## Formación de Consejos Sociales

**D**urante dos jornadas, días 20 y 21 de marzo, los miembros del Consejo Social de la recientemente constituida cooperativa EDESA



profundizaron en los cometidos y tareas que se les han asignado. Su entusiasmo e ilusión hizo que los debates del seminario fueran altamente provechosos.

Muchos de los componentes del Consejo Social son veteranos luchadores por los derechos de los trabajadores a través de sindicatos, jurados de empresa, etc. y por tanto con experiencias interesantes que aportar por el nuevo aire renovador que proporciona el haber conocido otros modelos de relaciones laborales. Bienvenidos.

## Comienza un nuevo IKAS

**E**stá previsto que este mismo mes comience el curso de formación en gestión empresarial cooperativa IKAS 95. En este curso participarán una veintena de alumnos que han sido seleccionados por diferentes Cooperativas de MCC y que desarrollarán un programa sobre gestión empresarial que al mismo tiempo estará complementado con ejercicios prácticos en dichas Cooperativas.

La sesión inaugural de este IKAS, -esta es la octava promoción- se celebrará el día 28 con la impartición de varios temas de carácter genérico como son la introducción al mercado global, el proceso de internacionalización, la calidad, etc.

Este IKAS 95 tendrá una duración de 200 horas y estará compuesto por 5 módulos: la empresa cooperativa, finanzas, gestión de personas, procesos, operaciones y tecnología, y fundamentos del marketing.

Un consorcio en el que participan empresas de MCC presenta un proyecto que pretende el incremento de la productividad de máquinas, células o sistemas de control numérico.

## Una proposición informática

**U**n consorcio de empresas, liderado por el Grupo Francés PSA (Peugeot-Citröen) y en el que participan TECHNOLOG, BRITISH AEROSPACE, DANOBAT, FAGOR SISTEMAS e IKERLAN, ha presentado recientemente una propuesta denominada "SISOM" en el cuadro del Proyecto Brite-Euram inscrito en el Programa Marco de la Unión Europea.

Esta propuesta pretende promover el desarrollo de un proyecto informático destinado a la creación de un conjunto de prácticos y sencillos útiles informáticos de taller dirigidos a mejorar la disponibilidad e incrementar la productividad de máquinas, células o amplios sistemas productivos caracterizados por una importante presencia de controles numéricos.

PSA, BRITISH AEROSPACE y DANOBAT se han encargado de evidenciar la importancia de la asistencia informática a los operadores de máquinas como elemento clave en la mejora del funcionamiento de dichos sistemas.

Por su parte TECHNOLOG y FAGOR SISTEMAS serán los encargados, en el caso de que la propuesta se apruebe, de la ejecución material del desarrollo informático, para lo que contarán con el soporte tecnológico de IKERLAN.

## Jose Mari Mendizabal joan zaigu

**H**il honetako aldizkaria guztiz borobilduta geneukala Jose M<sup>o</sup> Mendizabalen heriotzaren berri tristea iritsi zitzaigun. Ustekabean, inolako saratarik atera gabe, gure lagun Jose M<sup>o</sup> Mendizabalek utzi egin gintuen. Bere bihotz handiak ez zuen gehiagorako eman eta apirilaren 4an, 60 urte zituela, bizi-taupadak galdu zituen.



Jose Mari oso ezaguna zen Arrasaten eta betidanik izan zuen loturarik Arrasateko Esperientzia Kooperatiboarekiko. Eskola Politeknikoan irakasle lanak egin zituen urte batzutan, aldizkari honetan ia betidanik izan genuen kolaboratzaile, Jose Maria Arizmendiarrietari buruz hainbat lan ere egin

zuen, eta lagun asko zituen inguruko kooperatibetan.

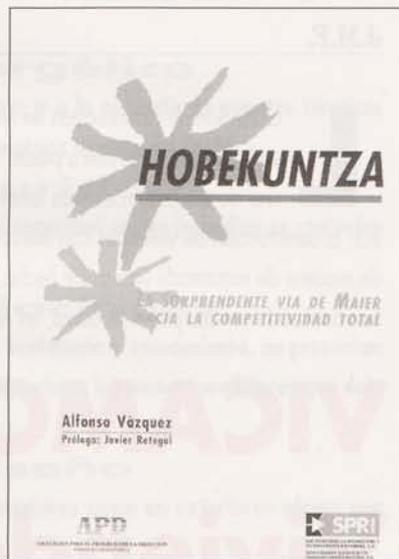
Azkenotan majo zebilen. Arzipreste izendatu zuten bere apaizkideek pasa den urtean; aldi berean Jose M<sup>o</sup> Setien Gotzaiak Eskoriatzako parrokiari ezarri zion "erronka" berri bat hango apaiza izendatuz; eta horretaz aparte, ilusionaturik zebilen bere T.U.ko hileroko kolaborazioa idazten, beti ere giza-kutsua zeuzkaten hausnarketak gure kooperatibisten artean zabaltzeko nahian.

Hil honetan ere erredakzio honetatik pasa zen bere azken kolaborazioa ekartzeko, "1995, Año Internacional de la Tolerancia" izenburukoa. Betiko moduan etorri zen, alai, bere irribarre indartsuarekin. Eta betiko moduan joan zen, inolako agur berezirik egin gabe, hurrengo hilean elkar ikusiko genuelakoan. Oraingoan ere halaxe joan zaigu, ia agurrik esan gabe.

Goian bego, Jose Mari!

## Libros

### HOBEKUNTZA La sorprendente vía de Maier hacia la competitividad total



**E**ste libro recién publicado relata la experiencia del proceso de la cooperativa MAIER en su camino hacia la competitividad y el liderazgo empresarial. El interés del libro radica en que no sólo se limita a contar la experiencia de MAIER sino que, al hilo de la misma, aporta reflexiones muy interesantes sobre la complejidad de todo proceso de cambio.

Es un libro útil ya que puede servir para otras empresas que quieran iniciar una experiencia similar a la de MAIER, ya que sus principios de aplicación son universales.

El prólogo de este libro es de Javier Retegui, actual Consejero de Industria y Energía del Gobierno Vasco y su autor es Alfonso Vázquez, persona que ha dedicado los últimos diez años a la consultoría estratégica en el País Vasco.



**PROMOCIONES  
VICAMON**

**J.M.F.**

**L**a División de Construcción de MCC ya ha puesto "la primera piedra" de uno de sus proyectos más ambiciosos: la construcción de viviendas con estructura de madera de entramado ligero. De hecho, ya han finalizado sus dos primeras obras; en Ame-

## MCC construye las primeras casas unifamiliares de estructura de madera



ductos orientados a diferentes segmentos del mercado.

### Nuevos proyectos

Si bien estas son las dos primeras realizaciones de VICAMON, ya está prevista la

canadiense y con las instalaciones de la Cooperativa LANA, ubicada

construcción de sendas casas en Elorrio, Bizkaia, y en Aramaio, Alava, lo que viene a confirmar el interés que este tipo de construcciones

está despertando en nuestro ámbito geográfico.

Asimismo,

# VICAMON, Viviendas Canadienses Mondragón

zaga, Alava y en Barrika, Bizkaia. Se trata de dos casas unifamiliares que constituyen el botón de muestra de este proyecto que comenzó el pasado año con la firma de un acuerdo con la empresa canadiense Coforex para la construcción de casas unifamiliares con un diseño a medida del cliente.

Asimismo, también fue entonces cuando se decidió, con el fin de facilitar el lanzamiento de la actividad, la creación de VICAMON, una empresa participada al 100 % por MCC y dedicada a la promoción de viviendas, villas unifamiliares y chalés adosados. Para ello cuenta con la tecnología que le proporciona la empresa

en Oñati, para la fabricación de este tipo de viviendas.

En este momento, VICAMON está capacitada para construir desde casas individuales sobre terrenos propiedad del cliente a urbanizaciones complejas, con pro-

actualmente se están gestionando importantes promociones de viviendas unifamiliares a lo largo y ancho del Estado que se irán concretando en los próximos meses y que contribuirán definitivamente a la consolidación de esta actividad dentro de MCC.

## Las bondades de la

**L**a madera ha sido desde siempre un buen material de construcción. Entre las distintas especies de madera que existen, algunas son valoradas por su aspecto exterior y son utilizadas como revestimientos o fabricación de muebles. Otras especies se emplean como elementos portantes en estructuras, gracias a su alta resistencia y a la buena relación entre resistencia y peso propio. También se utilizan, gracias a su durabilidad natural, en lugares como puertos y obras hidráulicas. Otra variable importante de la madera es su durabilidad natural, es decir, el grado de resistencia que posee con respecto a los ataques de hongos e insectos.

Por otro lado, hay que significar que la madera, al ser un mal conductor del calor, es un material

## Versatilidad

Las viviendas canadienses de estructura de madera disponen de mejores condiciones de aislamiento y habitabilidad que las tradicionales, son más fáciles de instalar, tienen un plazo de construcción más reducido y cuentan con excepcionales medidas de seguridad frente al fuego y a otros posibles riesgos.

# Lo que hay que saber

## Plazo de construcción

Para una casa de grandes dimensiones, entre tres y cuatro meses.

## Precio

Puede llegar a ser un 15 % más barata que una vivienda tradicional con el mismo grado de aislamiento.

## Ahorro energético

Debido a su excelente aislamiento y a la ausencia de puentes térmicos permite conseguir un ahorro energético mínimo del 40 %.

## Seguridad

Las prescripciones relativas a la seguridad contra incendios se controlan de forma estricta.

## Instalaciones

Las instalaciones de electricidad, fontanería y saneamiento, no presentan ningún problema en su ejecución gracias a los numerosos huecos que deja la estructura para pasar por ellos.

## Diseño

A gusto del cliente. Tanto en interiores como en exteriores ofrece una amplia gama de revestimientos.



La fabricación de este tipo de casas se basa en sistemas avanzados de madera que garantizan un óptimo aprovechamiento de los materiales y que vienen siendo ampliamente utilizados en países como Canadá, Estados Unidos, Alemania o los países nórdicos..

Otra de las características de estas casas es que son muy versátiles, ya que se pueden adap-

tar estéticamente a cualquier tipo de ambiente en el que se construyan. Y todo ello con un diseño ajustado a los deseos del cliente y al estilo de cada zona.

## madera

con una gran resistencia al fuego.

Asimismo, la madera es un elemento de construcción fundamental en países como Canadá, Estados Unidos o los países escandinavos y los siglos de experiencia en la construcción de casas de estructura de madera han demostrado que las numerosas ventajas que ofrece este material sobrepasan ampliamente a los inconvenientes.



25.000 pertsonak bisitatu du Eroskik antolatutako elikadurari bu

# Ekokonsum, 2000. urteko elikadura



J.M.F.

**A**rrakasta handiz amaitu zen pasa den martxoaren 29an Eroskik antolatutako "Ekokonsum Elikadura 2000" erakusketa. Erakusketa honek ia 20 egun izan zituen zabalik bere atea modu erraz eta atsegin batean elikadurako teknologia berriak, janarien manipulazio eta kontserbazioa, edota elikadura eta osasunaren berri emateko.

Guztira 25.000 pertsona inguru pasatu ziren bertatik elikaduraren nondik norakoak ezagutzeko asmoz, hala nola dietetikako adituak, sukaldari ospetsuak, ikastoletako neska mutikoak, dendariak, eta era guztietako bisitariak.

## Hiru atal

Ekokonsum-ek hiru zatitan egon zen banatuta. Lehenengoa elikadura eta nutrizioari buruzko hainbat argibide ematen zituen atala, modu sinple eta didaktiko baten bidez.

Bigarrenean, elikagaiak kontserbatzeko aholkuak ematen ziren, beti ere kontutan hartuta bai erosketa-otarra osatzen duten produktuak eta baita jateko ohiturak nabarmen aldatu direla azken urteotan.



## 2000. urteko kontsumitzailea

**L**aurogeita hamarreko urteetako eta mende berriaren hasierako kontsumitzaileak produktu teknologikoak nahi izango dituzte, baina era berean produktu freskoek duten ezaugarriekin.

Produktu berrien eta mikrolabeen hedapen azkarraren ondorioz janariak etxean prestatzeko denbora 2000. urtean ez da 20 minututatik pasako, denbora hori 1950ean ordu bat eta 40 minutukoa zen bitartean.

Etorkizunean eskaririk handiena izango duten produktuak honako hauek izango dira: janari biologikoak -pestizidekin tratatu gabeko barazkiak-; janari izoztuak; kaloria gutxiko janariak -kaloria gutxiko edari freskagarriak-; janari berregituratuak -surimi-; janari estrusionatuak -jateko prest dauden zerealak-; eta janari prestatuak.

eruzko erakusketa hau

Eta azken sektorean Ekokunsum-ek janari naturalaren aldeko apostua egiten zuen, are gehiago jakinda kontsumilaitzeak geroz eta gehiago janari naturalak nahi duela.

**Dieta orekatua**

Natura eskaintzen digun janari-barietate guztia osatzen duten substantzia nutritiboak sei baino ez omen dira: ura, karbono-hidratoak, grasak, proteinak, mineralak eta bitaminak.

Dieta orekatua, pertsona bakoitzaren beharretara egokitzen dena da, beti ere aipatutako substantzia horiek bere tamainean hartuz.

Gorputza puntuan eduki nahi izanez gero horra hor Ekokonsum-eko aholku batzuk: elikadura bariatua eraman, pisu berari eutsi, ez erre eta ez edan alkoholik, eta ariketa fisiko pixka bat egin.



**GURI DAGOZKIGUNAK**

**Política industrial**

"Muchas de las leyes que se aprueban en este país se elaboran de espaldas al hecho de que existen cooperativas y sociedades anónimas laborales. Nos encontramos con una legislación que nos afecta directamente y que no sabemos cómo se ha originado. Yo me he visto en la obligación de mandar una carta al ministro de Industria para decirle que también nosotros tenemos cosas que decir. ¿Es que se puede hacer un debate de política industrial sin escuchar al grupo Mondragón?"

Antonio Manchado, Presidente del Comité Español Permanente de Economía Social (CEPES)

El Mundo, marzo de 1995

**La crisis de la peseta**

"Aparte de la Orquesta Mondragón, en la localidad guipuzcoana hay otro importante conjunto de primera categoría, tanto en España como en el extranjero. Es la Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), un grupo industrial, financiero y de distribución, que vende más de medio billón de pesetas y que exporta más de 65.000 millones. (...) Al frente de las ochenta compañías que integran MCC está Javier Mongelos (...), uno de los empresarios más representativos de la exportación española, que confiesa que ha seguido muy de cerca la crisis de la peseta, que no sabe cómo va a terminar este revuelo y, que más que explicaciones, quiere soluciones, sobre todo para solventar los problemas que le preocupan: los tipos de interés, el déficit público o la inflación".

Actualidad Económica, marzo de 1995

# Aula Cooperativa

José M<sup>e</sup> Larrañaga

## De los socios y su régimen institu

**S**ección 1<sup>a</sup>. Admisión de socios trabajadores, inactivos y colaboradores.

### Artículo 5. Personas que pueden ser socios

**Uno.** *Pueden ser socios trabajadores de la Cooperativa todas las personas con capacidad de obrar y de desarrollar su trabajo en la misma y que, conscientes de los derechos y obligaciones asumidos al suscribir estos Estatutos, se comprometan a desempeñarlo con lealtad y eficacia.*

**Dos.** *Asimismo podrán ser miembros de la Cooperativa los socios inactivos y los socios colaboradores en los términos y condiciones que establecen los artículos 10 y 11 respectivamente.*

La intención de este comentario no es escribir una somera crónica sobre los socios cooperativos, sino más bien mostrar su itinerario ideológico desde los antecedentes de trabajadores por cuenta ajena hasta alcanzar el nivel de copropietarios tal como se han dado y se dan en nuestras cooperativas.

Para lograrlo podemos utilizar la muy socorrida vía de la encuesta o la no menos habitual cronología histórica. Sin embargo, la abundancia de estudios, comentarios, datos y sondeos que hablan de nosotros no mejora necesariamente nuestro conocimiento acerca de lo que nos ocurre, sino más bien nos introduce en una especie de torbellino. Vivimos en una sociedad que sacraliza en exceso la encuesta pero es pobre en interpretaciones. Mientras se enfatiza en el dato se descuida la reflexión serena y profunda. Mientras el ruido invade nuestra mente carecemos del mínimo silencio que nos permita escuchar a nuestro corazón.

En los cortos límites del artículo 5 de los estatutos que hoy nos ocupa se da cuenta de uno de los terremotos sociales más importantes que hayan podido captar los "sismógrafos" de la historia de los trabajadores. No pueden confundirse las pequeñas vibraciones producidas por el "paso del tren" de la **participación en la gestión** que se propone en las sociedades anónimas más avanzadas

socialmente en su búsqueda de mayores eficacias productivas con el "terremoto" de: "*pueden ser socios trabajadores de la Cooperativa todas las **personas con capacidad** de obrar y desarrollar trabajo*".

Es necesario discernir con claridad lo principal de lo secundario y advertir la enorme carga revolucionaria que entraña esta declaración. Ha cambiado radicalmente la fisonomía de la empresa tal y como era entendida por los capitalistas. Se ha producido una ruptura, no una adaptación a los nuevos tiempos dejando intacto el sistema de poderes.

Se dice que un componente básico de la explotación de los trabajadores, y por consiguiente de la violencia ejercida sobre ellos a lo largo de la historia, ha sido el concepto de la privatización de los medios de producción y la sacralización de la propiedad privada.

Nosotros proponemos la superación de este estado de cosas que ha hecho posible en el pasado y aún hoy, suavizado pero omnipresente, la injusticia de la acumulación de las plusvalías del trabajo

## Cartas al Director

### “ENCUENTROS EN LA TERCERA FASE”

(Un filme de ciencia ficción)

A) *“Discrepo, absolutamente, de lo que usted dice pero defendería con mi vida su derecho a decirlo”*. Así comenzaba Winston Churchill, en cierta ocasión, su discurso de réplica en el parlamento inglés y, aunque no me consta que, “sir” Winston, fuera cooperativista, tampoco me cabe duda, por lo dicho, que respetaba con exquisito celo las reglas de juego establecidas.

B) Aunque las generalizaciones no suelen resultar demasiado rigurosas sí se puede aventurar, con bastante precisión, que el sentimiento cooperativo de nuestros socios, de todos nuestros socios, se sitúa en tres fases claramente diferenciadas:

- **Primera Fase:** Cooperativismo entusiasta (obviamente el socio se siente cooperativista).
- **Segunda Fase:** Cooperativismo crítico (el socio sigue sintiéndose cooperativista).
- **Tercera Fase:** El socio pasa (salvo de remuneración y calendario, ¡faltaría más!).

Por ello, aunque pienso que la gran mayoría de los socios se halla ubicada en las dos primeras fases, tampoco es bueno bajar la guardia cooperativa.

C) El pasado día 10 de marzo tuvo lugar la Asamblea General de Caja Laboral. La clásica gran cita anual y, por lo tanto, el clásico reencuentro con los habituales buenos resultados económicos. Resultados que se vienen repitiendo, sin una sola excepción, desde su fundación en 1959. Pero, no voy a hablar de resultados, tema que ya ha sido suficientemente comentado, sino de algo quizá menos llamativo pero sí de gran significación: la respuesta de los socios a la Asamblea General, **un escaso 22% de los cooperativistas con derecho a asistencia**.

Por ello, es inevitable recordar, no sin cierta nostalgia, asambleas precedentes, cuando Caja Laboral era además Popular, y el Amaia, con bastante más aforo antes de la reforma y menos socios con derecho a asistencia, se llenaba **“hasta la bandera”**. El dato y la comparación, pienso, resultan inquietantes en una entidad que ha sido el mascarón de proa de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, y aconsejan una profunda reflexión, o debieran aconsejarla, máxime con el ejemplo cercano del colectivo de socios, de todos los socios de las cooperativas que, con la aprobación de la duplicación del número de congresistas de MCC, refrendaba su deseo de ser **cada vez más participativo**.

Para terminar, y aunque no soy amigo de axiomas, voy a enunciar uno: **el Cooperativismo es participativo o no es Cooperativismo**, y este enunciado axiomático me sugiere varias preguntas pero, no sea que me tiren de las orejas, sólo formularé la más “light” de ellas: **¿preocupa la participación en Caja Laboral?**

Un saludo.

Socio nº 478 de Caja Laboral

cional

sólo por parte de los propietarios del capital.

La proximidad de lo cotidiano y el poder reductor de lo rutinario nos impiden percibir con nitidez los dinamismos que subyacen en las pocas palabras que componen este Artículo 5. Y es una pena que así suceda.

Ya no tenía que ser posible entre nosotros, si de verdad llenamos de contenido esta declaración, esa frase tan capitalista *“¿Qué hacer con los trabajadores?”* sino esta otra forma de plantear la cuestión: *¿Qué podemos hacer en la empresa?* admitiendo explícitamente e implícitamente que somos iguales y que nuestras energías no se agotan en la inútil confrontación sino que impulsamos el progreso y el desarrollo de la empresa solidaria y eficaz. Solidaria porque es eficaz; eficaz porque es solidaria. Cambiamos hasta el objetivo para hacerlo más ambicioso, más justo y más progresista:

*En vez de empresas con fines de lucro creamos cooperativas con beneficios para impulsar el progreso social y económico de la sociedad.*

## EL PERSONAJE

# John Nelson

Profesor de inglés de AHIZKE-CIM

### "Somos más europeos"

Es irlandés, aunque por cuestiones del azar nació en Inglaterra. Anda de aquí para allá hablando inglés con todo pichichi.

J.M.F.



#### J.M.F., de T.U. Lankide. ¿Y tú?

J.N., profesor de inglés de AHIZKE-CIM, dedicado principalmente al mundo de la empresa.

#### ¿Y por qué eres profesor de inglés?

Por casualidad. Cuando vine a vivir aquí, sin saber castellano, era uno de los pocos modos de ganarme la vida. Sinceramente, nunca hubiera imaginado que iba a terminar como profesor de inglés.

#### ¿Qué te hubiera gustado ser?

Un genio de la informática al estilo Bill Gates, aunque por tradición familiar me hubiera tocado ser oficial de la marina.

#### ¿Y cómo llegaste hasta aquí?

Fue por "culpa" de una chica de Zestoa que conocí hace casi 20 años en Londres. Hoy es mi mujer.

#### ¿Cuando viniste por primera vez?

Vine en el 75 invitado por ella a pasar un mes de vacaciones. Me gustó el ambiente, el tipo de vida... y decidí quedarme.

#### ¿Ha cambiado algo desde entonces?

Socialmente creo que hemos ido a peor; somos más europeos, que no sé si es lo mejor.

#### John, aparte de paciencia, ¿qué hace falta para enseñar idiomas?

Saber identificar las necesidades del alumno y estar técnicamente preparado para llevar a esa persona hacia sus metas; además de ser casi su amigo durante el curso.

#### ¿Se puede aprender inglés sin traspasar nuestras fronteras?

Sí. De hecho hay personas que lo han conseguido. Pero es imprescindible tener la necesidad de aprenderlo y tener tiempo para dedicarse a ello. Es muy difícil aprender idiomas en los ratos libres.

#### No hay, por tanto, un método único.

¡Qué va! Depende de la persona, del tiempo que le puede dedicar y del tipo de inglés que quiera aprender.

#### ¿Hay buen nivel en las cooperativas?

En general es bueno. En todas las cooperativas hay un grupo que se defiende muy bien, otro que se arregla y otro que no sabe.

#### Perdón. Tus alumnos dicen que eres bastante "eléctrico". ¿Tú que crees?

Normalmente no hablo mucho, soy algo introvertido. Obviamente esta personalidad no la puedo llevar a las clases, sería un fracaso.

#### ¿Y entonces?

He tenido que crear un personaje, rebosante de energía y seguro de sí mismo: John Nelson, profesor de inglés.

#### ¿Y cómo lo llevas?

No es fácil convivir con los dos. Es una situación algo esquizofrénica, pero da resultado.

#### ¿Tienes alguna fórmula para liberar las tensiones?

Hasta hace unos meses correr. Por cierto, tengo prometido a mi mujer que empezaré de nuevo y se me está agotando el plazo. También me gusta practicar bici de montaña.

#### En tu casa ¿cuál es el lenguaje oficial?

Mi mujer y mis hijos hablan en euskera entre ellos; yo con mis hijos en inglés; y con mi mujer en castellano.

#### ¿Cuánto tiempo llevas con bigote?

Va y viene según me dé. Es de "quita y pon", aunque si fuera por mi mujer lo tendría pintado para siempre.