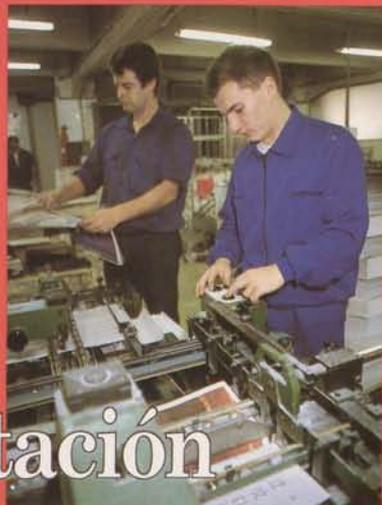
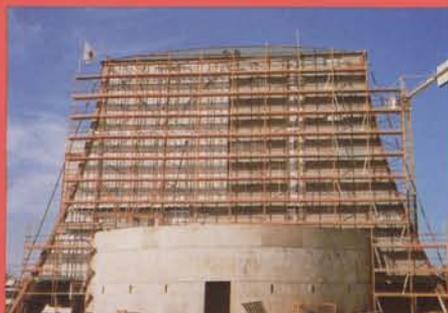
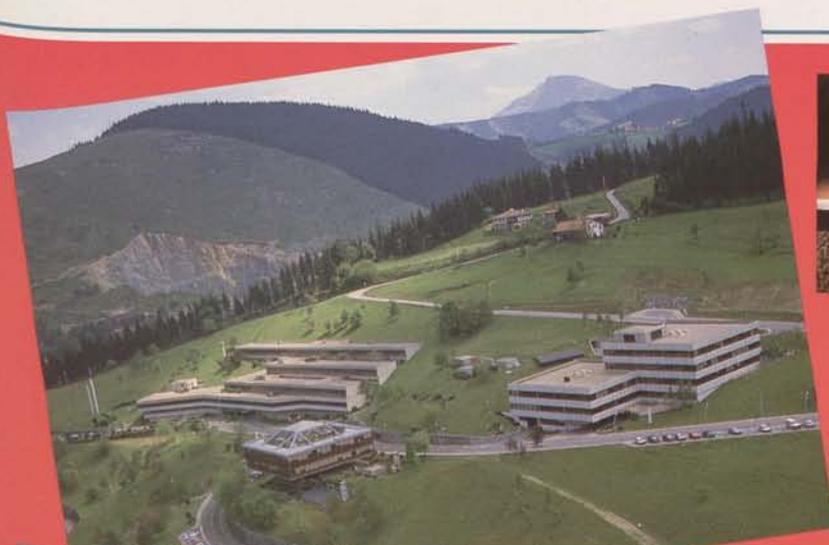


TRABAJO Y UNION

# Lankide

Nº 369 Zbkia - Mayo 1993 Maiatza - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



Cooperativismo,  
una fórmula de adaptación



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA

## Tentaciones críticas

Quien piensa, terminará por decir lo que siente. Esta es una sentencia que a menudo se ha repetido en el ya largo historial del cooperativismo.

Y es bueno que, tras la reflexión y el ordenamiento veraz de las ideas, cada uno tenga capacidad de describir su propio talante en tiempos de crisis, para la búsqueda de soluciones al desencanto que siempre llevan consigo los momentos que exigen esfuerzos mayores que los acostumbrados.

Al repasar distintos momentos de nuestra vida social no han sido pocas las ocasiones de desazón e incertidumbre por las que hemos atravesado. Unas veces por efecto de gestiones mal realizadas, otras arrastrados por la caída perniciosa de la demanda y, otras, más profundas, cuando la gestión y los ciclos económicos se han simultaneado para hacer más grave el desasosiego que nos ha traído la falta de trabajo, de buenos resultados económicos y, en suma, de las alegrías del éxito empresarial.

De ahí surge la crítica y el temor, como reacciones propias de la naturaleza humana, que tiene el defecto de considerar al futuro como una reproducción inacabable del presente: si éste es próspero y sugerente, aporta confianza y seguridad; si es regresivo y augura zozobras, produce incomodidad e incertidumbre.

Durante 1991, 1992, 1993 y 1994 -son muchos años- las cosas no van a ir bien, o van a ir peor en las cooperativas, y como resultado de esta situación que sobre todo viene marcada por la caída de la demanda a escala mundial, las tensiones se van a producir, los sacrificios -en determinadas escalas- van a ser solicitados a los socios, y los direc-

tivos van a ser puestos a prueba para calibrar su capacidad de reacción, de imaginación y de gestión, para poder arrostrar la crisis con el menor desgaste posible.

Las opciones para remediar la situación que tiene cualquier trabajador, que al fin y al cabo éstos somos los cooperativistas, son pocas.

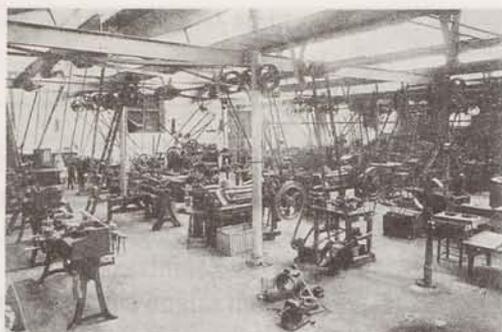
Sin embargo en nuestro caso tenemos, además de las que disponen otros, aquéllas que se hallan descritas por nuestro contrato de sociedad -nuestros Estatutos y Reglamentos- que nos permiten ser informados hasta con el menor detalle sobre la marcha de los acontecimientos y sobre los criterios que la Dirección, el Consejo Rector y la Gerencia, tienen sobre el porvenir que se nos viene encima. Más aún, tenemos capacidad para cambiar a estos directivos, modificar sus planes y estrategias, y abordar otras sendas hacia el empeño de enderezar las cosas que creemos que van mal para salir airosos de la crisis.

De forma que la tentación de ser críticos adquiere ahora su plena dimensión. Sin embargo, la eficacia de esta crítica tiene que incorporar antes que nada un diagnóstico fiel de la situación.

Porque a veces los análisis quedan siendo referidos a la propia situación de cada uno, sin visión de conjunto, sin evaluar plenamente las circunstancias que vive la cooperativa y su emplazamiento en el espacio y en el tiempo.

Y surge la tentación de limitar la crítica a la peripécia individual que cada socio atraviesa, que seguramente nada tiene que ver con los males de conjunto que son los que, de verdad, afectan y van a seguir afectando a nuestras empresas. ■

27 Aintzinakoak  
"Torlojogiñak"



30 Euskal kultura:  
Mikel Saralegi



33 Kooperatibetako berriak



EDITORIAL  
Tentaciones críticas 2

Relaciones humanas  
JOSE MARIA ORMAECHEA 5

¡Sí podemos!  
JESUS M<sup>a</sup> HERRASTI 10

Cooperativistas en crisis  
JOSE M<sup>a</sup> ELORZA 13

Actitudes de cambio ante la crisis  
JAVIER SALABERRIA 16

La alegría de cooperar  
JOSE M<sup>a</sup> MENDIZABAL 20

La creación de Cooperativas hoy  
JOSE MANUEL CORCUERA 24

"Torlojogina"  
PEÑALBA / IZAGA / URDANGARIN 27

Euskal Kultura: MIKEL SARALEGI  
JAVIER MARCOS 30

Kooperatibetako berriak 33

Cartas al Director 51

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

#### μCONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.<sup>a</sup> Ormaechea.  
Consejeros: José M.<sup>a</sup> Larrañaga. José M.<sup>a</sup> Mendizábal. Jesús Goienetxe.  
Rafael Amozarrain. Jesús M.<sup>a</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...

No decimos nada nuevo al afirmar que la situación de nuestra economía pasa por un momento delicado. El diagnóstico es ya de sobra conocido por todos. Ante este panorama de incertidumbre sólo nos queda la esperanza de una pronta recuperación. Pero los expertos todavía no se han puesto de acuerdo y mientras que unos vaticinan que se dará en el segundo semestre de este año, otros apuntan que la recuperación comenzará el próximo año. Y en este mar de dudas las empresas, entre las que se incluyen las Cooperativas, sufren de forma brutal las consecuencias.

En este número de T.U. Lankide hemos querido reflejar la "salud social" de nuestras Cooperativas, inmersas de lleno en esta coyuntura poco halagüeña que nos ha obligado a tomar decisiones impensables hace algunos años. La lista de colaboradores podía haber sido más extensa, pero en última instancia hemos tomado una muestra que consideramos bastante representativa del sentir de nuestros socios.

La segunda parte de la revista comienza con un artículo que se nos quedó en el tintero el mes pasado y en el que se hace una reflexión en torno a "la creación de Cooperativas hoy".

La habitual colaboración sobre oficios antiguos nos ilustra en esta ocasión sobre la fabricación de armas, actividad que tiene una tradición de más de quinientos años y que se concentró en la cuenca del río Deba.

También hemos traído a las páginas de la revista de este mes a Mikel Saralegi, joven "harrijasotzaile" de 25 años que tras levantar en 20 segundos la piedra de 320 kilos, ha terminado con el reinado que Iñaki Perurena ha mantenido durante diez años en este tipo de deporte rural.

Las noticias de nuestras Cooperativas y las secciones fijas de esta segunda parte de la revista ponen el punto final al número de este mes.

## Ale honetan...

Etz dugu ezer berririk esaten gure ekonomia-aren egoera une larria iragaten ari dela diogunean. Diagnostikoa dagoeneko nahikoa ezaguna da guztiontzat. Zalantzazko egoera honen aurrean geratzen zaigun bakarria susperraldia laster etorriko den itxaropena da. Baina adituak ez dira oraindik ados jarri: batzuek, susperraldi horren hasiera aurtengo bigarren sehilbeterako iragartzen dute eta beste batzuek, datorren urterako. Eta zalantzaz jositako giro honetan, enpresek, baita Kooperatibek ere, zakarki jasaten dituzte krisiaren ondorioak. Gure Kooperatibak, orain dela urte batzuk pentsaezinak ziren erabakiak hartzera behartu gaituen une honetako egoera tristean erabat sartuta daudenez, T.U. Lankideren ale honetan gure Kooperatiben "osasun soziala" agertu nahi izan dugu. Kolaboratzaileen zerrenda askoz ere handiagoa izan zitekeen, baina azkenean, gure ustez bazkideen sentimendua nahiko ondo agertzen duen lagin bat hartu dugu.

Aldizkariaren bigarren atala joan zen hilean kanpoan gelditu zitzaigun artikulua batekin hasten da. Artikulua hausnar egiten du egun Kooperatibak sortzearen gainean.

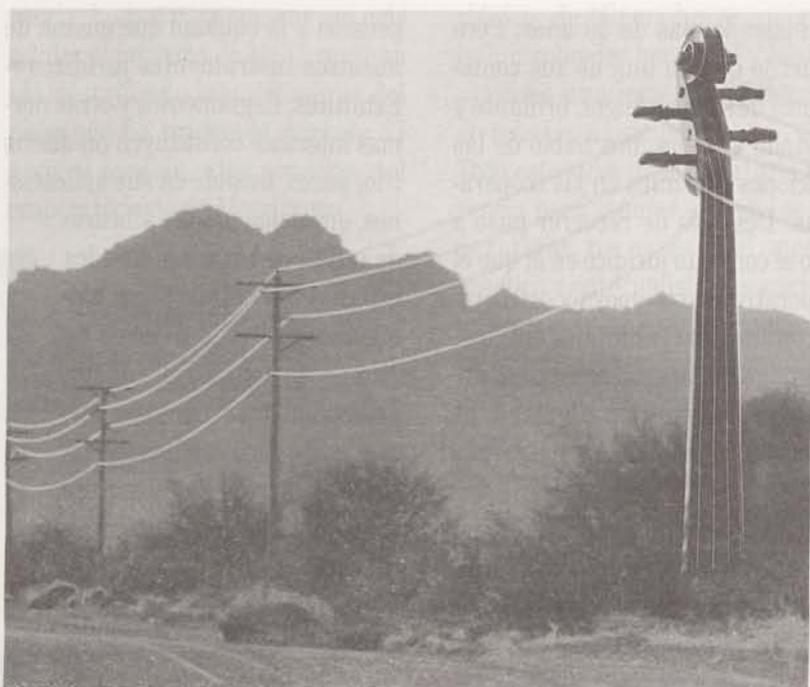
Antzinako lanbideetarako dugun ohizko kolaborazioa oraingoan armagintzaren berri ematera datorkigu. Iharduera horrek bostehun urte baino gehiagoko tradizioa du eta batez ere Deba ibaia-aren arroan kokatu zen.

Hil honetako orrialdeetara Mikel Saralegi 25 urteko harrijasotzaile gaztea ere ekarri dugu, 320 kiloko harria 20 segundutan jaso ondoren, herri kirol honetan hamar urte baino gehiagoan Iñaki Perurenak izan duen erregetzari amaiera eman diona.

Gure Kooperatibetako berriek eta aldizkariaren bigarren ataleko betiko sailek ematen diote amaiera hil honetako aleari. ■

# Cooperativismo, una Fórmula de Adaptación

La comunicación, clave para las nuevas relaciones.



## Relaciones humanas

\*José M<sup>a</sup> Ormaechea

A poco de nacer la primera cooperativa -tres o cuatro años más tarde-, cuando manteníamos un arduo forcejeo con la Administración Pública para resolver a través de Lagun-Aro el régimen a seguir en nuestra particular organización para el tratamiento a dar a los accidentes de trabajo, llegó a Mondragón, de la mano del ilustre laboralista y cate-

drático Juan Antonio Sagardoy, el no menos famoso Luis Enrique de la Villa, también catedrático.

Hoy es una de las figuras relevantes del Derecho del Trabajo y, por lo que se desprende de diferentes informaciones, es muy estimado en los círculos sindicales, a los que ha ayudado a redactar y defender posiciones en la Ley de Huelga.

Panorama berri honen aurrean bi dira artikulu egilearen ustez MCC Korporazioak dituen erronkak: aktibitate berrien ezarpena eta enplegu industrialia sortaraztea. Horretarako beste talde enpresarialek ez dauzkaten bitartekoak dauzkagu. Besteak beste, honako hauek: 150 ingeniari tekniko urteko, 700.000 milioi pezetatako errekurtsioak, 140 lanpostu gure ikerketa zentroetan eta enpresa berriak sortzeko 30 urteko esperientzia.

Han pasado más de 30 años. Pero recuerdo que en una de sus conferencias que dio en Ulgor, brillante y ajustado al tema, nos habló de las relaciones humanas en las cooperativas. Después de recorrer paso a paso el contexto jurídico en el que el cooperativismo se apoya y estructura convino, cartesianamente, que puesto que la organización cooperativa es por definición un marco de relaciones democrático, solidario y esencialmente personalista, las relaciones humanas practicadas por las sociedades de capitales, se hallaban superadas por la propia esencia de un cooperativismo bien practicado.

Si recuerdo esta conferencia en su esquema es porque no estuve de acuerdo con sus conclusiones. Pensaba entonces y ahora que la pro-

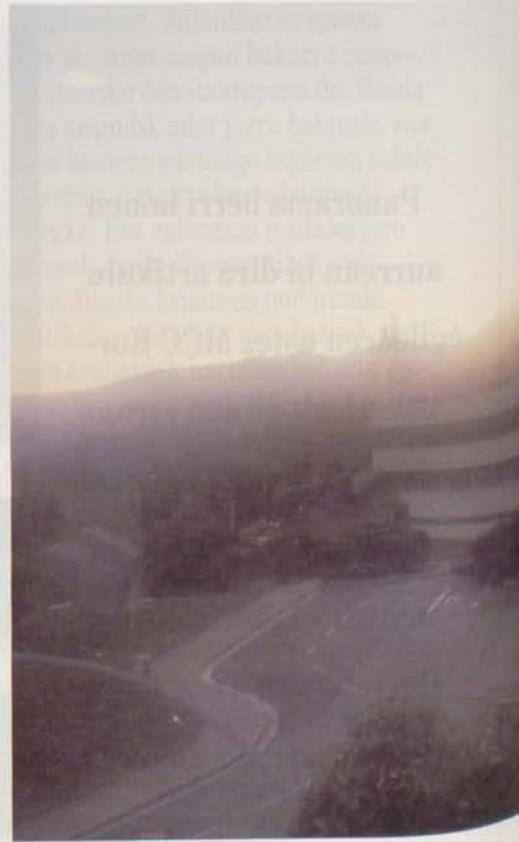
**‘El cooperativismo no se ha hecho sólo para situaciones de euforia y beneficios. Probablemente también se pensaba, en las situaciones críticas que a lo largo del tiempo se pudieran producir’.**

pensión a la equidad que emana de nuestros instrumentos jurídicos - Estatutos, Reglamentos y otras normas internas- constituyen un diseño frío, parco, flexible en sus aplicaciones, que dejan al libre albedrío de cada organización grandes espacios sin cubrir y que hay que colmar con la creación de climas de confianza, afecto, dedicación, transparencia, etc. etc., como factores inmateriales que actúan a guisa de ingredientes de cobertura y cohesión.

Y esto se nota cuando las relaciones humanas -utilizo la locución tópica- no son buenas, en cualquier colectividad, en cualquier cooperativa, en cualquier grupo humano.

Atravesamos ahora mismo por un proceso de ajuste que está afectando severamente a nuestra condición humana. Pérdidas de empleos, anticipación de jubilaciones, escasas o nulas subidas de anticipos laborales, sensación de muchos socios de que sobran en sus puestos de trabajo, desconocimiento del futuro, pocas perspectivas para que los hijos puedan un día incorporarse al trabajo en las cooperativas, y malos resultados económicos, donde quedan muy lejanos y casi olvidados los retornos cooperativos, clave y cima específica de la distribución de resultados, y variable sustancial antagonista del dividendo al capital.

Por otro lado, el pragmatismo, como factor de ajuste a las realidades impuestas por el mercado y la competitividad, está suplantando al romanticismo original y las econo-



Caja Laboral, auténtica “fuerza de marcha” para que las soluciones “surjan”.

mías de grupo, necesarias para potenciar nuestra capacidad empresarial, van haciendo que se hurte cada vez más a cada socio la sensación de ser protagonista, de sentirse llamado a tomar decisiones, por lo que va abandonando en clima de decepción su pequeña parte de responsabilidad, atributo que se sitúa poco a poco sólo en el ámbito directivo. Se establece así un abismo en

# Cooperativismo, una Fórmula de Adaptación

las relaciones que se halla muy lejos de la esperable colaboración en una sociedad de eminente carácter participativo.



A este implacable estadio, se une el relajamiento de los principios cooperativos o normas consuetudinarias de aplicación sistemática: la presencia en las cooperativas de trabajadores no socios, la apertura del abanico de retribuciones, la incorporación al Grupo de empresas no cooperativas, la extensión de los asentamientos del Grupo más allá de Euskadi, y otros gestos de tole-

rancia, hechos para encarar con más solidez el proyecto de MCC, que han ido destejiendo las urdimbres del paño que ha soportado durante 37 años el modelo, algo soñador, del cooperativismo de Mondragón.

## No al paternalismo

Si no se produjera, ahora mismo, un inesperado retroceso de la economía, significado por altas tasas de desempleo y de inflación no controlada eficazmente, probablemente las tensiones de la MCC serían menores.

Pero la convicción de que la situación no es halagüeña y de que las expectativas tampoco aducen señales esperanzadoras, tensa una situación en la que es difícil realizar un diagnóstico social para afrontar directamente las medidas de corrección necesarias.

En el cooperativismo, gracias a tantos años de práctica, ha quedado remansado poco a poco un recto sentido de responsabilidad nada conciliable con el clásico antagonismo entre la dirección y los trabajadores que se produce en las empresas en las que la soberanía reposa en las acciones, en quienes detentan la propiedad.

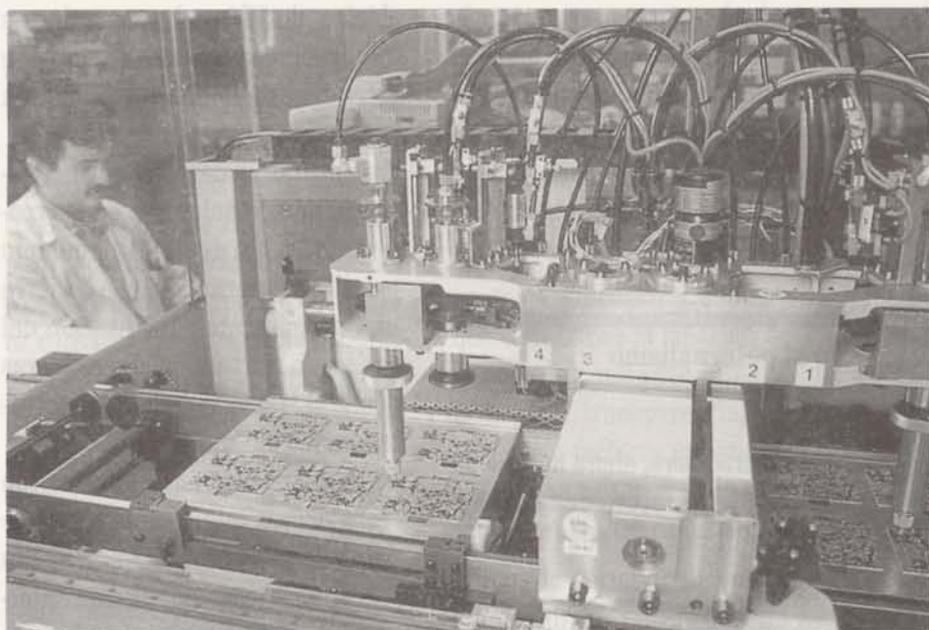
Han sido sobre todo americanas las fórmulas que se han seguido para establecer unas buenas relaciones humanas en las empresas. Sus técnicas nos llegaron, de la mano de Dale Carnegie con aquel texto, ya

clásico, de "Cómo hacer amigos e influir sobre las personas" y luego se extendió una inmensa bibliografía en relación a este tema.

Todo esto sirva de elemento de referencia para señalar que en las cooperativas no es este el modelo práctico y paternalista que encierra una permanente supeditación del raciocinio a actuaciones sensibleras donde el trabajador siempre es tratado como un "dios menor".

En nuestro caso nos hallamos con trabajadores inteligentes a los que deben dárseles explicaciones cabales y exactas. Tienen derecho a recibirlas. La situación actual es lo suficientemente cruel para la vida de la empresa como para que de su propia realidad se desprendan las dificultades que hoy existen para superar las tensiones que producen la caída de la demanda generalizada.

Además el cooperativismo no se ha hecho sólo para situaciones de euforia y beneficios. Probablemente también se pensaba, a la hora de integrar el trabajo y la propiedad en las mismas personas, en las situaciones críticas que a lo largo del tiempo se pudieran producir. Los esquemas jurídicos que soportan a las cooperativas como sociedades de personas, prevén la participación de los socios de forma activa y este es el momento de hacer de las Asambleas Generales un foro inteligente. Que es aquél que, sin limitaciones y con buen sentido, es capaz de hablar a los socios con apertura y generosa información. Todo menos establecer un diálogo circunstanciado para



traspasar el acto con aprobación de las mociones pero con la convicción de que de la verdad profunda nadie se ha enterado. Este es el paternalismo que, con el cambio de estructuras, se pretendió desterrar en el cooperativismo de Mondragón.

### Pero volviendo al hombre

Claro que, pese a las nuevas circunstancias que dan otra naturaleza a la sociedad que se vivió en el origen -llena de sensibilidades sazonadas por todas las carencias posibles-, lo que no puede el Grupo es olvidar ahora la cultura personalista a la que se quiso rendir homenaje en ese impulso inteligente y generoso de su fundador nato: Dn. José María Arizmendiarieta. El despliegue de las relaciones humanas era consustancial a su

magisterio permanente. Quizás por esa razón, y enlazando con las tesis de Luis Enrique de la Villa, nunca se estudió una norma específica para crear las condiciones necesarias que hiciesen asidua y metódica la aplicación de un régimen especial que

**L**os individuos, quienes tienen derecho a padecer temor, necesitan, cuando ven que las cosas van peor, que alguien les dé la esperanza de que van a cambiar'.

El cooperativista de hoy tiene derecho a recibir explicaciones cabales y exactas.

regulara la vida intersocial, entre socios de igual nivel y, sobre todo, entre socios dirigidos y directivos.

Parece que se ha llegado al momento de prestar a esta situación la atención que se merece. Cuando en muchas cooperativas a lo largo de tantos lustros se han producido lo que los expertos llaman turbulencias, antes de proceder a la aplicación de soluciones técnicas o finan-

cias, se realizaba un diagnóstico del clima social. En su virtud, a veces, era previa la adopción de medidas de ajustes directivos, de calificación, de formación y sobre todo de dilucidación de incompatibilidades humanas, que con soluciones fuera de métodos convencionales, calmaban el clima social.

Los departamentos de personal, o las áreas de preocupación por la situación de los socios, tienen que trabajar más allá de la administración de la nómina de los socios, de su calificación, de su posición en el organigrama, o de sus problemas específicos de Lagun-Aro. El marco jurídico cooperativo no da por sí sólo la calidez de relaciones que hace falta. Cada socio tiene su propio mundo adherido a su personalidad que es intransferible, y alguien en las cooperativas tiene que conocer estas realidades si su malestar o

# Cooperativismo, una Fórmula de Adaptación

desencanto tienen sus orígenes en la cooperativa.

Habría que comenzar por hacer un análisis colectivo del clima social en el que nos hallamos para, una vez detectado su estado de ánimo, crear las condiciones de reequilibrio necesarias. Antes es el hombre que el trabajador y éste es antes que el socio.

## Crear expectativas

Si sólo fuera por la solidaridad, en términos de caridad cristiana o de fraternidad jacobina, como señalaba el Premio Nobel mexicano Octavio Paz, los problemas no se resolverían en su plenitud. Los individuos, quienes tienen derecho a padecer temor, necesitan, cuando ven que las cosas van peor, que alguien les dé la esperanza de que van a cambiar.

Dicen que el siglo XX es, en cualquier caso, un gran cementerio de esperanzas. Pero sirve en su acepción de confiar en que el futuro será mejor. O en que entre todos lo haremos mejor.

Aquí tiene el Grupo un gran reto si desea ser fiel a las señas de identidad que han definido su pasado, base de su relativo peso económico y social actual.

La promoción de actividades nuevas, la creación sobre todo de empleo industrial y la puesta en pie de entidades de cobertura humana -Eskola Politeknikoa-, financiera -Caja Laboral-, de previsión social

**‘Sólo en empresas en las que el crecimiento y la incorporación de nuevas actividades constituyen un objetivo básico, se puede conseguir llevar la fe a sus componentes’.**

-Lagun-Aro-, y de investigación -Ikerlan e Ideko-, han dado en el pasado fe de este despliegue de realidades, en las que se puede apoyar hoy cualquier iniciativa capaz de mantener la confianza de los trabajadores de las cooperativas; y a la sociedad de Euskadi que ve cómo el 20% de su población activa quiere trabajar y no puede.

La promoción ininterrumpida de nuevas iniciativas fue la causa objetiva de la generación de riqueza y, sobre todo, de oportunidades de tantos trabajadores. Sólo en empresas en las que el crecimiento y la incorporación de nuevas actividades constituyen un objetivo básico, se puede conseguir llevar la fe a sus componentes, porque la promoción

es signo de capacidad y garantía de solidez hacia el futuro.

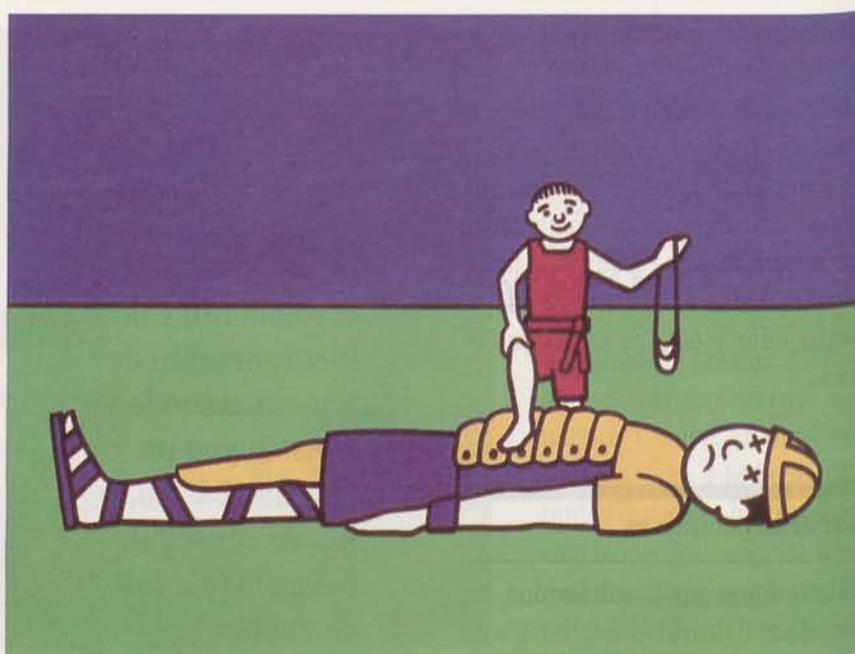
Tenemos a mano todos los años 150 ingenieros técnicos que salen de nuestras escuelas; en nuestra división financiera 700.000 millones de pesetas de recursos; 140 puestos en nuestros centros de investigación; cooperativas de servicios empresariales, de diseño y de auditores, y una experiencia creadora consolidada a lo largo de más de un tercio de siglo.

Son “fuerzas en marcha” que hay que saber utilizar para que “las soluciones surjan”.

Porque en materia de relaciones humanas si hay algo que calma las impaciencias y establece flujos de afecto y confianza, es comprobar día a día la vitalidad de la gestión en la que se inscribe la pequeña “epopeya” de cada uno.

El cooperativismo practicado en Mondragón tenía, o quería tener, esas connotaciones. Pero el vendaval de la competitividad, los cambios geopolíticos modificadores de las dimensiones del mercado, el empequeñecimiento relativo de la Tierra al acercarse los distintos hemisferios por las ondas, la telemática, la televisión, los satélites, la aviación, la cultura cada vez más universal y la generalización del don de lenguas, hace que tenga que situarse en otros parámetros de análisis y bajo otras claves de actuación. Ya lo decía el pensador: “Allí donde la vida levanta muros, la inteligencia abre una salida”. ■

Egoera ez da etxafleruak botatzeko modukoa: konpetibitatea geroz eta bortitzagoa, langabezia, ekitaldien emaitz eskasak, hazkunde-tasen murrizketa, aurrejubilazioak... Hala ere Jesus M<sup>a</sup> Herrasti baikor azaldu zaigu artikululu honetan. Bere ustez gure kooperatibek aparteko bitarteko dauzkate egoera hau gainditzeko.



En el futuro no se podrán ganar batallas empresariales sin disponer de poderosos medios.

# ¡Sí podemos!

\*Jesus M<sup>a</sup> Herrasti, Presidente de la Comisión Permanente del Congreso Cooperativo.

**L**a llegada de la primavera nos sugiere la vuelta a la vida, al renacimiento, a la preparación de la naturaleza para el ofrecimiento de sus frutos y ello me ha sugerido la necesidad de hacer un esfuerzo personal de renovación, de reverdecimiento de las ideas y convicciones más valiosas y de proclamación, extensible a nivel general, de una ilusión, porque si la realidad actual está claramente marcada por las duras circunstancias presentes, sólo de la ilusión, de la esperanza y de los proyectos podemos esperar que seamos capaces de generar la

fuerza que nos permita ir construyendo el futuro. Además, todos sabemos que nuestra tarea debe trascender la mera visión individual. No es suficiente con que cada uno de nosotros se sienta impulsado y motivado para asumir su función y aportar su trabajo. Lo vemos necesario pero no basta. Trabajamos en comunidad con otras personas, formamos una sociedad y, por tanto, tenemos que dotarnos de un proyecto y de unas esperanzas comunes que perseguir y alcanzar. Toda realización humana tiene una amplia componente de voluntad.

Las cosas más sencillas y las más complejas no surgen de una forma más o menos automática o de manera espontánea, siempre detrás de cada actuación existen convicciones, ideas y una capacidad organizativa y de realización que las hacen posibles. "Hacer que las cosas sucedan tal como deseamos" significa que nos pongamos a ver el futuro, en cierto modo, al alcance de nuestra inteligencia y esfuerzo y sepamos con el trabajo necesario transformar y mejorar el mundo que nos rodea.

# Cooperativismo, una Fórmula de Adaptación

## Entorno económico más competitivo

Plantearnos el horizonte futuro desde esta perspectiva puede ser valorado por algunos como simplemente una ambición y probablemente una consideración inoportuna. Pueden argumentar que nuestra posición es de debilidad en el entorno que nos toca vivir porque la competencia es cada día más abierta y compleja, al estar luchando con firmas de primera línea, que nos llevan muchos años de anticipación en la carrera, siendo muy difícil alcanzarles e igualarles y, por ello, entienden que bastante tendremos con sobrevivir y aguantar durante unos cuantos años.

La dureza de los ejercicios, la exiguidad de los resultados, cuando no se producen pérdidas, la escasa dinámica de crecimiento y la falta de concreción inmediata en la creación de empleo, en particular en los sectores industriales, puede estar produciendo una cierta desilusión, una insatisfacción de los objetivos alcanzados y alguna quiebra en la confianza de los valores del sistema cooperativo.

Esta quiebra, dependiendo del plano que ocupa personalmente cada uno se concreta, por ejemplo, en la capacidad de actuación democrática de los socios, la influencia directiva, la necesidad de abordar las expectativas de rentas con austeridad, la afectación de las consecuencias de la situación crítica y, no pocas veces, en una pérdida de confianza más gene-

## Cooperativas del siglo XXI

Las Cooperativas y los cooperativistas partimos hoy de una realidad cuyas características se pueden describir del siguiente modo: existe un conjunto de actividades empresariales con sus productos y mercados respectivos, con situaciones muy diversas, que configuran un volumen de actividad cuantitativa y cualitativamente importante del país, una capacidad asociativa y de dirección manifestada en las agrupaciones, grupos y corporación con sus elementos soporte de apoyo y actuación común, y una implantación en los sectores industrial, financiero y de distribución que conlleva un equilibrio sectorial positivo.

El conjunto de los socios somos partícipes de la sociedad y, por tanto, por nacimiento y constitución, nuestro porvenir está íntimamente vinculado al resto de los socios y a la Cooperativa, sintiendo en mayor grado nuestra responsabilidad personal.

Disponemos de una serie de valores sociales basados en la democracia, transparencia y solidaridad, que posibilitan una mayor confianza entre los miembros de la organización, refuerzan la cohesión, y favorecen los apoyos y aportaciones mutuas. Junto a estos principios de carácter más interno, estamos también imbuidos del compromiso de transformación social que nos lleva a trabajar para hacer partícipes de nuestros logros al resto de la sociedad.

Las grandes empresas y corporaciones predicen en sus idearios muchas de estas propuestas tratando de lograr el compromiso de su gente. Y ello, porque ésta es la condición primordial.

La empresa y la sociedad que sepan desarrollar el compromiso de sus personas, su preparación y propiciar su entusiasmo tiene las claves más importantes del éxito.

Y nosotros, con nuestros principios, con la realidad empresarial que tenemos soportada en la nueva proyección corporativa y en cada uno de sus negocios y actividades, con la adhesión societaria de sus miembros y de nuestros socios, tenemos todos los componentes básicos para reiniciar una verdadera transformación, cuyo objetivo no debe ser otro que llevar las Cooperativas al ya próximo siglo XXI en una posición competitiva que pueda situarlas en la realidad europea o mundial con posibilidades de desarrollo y así dar respuesta a los objetivos de creación de empleo y riqueza que necesitamos y que la sociedad nos está requiriendo.

ralizada donde se cuestiona la viabilidad del proyecto cooperativo.

Seguramente todos tienen parte de razón, pero posiblemente esto no es lo peor, sino que el principal problema sea que este diagnóstico se aborde desde los planos particulares, sin que se llegue a tener un dibujo común del perfil actual de la situación. Al menos, podemos partir de un punto

de encuentro acordando que estamos ante un momento determinante del futuro, donde según como salgamos de él vamos a entrar con buen pie o trastabillados en esta nueva época que se nos avecina.

Nuestras habilidades no pueden estar ensombrecidas por la incertidumbre de su efectividad y esta incertidumbre no debe detener la

acción ni cubrir la tendencia a la comodidad derivada de un menor compromiso o de la aceptación de un menor riesgo, ya que en este caso sería síntoma claro de una comunidad o de una persona sin su propia personalidad y, por tanto, incapaz de hacer frente a sus compromisos. La incertidumbre tiene que ser metódica, debe servir para analizar las diferentes soluciones y pasar luego a los planes y a su realización. Solo cabe dudar para después afirmar.

### Afán de superación

La historia de la humanidad y de la economía en particular nos dice que la suerte de ser los más avanzados no ha sido siempre para los mismos protagonistas. Grandes imperios con organización y medios muy superiores a sus adversarios en algunas épocas han caído para ser sustituidos después por otros que también más tarde tuvieron parecida suerte.

En tiempos más próximos, todos conocemos la evolución de Japón en su competencia con los países industrializados ya que, en menos de treinta años, consiguió superar al resto con marcada diferencia y en los productos más importantes, logrando un saldo comercial absolutamente favorable y mejorando simultáneamente el nivel de vida de sus ciudadanos. Parecido proceso tuvo también la Alemania de la post-guerra.

La realidad del desarrollo de nuestras cooperativas ha tenido también

y tiene una relevancia importante, con incidencia significativa en la economía del país y siendo un fenómeno sobre el que, seguramente, pocos pudieron imaginar en sus inicios los resultados que iban a obtenerse.

Tenemos que afirmar que ¡sí es posible!, en las circunstancias más complejas es posible superarnos y superar a los demás, es posible con un conjunto de personas con convicciones y trabajando en común, siendo capaces de desarrollar nuestro propio proyecto. Hay que desterrar por tanto las dudas acomodaticias, las excusas y volver a enfrentarnos con los problemas, que van a ser solucionados porque todos vamos a trabajar para lograrlo.

Todos los historiadores y sociólogos que abordan el análisis de las causas que motivan estos procesos de cambio tan importantes, generadores de mejoras significativas en las empresas y los países, aducen como causas principales del comienzo del éxito, una clara conciencia del momento crítico que les toca vivir, un cierto orgullo social de querer superar anteriores situaciones infructuosas y un sentido de organización colectiva que pone en marcha al conjunto de la comunidad. ■

### Nuevos retos y desafíos

Es época de los grandes retos y desafíos. Cada uno de los negocios esconde tras de sí grandes oportunidades de mejora. Vamos a abordar con decisión el acceso y la implantación en los mercados internacionales donde se van a producir los posibles crecimientos, trabajar por dar una mayor satisfacción al cliente y asumir las ideas de la mejora continua.

Tenemos que plantearnos mayores crecimientos de ventas y productividad y abrir un proceso más dinámico de creatividad y generación de nuevos productos y actividades.

Todo ello requiere tiempo, planificación, esfuerzo sostenido, convicción y compromiso. Porque vamos a dar la respuesta adecuada, hay que ser optimistas. Si podemos por tanto, entrar en otra dinámica de crecimiento, de iniciativa y de desarrollo. Podemos también hacer viable una realidad empresarial democrática y solidaria, y lo haremos, porque vamos a lograr tomar la conciencia necesaria del momento crítico en el que estamos como empresas, como Cooperativas y como país, porque creemos en la virtualidad del hecho cooperativo que nos vincula a todos los socios en la solución de nuestros problemas porque la solidaridad está presente en nosotros y porque estamos seguros que un proyecto amplio, desafiante y compartido tiene capacidad de activar el conjunto de nuestras energías.

Quizás tenemos algunos años de experiencia acumulados y pueda aparecernos algún respingo de excepcionalismo. Es verdad que la voluntad y la convicción no rinden frutos más que con la constancia y la continua revisión crítica de lo programado y realizado. Sin embargo, no queda otra opción más que seguir apostando y caminando. Todavía estamos a tiempo y podemos hacerlo.

# Cooperativismo, una Fórmula de Adaptación



Aunque la situación sea preocupante no debemos dejarnos llevar por el pesimismo.

## Cooperativistas en crisis

\*José Ramón Elorza

No es nada fácil atender a invitaciones como ésta. Estos últimos meses he pensado mucho acerca del divorcio existente entre dirigentes y dirigidos. Siempre ha habido en cualquier organización y la nuestra, nuestra experiencia cooperativa, no podía ser ajena al mismo. Hablar de tal situación no es tarea grata, por lo que en un momento me eché atrás, declinando la invitación. Por varias razones. En primer lugar, porque uno no está seguro de su visión de los hechos o

de si lo que él ve pueda coincidir con lo que otros puedan ver. En esa duda, uno pregunta para resolver la cuestión y encuentra de todo. Una segunda razón me frena en el intento, ya que conozco bien mis limitaciones para hacerlo con un mínimo de objetividad y de acierto. Porque es muy fácil caer en una crítica errónea, producto de una falta de perspectiva global del problema, y de la consecuente falta de vivencia. Por último, la labor es incómoda y nada fácil. Se trata de construir desde

Egilearen eritziz bi dira jasaten ari garen krisialdiak: bata ekonomikoa eta bestea soziala. Ekonomikoa gainditzeko kanpoko faktore askok eragin dezakete gure ekonomia-  
ren indarberriketa. Sozialean berriz, autokritika da daukagun bitartekorik aproposena gure kooperatibetako egoera soziala konpontzeko.

una postura crítica para que esta publicación tenga su razón de ser.

---

### ¿Existe problema?

---

Hay que plantearse necesariamente la pregunta. Preguntarnos si existe realmente un agravamiento en ese normal distanciamiento entre cúpula y base social. Porque quizá encontremos respuestas diferentes. Lo que para unos la actual situación tiene tintes francamente pesimistas cara a un próximo futuro, para otros no constituye más que una consecuencia de tipo coyuntural debida a la crisis económica y a las medidas que obligadamente han debido tomarse para combatirla. Con frecuencia nos referimos a "los de arriba y los de abajo", con la

curiosa coincidencia de que casi todos nos consideramos del último grupo. ¡Ay, si nos preguntáramos unos a otros sobre el bando donde ubicaríamos a nuestros propios interlocutores! ¡Cuánta sorpresa hallaríamos ...! Porque, curiosamente, dependiendo de la referencia que tomáramos, cada uno de nosotros podría ser de arriba o de abajo. Existe un divorcio entre los de arriba y los de abajo y yo creo que más pronunciado desde hace un año, aproximadamente. Divorcio, desencanto y hasta una crisis de identificación de muchos de nosotros con un proyecto de carácter común. ¡Ojalá esté equivocado en esta apreciación...!

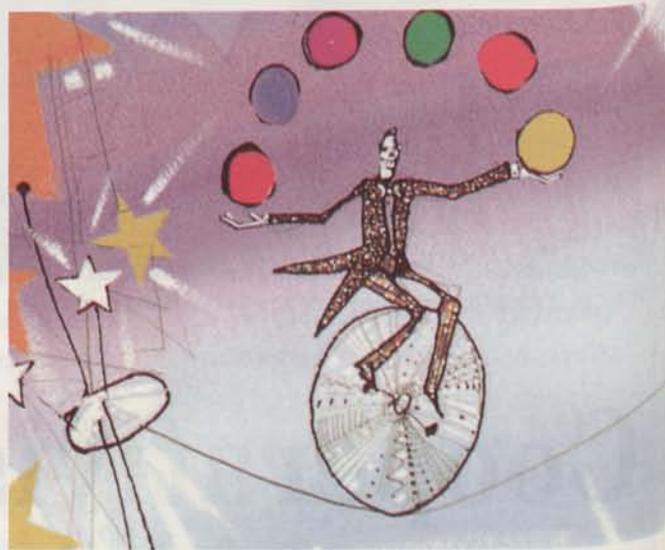
Es indudable que la crisis económica y sus consecuencias, tales como un desempleo de magnitudes no conocidas entre nosotros, o una consecuente mayor exigencia en la producción, o cualquier otra medida tomada para afrontar las dificultades que nos presenta el mercado, es indudable, repito, que tales circunstancias han influido enormemente para llegar al estado de desánimo o enfado en que se encuentran muchos de nuestros compañeros.

También nuestras familias, muchas familias vascas, están preocupadas con la situación. No hay empleo y no se vislumbra en el horizonte cercano una perspectiva diferente a la situación actual. Quedan muy lejos aquellas esperanzas de que nuestra juventud pudiera continuar en el futuro con lo emprendido por sus mayores. El reto hoy no pasa de mantener el actual nivel de empleo, ya que esto supone suficiente envite

como objetivo. Hemos visto, estamos viendo grupos de socios que pasan a la prejubilación con una curiosa mezcla de enfado y descanso a la vez. Empujados hasta por sus propios compañeros por aquello de "si tú te marcharas a mí no me trasladarían" encuentran tras su salida de la empresa un descanso tranquilizador a juzgar por esos juicios que manifiestan algunos de ellos: "últimamente el ambiente era muy raro, ya no era lo de antes".

Situaciones de crisis, duras, pero superables. Como lo fueron las vividas en los años 80. Aún recuerdo una situación que me impactó durante el desarrollo de uno de los cursos de formación empresarial que Otalora organizó para miembros rectores y consejeros sociales de uno de los grupos comarcales. Personas de diferentes cooperativas y de variopinta preparación sacaban y discutían sobre la mesa, con la crudeza y claridad que fueran necesarias, los verdaderos problemas que veían en sus empresas, de paso que aprendían lo que era el llamado fondo de maniobra o conocían la importancia del ratio de independencia. Por cierto, este índice lo tenían muy deteriorado, si no nulo, debido a las pérdidas que, año tras

año, iban limando y anulando los escasos capitales de los socios. Una y otra vez estos últimos se veían en la necesidad de "traer dinero de casa", acudiendo a créditos individuales o pidiendo a quien pudieran. En esta situación tensa, difícil, quise ver, y así fue, una verdadera comunidad en el conjunto de aquellas per-



Los nuevos tiempos obligan a los empresarios a realizar verdaderos juegos de malabarismo.

sonas. Espíritu de cooperación, de lucha común por salir a flote, de disposición a la realización de los sacrificios necesarios que, ya para entonces, eran muchos. Me pareció ver algo que creo hoy nos falta: ánimo, esperanza, energía, ¿por qué?

### Buscando otros motivos

A la situación de crisis empresarial que vivimos hay que añadir otro tipo de crisis de tanta o mayor importancia. Hay un deterioro del clima

# Cooperativismo, una Fórmula de Adaptación

social, pero también un pasotismo o un debilitamiento en la implicación individual que merecen ser estudiados. Su origen, siempre según mi apreciación, se sitúa en los momentos posteriores a la celebración del III Congreso y como consecuencia de su proceso. No creo que fuera solamente la casualidad, pero desgraciadamente acerté cuando en un artículo publicado en euskara en el T.U. de Abril de 1992 apreciaba una calma tensa, rara: "Gehiegizko barealdia agian..."

Y así sucedió un mes más tarde en las asambleas de Fagor. Y aquéllas que debería haber desaparecido en un par de meses, aquel ambiente enrarecido continúa hoy día. Me parece que estamos corriendo un tanto desunidos en esta carrera para hacer frente a la crisis. Me explicaré. Avanzamos a distinto paso, o unos muy separados de otros. Los dirigentes y los dirigidos. No hay enlace o comunicación entre ambos colectivos.

No hay duda de que la reestructuración realizada en el Grupo pasando a agrupaciones sectoriales era totalmente necesaria; nadie lo discute, si bien una generalización al extremo provoca críticas y rechazos razonables. Más discutibles pueden ser otros aspectos como el modelo de gobierno o unidad de dirección, el tratamiento del capital, la política retributiva, etc. Y el socio reclama el derecho al voto en cuestiones importantes cuales son las citadas u otras de similar trascendencia. En un momento en el que vemos cómo en las democracias más desarrolladas

## ¿Qué hacer?

El momento es crítico. Mínimamente necesitamos conocer cómo y qué piensan los socios. Necesitamos escuchar la crítica, encauzar y fomentar la participación. En momentos quizá menos difíciles que el presente, decía D. José María que "el procedimiento más idóneo para velar por la salud de las instituciones es el recurso de la crítica y la autocrítica, oportunas y previsoras, en cualquier caso convenientes y no pocas veces necesarias".

Salud de las instituciones. Algo a cuidar si queremos que las mismas pervivan y se desarrollen. Algo que nos debería obligar a incluir en nuestros planes de gestión objetivos de mejora de la misma, de esa "salud" social, de la participación, arbitrando los medios necesarios para conseguirla. Malo sería que dicho cuerpo social enfermara de tal forma que resultara irreversible su proceso de pérdida de salud.

Es necesario recuperar el ánimo y el optimismo porque creo que lo necesitamos y precisamente más en las dificultades. Abogo por la dedicación de medios humanos y tiempo necesario para estudiar dónde y cómo estamos, y encontrar entre todos la salida. Lo que no puede ser es que la apatía, la crítica a escondidas, la falta de diálogo, se apoderen de nosotros.

Me parece acertada la publicación de suplementos explicativos sobre la Corporación MCC en T.U. Lankide. Pero insuficiente. Hay que llegar más a fondo. Y hablar, discutir, reformar si hiciera falta lo que resultare. Porque, de lo contrario, cualquier día podemos llegar a lamentarnos de la falta de iniciativa y valentía de hoy.

Así pues, quisiera acabar con una llamada a los de arriba y a los de abajo. Las dificultades podrán ser muchas y graves pero nadie nos perdonará una falta de afán por superarlas. Para afrontar con éxito la crisis y las dificultades empresariales deberemos superar también esta otra crisis cooperativa.

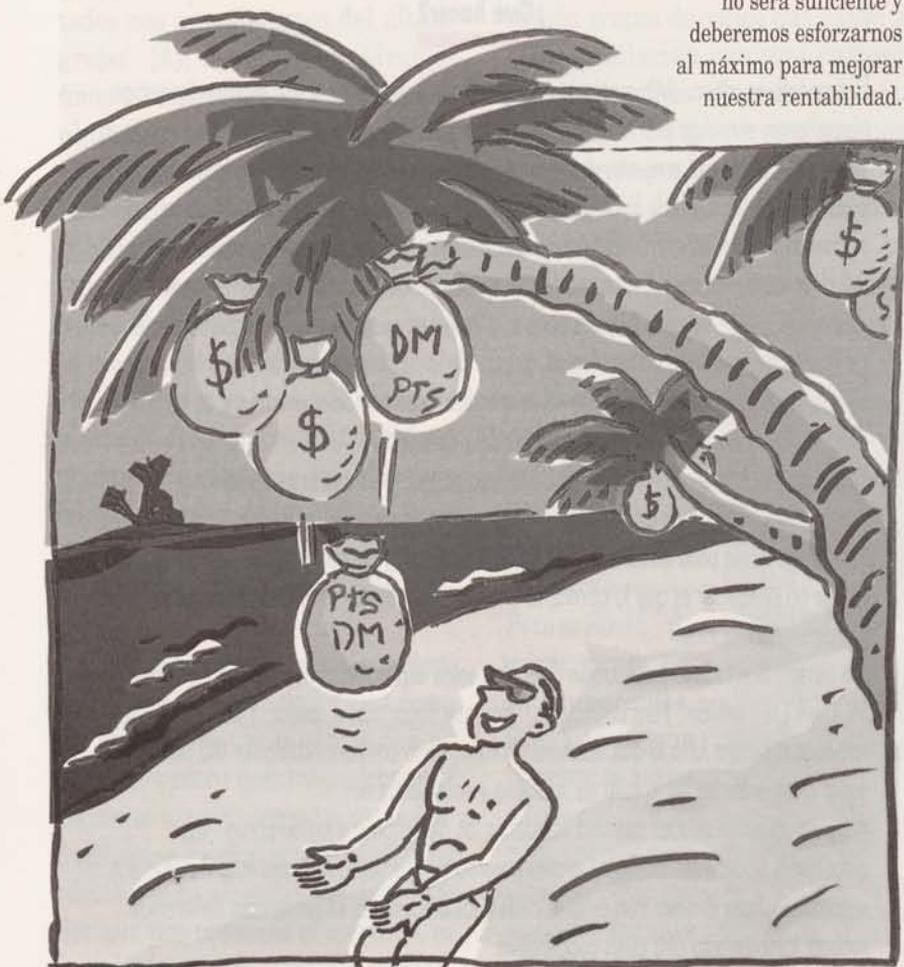
Es hora de diálogo. La crisis empresarial y la difícil coyuntura económica no permiten debilidades o desánimos.

de Europa cuestiones como el tipo de pertenencia a la Comunidad Europea son resueltas en referendun popular, nosotros estamos dando pasos atrás dejando cuestiones vitales en nuestra organización en manos de una representación, cualificada pero numéricamente insuficiente, para que sean unos pocos los que las definan, siendo las mismas de la máxima importancia por cuanto configuran lo que podríamos llamar como nuestro

"marco constitucional" corporativo y cooperativo.

Lo malo es que algunas de dichas cuestiones, y en especial el tema de la política retributiva, han provocado, no ya el rechazo, sino, lo que es peor, la abulia y el abandono en muchos socios. Una mezcla de impotencia, desconfianza y frustración invade a muchos de nuestros socios. Sí, hemos llegado a una situación que necesita una solución urgente. ■

La autocomplacencia ya no será suficiente y deberemos esforzarnos al máximo para mejorar nuestra rentabilidad.



## Actitudes de cambio ante la crisis

\*Javier Salaberria, socio de Fagor Electrodomésticos.

**Javier Salaberriaren ustez 4 izango dira modu zuzenean kudeatu beharko ditugun faktoreak: gure hainbat kooperatiben berregituraketa enpresariala, enpleguaren politika, gure negozioen errentagarritasuna eta hobekuntza iraunkorrerako politika. Aparteko komponbiderik ez du ematen: gogor lan egin, ilusioz eta elkarrekin.**

**U**na grave crisis económica se ha instalado entre nosotros como vecino indeseado pero inevitable, quién sabe durante cuánto tiempo.

Nos consta que esta crisis tiene una presencia universal y afecta a grandes multinacionales y pequeñas empresas y a sectores tan diversos como el automóvil y la informática. Nadie se salva de esta situación económica y menos aún nuestro pequeño País Vasco que se encuentra en una situación económica de recesión como no se conocía desde 1981. Persona tan autorizada como Samuelson ha dicho: "los años noventa me recuerdan a los años treinta". Naturalmente esta situación afecta sin duda y en determinados casos gravemente a nuestras Cooperati-

# Cooperativismo, una Fórmula de Adaptación

**‘El futuro depende en gran medida de nosotros, de nuestras actitudes y de nuestros comportamientos’.**

vas. No podemos permitirnos el lujo de no ser realistas: sobrevivir va a ser difícil para muchas personas. En nuestra historia ha habido que cerrar cooperativas. En este momento quizás se recrudezcan situaciones similares. En cualquier caso, es evidente que hay muchas cooperativas afectadas por una rentabilidad insuficiente y por la escasez de trabajo, por citar algún aspecto relevante.

Ante esta situación de crisis, someramente descrita, cabe el riesgo de un hundimiento de nuestra moral colectiva; y aunque resultan comprensibles actitudes derrotistas, hipercríticas, de desesperanza, o de aceptación fatal de un negro destino, éstas nunca han resuelto nada. Sería interminable la lista de paí-

ses, instituciones y organizaciones que a lo largo de la historia han sobrevivido en medio de dificultades extremas, aparentemente insalvables. El futuro depende en gran medida de nosotros, de nuestras actitudes y de nuestros comportamientos.

Nuestra mayor contribución a la salida de la crisis, a nuestra supervivencia y desarrollo en definitiva, va a ser nuestra aceptación de los cambios necesarios y nuestra contribución activa y responsable para lograrlos de la manera más rápida y eficaz posible.

---

## “Pactos de gestión”

---

Aunque no entra en el propósito de esta reflexión profundizar en los aspectos de gestión empresarial destacaríamos; por un lado, el papel que ha de cumplir en la gestión del cambio necesario la Corporación MCC y su estrategia de sectorialización y, por otro, que también nuestra gestión está necesitada de cambio, lo que debe traducirse imperiosamente, dentro de un marco de exigencia colectiva y de sano espíritu crítico, en la asunción por parte de nuestros órganos rectores y directivos de compromisos de gestión, con sus respectivas comunidades de trabajo, con objetivos exigentes y alcanzables al mismo tiempo y susceptibles de un seguimiento y control adecuados. Ello motivará sin

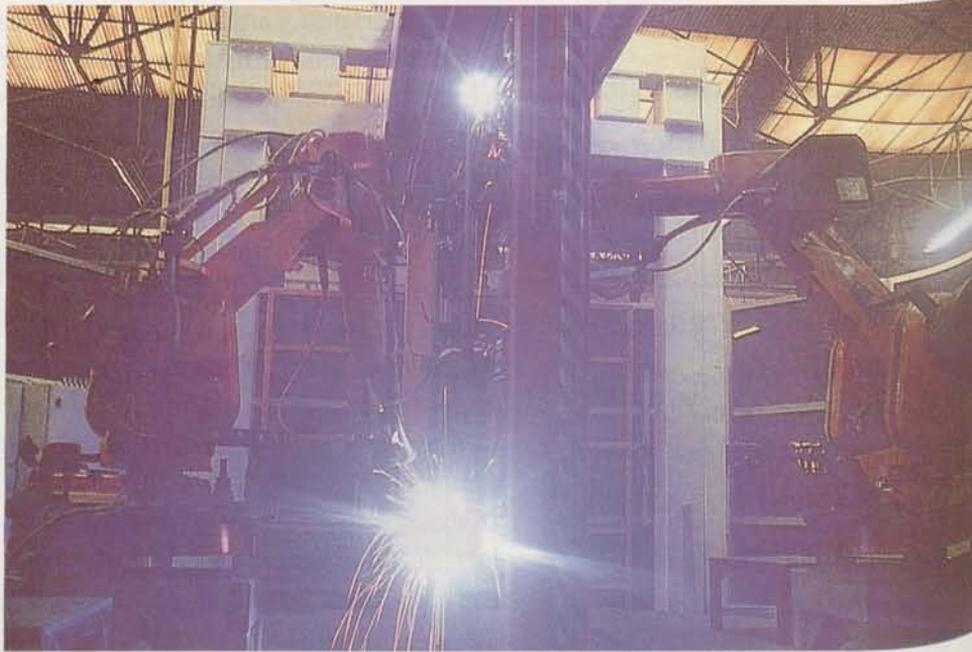
duda el esfuerzo colectivo de todos, imprescindible para su consecución. Serían una especie de pactos de gestión permanentemente renovados, lo que requiere un gran esfuerzo de comunicación de los diferentes proyectos de empresa con sus correspondientes estrategias y políticas. Conviene también destacar, antes de entrar en consideraciones más concretas, que el primer cambio que se nos impone es el de nuestras coordinadas grupales y cooperativas. La nueva supraestructura de nuestra experiencia cooperativa se está construyendo y debemos asumirla. La Corporación MCC no es un capricho ni una moda, sino que pretende ser por un lado una respuesta estratégica a las necesidades de concentración empresarial en busca de dimensiones adecuadas y economías de escala y a la necesidad de autonomía individual de cada negocio por otro, pues cada negocio, cooperativa o sector debe justificarse por sí mismo. A veces nos cuesta más aceptar unos cambios en nuestra forma de pensar y de vivir que realizar esfuerzos y sacrificios extraordinarios a los que estamos más habituados en determinadas circunstancias. La aceptación por ejemplo de la dinámica de sectorialización de los grupos cooperativos, cuando anteriormente ha habido una intensa dedicación al desarrollo de un modelo de integración comarcal de las Cooperativas supone para muchas Cooperativas un profundo cambio, pues afecta a los ámbitos de soberanía y de interrelación coope-

rativa; y en cuanto a los socios afecta a sus marcos de solidaridad, especialmente en lo referido al tratamiento económico-retributivo y al empleo, o dicho de otro modo, a sus marcos de seguridad. Se modifican asimismo los niveles de participación de los socios y se acomplejan los mecanismos democráticos que pueden resultar menos comprensibles y transparentes para los socios, lo que nos obliga a un gran esfuerzo de comunicación y de dinamización de funcionamiento de nuestras estructuras participativas. Salvadas las distancias, equivale a pasar de una cultura de aldea a las ventajas e inconvenientes de la gran ciudad.

### Esfuerzos de adaptación

Pero aunque los aspectos anteriormente mencionados van a afectar, están afectando ya a nuestra vida cotidiana, enumeremos algunos aspectos concretos que van a tener una influencia decisiva en la misma y que van a exigir un esfuerzo de adaptación y aceptación de todos y cada uno de nosotros.

En primer lugar los cambios de modelo de empresas y las reestructuraciones y reorganizaciones empresariales que van a tener que



Capacidad tecnológica, elemento clave para superar la crisis.

efectuar muchas de las cooperativas en la búsqueda permanente de su viabilidad. Sin tener en consideración posibles cierres y la generación sustitutiva de nuevas iniciativas empresariales, qué duda cabe de que una estricta gestión de estructuras lleva consigo una flexibilidad organizativa y una permanente remodelación de departamentos y servicios, con la inevitable secuela de reasignación de tareas y funciones y de cometidos profesionales.

Por otro lado la búsqueda de una gestión adecuada del empleo va a exigirnos una actitud de flexibilidad y aceptación de una mayor movilidad geográfica y funcional. Tendremos que valorar sobre todo el tener un puesto de trabajo y no considerar una exigencia absoluta el lugar

**A** veces nos cuesta más aceptar unos cambios en nuestra forma de pensar y de vivir que realizar esfuerzos y sacrificios extraordinarios’.

# Cooperativismo, una Fórmula de Adaptación

en que se preste o que su contenido no se vea afectado. Ello exige por un lado una política de formación permanente y de reconversión profesional por parte de la Cooperativa y una preocupación y disposición personal de los socios por su perfeccionamiento y mejora profesional. Asimismo la consecución de la necesaria rentabilidad nos va a llevar en muchos casos a aceptar modificaciones en la organización práctica del trabajo y esfuerzos y sacrificios en la definición de nuestras jornadas y calendarios de trabajo en razón a la adaptación a la evolución de la demanda y las necesidades del mercado. Además, tendremos que flexibilizar y modificar determinadas pautas retributivas, dando mayor importancia a modalidades de retribución variable en función de objetivos y resultados alcanzados y aplicándolos de hecho. Por otro lado -y cuesta mucho decirlo, teniendo en cuenta los modestos ingresos familiares de la mayoría de los socios de nuestras cooperativas, aunque espero que no se mate en este caso al mensajero- tendremos que adaptar nuestros niveles retributivos a las posibilidades reales y a los resultados de nuestras cooperativas, lo que nos obligará a incorporar a nuestras coordenadas de política retributiva los niveles salariales practicados en los respectivos sectores económicos de los que formamos parte. Tenemos que ser capaces de retribuirnos tanto como lo hace nuestra competencia, pero no podemos permitirnos añadir a nuestros déficits de compe-

## "Trabajar duro, con ilusión y unidos"

En definitiva, no tenemos otra respuesta a la crisis y a nuestros problemas que la de nuestro esfuerzo unido, ilusionado y generoso; es decir, actuar como unas verdaderas comunidades de trabajo, o lo que es lo mismo, trabajar cooperativamente. Es un momento de renovar nuestro compromiso cooperativo, bien sea por razones ideológicas - aunque estas cosas no estén de moda, hoy es más necesaria que nunca la militancia cooperativa- bien por razones de puro pragmatismo o de supervivencia. Siempre es difícil encontrar el equilibrio adecuado entre los intereses generales y particulares. Hoy más que nunca la situación requiere nuestra generosidad. Cooperemos y exijamos de nuestros órganos rectores y directivos acierto en la definición de las políticas y estrategias de nuestras empresas y en su gestión cotidiana, pero pongamos todos a contribución nuestra conciencia solidaria, nuestra identificación con los objetivos generales, nuestra disciplina y vigor interiores, nuestro espíritu de colaboración y -por qué no decirlo- de sacrificio.

En definitiva, -como me decía hace poco un socio ya jubilado- para que nuestras empresas cooperativas puedan sobrevivir y seguir desarrollándose disponemos de las mismas armas de que dispusieron los que las crearon y nos precedieron: trabajar duro, con ilusión y unidos. Seguramente nos lo pagarán con su agradecimiento nuestros hijos y nuestro pueblo.

titividad unos mayores costes retributivos. Se quiera o no, en épocas de crisis hay que apretarse el cinturón. Pero hay que decir -aunque no nos sirva de consuelo- que éste no es un problema que nos afecta exclusivamente a nosotros, sino que es uno de los principales problemas a que se enfrenta la economía del País Vasco. Más aún, no faltan voces autorizadas que afirman que Europa vive por encima de sus posibilidades y que tendrá que aceptar en los próximos años, y quizás por una larga temporada, unos incrementos de nivel de vida mucho más moderados que los que ha venido disfrutando últimamente, si quiere

sobrevivir al impulso de las denominadas economías emergentes y a la competencia de países en vías de desarrollo, con costes claramente inferiores.

Por último, la calidad total o la mejora permanente de nuestros procesos y productos imprescindible para competir con éxito, va a exigir de nosotros un esfuerzo renovado cada día de hacer el trabajo bien hecho, con responsabilidad y creatividad, aportando en una actitud activa una respuesta profesional mejorada cada día. ■



Una fructífera cosecha nos espera al final del camino si somos capaces de trabajar y cooperar con entusiasmo.

# La alegría de cooperar

\*José M<sup>a</sup> Mendizabal

Kooperatibistok lan egiten dugu, baita kobratu ere; beldurra pasatu behar izaten dugu egoera berriei aurre egiteko, eta normala denez, arazoak izaten ditugu. Jose M<sup>a</sup> Mendizabalen aholkua honako hau izango litzateke; ilusioz jarraitu behar dugu, danok batera, gure helburua bete nahieran: lanaren humanizazioa.

**C**lima, sinónimo de ambiente, conjunto de las condiciones que caracterizan una situación, o de las circunstancias que rodean a una persona. Así se expresa mi Larousse.

Hay climas buenos y hay climas malos y la gama de matices entre lo muy bueno y lo muy malo es infinita, si al menos en lo humano cabe hablar de infinito. ¿Cómo se sienten los socios cooperativistas en las cooperativas? ¿Están contentos? ¿Tienen peros? ¿Se quieren marchar? ¿Encuentran más ventajas que inconvenientes?

En este momento no estoy en una cooperativa, aunque sigo vinculado a mi cooperativa que fue Eskola Politeknikoa como socio en excedencia y sobre todo sigo vinculado por el Consejo de Redacción de T.U. Lankide y por esta colaboración mensual que me mantiene con la antena orientada hacia todo lo que puede pasar dentro de nuestras cooperativas. Sólo puedo hablar bien de las cooperativas, aunque pueda ver los defectos o fallos que se pueden presentar, y sin embargo, y a pesar de los pesares, lo que aquí habéis hecho ha sido hermoso. Todo

# Cooperativismo, una Fórmula de Adaptación

empezó hace 50 años con la fundación de la Escuela Profesional en 1943. No es que antes no hubiera nada. D. Pío Baroja en "El cura de Monleón", novela que hay que situar en tiempos de la República, dice: "Monleón, pueblo alegre y sensual, vivía bien; tenía más de mil obreros empleados en las fábricas; la burguesía gozaba de grandes comodidades; había un hermoso cine cerca de la plaza, casas ricas y lujosas, muchos automóviles, altos empleados e ingenieros con sueldos de ministro". Si levantara la cabeza D. Pío escribiría lo mismo referido al Mondragón de hoy, aunque quizás un poco más en casi todo.

De cualquier modo los que hicieron cooperativas pueden sentirse orgullosos y satisfechos de lo que hicieron y están haciendo. La tendencia que se apunta a este párrafo barojiano sigue viva en nuestro entorno. La tendencia a estar contento de sí mismo es más fuerte que la tendencia a estar descontento. Verdad es que siempre encontraremos gente incontentable, pero las subjetividades no tienen remedio. Analicemos las condiciones objetivas creadoras de un clima social y seguramente en las cooperativas encontraremos más motivos de ser felices que de ser infelices.

## Trabajamos

El hecho de trabajar ya es hoy un motivo de alegría. La queja más

importante suele ser esa: estamos en paro. Los cooperativistas, que yo sepa, están trabajando con un alto grado de seguridad y de estabilidad en su puesto de trabajo. Es cierto que habrá que trabajar donde se necesite y puede haber desplazamientos de cincuenta kilómetros para poder trabajar. Las reubicaciones dieron en otros tiempos buenos resultados y fueron una manifestación evidente de solidaridad cooperativa. Posiblemente quien tiene que desplazarse sufre algunas molestias.

## Cobramos

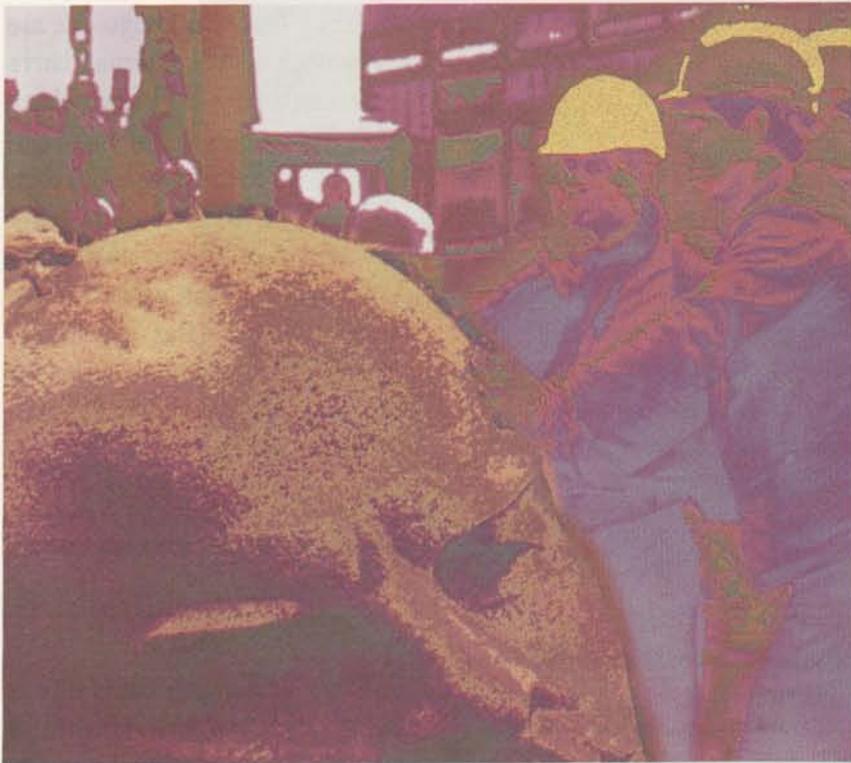
Unos más que otros y otros menos que unos. Los motivos de contento o descontento suelen ir en gran parte

**'El cobrar puntualmente todos los meses es también motivo de satisfacción y alegría'.**

por ahí. Tenía un amigo que me decía muchas veces: "diruak barre guria emoten jok", "el dinero hace reír". Seguro que sí. Entiendo también que puede haber agravios comparativos, desconsideraciones y hasta algunas injusticias que son inevitables y deben encontrar sus cauces institucionales de solución. El cobrar puntualmente todos los meses es también motivo de satisfacción y alegría.

## Temores

El temor fundamental es el de que la crisis no pase o dure tanto tiempo que agote las reservas y hasta la capacidad de endeudamiento. Primero esperemos que así no sea. En segundo lugar cada vez entiendo menos lo de los serbios y lo de los bosnios. ¡La capacidad de endeudamiento que tiene un país! Alguien debe estar pagando esa guerra y parece que serán los de la Ex-Yugoslavia. Para financiar una guerra alguien tendrá que comer menos. Para financiar una crisis como la que estamos pasando habría que reducir gasto superfluo y seguramente todos hemos tomado medidas restrictivas para no pasarnos en lo no necesario, pero no sentimos el temor de vernos envueltos en una situación extrema o en necesidad de emigrar como está ocurriendo con quienes desde el sur y desde el este presionan por entrar en Europa. Tenemos nuestros temores, pero es



¿Es el sistema el culpable? ¿o los fallos están en los hombres?.

el temor a desnivelarnos un poco. Nos da miedo bajar de nivel económico. Al fin el temor es a quedarnos sin poder trabajar. Es un temor real que de ninguna manera tiene que ser paralizante, al contrario, debe ser estimulante, capaz de activar nuestras capacidades imaginativas y cooperadoras para solucionar los problemas con verdadero espíritu creador. Por lo que hemos visto hasta ahora, no me parece que los cooperativistas estemos sufriendo lo indecible.

### Un poco de formalidad

Si gano lo que parece razonable que debo ganar; si puedo desarrollar mi

**‘La cooperativa no debe tener la culpa. El sistema no tiene la culpa. Los pecados institucionales siempre tiene raíz personal. Los fallos suelen estar en los hombres’.**

actividad profesional con eficiencia y posibilidades de desarrollo; si soy

tratado como persona adulta; si se me informa de lo que ocurre y pasa; si se escucha o hay posibilidades de hacerse oír; si se puede votar y elegir y se tiene el necesario derecho a pataleo, me cuesta encontrar razones que justifiquen un descontento grave. Descontentos leves tenemos siempre hasta con los que más nos quieren. Los descontentos fundamentales suelen ser con uno mismo. Estoy descontento conmigo mismo y paga el descontento el vecino o los que no tienen ninguna culpa. La cooperativa no debe tener la culpa. El sistema no tiene la culpa. Los pecados institucionales siempre tienen raíz personal. Los fallos suelen estar en los hombres.

### Problemas

Deben existir siempre. Una empresa se monta para resolver problemas técnicos, para resolver problemas económicos, para resolver problemas educativos, para resolver problemas sociales, relacionales, sanitarios, para resolver cuanto problema se le puede presentar a un hombre. El emprendedor puede resolver o intentar resolver su problema por su cuenta o puede aliarse con otros emprendedores para resolverlos. Las personas humanas están llenas de dificultades. Vivir, sólo vivir, es ya un problema. Vivir bien es un problema y una meta; vivir mal, un problema todavía mayor. El proble-

# Cooperativismo, una Fórmula de Adaptación

ma de vivir no se puede resolver en soledad. Todo el esfuerzo secular de los hombres va en la dirección de abandonar la soledad para formar sociedad, cada vez más compleja o menos simple o más complicada. El ejemplo más claro es la ciudad, que es la construcción más complicada que conozco. Me admiro de que funcione, y es un triunfo de la sociabilidad de los hombres. Una cooperativa es más simple que una ciudad y tiene unos fines determinados, concretos y debe resolver esos problemas concretos y no todos los que tenemos cada uno. Cada problema debe ser resuelto en su foro.

## Jóvenes y mayores

Seguramente hay diferencias en la percepción de los problemas entre los jóvenes y los menos jóvenes. Los jóvenes deben sentir de sí mismos unas cosas y deben sentir también cosas de los demás. Les puede preocupar su formación, hacerse una personalidad dentro del conjunto de la empresa; los menos jóvenes están pensando en cómo retirarse dignamente y en mantener el tipo huyendo de la marginación. Los jóvenes quizás perciben a los demás como

**‘Comunicar gozo y esperanza es más productivo que sembrar desánimo. Vivir contento es tan fácil como vivir descontento y además más saludable’.**

personas sin ilusión y sin ideales, o, con una serie de deformaciones adquiridas a lo largo de los años,



tanto en su forma de trabajar, como en su forma de dirigir, como en su forma de mandar. La percepción puede ser correlativa en los menos

jóvenes. Se perciben y se sienten a sí mismos de una manera y perciben a los demás de forma especial. Piensan quizás que a los más jóvenes no les importa la cooperativa que ellos formaron y crearon con gran ilusión y esfuerzo y que les ha llenado toda la vida, o, pueden pensar que son poco idealistas, demasiado materialistas, que pasan de todo.

Desde la madurez o desde la juventud, con toda la diversidad de matices culturales que puede presentar el colectivo de las cooperativas se hace preciso seguir alimentando la ilusión de que en nuestras empresas cooperativas estamos colaborando con otros en la tarea de humanizar el trabajo. No sé quiénes serán más idealistas. Estamos tentados de decir que los jóvenes, pero quizás sean los más cercanos a la jubilación. Los que lo tienen más difícil

son los del medio, suele ser la edad del escepticismo. En todos los momentos de la existencia hay que encontrar motivos para estar contento. Comunicar gozo y esperanza es más productivo que sembrar desánimo. Vivir contento es tan fácil como vivir descontento y además es

más saludable. Entre todos podemos crear un clima social aceptable. ■



Necesitaremos ideas luminosas para crear puestos de trabajo.

Gaurko egoera txarra izan arren posible da kooperatibak sortaraztea. Horixe da egileak artikulu honetan bidali digun mezua. Bere ustetan gaurko gazteek protagonismo berezia daukate kooperatiba berriak egiteko orduan. Eurei bidali zaizkie hain zuzen aholku batzuk.

## La creación de Cooperativas hoy

\*José Manuel Corcuera, Profesor del departamento de Informática de Eskola Politeknikoa

**D**ebo confesar que me siento abrumado ante semejante título. El título me ha sido dado y lo recibo con gusto. Confieso, sin embargo, mi ignorancia y mi impotencia. Se me convoca en función de mi andadura, que no es otra que la de quien ha vivido y sigue viviendo con ilusión, 30 años de experiencia comunitaria, de experiencia cooperativa.

Cuando me subí al carro de lo que llegaría a ser el gran MCC de hoy, recibí un impacto que todavía recuerdo. Fue un chaval de 18 ó 19

años, quien me lo produjo. No poseía gran cualificación y nos habló de cómo concebía la cooperativa. Era consciente de que pronto habría quienes tuviesen mayores responsabilidades que él, pero eso no le preocupaba. Definió la cooperativa como una carrera de relevos en la que cada cual aporta en la medida de sus posibilidades, cediendo el testigo a quien viene detrás para que continúe la carrera de la que todos se sienten protagonistas.

Surgió la palabra clave: protagonista. Por desgracia la misma palabra

ha sido contaminada por el mal uso. No son los falsos protagonismos los que nos interesan, los de quienes socavan el suelo del vecino para situarse ellos en su lugar. El protagonismo que necesitamos es el de quien está dispuesto a participar, porque busca antes el bien del colectivo que el suyo propio.

¿Se trata de creer en Caperucita? ¿Acaso se puede esperar semejante actitud en un mundo regido por el individualismo más feroz? Esa fue la novedad de la cooperativa. Esa era la actitud de quienes desearon

poner en marcha un tipo de empresa, en la que primaba la persona sobre el capital.

¿Consiguieron su propósito, aquellos que hoy habrían sido calificados de ilusos? Creo que sí, puesto que lograron coordinar ilusión y realismo y dieron a luz una experiencia importante.

## Crisis económica y consumismo

La crisis económica y el consumismo nos han alcanzado. Tenemos la sensación de que el barco cooperativo hace agua, cosa no muy extraña cuando se respira un ambiente de deslome generalizado. Abandonamos la escala del 1 a 3 para salvar el barco y muchos pensamos que ha sido peor el remedio que la enfermedad.

No soy un entendido en economía, como no lo eran tampoco en aquel momento quienes comenzaron la experiencia. Su capital eran ellos mismos. Su aportación fundamental era la de sus propias personas. He ahí la raíz del éxito: la componente humana.

La misma palabra éxito ha sufrido los embates del capitalismo más acendrado. La moral del éxito consiste en triunfar cueste lo que cueste y caiga quien caiga. El éxito que buscaban los pioneros de la cooperativa era el de conseguir un mundo más solidario en la parcela en la que les había tocado trabajar.

Tengo un amigo que ha pasado varios años en Estados Unidos y ha

**‘ Por qué no va a ser posible crear nuevas cooperativas en el momento actual? ¿Por qué tenemos tan poca autoestima como colectividad, como pueblo? ’.**

tenido ocasión de contactar con un economista especializado en macroeconomía. “¿Cuál es el procedimiento para relanzar la economía de un país? ¿Qué teclas es preciso tocar para conseguir la prosperidad económica y social?” - preguntó mi amigo especialista.

La respuesta fue sorprendente: La razón más importante para alcanzar tales fines no la da la economía, sino que radica en la ilusión que posee el colectivo para conseguir el fin propuesto, lo que lleva implícita la confianza de que logrará alcanzarlo.

Vivimos tiempos de desconfianza: desconfianza en los políticos, desconfianza en los dirigentes, desconfianza en los jóvenes, desconfianza en los mayores, desconfianza en todos y de todo. Es un problema de

nuestro tiempo, pero es un problema pasajero como el tiempo mismo. El hombre, es decir la persona, al igual que el ave Fénix, siempre ha renacido, aunque sea de sus propias cenizas.

## La cooperación, fórmula viable

¿Qué necesitamos para crear nuevas cooperativas? Estar convencidos de que son viables, tener ilusión, capacidad de aguante, espíritu solidario y conocimientos.

Sed realistas, pedid lo imposible, rezaba un “affiche” en el mayo francés del 68. Aquello fracasó, dirán muchos. Es posible, pero cuando D. José M<sup>a</sup> me habló de la creación de una cooperativa formada por alumnos, tuve la misma sensación. Semejante idea no parecía tener sentido y sin embargo lo que parecía imposible es hoy una realidad.

¿Por qué no va a ser posible crear nuevas cooperativas en el momento actual? ¿Por qué tenemos tan poca autoestima como colectividad, como pueblo? Es aquí donde se juega nuestro futuro y nadie nos lo va a dar hecho. Somos conscientes de que la situación no es buena. ¿Acaso lo era desde todos los puntos de vista, incluido el político, cuando empezó la experiencia?

Necesitamos tener claro el objetivo y estar dispuestos a luchar para alcanzarlo. El objetivo es, como lo fue entonces, construir un mundo más solidario en la parcela que podamos gestionar. Debemos ser

conscientes, por otra parte, de que las dificultades económicas del Primer Mundo, al que mal que bien pertenecemos, se deben a la imposibilidad de vender nuestros productos. Los países desarrollados no los necesitan y los del Tercer Mundo son demasiado pobres para comprarlos. Aunque sea por egoísmo, cooperativistas, la solidaridad no puede restringirse a nuestro pequeño mundo. De alguna manera deberemos organizarnos para que el tan cacareado desarrollismo económico no siga produciendo parados aquí y muertos de hambre allá.

Las reivindicaciones de la Revolución francesa eran tres: Libertad, Igualdad, Fraternidad. La citada Revolución empezó por la primera y dio lugar a los liberales. La Revolución Rusa quiso lograr la segunda y ha fracasado en el intento, si bien ha suavizado la dureza del capita-

lismo puro y duro. Nos falta por realizar la revolución pacífica que dé cumplimiento a la tercera reivindicación. Esta revolución deberá ser más social que política y seguramente englobará a las dos anteriores. El cooperativismo va por ahí.

Ni el liberalismo económico ni el colectivismo soviético han demostrado ser capaces de superar las contradicciones del cuerpo social de nuestro mundo. En la cooperativa no existe un único detentador de los medios de producción (el dueño del capital) ni tampoco se requiere la conciencia acrítica, que parecía exigir el modelo soviético. ■

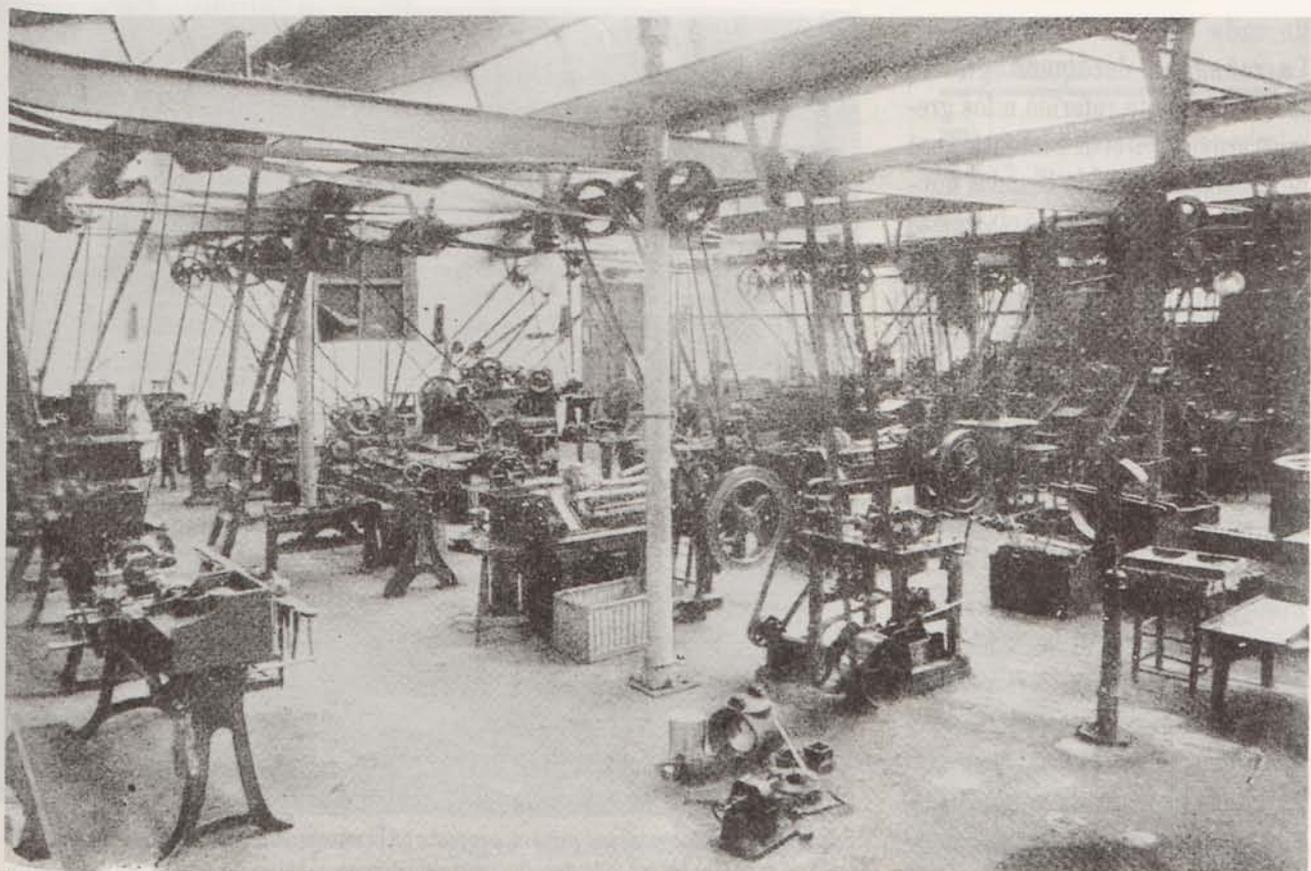
### Por un mundo más solidario

Disponemos de los componentes básicos y de la fórmula adecuada. Sabemos que hemos cometido errores y que la situación actual no es sencilla. Disponemos, sin embargo, de un nivel de vida y de unos medios para prepararnos tecnológicamente y culturalmente muy superiores a los de antaño. Tenemos las personas, que es lo más importante. Que nadie piense que los jóvenes de hoy son menos capaces de derrochar generosidad y esfuerzos que los de antes. El contacto que tengo habitualmente entre jóvenes me reafirma en este aserto. Es precisamente a estos jóvenes a quienes me gustaría dirigirme en primer lugar. Los que no tardaremos en ceder el testigo o aquéllos que ya lo han hecho, deseáramos que no abandonaseis la carrera, pensando que hoy ya no tiene sentido. Se trata de hacer algo nuevo, nuevas cooperativas, evitando los fallos cometidos, pero conservando lo esencial: la ilusión y el empeño por crear un mundo más solidario. No se trata de examinar a nadie de espíritu cooperativo, sino de cooperar entre todos para hacer un mundo más habitable y esto suele requerir, a menudo, el propio autoexamen.

## Seis consejos para los jóvenes cooperativistas

Si mis años de andadura me lo autorizan, me atrevería a daros algunos consejos, si por tales pueden tomarse las siguientes observaciones:

- No abráis en exceso el abanico remunerativo; dicho de otro modo, tomad como referencia el abanico inicial antes que el actual. No podréis pedir solidaridad, si no dais muestras de tenerla vosotros mismos.
- Cuidad con esmero la participación, para lo que es fundamental la descentralización. No queráis controlarlo todo, sino dad responsabilidades a los entes de menor rango, incluso responsabilidades de tipo económico, de modo que la gestión sea lo más autogestionada posible.
- Evitad la burocracia. Acoged con especial atención a quienes se dedican a servirlos (esa es la función de los servicios), pero luchad contra la inundación de papeles y la inflación de mano de obra indirecta.
- No os dejéis llevar por la crítica fácil, que empieza en la simple broma y termina envenenando el ambiente. Si criticáis, hacedlo con el propósito de dar todos los pasos necesarios para mejorar la situación y no con la idea superficial de mostrar ante los amigos qué mal funciona todo.
- Procurad que los criterios que definan vuestra actuación no sean exclusivamente económicos. Cuando la medida de las personas es sólo su índice, se está caminando en contra de la esencia del cooperativismo. Esto no quiere decir que no se intente ajustar el índice al rendimiento de cada cual, sino que es un error considerar el índice como la medida de la valía humana.
- Estimulad el sentido del humor, que es la mejor arma, cuando se une al sentido común, para resolver la mayoría de los conflictos.



Interior de la fábrica de armas Orbea y Cía., de Eibar, en 1910.

## “Torlojogiña”

\*Peñalba/Izaga/Urdangarín

La fabricación de armas ha sido, en todas las épocas, muy importante pues, con ellas, los hombres han conseguido sustento -principalmente cazando- y han defendido sus familias, bienes y creencias. Su construcción en el País Vasco tiene una larga tradición de más de quinientos años pues según el investigador Ramiro Larrañaga, nuestro mejor experto, las primeras noticias sobre esta actividad datan de 1480.

**E**sta actividad se ha concentrado en la cuenca del río Deba, sobre todo en el triángulo conocido como zona armera, que incluye Elgoibar, Eibar y Mondragón con Placencia como centro muy importante.

Lógicamente, las tecnologías utilizadas y, con ellas, los oficios armeros han evolucionado a lo largo de los años, adaptándose a los avances

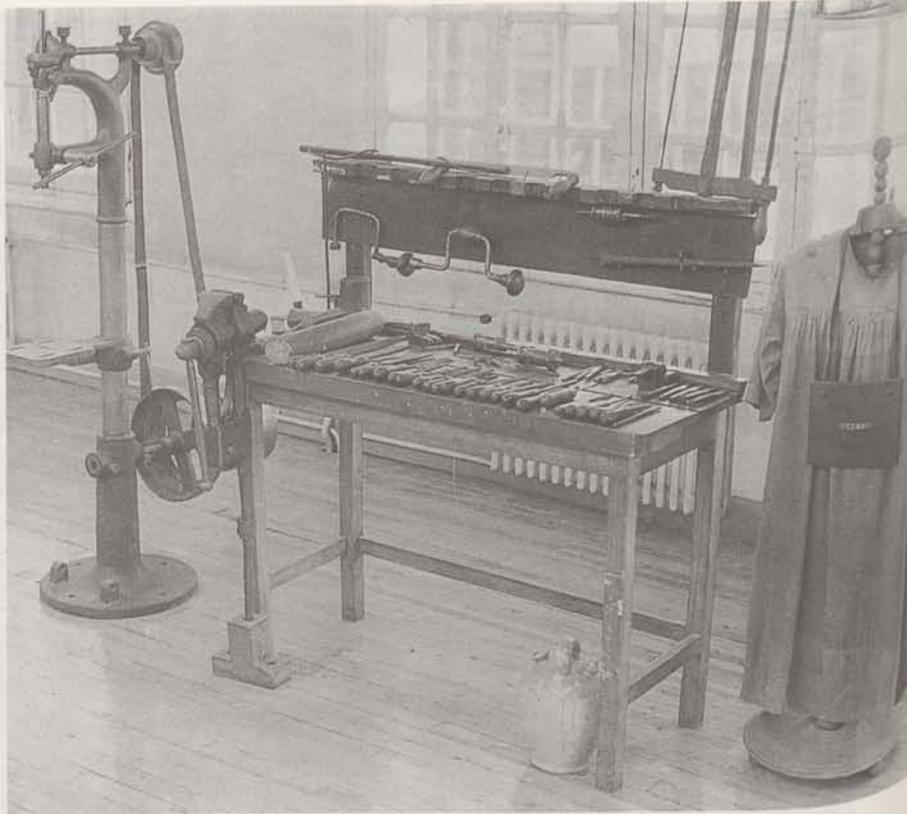
de cada época. Según Ramiro Larrañaga, el documento gráfico más importante referido a los gremios armeros es el de Florencio José de Lamot, oriundo de Flandes aunque su autor material fué el leniztarrá José de Zameza. Los cuatro más fundamentales son los de cañonistas (que integraba a forjadores, martilladores, laminadores y barrenadores), los cajeros, los aparejeros y los llaveros. Desde finales del siglo XVIII empieza a hablarse de un quinto gremio: el de los bayonetistas.

Pero junto a estos oficios, la fabricación de armas portátiles, las actuales escopetas, pistolas y revólveres, dió lugar a un gran número de especialidades, desde al acicalador o el pavonista hasta los zapateros y carpinteros, que se ocupaban de reparar las muchas transmisiones y correas de los talleres del pasado, además de otros de mayor consideración como los maestros armeros o examinadores.

### “Torlojogiña”

El de “torlojogiña” o “torlojero” -el que fabricaba tornillos- fue un oficio específico que surgió en nuestro país como consecuencia de la fabricación de armas de fuego aunque las noticias que han llegado hasta nosotros sobre esta profesión datan del primer tercio de este siglo.

La fabricación de armas en nuestra comarca se caracterizó por la existencia de infinidad de pequeños



Banco de trabajo de artesano armero, expuesto en el museo de armas de Eibar. No faltan la jaula para pájaro cantor (a la derecha, parte superior) y el botijo.

**T**odas estas operaciones requerían una gran habilidad manual, que se adquiría tras un largo aprendizaje que, en los años veinte, comenzaba con diez u once años’.

talleres especializados, que elaboraban, cada uno, unas pocas piezas o partes del arma, siendo el de torlojero uno de ellos. Al igual que el resto de los oficios armeros, tenía un gran componente manual que desapareció con la introducción del torno revolver hacia 1915-1920, lo que permitió la elaboración masiva de tornillos.

Hasta finales de los años veinte, la fabricación de “torlojos” se limitaba, en Placencia, a tres o cuatro talleres, como Madina y Amuchastegui, que suministraban a los fabricantes de armas.

Hacia 1929, con motivo de una gran crisis económica, la demanda de armas cayó fuertemente y, no viendo

**‘El de “torlojogiña” o “torlojero” fue un oficio específico que surgió en nuestro país como consecuencia de la fabricación de armas de fuego’.**

futuro en su oficio, muchos fabricantes armeros de Soraluze cambiaron de actividad, dedicándose a la fabricación de tornillos como suministradores de otras industrias, tales como las de cerrajería del Alto Deba y otras de Eibar. La nueva actividad viene caracterizando, durante muchos años, a los placentinos.

## “Firi-fara”

El “torlojero”, además de tornillos y remaches para terceros, fabricaba las herramientas que necesitaba, para lo que disponía de juegos completos de terrajas y machos, que utilizaba como patrones, siendo los mejores y más caros de origen inglés.

El instrumento o máquina principal de su trabajo era la firi-fara o cabezal de torneado, montado sobre un banco de madera. Este artilugio permitía sujetar y girar la barra a mecanizar, arrancando el material

mediante herramientas de corte que se sujetaban únicamente con las manos, dándoles los movimientos de avance también manualmente.

La firi-fara consistía, básicamente, en un soporte metálico sobre el que giraba un eje hueco, quien, a su vez, soportaba tres poleas, unas al lado de otras; las dos laterales giraban locas sobre su eje y la central fija.

Las dos poleas locas recibían el movimiento a través de unas correas de cuero desde la transmisión general del taller, girando una en un sentido y la otra en el otro, gracias al cruce de correas.

Con una horquilla se hacía desplazar la correa elegida de su polea a la central, obteniéndose así la rotación en un sentido o en otro. De esta forma hacían girar a la máquina en los dos sentidos necesarios para roscar.

Las operaciones que requería un tornillo eran el cilindrado, para corregir los defectos de laminado y rebajar el diámetro, consiguiéndose una superficie uniforme, el roscado, el perfilado o formación de la cabeza y el trenzado, para separar la pieza ya hecha del resto de la varilla.

El temple de las herramientas (machos y terrajas) se realizaba en fragua, utilizando carbón vegetal de haya, al que llamaban “canutillo”, por ser el más adecuado debido a su alto poder calorífico, del que los placentinos, habitualmente, se suministraban de Elosua. ■

## Otros tiempos

Todas estas operaciones requerían una gran habilidad manual, que se adquiría tras un largo aprendizaje que, en los años veinte, comenzaba con diez u once años. En Placencia supusieron un avance muy importante las clases de dibujo lineal que impartían técnicos de la principal fábrica de armas y a las que asistían, durante tres años y después de las horas de trabajo, una gran parte de los jóvenes de la villa.

Los primeros años treinta, un trabajador habilidoso, utilizando una “firi-fara” y los procesos de la época, fabricaba entre dos y tres tornillos de tamaño medio al minuto. Lo más frecuente era el establecimiento de tareas -un determinado número de barras por jornada- por lo que se percibía, hacia 1928, un salario de unas 9 ptas/día.

Hasta 1934 el ambiente social era muy distendido y las relaciones laborales no presentaban mayores divergencias. Tras la larga jornada laboral, que se realizaba, en algunos casos, con el acompañamiento de un jilguero enjaulado, jugar a pelota era la actividad complementaria más extendida.

Además, en Placencia y debido a que la margen izquierda del río, en su avance hacia el mar, tiene más caudal, los armeros que tenían sus fábricas en este lado podían pescar, mientras trabajaban, los barbos que en aquella época abundaban. Decididamente, eran otros tiempos.



Pasa den apirilaren 25etik errege berria

dugu harrijasotzaileen artean. Mikel

Saralegi, Leitzako 25 urteko gaztea, 320

kiloko harria jaso zuen Tolosako zezen

plazan. Berak aitortu digunez ez du baz-

tertzen beste kiloren bat jasotzeko saioa

egitea datozen hilabeteetan.

# Mikel Saralegi, harriaren errege berria

\*J.M.F.

20 segundu besterik ez zuen behar izan 25 urtetako gizon honek kirol honetan erregea izan den Iñaki Perurenaren erreinuarekin bukatzeko. Inaki Perurenak ezarritako marka 318 kiloko harriarekin indarrean luze egongo zela iruditu arren, bere bizilaguna den Mikel Saralegik erreztasunez

kendu zion Tolosako zezen plazan 320 kiloko harria jaso eta gero.

T. U. Lankide txapeldun gazte honekin hitzegiteko aukera eduki zuen.

**T.U.: Errez jaso zenuen 320ko harria. Non da gakoa?**

**Mikel Saralegi:** Entrenamenduak zeresan handia daukate horretan.

Egunero 3 ordu entrenatzen eman dugu azken urte pare honetan. Errekorra entrenamentu eta dedikazio honen fruitua dela uste dut.

**T.U.: Entrenamentuetan jasota edukiko zenuen, ezta?**

**M. S.:** Altzaldia egina zegoen baina balio gabekoa izan zen. Bularrera igo nuen, bi bote eman nizkion

baina hirugarrena ematerakoan mugitu eta erori egin zitzaidan. Hala ere konturatu ginen harria nahiko ondo dominatzen nuela, banuela goian eusteko ahalmena.

**T.U.: Eta hemendik aurrera zer? Gorago joateko asmorik?**

**M. S.:** Gorago joatea gustatuko litzaidake, baina oso zaila da. Gaur bertan egin dugu beste proba bat 320ko harriarekin eta ezin dugu igo. Horrelako gauzak ezin dituzu egunero egin, garabehera asko izaten dira eta asko kostatzen da asmatzen.

Hala ere entrenamentuetan beste kilo bat edo besterekin saiaturik gara. Entrenamentuetan jaso gero plazara joango gara, azken batean entrenamenduak beharrezko erreferentziak izaten dira eta.

## Hasierak

**T. U.: Zergatik hasi zinen mundu honetan?**

**M. S.:** Pixka bat etxean bizirik giro baten emaitza da nere herri kirol honekiko zaletasuna. Beste hiru anai aizkolariak dira eta etxean betidanik egon da herri kirolak praktika-tzeko

joera. Nahi gabe sartzen zara mundu honetan eta gero oso zaila da hortik ateratzea.

**T. U.: Honetaz bizi zara?**

**M. S.:** Gaur egun harriak ez du ematen honetaz bakarrik bizitzeko aukerarik. Gimnasio batean monitorea bezala lan egiten dut. Zortzi ordu lanean ematen ditut eta beste hiru entrenamentuetan. Gimnasioa nere bigarren etxea da.

**T. U.: Zer da beharrezko harrija-sotzaile izateko?**

**M. S.:** Gorputza sendo xamarra eta indarra edukitzea. Indarra, teknika bezala, entrenamenduen bitartez landu daiteke. Gorputzarena berriz zailagoa izaten da.

**T. U.: Helbururik?**

**M. S.:** Niri gustatuko litzaidake patrozina-dore bat

bilatu eta harriaren profesionala izan, gora goazen bitartean behinik behin. Baina tira, gaur egun nahiko zaila da hori, are gehiago kontutan hartuta egoera ekonomikoa zer nolakoa den.

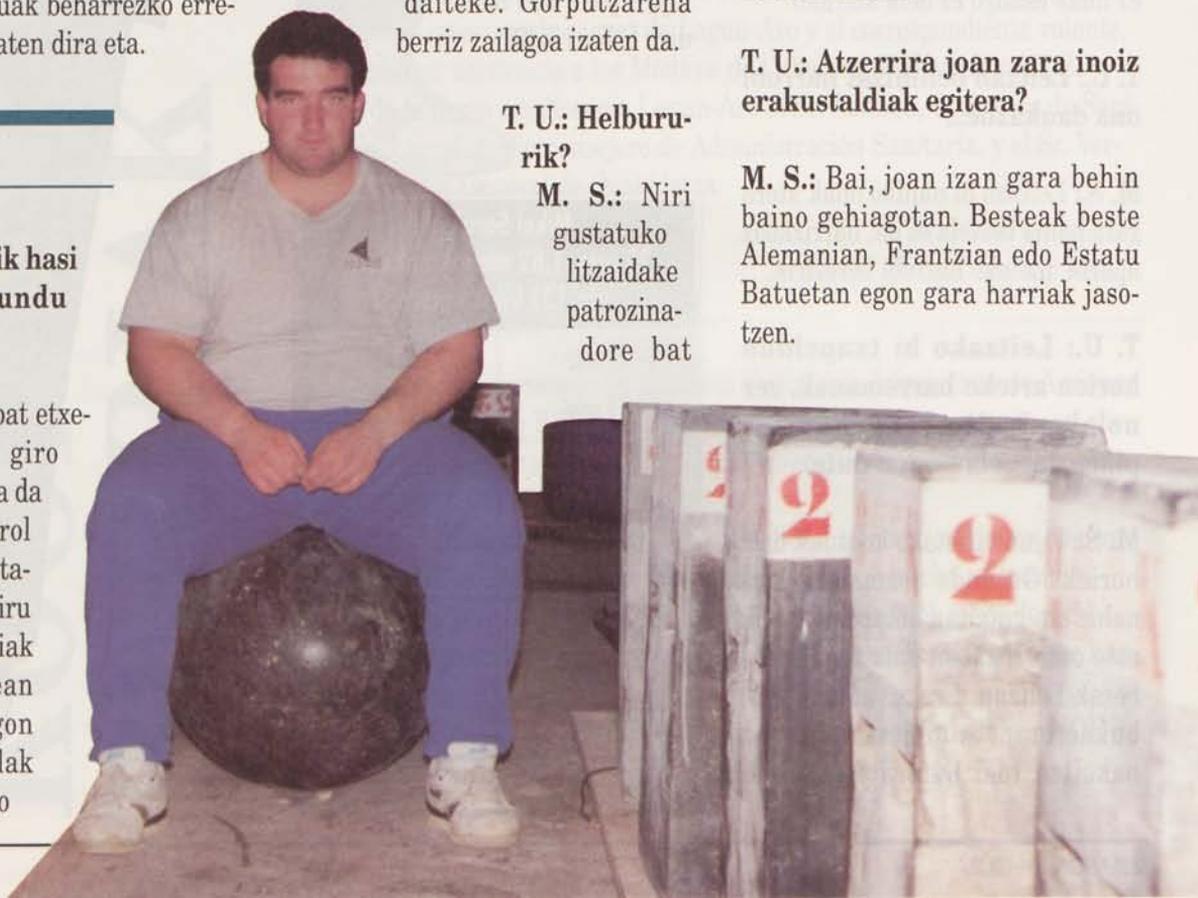
## Kirol berezia

**T. U.: Bada jendea astopotro batzuk zaretela esaten duena...**

**M. S.:** Baina nik ez dut uste hala denik. Gure abilitadea hori da, futbolariena baloiari ostikadak ematea bezala. Futbolariak kriston sartadak ematen dizkiote baloiari futboleari ari direnean, baina horrek ez du esan nahi kalean astoak bezala ibiltzen direnik.

**T. U.: Atzerrira joan zara inoiz erakustaldiak egitera?**

**M. S.:** Bai, joan izan gara behin baino gehiagotan. Besteak beste Alemanian, Frantzian edo Estatu Batuetan egon gara harriak jasotzen.



**T. U.: Eta zer nolako erreakzioak somatzen dituzue jendean?**

**M. S.:** Kanpoko jendearentzako inpaktantea da gizon bat pisu handiko harriak jaso nahian ikustea. Eurek ez dute ezagutzen kirol hone-tako teknika eta sarritan harridura aurpegiak ikusi behar izaten ditugu. Baina oro har nik uste dut kanpoan halterofiliaren adar bat bezala ikusten dutela kirol hau.

**T. U.: Eta emakumeak zer? Noizko emakume harrijasotzaile?**

**M. S.:** Herri kiroletan sekula baino emakume gehiago dago. Aizkoran eta sokatiran behintzat ibiltzen dira, eta ondo gainera. Harrian nik ez dut bat bera ere ezagutzen, baina ez nuke esango ez dela aterako.

**T. U.: Leitzan behintzat harrobi ona daukazue...**

**M. S.:** Leitzan bi nahiko onak atera gara baina bestela ez da, harrizkoaz aparte, inolako harrobi berezirik.

**T. U.: Leitzako bi txapeldun horien arteko harremanak, zer nolakoak dira? Egunkariak pikea dagoela esaten dute.**

**M. S.:** Egunkarietako kontuak dira horiek. Gu ondo eramaten gara nahiz eta gutxitan elkar ikusi. Nik aste osoa Iruñean ematen dut eta berak Leitzan. Erakustaldiak aste bukaeretan antolatzen direnez bakoitza toki batera joaten da.

Lehen 17, 18 urterarte erakustaldi gehiago egiten genuen elkarrekin. Orain gutxiago koinziditzen dugu. Joan zen urtean adibidez hiru egin genituen. Baina horrek ez du esan nahi gaizki konpontzen garenik.

**T. U.: Famatua izatearena nola eramaten duzu?**

**M. S.:** Autografo bat zein beste firmatu behar izan dut, eta kazetariekin ere denbora pila bat igaro, batez ere errekorra hau-tsi nueneko ondorengo bi egunak. Baina, tira ez da hainbesterako izan. Egun pare bat izan dira bakarrik. ■



Mikel Saralegi 25 urte, 1,82 metroko altuera eta 131 kiloko pisua.	
19 urte	250 kg.
19 urte	263 kg.
20 urte	280 Kg.
23 urte	290 Kg.
24 urte	300 Kg.
24 urte	303 Kg.
24 urte	306 Kg.
25 urte	312 kg.
25 urte	320 Kg.



## LAGUN-ARO

### Convenio de colaboración Lagun-Aro Osakidetza

---

El pasado 22 de abril se firmó un convenio de colaboración entre Lagun-Aro y el Servicio Vasco de Salud Osakidetza, por el cual los mutualistas y beneficiarios de Lagun-Aro van a tener la posibilidad de acudir a los Centros Hospitalarios de la red pública.

Este convenio viene a completar el que ya existía en relación con los Centros Hospitalarios, puesto que ahora incluye también la asistencia primaria, en un intento de solucionar los problemas de los pequeños pueblos en los que el único Médico Generalista disponible era el de Osakidetza.

Desde su firma, cualquier mutualista tendrá la posibilidad de acudir, a los Centros Hospitalarios y Ambulatorios (Centros de atención primaria) de la red pública, provisto de carnet de Lagun-Aro y el correspondiente volante, para solicitar asistencia a los Médicos de Cabecera, Pediatras y A.T.S.

El día de la firma acudieron a Lagun-Aro el Sr. Azkuna, Consejero de Sanidad, Sr. Lamsfus, Viceconsejero de Administración Sanitaria, y el Sr. Vergara, Director General de Osakidetza.

### Exito en la OPA sobre FILO

---

Señalar por otra parte que en la Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA) de la empresa FILO, S.A., Lagun-Aro cosechó un gran éxito, ya que se alcanzó el porcentaje que se pretendía en el planteamiento de la misma (45%).

La Oferta Pública fue completamente amistosa, como no podía ser de otra forma entre dos empresas que vienen colaborando estrecha y fructíferamente en los últimos años. La misma fue la primera OPA sobre derechos que se presentaba en este mercado, adelantándose incluso a otras que han aparecido como pioneras.

Su desarrollo se produjo en el mercado continuo, y fue avalada por NORBOLSA, Sociedad Gestora de Valores de la Bolsa de Bilbao.



La significación de la obra, la necesaria adaptabilidad y versatilidad de los materiales, la complejidad en el montaje y la ineludible obligación de cumplir con la Norma Europea de Seguridad, han provocado que sea el denominado andamio europeo DORPA, del Negocio de Construcción de ULMA, “el elegido” para proceder a las labores de saneamiento y rehabilitación del Sagrado Corazón de San Sebastián. La obra, todavía en su fase inicial de saneamiento, cuenta, según



## “Andamio europeo” DORPA para la cubrición del Sagrado Corazón de San Sebastián

los técnicos de TEUSA, empresa encargada de la restauración, con un montaje de materiales que permite una gran accesibilidad y comodidad de movimientos en base a la seguridad ofrecida por el andamio DORPA. El DORPA, diseñado y fabricado por ULMA Construcción bajo normativas europeas, ofrece, además de la exclusiva homologación comunitaria de AFNOR (Asociación Francesa de Normalización) en el mercado español, la característica de ser un sistema modular compuesto fundamentalmente por marcos y pórticos que unidos

mediante plataformas de trabajo, largueros y diagonales, aportan la robustez y firmeza necesarias.

En cuanto a su aplicación concreta en el Sagrado Corazón, indicar la gran funcionalidad del DORPA en la utilización de complementos como soluciones prácticas a la problemática de la obra en cuestión.

## Construmat '93

Por otro lado, cabe catalogar de importante éxito la presencia de ULMA Construcción en la Feria de Construmat '93 celebrada el pasado mes de abril. ULMA Construcción acudió, como empresa líder del sector en la fabricación de Sistemas Constructivos, con un stand de 260 m<sup>2</sup> por el que pasaron más de 1.600 visitas durante los 6 días de exposición.

Las novedades más relevantes allí presentadas vinieron de la mano de las familias de la línea de Sistemas Industrializados; en Encofrados Verticales se presentó el ORMA como encofrado modular con dimensiones europeas y en la familia de andamios se presentaron el ya comentado DORPA y el andamio multidireccional BRIO.



Vista parcial del stand de ULMA Construcción en Construmat'93

## Nos han visitado...

### Alumnos del Máster en Comercio Exterior

El mes pasado tuvimos entre nosotros a varios alumnos participantes en dos Máster de Comercio Exterior. El primero organizado por la Universidad del País Vasco y el segundo por la Cámara de Comercio de Bergerac (Aquitania).

La visita se encuadraba dentro del programa de colaboración suscrito por Euskadi y Aquitania, uno de cuyos objetivos es el de profundizar en el conocimiento mutuo de la realidad económica de ambas regiones.

La foto esta tomada en los alrededores de Otalora.



### IPA, Asociación británica de empresarios

También durante el mes de abril recibimos la visita de varios representantes de IPA ("Involvement and Participation Association"), Asociación británica de empresarios para el desarrollo empresarial a través de la participación. La visita se enmarcaba dentro de las actividades organizadas por la Asociación IPA al objeto de contactar con otras realidades empresariales. Durante la visita los participantes mostraron gran interés por la estructura y particularidades de nuestra organización y la forma en que se está haciendo frente a los cambios producidos como consecuencia de la incorporación a la CEE.

# ORBEA

## Jornadas Técnicas "MUNDORBEA"

La Cooperativa ORBEA, ubicada en Mallabia e integrada en la Corporación MCC esta desarrollando unas Jornadas Técnicas en las que se reúnen responsables de las delegacio-

nes, clientes y responsables de la firma de bicicletas.

El fin de las Jornadas es el de facilitar información a delegados y clientes sobre la colección de bicicletas que este año ORBEA lanzará al mercado al objeto de recoger la opinión de éstos sobre la misma, así como todas aquellas ideas y suge-

rencias que puedan tener al respecto.

El programa de las Jornadas, que está previsto se celebre con las 7 delegaciones que Orbea tiene en el estado español, se desarrolla con un programa en el que destacan las sesiones de trabajo relacionadas con el estudio de los "aspectos técnicos de la bicicleta" y con la "colección ideal de bicicletas".



## Cursos abiertos organizados por IRAUNKOR

El Centro de Formación Permanente IRAUNKOR tiene programados los cursos que se van a impartir durante los meses de mayo y junio. Una vez más su principal virtud es que están diseñados para dar solución a problemas concretos de la empresa.

J. M. F.

Los cursos abiertos organizados para los meses de mayo y junio por IRAUNKOR son los siguientes:

### Análisis de valor

Se impartirá entre el 31 de mayo y el 11 de junio, tendrá una duración de 30 horas y su objetivo consiste en presentar la metodología de actuación en la técnica de Análisis del Valor y mejorar simultáneamente los costes, los plazos y la calidad.

### Características y Campo de Aplicación de los Materiales Plásticos

Su objetivo es conocer las características del comportamiento de los plásticos ante la actuación de agentes externos (físicos, químicos, etc.) así como su aplicación industrial. Se impartirá del 31 de mayo al 3 de junio y tiene una duración de 24 horas.

### Programación de M.H.C.N. mediante CAD/CAM

45 horas para conocer los sucesivos pasos que hay que realizar para, desde el CAD, llegar a generar programas de Control Numérico. Del 31 de mayo al 18 de junio.

### Autómatas programables. Nivel II

45 horas repartidas entre el 31 de mayo y el 18 de junio para profundizar en la programación y obtener unos conocimientos básicos

para el planteamiento y posterior desarrollo de un proyecto de automatización con Autómatas Programables.

### Gestión de mantenimiento

Su objetivo es conocer las técnicas y herramientas más actuales en la Gestión de Mantenimiento. Se impartirá del 31 de mayo al 17 de junio y tendrá una duración de 36 horas.

### Comunicaciones. Redes locales

Se impartirá entre el 31 de mayo y el 11 de junio; tendrá una duración de 30 horas y su objetivo es conocer las características básicas de las redes locales para su utilización y evaluación en entornos industriales y ofimáticos.

### Aportación del CAD/CAM a la fabricación flexible

28 horas en total para el análisis de las nuevas técnicas de CAD/CAM basadas en el diseño tridimensional como parte fundamental de la Ingeniería Concurrente. Del 14 al 18 de junio.

Si estáis interesados en acceder a alguno de estos cursos o queréis información más detallada acerca de ellos, podéis poneros en contacto directamente con IRAUNKOR a través del teléfono 79 47 00.

Fagor lleva a cabo varias acciones para preservar el medio ambiente



**FAGOR**

Los departamentos de I+D de Fagor están llevando a cabo varias actividades relacionadas con la protección del medio ambiente. Las áreas que concentran el esfuerzo investigador son cuatro: diversificación energética, reducción de consumos, disminución de ruidos y reciclabilidad de materiales.

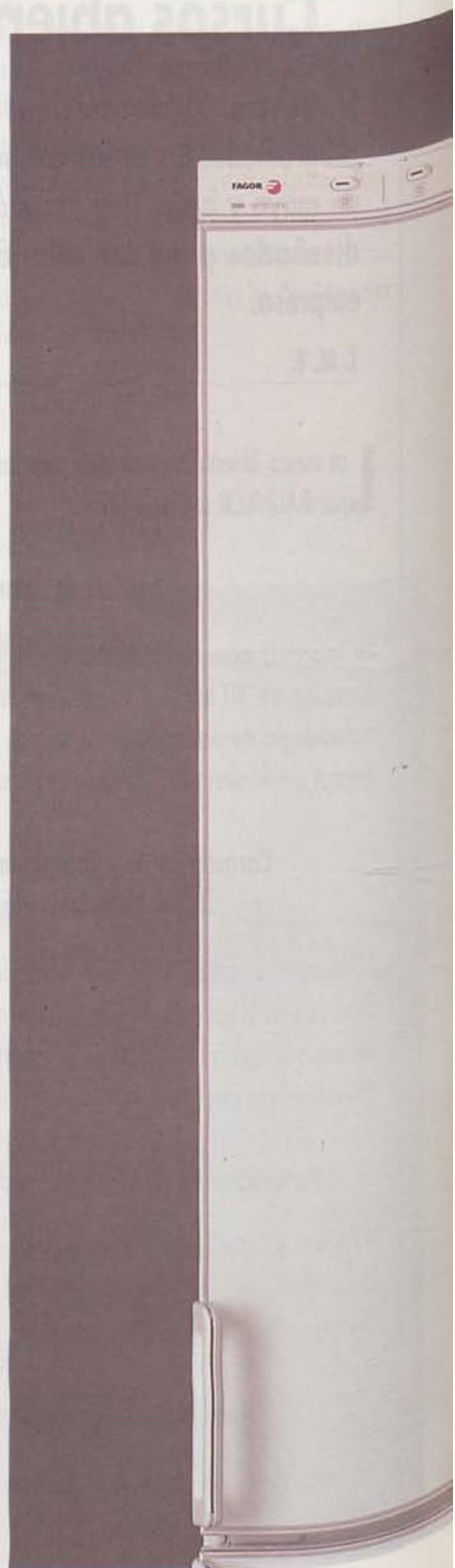
## I+D ecológico, Investigación y Desarrollo para proteger el medio ambiente

J. M. F.

La labor investigadora de Fagor en materia de medio ambiente ha sido una constante durante los últimos años; la protección del entorno ha constituido uno de los objetivos básicos de sus departamentos de desarrollo. Esta tendencia se ha acentuado a lo largo de los dos últimos años, debido fundamentalmente a la exigente

normativa medioambiental impuesta por la Comunidad Económica y a la cada vez mayor sensibilidad que la sociedad tiene de cara a la protección de la naturaleza.

En este contexto, y con el ánimo de coordinar las acciones del Grupo en esta materia, Fagor está desarrollando diversas iniciativas investigadoras. Entre ellas, cobran especial protagonismo las orienta-



Continua

Juan Manuel Ugarte, Director de I+D de Fagor Electrodomésticos

## "El frigorífico sin CFC será una realidad en 1.994"



**T. U. Lankide:** ¿Para cuándo la lavadora sin detergente?

**Juan Manuel Ugarte:**

Todavía no podemos aventurar nada. Es más, no creo que se puedan eliminar totalmente los detergentes para el lavado de la ropa. Se piensa que con la utilización de los ultrasonidos se puede reducir la cantidad de detergente a utilizar, pero eliminarlo del todo es prácticamente imposible.

**T. U. Lankide:** ¿Se reducirá sustancialmente el consumo de agua y

energía para el lavado en los próximos años?

**J. M. U.:** Es posible que dentro de 10 años tanto las lavadoras como los lavavajillas puedan consumir un 25 % menos. Desde luego, lo que sí es cierto es que los fabricantes vamos a hacer un gran esfuerzo por optimizar el consumo de nuestros productos.

**T. U. Lankide:** ¿Se tiene previsto lanzar al mercado algún frigorífico sin CFC?

**J. M. U.:** Los primeros aparatos se lanzarán al mercado a mediados del año que viene. Espero que para el año 1.996 hayamos eliminado incluso los HCFC, que son una alternativa a los CFC y que no dañan tanto a la capa de ozono. Por tanto habremos cumplido sobradamente con los objetivos que se definieron en el Protocolo de Montreal en 1.987 donde se acordó la eliminación de la producción mundial de CFC para el año 2.000.

# Los gases CFC y la capa de ozono

En lo que respecta a los gases CFC (clorofluorcarbonados), considerados nocivos para la capa de ozono de la atmósfera y utilizados tradicionalmente en los procesos de refrigeración y aislamiento de los frigoríficos, hay que señalar que ya en 1.990 Fagor realizó una serie de modificaciones en sus frigoríficos y en las instalaciones de fabricación, con el fin de reducir al 50 % el CFC contenido en el aislamiento de los aparatos. Desde entonces así se vienen

vendiendo en el mercado. No obstante, las investigaciones realizadas por los técnicos de Fagor garantizan para mediados de este año un nuevo proceso de aislamiento de los frigoríficos con un nuevo compuesto: el HCFC, cuyo índice de nocividad es notablemente inferior al de los CFC. Para mediados de 1.994 todos los frigoríficos se lanzarán al mercado con este nuevo tipo de aislamiento.

das a la diversificación energética, la reducción de consumos y la disminución de ruidos en los aparatos electrodomésticos y las dirigidas a reciclar los componentes de los productos, fundamentalmente plásticos.

## Diversificación energética

En el campo de la diversificación energética la investigación tiene como objetivo la sustitución de la energía eléctrica por otras fuentes energéticas. Todo apunta a que sea la combustión del gas la principal fuente energética del futuro, pese a que todavía se tiene que disminuir notablemente la cantidad de óxidos

de nitrógeno ( $\text{NO}_x$ ) y anhídrido carbónico ( $\text{CO}_2$ ) derivada de la combustión del gas.

## Reducción de consumos

Reducir el consumo de los aparatos eléctricos es un desafío continuo para todos los fabricantes. En el caso de las lavadoras, Fagor ha puesto en marcha un plan de mejora continuada de reducción de consumo de agua y de la energía que se necesita para calentarla. A mediados del año próximo Fagor lanzará al mercado una lavadora que mejorará un 7 % el consumo energético en relación a modelos anteriores.

## Disminución de ruidos

La disminución del ruido de los electrodomésticos no es un problema fácil de atajar, ya que hay que incidir sobre el origen de los ruidos más que en tapar los que ya tiene el aparato. Esto requiere un gran esfuerzo en I+D y no todas las empresas pueden soportar estos gastos de investigación.

No obstante la normativa de la C.E. será muy exigente a partir de 1.994. Para entonces todos los fabricantes deberán colocar a sus frigoríficos una etiqueta en la que se de información acerca del nivel de ruido que emiten sus aparatos.

## Reciclabilidad de plásticos

La reciclabilidad de los elementos de plástico y la reutilización de los embalajes es otra línea de trabajo en el campo medioambiental. El reciclaje de los componentes de plástico de los electrodomésticos será una realidad en un plazo de 2 ó 3 años. Para entonces los productos se habrán diseñado para el fácil desmontaje de los elementos, las piezas de plástico serán cómodamente identificadas y el reciclaje será una realidad.

Por otro lado, se están estudiando nuevos sistemas de embalado que puedan ser recuperados y reutilizados y finalmente reciclados cuando ya no sirvan para el fin para el que fueron construidos. □

## Desempleo para Cooperativas acogidas al Régimen General de la Seguridad Social

**R**ecientemente se ha abordado desde la Corporación MCC la problemática que genera la cobertura del desempleo parcial o transitorio de los socios de las Cooperativas de Trabajo Asociado que han optado por acogerse a contribuir al régimen general de la Seguridad Social. El quid de la cuestión radica en que los socios trabajadores de las Cooperativas de trabajo asociado que han optado por este régimen se sienten discriminados desfavorablemente ya que el tratamiento que se da a sus prestaciones de desempleo difiere sustancialmente del que se aplica a los que contribuyendo con las mismas cuotas son trabajadores por cuenta ajena. De esta forma la protección de la contingencia de desempleo, según reza el Real decreto 1043/1985, "sólo atiende a aquellos socios que hubieran cesado, con carácter definitivo, en la prestación de trabajo en la Cooperativa, perdiendo los derechos económicos derivados directamente de dicha prestación".

### Propuesta de MCC

Dadas las circunstancias actuales, la Corporación MCC ha realizado una propuesta al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Esta propuesta se resu-

me en hacer una revisión del contenido del Real Decreto 1043/1985 para que los cooperativistas que han optado por el Régimen General de la Seguridad Social puedan tener derecho a las contingencias que se produzcan por desempleo, ya que no parece justo que contribuyendo con las mismas cuotas no tengan las mismas expectativas de prestación que el resto de trabajadores por cuenta ajena.

Por su parte, para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social cuando en una empresa con trabajadores por cuenta ajena se causa derecho a la prestación de desempleo, el alcance de ésta viene determinado entre dos partes antagónicas: el sindicato, en nombre de los trabajadores, y la Patronal, por parte de la propiedad. Para ello tiene que darse una confluencia de intereses distintos que no se dan en la Cooperativa, y existe el "riesgo moral" de que se produzcan "apaños" en una Sociedad Cooperativa donde los ingresos son comunes a los trabajadores y a la dirección.

Sin embargo y pese a que no se puede aventurar cómo y cuándo se resolverá el tema, según ha podido saber T.U. Lankide el Ministerio está detrás de la búsqueda de aquellas fórmulas objetivas que ligen una causa justa al derecho de la prestación de desempleo.

# Otalorako Berriak



\*J.M.F.

## Otalorak bere eskaintza gehiagotu

**P**asa den irailtik ona dexente dira Otalorako edifizio berriaren ikasgeletatik pasa diren ikasleak. Izan ere pasa den urtean inauguratutako edifizioan sei ikasgela egin ziren eta hauek nahiko gehiagotu dute Otaloraren eskaintza formazio mailari dagokionez behintzat.

Kooperatiba eta Enpresa Prestakuntzarako programak emateko eraiki den edifizio honen inauguraketaren ondoren, etxe historikoaren instalazioak espreski ostatu-zerbitzurako, bileretarako eta bisitak hartzeko erabili dira. Hori dela eta, Otalorak diptiko

berri bat kaleratu du bere etxe historikoaren instalazioen berri emateko, edozein enpresa, elkarte edo erakundek erabil ditzaketela jakinaraziz.



# Kooperatibetako Berriak

Besteak beste honako instalazio eta gelak aurki daitezke bertan: 3 bilera-areto, bat 30 lagunentzako lekuaz, bestea 12entzako eta beste bat 10 lagunentzako lekuaz; MCCren historia eta egungo errealitateari buruzko ikus-entzuteko programak; aldi bereko itzulpena duen 60

lagunentzako lekua; areto jantokia eta ohe biko 7 logela eta ohe bakarreko beste hiru.

Guzti hau inguru lasai batean, hausnarketa eta ikasketarako leku aproposan.

## Comenzó el nuevo IKAS INDUSTRIAL

**Tendrá una duración de 160 horas lectivas y está orientado con exclusividad al área industrial**

**E**l 22 de abril comenzó en Otalora con nueve alumnos, todos ellos pertenecientes a la División de Componentes

de Automoción de la Corporación MCC, un nuevo curso de formación orientado específicamente al área industrial.

Este Ikas Industrial tendrá una duración aproximada de 160 horas y en esencia es una derivación del programa de formación general que hasta ahora se venía impartiendo con periodicidad anual en Otalora, pero con la peculiaridad de estar dirigido con carácter exclusivo al área industrial de la empresa.

El programa académico de este IKAS constará de tres módulos básicos. El primero

será relativo a la economía general de la empresa, el segundo tratará aspectos relacionados con los recursos humanos y el tercero profundizará en temas específicos de gestión. En este último apartado se analizarán métodos de racionalización de los procesos productivos, como el "Just In Time", la Teoría de las Limitaciones (TOC) o el Mantenimiento Productivo Total (TPM).



# Aula Cooperativa

## SOLIDARIDAD

Hace pocos días me decía un amigo por teléfono, que el número de T.U. dedicado al empleo no había abordado el tema con profundidad. Según él no se proponían soluciones prácticas al problema. No se decía nada de reducir la jornada y repartir el trabajo existente entre todos.

Piensa mi amigo que, siendo la capacidad de generar productos actualmente tan grande, la sociedad puede tener lo necesario sin dedicarle tanto tiempo al trabajo como antes. Su tesis es que trabajando lo mismo se produ-

ce mucho más que antaño, por lo tanto trabajando menos horas podemos obtener los productos necesarios. Según él el problema no estriba en la capacidad de producir sino en fijar el nivel de vida que la sociedad acepta como adecuado.

-“Suponiendo que eso sea así, -le respondí-, ¿por qué razón va a aceptar un empleado reducir su jornada laboral y sus ingresos? y, ¿por qué un empresario se va a comprometer a contratar más personal?”.

-“Por solidaridad”, -fue su respuesta.  
-“Bien -aduje- pero la solidaridad es un concepto moral y no un mecanis-

mo que podamos aplicar sin más. Seguramente nos encontraremos con personas que opinen que las medidas que se soporten en la moral son buenas pero que no pasan de la teoría, que no son planteables en la realidad actual.”

-“Es precisamente eso lo que os pediría a los de la revista T.U. Lankide, que iniciéis un amplio debate sobre estas cuestiones pero descendiendo a la realidad de lo cotidiano a la vez que con perspectiva global. Tenéis la manía de plantear las discusiones a nivel especulativo-filosófico pero elu-

## Txemi Cantera Gizarte-Ekonomi Saria

uskadiko Lan Sozietateen Elkarteak aurtengo Txemi Cantera Gizarte-Ekonomi Saria antolatatu du. Sari honek nazioarteko izaera dauka eta bere helburua gizarte-ekonomiaren funtsa diren partaidetza, demokrazia eta elkartasun printzipioen defentsan gehien nabarmendu diren instituzio, erakunde, enpresa edo pertsonak saritzea da.

Sari honetarako hautagaiak edozein pertsona, entitate zein erakunde proposatu ahal izango ditu. Proposamenak 1.993ko ekaina 15a baino lehenago bidali beharko dira Bilboko Juan de Aju-



Txemi Cantera

riaguerra kalera, 19-1go ezkerretara. Beharrezkoa izango da proposamenaren zergatia azaltzeko txosten bat bidaltzea, bertan proposatzen den kandidatearen historiala, gizarte-ekonomiaren suspertzea, sendoketa eta garapenerako burututako iharduera eta lanak, eta saria eskuratzeko merezimenak adierazi beharko direlarik. Agustín Ibarrolak egindako brontzezko eskultura eta milioi bat

pezeta eskudirutan jasoko du irabazleak.

Joan zen urteko irabazlea Alfonso Gorroñogoitia izan zen.

# Kooperatibetako Berriak

diendo la crítica, la autocrítica y el compromiso”.

“Bien, bien, acepto la crítica -me defendí- pero explícame qué solución práctica planteas a las preguntas que yo te he hecho”.

“Pues mira, antes que nada, yo aprendería de la historia. La agricultura ha sufrido antes el mismo proceso que la industria tiene ahora de productividades elevadas que imposibilitan mantener el número de puestos anterior. Los excluidos del campo, los que no eran propietarios de la tierra pero que trabajaban en ella han engrosado el número de los marginados.

Ellos, desposeídos del campo, han tenido que buscarse la vida desarraigándose de su cultura, de su tierra y de sus valores. La sociedad ha tenido

que reaccionar para frenar el problema que surgía con ellos en las grandes urbes, y donde crecía la delincuencia donde el chabolismo y la penuria son lacras que a todos afecta. Y eso que en gran parte la industria ha absorbido mucha mano de obra hasta los años 80.

Hoy no hay otras alternativas tan a mano. Los servicios no son salida masiva ni real para la mayoría. Hoy, además, se ha mundializado el desempleo, la emigración que antes se dirigía hacia América desde Europa ha invertido la dirección; convergen hacia nosotros desde África y desde América.

Por eso en vez de una postura de reacción tenemos que ser inteligentes y aplicar la previsión. Esa previsión es no crear situaciones de marginación.

Es no caer en la tentación de despojar del trabajo a los trabajadores como antaño se despojó de la tierra a los labradores porque resulte lo más fácil en este momento.”

“Oye -le dije de malos modos- termina el rollo que tengo otras cosas que hacer además de escucharte. Estoy saliendo tarde del trabajo porque no llego a todo. Mi mujer y mis hijos ya ni me conocen en casa”.

“Pues lo que tienes que hacer es organizar mejor tu tiempo y pensar en lo que te digo. No porque estés ocupado eres más eficaz. Además piensa en lo que te he dicho con respecto a repartir el trabajo como si se tratara de un bien escaso y desde un punto de vista cooperativo- y colgó el teléfono”.

Me dejó intrigado. Creo que voy a charlar con él otro día.

## GURI DAGOZKIGUNAK

### Fondo patrimonial de Lagun-Aro

“La entidad vasca de previsión social voluntaria Lagun-Aro, que cuenta con cerca de veinte mil mutualistas pertenecientes a 127 empresas de Mondragón Corporación Cooperativa, ha multiplicado por diez su fondo patrimonial desde 1.982 hasta el pasado año, (...) pasando de los 11.858 millones de pesetas de 1.982 a los 122.363 del ejercicio anterior.”

EXPANSION, abril de 1.993

### López de Arriortúa, VW y MCC

“Una de las empresas del sector auxiliar de automoción de Mondragón Corporación Cooperativa y que es proveedora de Toyota y de varias

empresas europeas, como Fagor Ederlan, está hace tiempo desarrollando su tecnología en este campo para convertirse no en suministrador de piezas, sino de subconjuntos. La virtualidad del proyecto que López de Arriortúa trata de impulsar en Amorebieta se debe, aparte de reducir los costes de los proveedores, conseguir una mayor productividad en plantas de montaje, en similares proporciones a las que en este momento están teniendo los japoneses. En este contexto, la proximidad geográfica entre la fábrica de los subconjuntos y las plantas de montaje es un elemento importante a la hora de conseguir ratios de productividad importantes.”

EL MUNDO DEL PAIS VASCO, abril de 1.993

## “Proyectos en cooperación”



El Centro de Investigación IKERLAN viene participando en varios “proyectos en cooperación” con las empresas de la Corporación MCC. Este tipo de cooperación se circunscribe a tres tipos diferentes de proyectos. Por una parte aquellos proyectos estratégicos realizados en cooperación interna entre empresas, centros tecnológicos, unidades de I+D, universidad,... centrados en tecnologías dirigidas al mercado.

En el caso de que estos proyectos sean de apoyo específico a los sectores industriales competitivos de Euskadi se denominan “proyectos cluster”.

Por otro lado están los proyectos estratégicos en cooperación externa dentro de los programas tecnológicos de la CE (Esprit, Brite-Euram-Craft, Eureka, etc.).

Y finalmente los proyectos tecnológicos encuadrados dentro de los programas estatales de desarrollo tecnoló-

gico (CDTI, PATI, o en las acciones especiales PACE y PASO).

En todos ellos, colabora en mayor o menor medida IKERLAN.



### Proyectos “cluster”/estratégicos en marcha en cuyos consorcios participa IKERLAN con alguna Cooperativa

Proyecto	Cooperativa
Automatización integral de la empresa	DANOBAT, IDEKO, SORALUCE
Diseño de amortiguadores y controladores para suspensiones	COPRECI
Racionalización de componentes de M-H	DANOBAT, IDEKO, LEALDE
Sistema Universal de Monitorización de M-H	FAGOR AUTOMATION, DANOBAT, IDEKO

# Kooperatibetako Berriak

## Más apoyo financiero a los "proyectos en cooperación interna"

Los proyectos en cooperación están siendo objeto de especial atención por parte del Departamento de Industria y Energía del Gobierno Vasco. Según lo reflejado en el Marco de Política Tecnológica, este tipo de proyectos va a contar con una financiación creciente entre 1.993 y 1.996 (24 % al 40 % del presupuesto de I+D), en tanto que los

proyectos genéricos e individuales van a ver disminuido su apoyo financiero. El objetivo de la "cooperación interna" es apoyar y reforzar la demanda tecnológica planteada en cooperación en los sectores industriales en general y en los competitivos o "cluster" en particular, generando tecnología propia para disminuir las desventajas competitivas en relación con otros competidores. En estos momentos ya están activos los "cluster" de electrodomésticos, componentes de automoción y máquina-herramienta."

## "Cocinero antes que fraile"



### La Escuela Superior de Hostelería de Oñate pone en marcha módulos profesionales de cocinero y recepcionista

La Escuela Superior de Hostelería de Oñate ha organizado dos módulos profesionales -cocinero y recepcionista- cuyo objetivo es el de formar profesionales para el ámbito de la cocina y los establecimientos hoteleros.

#### Módulo de cocina

Concretamente, el módulo de cocina está concebido para formar profesionales capaces de realizar de forma autónoma y responsable la función de cocinero y su campo de actividad se circunscribe a cocinas de hoteles, restaurantes, cafeterías, hospitales, centros escolares, residencias, guarderías, comedores colectivos, etc.

La formación del alumnado se efectúa en dos fases: una primera que se desarrolla en la propia Escuela de Hostelería, y una segunda que consistirá en realizar cometidos técnicos en los cuales se permita tener ciertas responsabilidades acorde con su nivel.

El acceso a este módulo será directo para todas aquellas personas que hayan superado los Estudios Experimentales del primer ciclo de enseñanza secundaria (2º REM), la For-

mación Profesional de primer grado o el 1º y 2º curso de BUP. Las personas que no reúnan las condiciones para el acceso directo y tengan 17 años cumplidos podrán acceder a estas enseñanzas profesionales mediante la superación de una prueba que constará de dos partes: una general y otra específica.

#### Módulo de recepcionista

Por su parte el módulo de recepcionista está concebido para formar profesionales que ejercerán su actividad especialmente en establecimientos hoteleros. Sin embargo, las enseñanzas que el módulo imparte ofrecen, además, una preparación adecuada para desempeñar dicha actividad en otros ámbitos tales como hospitales, empresas, residencias, salones de congresos, o centros administrativos.

Las preinscripciones para acceder a estos módulos se realizarán en la Eskola Politeknikoa de Mondragón entre el día 13 y 31 de mayo. Para ello es necesario presentar la fotocopia del libro de familia y el certificado de vecindad expedido por el Ayuntamiento correspondiente.

Para más información podéis contactar directamente con la Escuela Superior de Hostelería de Oñate a través del teléfono 71 61 90.

# ANEC DOTARIO

## Otros tiempos

Las relaciones industriales de los años sesenta eran las propias de una época con fuertes secuelas de la guerra civil, muchas necesidades insatisfechas, ausencia sindical y, en muchos casos, paralizante paternalismo empresarial. En estas circunstancias, en las empresas mayores la presencia "del dueño" en los talleres solía ser, en algunos casos, temida y siempre vigilada.

Sin embargo, en Eibar no todos los grupos de trabajadores tenían las mismas actitudes. Por ejemplo, los pulidores, "akabatzailak", mantenían algunos comportamientos de los desaparecidos gremios y una cierta independencia. En una de las principales empresas dedicadas a la construcción de bicicletas era frecuente ver, junto a la pulidora, un hornillo en el que, a media mañana o a la tarde, se asaban chorizos.

Tampoco "el dueño" entraba nunca en el departamento de los pulidores, que albergaba a unos 60 profesionales, en medio de una hoy inimaginable suciedad. Pero un buen día en que el patrón decidió entrar, un buen pulidor, en su

sorpresa y apuro, agarró un chorizo en vez de la biela que tenía que pulir y lo llevó a la muela, con lo que una parte del local se enrojeció rápidamente.

Los pulidores, que ganaban más que el resto de los profesionales, tenían algunas costumbres singulares, como la de "mejorar" el agua de Urkusua con el añadido de coñac. De esta tarea se encargaban los aguadores, dedicados a traer el agua desde la fuente de este nombre.

No es, pues, de extrañar el apuro del aguador que caminaba lentamente con dos botijos -el normal y el de los pulidores, con coñac- y se encontró con "el dueño", que le pidió uno de ellos. El transportista no dudó en darle el que sólo contenía agua pero el patrón pidió el otro "akabatzailena", lo que hizo temer lo peor al popular "Kipula", nombre con el que era reconocido el trabajador.

Después de echar un largo trago, el temido patrón sentenció: "El agua de Urkusua está cada vez mejor".

## OSASUNA SALUD

\*Eukeni Olabarrieta

El Síndrome de Fatiga Crónica (SFC) es una enfermedad descrita en los últimos años caracterizada por un extremo cansancio y por una rápida fatigabilidad a pequeños esfuerzos. Las causas de este síndrome no están claras, para unos se debe al estrés y a factores psicológicos, y para otros se debe a un virus todavía no bien identificado. Los médicos solemos tener mucha manía de echar la culpa a los virus cuando no vemos una causa clara, aunque la verdad es que hay enfermedades víricas cuyo síntoma predominante es el cansancio. Las hepatitis B y C tienen en muchas ocasiones como único síntoma, además de las alteraciones analíticas, un cansancio extremo, astenia en terminología médica. Las depresiones y otras alteraciones psicológicas pueden ocasionar también un cuadro de astenia crónica. Es muy típica también la "astenia primaverál" que afecta a muchas personas y que se debe al cambio climatológico que se da al pasar del invierno a la primavera. También el viento sur puede producir un cuadro similar. Al parecer los cambios de ionización de la atmósfera alteran el sistema nervioso y las secreciones hormonales produciendo este cansancio exagerado, pero se ha investigado poco sobre este tema.

## El Síndrome de Fatiga Crónica (SFC)

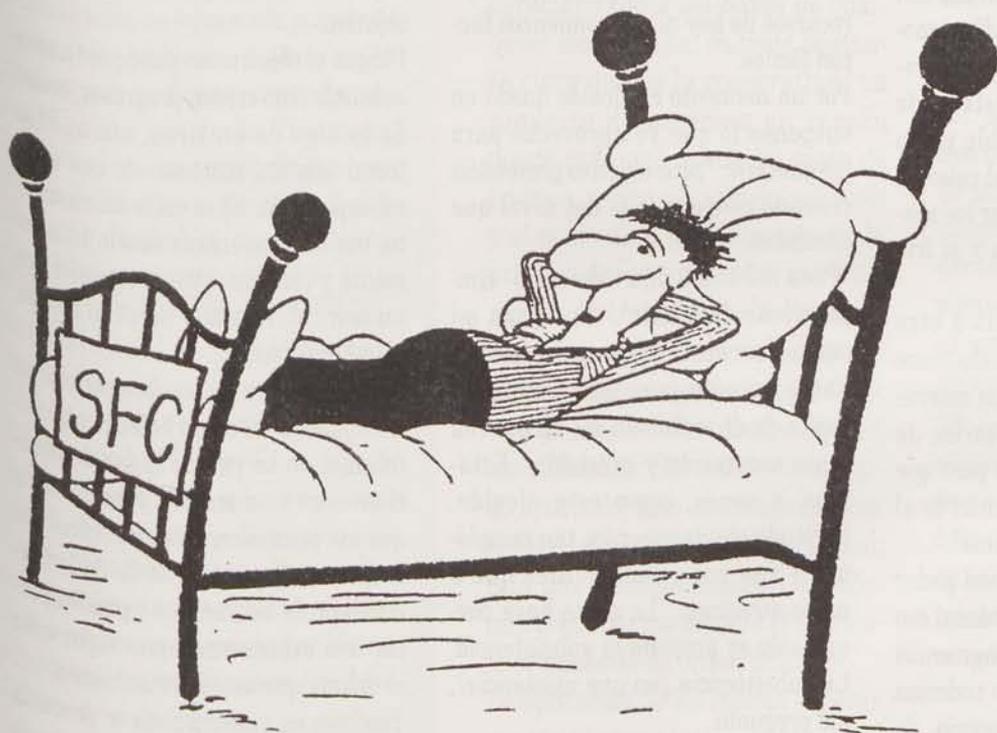
Este síndrome tiene mucha similitud con otro que cada vez se ve más en los cooperativistas y que tiene unas siglas iguales. Me refiero al Socio Funcionario Cooperativista (SFC), espécimen cada vez más frecuente en nuestro entorno, y que presenta unos síntomas característicos: cansancio, especialmente los lunes, indolencia, apatía (ya harán otros mi trabajo)

absentismo elevado por diversas causas: gripes, depresiones, catarros, lumbagos, etc... despreocupación por la marcha de la empresa. Su regla en la vida es la ley del mínimo esfuerzo, y encima ni toma café, ni carrerita ni corridita. No tiene energías ni para eso. Tiene fe ciega en la Todopoderosa Comunidad, en este caso la cooperativa, la agrupación o la MCC, y

espera de ella que le solucione todos los problemas, le garantice los garbanzos y la pensión.

La causa de esta enfermedad es clara y el virus en este caso ha sido identificado: el "bichitus funcionarius" que en un principio estaba ubicado con carácter endémico en instituciones oficiales, pero que se van extendiendo en la sociedad y adquiriendo caracte-

res de epidemia. Prueba de ello es el número cada vez más elevado de funcionarios que hay en el país. Todavía no se conoce un tratamiento eficaz, y sesudos epidemiólogos e investigadores trabajan día y noche para terminar con esta nueva lacra social que nos invade. La omnipotente aspirina no ha surtido efectos y se teme que, como ocurre con otros virus que nos amargan la existencia, no haya un remedio eficaz a medio plazo. Paciencia, que todo se andará.



# A MEDIA LUZ

## EL CONCEJAL DE AULON

\*José M<sup>a</sup> Larrañaga

Mis aficiones montaÑeras me acercan frecuentemente a los Pirineos Aragoneses, concretamente la provincia de Huesca desde donde ascendemos a los picos y recorremos preciosos lugares de alta montaña. Muchas veces comparamos vituallas o simplemente descansamos en alguna población como Ainsa, Torla o Benasque donde la relación con los lugareños es fácil y cordial.

Hace muy poco coincidí en un bar con el alcalde de un pueblo que dijo conocer bien el cooperativismo de Mondragón. Charlamos largo y tendido porque el tiempo desapacible y frío invitaba a refugiarse junto al calor de una estufa más que a recorrer los senderos azotados por la lluvia y el frío viento.

"Vosotros -me decía- estáis a otro nivel, competís en el mercado como cualquier otra empresa, tenéis marcas importantes y sois empresarios de nivel alto; nosotros luchamos para que no desaparezcan pueblos enteros al emigrar los jóvenes a la capital".

"Si pero....." -empezaba yo sin poder terminar la frase-. "No, perdona, eso no es todo -proseguía con vehemencia mi interlocutor- nosotros sólo podemos fundar cooperativas de artesanía, de pocos puestos, o poner en marcha el turismo rural y el ecológico. Y hasta

para eso tenemos dificultades porque la Administración no nos da subvenciones suficientes y no podemos acceder a financiamientos de la Caja Rural como vosotros con Caja Laboral, porque no me digas que .... "¡Es verdad!" -dije levantando la voz tratando de cortar su disertación que por minutos crecía en pesimismo y desaliento-. "Nosotros tenemos más recursos que vosotros -le dije- pero el tema cooperativo no se limita a eso sólo. Es preciso hablar de solidaridad, del liderazgo y de la formación, entre otros factores, además de los recursos económicos. Mondragón no siempre tuvo estos recursos de hoy ni sus comienzos fueron fáciles."

Por un momento el alcalde quedó en suspenso lo que yo aproveché para preguntarle: "¿qué objetivo pretendéis creando cooperativas del nivel que comentas?"

"Pues mira -me dijo todo serio- simplemente subsistir". Fue para mí como descubrir algo que siempre había intuído pero que nunca fui capaz de describir en mi mente con tanta concreción y precisión. Estamos, a veces, como este alcalde, haciendo planteamientos tan ramploes y tan poco ilusionantes que a nadie atraemos. La gente huye porque sólo se propone la subsistencia. La subsistencia ¿en que existencia?, me pregunto.

En el pueblo de este alcalde no hay mujeres casaderas y los jóvenes están

esperando tener algún dinero para emigrar. Tienen una cooperativa de alfareros donde trabajan 6 chicas con grandes dificultades para encajar su producto entre los comerciantes de Aragón. El lamento es permanente y el pesimismo se palpa como una costra adherida a las iniciativas como algo consustancial a ellas.

Si el objetivo es subsistir pondrán los medios sólo para eso, aplicarán su esfuerzo teniendo en cuenta este logro y lo que es más grave se sentirán satisfechos si lo logran. Además me temo que no lo van a conseguir, ni siquiera subsistir, si no cambian de objetivo.

Porque el objetivo no puede ser nunca subsistir sino crecer, progresar, crear. Se lo digo de un tirón, sin apenas tomar aliento, temeroso de que corte mi exposición. El se calla un momento, me mira mientras sonrío irónicamente y exclama: ¡Vaya, topamos con un teórico! Ahora el perplejo soy yo. No sé qué decir.

"Perdonen, dice un hombre entrado en años junto a mí en un balbuciente castellano, no he podido dejar de escucharles en su discusión y me gustaría que me permitieran dar mi opinión al respecto. Soy concejal de Aulon, al otro lado de los Pirineos y puedo aportar una experiencia como argumento al debate que ustedes mantienen. También en nuestra zona se producía la huida hacia las grandes poblaciones industriales. Se abandonaban las



## Cartas al Director

### ¿LÍMITES AL TALENTO O A LA SOLIDARIDAD ?

La discusión sobre la conveniencia o no de ampliar el tradicional intervalo retributivo es uno de los temas que actualmente más interés suscita en el socio cooperativista.

Mucho se ha teorizado en estos últimos años sobre el fenómeno cooperativo, en qué consiste, en qué se basa, cuáles son sus fundamentos, cuáles sus reglas de juego, qué filosofía lo sustenta .... En los corrillos del Portalón y, con esa gran capacidad de síntesis que siempre ha caracterizado a las bases de cualquier movimiento, se tiene bastante claro qué es la cooperativa: un proyecto de empresa en común donde cada uno aporte su cuota de trabajo, reciba un salario solidario y el socio de a pie disponga en la práctica de los suficientes mecanismos de protección ante la dirección. Así de sencillo y así de difícil. El salario solidario es, pues, uno de los tres pilares básicos dentro de esta simplificación. Sin embargo y dejando aparcado, más aparcado todavía si cabe, el concepto de solidaridad, ésta tan debatida cuestión del abanico creciente me sugiere el siguiente comentario de orden práctico.

La aplicación de los índices superiores con el nuevo intervalo retributivo podría realizarse de forma más o menos justa (otra cosa es solidaria)

en las cooperativas de plantilla reducida, donde la capacidad y calidad del equipo directivo no queda alterada y desfigurada por un maraña de organigramas e interdependencias, pero ¿qué pasa con las cooperativas grandes que por ser un poco de todos pueden acabar siendo de nadie y en manos de una nomenclatura directiva?. ¿Se aplicará esta política salarial a tenor de la posición que ocupe el ejecutivo de turno en el escalafón, independientemente de su competencia o valía?. Es decir, ¿se primará de igual manera al "mirlo blanco" y al directivo obediente pero de dudosísima capacidad, simplemente por el hecho de disfrutar del mismo rango jerárquico?. Me temo que sí."

Sea como fuere y aunque no se trata de poner límites al talento y a la imaginación tampoco debemos olvidarnos de la solidaridad pero, como pienso que el fijar un intervalo justo es una tarea harto ardua y difícil, personalmente me conformaría con que ningún alto directivo además de su índice, el que sea, lleve incluida en su cargo la patente de curso para colocar y promocionar a primos, cuñados y amiguetes. ¿Límites al talento o a la solidaridad?. Mejor a ninguno de los dos.

A. García.

casas, y la agricultura, en 1978 se produjo el último nacimiento en el pueblo hasta 1989. El Concejo se planteó alternativas para parar el éxodo y atraer a los jóvenes. Se decidió no renunciar a la agricultura y a la ganadería y se estudió la posibilidad del turismo y los servicios.

El eslogan fue: Queremos vivir aquí, Podemos vivir bien aquí, En ningún sitio viviremos mejor que aquí.

Usted, señor alcalde, dijo el francés, no tiene razón, porque carece de ilusión y su pesimismo le lleva hacia la derrota. Usted señor teórico, dijo refiriéndose a mí, no logra nada porque se olvida de los problemas reales y eso le conduce a la ineficacia. Aprendan de Luther King que decía: "Tengo un sueño en el que los negros dirigen hospitales y construyen puentes. Tengo un sueño donde hay tantos negros como blancos estudiando en la Universidad. Joven negro, estudia y practica para que el sueño sea realidad, ¡puedes hacerlo!".

Después nos invitó a visitar esa nueva ciudad. El otro día paseé por Aulon y ¡por Dios que no es un sueño!. Hay remontes de ski que llenan de gente sus pistas. En el valle se ve movimiento y actividad. Hasta tienen empresas de productos lácteos y los hoteles proliferan en los alrededores del casco urbano, ¡jo, con los gabachos!.

# 10 galdera...

## Joseba Arregi-ri

### Fagor Ederlaneko Automobiligintza Osagaien Erosketako Zuzendaria

#### “Kooperatibek indarrean jarraituko dute ehun urte barru”

Erretiroak erabat lanpetuta harrapatu du Arizmendiarrietaren dizipulu hau. Ikastolak, Eskola Politeknikoa, “Cooperativa de consumo San José” izenekoa bere lan egiteko ahalmenaren lekuko dira.

\*J.M.F.

**Esaidazu lau hitzetan nor den Joseba Arregi “Kataide”.**

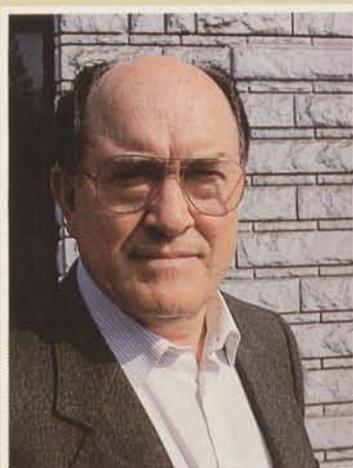
Gizon langile eta ameslaria, arazo utopikoen aurrean atzera egiten ez dakiena. Ah! Eta ezetzik esaten ez dakiena pertsona edo erakunde batek bere premia edukiz gero.

**Zu bezalako gizon aktibo batek planak edukiko ditu jubilaziorako, ezta?**

Nere familiari denbora gehiago eman, bidaiak egin, noizean behin banuetxetara joan eta dauzkadan zuhaitz frutalak zaindu. Ez dut pentsatzen aspertzeko denborarik geldituko zaidanik.

**Zer sentitzen da bizitza oso bat lanean egon eta gero lanera joan beharrik ez edukitzean?**

Batez ere lasaitasuna baina baita ere beldur pixka bat, betiko ez garela



konturatzean. Epea laburtzen dela kontutan hartuta neurriak hartu behar ahalik eta ondoen pasatzeko.

**Kataidetarren kastakoa: langile, euskorra eta euskalduna. Hala al da?**

Ezin ukatu ezaugarri horiek badauzkagula.

**Zein da sekretua hain pertsona ezaguna izateko?**

Sekretu handirik ez dago. Udaletxean, ikastoletan edo Eskola Politeknikoan lan egiteak zerikusirik edukiko du horretan.

**Betidanik erantzunkizuneko lanpostuetan. Zer eduki behar da horretarako?**

Ausarta behar da izan, kemena eta baikorra.

**Lana egiteaz aparte, beste zaletasunik ba al daukazu?**

Irakurketa, frutikultura eta apikultura dira nere zaletasun handienak.

**Zure biziorik handiena...**

Afalostean besaulkian exeri eta telebista ikusteaz lo hartu.

**Egongo da kooperatibarik hemendik 20 urtera?**

Zalantza apurrik ere ez daukat. Hemendik ehun urtera ere kooperatibak bizirik jarraituko dute. Don Jose Mariak ez liguke barkatuko multinazionalen menpean erortzea edo gure semeak alde egin behar izatea lana aurkitzeko.

**Zer esango zenieke Kooperatibetan uzten dituzun lagun guztiei?**

Solidaritateran lan egitea gauza ederra dela, eguneroko lana ahalik eta ondoen egin dezatela eta aurrera begira dezatela.