

TRABAJO Y UNION

Lankide

Nº 380 Zbkia - Mayo 1994 Maiatza - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



FUSKAL KULTURA

**Gurrea
doktorearekin
hizketan**

**Kooperatiben
ihardena dia
burutu zen**

Relaciones Humanas



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

Las normas y los detalles

Los fundamentos de una organización inspiran cotidianamente las pautas de convivencia que rigen las relaciones humanas. No se puede negar, desde esa perspectiva, que en el cooperativismo, pese a todos los defectos que le podamos encontrar, existen unas bases bien cimentadas para que sean los hombres y las mujeres que participan del sistema, la referencia obligada para encauzar el derecho y la norma en torno al modelo personalista que hemos desarrollado.

Pero el tiempo, tránsito sin límite, tiene la mala idea de desgastar lo que es fundamental, y hasta el "mal de piedra" lesiona sin remedio los robustos cimientos que durante siglos han soportado las arcadas de nuestras mejores catedrales.

A través del análisis de las relaciones humanas, que como tema central se trae hoy a este TU Lankide, se trata de advertir de esta inevitable realidad para recordar que, de vez en cuando, hay que limpiar el musgo penetrante y pernicioso que lentamente es capaz de dejar en ruinas todo un edificio social dependiente de la norma, que son sus estructuras, olvidando el lastre del tiempo por abandonar a su suerte los "detalles".

Ningún modelo de organización, como ninguna obra humana, se halla libre de sufrir desgastes. Porque aunque se mantuviesen intactas sus normas y el sentido originario se siguiese inspirando en los mismos principios, el escenario cambia, el clima externo evoluciona, los personajes que interpretan los viejos postulados son otros y, por tanto, el envejecimiento se produce aunque sólo sea por la

fatiga que en las estructuras producen las mutaciones generacionales y el paso inclemente del tiempo.

Probablemente de todo este entramado industrial, financiero y social, las que nunca se van a modificar son las convicciones originarias, porque, entre otras cosas, creer en las personas, confiar en que la democracia laboral es una fuente de estabilidad institucional y afianzar la equidad mediante una distribución justa de las rentas producidas, es un convencimiento que no se ha envilecido y que mantiene en raíz su pureza.

Pero a lo mejor por atender tanto a la norma, a lo escrito, a las convicciones fundamentales, nos vamos olvidando que la argamasa que se ha ocultado en el edificio que se ha construido, también estaba hecha de afectos humanos, de sensibilidades expresadas con un lenguaje menor, sin la petulancia y el rigor de un articulado construido para no equivocarnos luego en la aplicación justa de los principios

Lo otro, lo no escrito, aquello que se esconde sin aparecer en los textos, son las pautas sensibles, propias del calor humano, hacia los socios, hacia los trabajadores, hacia los jubilados, hacia los padres de hijos sin trabajo, que desde luego no encuentran en la norma la explicación a su desencanto y por eso quieren trascender del texto reglamentario, y hallar humanidad en los "detalles" que enraizan en la espontaneidad y en el afecto. □

31 Barrenado y limado de cañones



35 Euskal Kultura: JOSE GURREA



54 Kooperatiben Ihardunaldia



EDITORIAL	2
Las normas y los detalles	
Humanizar las relaciones JOSE M ^o ORMAECHEA	5
La sonrisa JESUS M ^o HERRASTI	10
Humanismo pedestre JESUS LARRAÑAGA	14
Giza harremanak iraganean eta gaur JOSE RAMON ELORZA	16
La comunicación JON ORMAZABAL	20
Evolución histórica de las relaciones humanas en las Cooperativas PEIO GEREÑU	22
Cambios en las relaciones internas de las Cooperativas CARMELO URDANGARIN	26
Relaciones humanas JOSE M ^o MENDIZABAL	28
Barrenado y limado de cañones JOSE M ^o IZAGA/CARMELO URDANGARIN	31
Euskal Kultura: JOSE GURREA JAVIER MARCOS	35
Kooperatibetako berriak	40

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

CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.^o Ormaechea.
Consejeros: José M.^o Larrañaga. José M.^o Mendizábal. Jesús Goienetxe.
Rafael Amozarrain. Jesús M.^o 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...

En esta ocasión **T.U. Lankide** propone una reflexión sobre la salud de nuestras relaciones. Queremos saber si las relaciones humanas entre nuestros cooperativistas han cambiado en los últimos años; si son más cálidas o más frías; si los departamentos de personal han variado su forma de llegar al socio; si son los estatutos o las normas de régimen interno las que determinan las relaciones entre los socios o, por el contrario, hay que trascender de aspectos jurídicos para regular nuestros contactos; si somos más o menos sociables que antes; si son necesarias las relaciones interpersonales en las Cooperativas; en fin, hemos hecho un número en el que afloran todas estas cuestiones relacionadas directamente con los sentimientos de nuestros cooperativistas.

Nuestros "investigadores" **José M^a Izaga** y **Carmelo Urdangarin** -en esta ocasión se les une **Koldo Lizarralde**- continúan ilustrándonos con su interminable lista de oficios antiguos. La entrega de este mes hace referencia al barrenado y limado de cañones de escopetas.

Las páginas de **Euskal Kultura** recogen las opiniones del **Doctor Gurrea**, un ginecólogo con alma de sociólogo, que conversó con **T.U. Lankide** acerca de los problemas de los vascos en cuestión de sexo.

El resto de las páginas de la revista presentan sus secciones habituales y recogen las noticias más importantes ocurridas en las Cooperativas de la Corporación.

Además, un amplio reportaje sobre las **Jornadas de Reflexión** previas a la celebración del **V Congreso Cooperativo** -que se celebrará el próximo mes de julio- pone en antecedentes sobre el contenido de las ponencias que se presentarán a este evento corporativo.

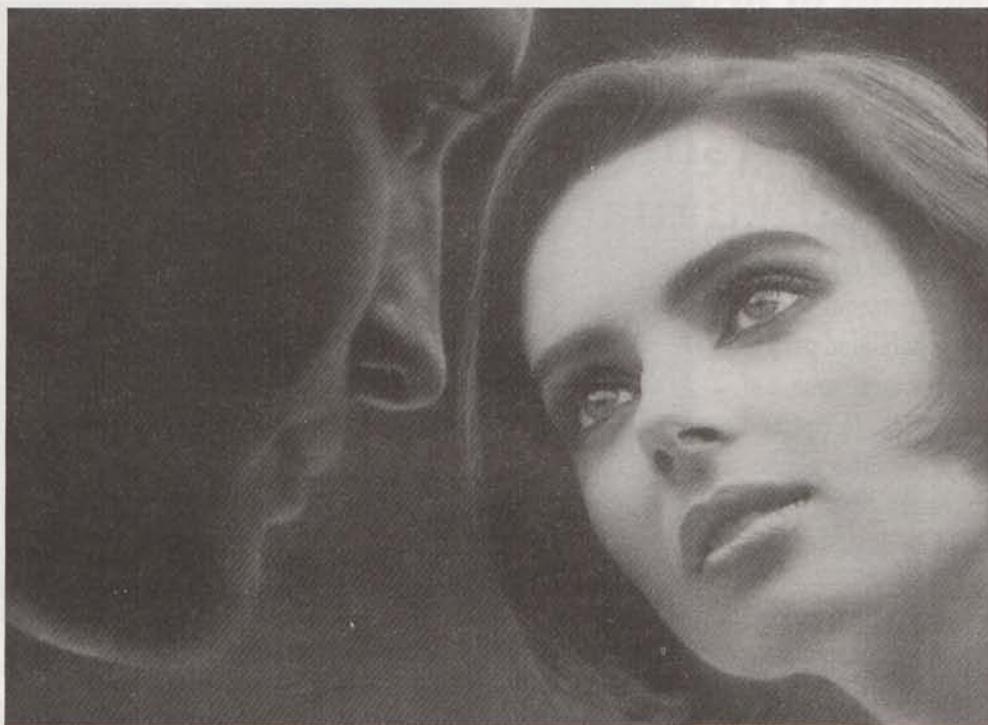
Ale honetan...

T.U. **Lankidek** gure harremanen osasunari buruzko hausnarketa egitea proposatzen du oraingo honetan. Besteak beste, zera jakin nahi dugu: gure kooperatibisten arteko giza harremanak azken urteetan aldatu diren; beroagoak ala hotzagoak diren; pertsonal departamentuek bazkidearengana heltzeko modua aldatu duten; bazkideen arteko harremanak estatutuek zein barne arautegiko arauak zehazten dituzten ala gure harremanak arautzeko alderdi juridikoen gaintik egon behar den; lehen baino lagunkoiagoak garen; pertsonen arteko harremanak beharrezkoak diren Kooperatibetan. Beraz, ale honek gure kooperatibisten sentimenduekin zerikusia duten gai guzti horiek jasotzen ditu.

Gure "ikertzaileek", hau da **Jose M^a Izaga** eta **Karmelo Urdangarinek**, eta oraingo honetan baita **Koldo Lizarralde** ere, antzinako lanbidezterrenda amaigabearekin aberastuko gaituzte ohi dutenez. Hil honetan, eskupeten kainoien barrenaketa eta karraskaketa edo limatze-lanari buruz hitz egingo digute.

Euskal Kulturako orrialdeek **Gurrea Doktorearen** iritziak jasotzen dituzte; soziologo bihotza duen ginekologo honek, **T.U. Lankiderekin** hitz egin zuen sexu-gaietan euskaldunek dituzten arazoei buruz.

Aldizkariaren gainerako orrialdeek, ohizko atalen barruan, Korporazioko Kooperatibetan gertatu diren berririk garrantzitsuenak jasotzen dituzte. Gainera, datorren uztailean egingo den **Kooperatiben V. Kongresuaren** aurreko **Hausnarketa Ihardunaldiei** buruzko erreportaia zabal bat daukagu, gertakari korporatibo horretara aurkeztuko diren ponentzien edukia aurreratzeke.



José M^a Ormaechea opina que hay que humanizar las relaciones, hacerlas más fértiles, ser más sensibles hacia los demás con el fin de crear un clima de entendimiento que derive en una mejora del estado de ánimo de los socios de las Cooperativas.

Humanizar las relaciones

José M^a Ormaechea

El concepto de “relaciones humanas” vertido hacia la empresa por los estrategas americanos, es un empeño que, como otros del pensamiento liberal, busca a ultranza su mayor sentido en el enriquecimiento a través de una buena gestión del área de personal. De ahí que le llamen “**factor humano**” como elemento primordial de la empresa moderna.

Por esta razón, debo sentar mi enjuiciamiento de esta materia, cambiando el texto: no se trata de las relaciones entre los hombres para trasladar sus beneficiosos efectos a la economía de la empresa, sino simplemente de hablar de la convivencia humana en el sentido de adquirir y ser sensibles hacia los cooperativistas que se hallan cerca de nosotros.

Las relaciones humanas en la empresa encuentran en los tratados

Reflexiona en torno a cómo hacerlo.

específicos una palabra clave para extraer el máximo rendimiento de su ejercicio: la empatía, que es *“la habilidad para ponerse en el lugar de otra persona y comprender sus motivos y el punto de vista que sostiene”*.

Las características de los buenos gestores del área de personal se concretan por eso en la habilidad para la comunicación y para motivarse a sí mismos y a los demás, la aptitud para dirigir a otras personas y la disposición personal para “empatizar” con los demás y comprender sus problemas.

Hace más de 40 años que Dale Carnegie escribió aquel texto que se titulaba, más o menos, **“El arte de hacer amigos e influir sobre las personas”**, que tuvo un gran éxito -sobre todo el libro- que lo supo vender bien, como hacen con sus “descubrimientos” los americanos.

El hecho es que las relaciones humanas en la empresa con ese corte americano no es lo que en esta ocasión se busca en el texto de este T.U. Lankide.

Mas nos acerca a la idea que se persigue, el concepto de “humanizar las relaciones”, de hacerlas más fértiles simplemente para crear un clima de entendimiento y de buen estilo, sin producir economías pero sí mejoras en el estado de ánimo de quienes trabajan en las cooperativas.

Siguiendo a la cátedra

En este sentido, hace más de 30 años, cuando Lagun-Aro iniciaba el análisis crítico del primer modelo de



Las relaciones, como las plantas hay que cultivarlas.

organización de su Provisión Social, nos visitó de la mano de Juan Antonio Sagardoy -especialista renombrado en Derecho Laboral- su amigo Luis Enrique de la Villa, actual Catedrático de Derecho Laboral de la Universidad Autónoma en Madrid.

Le planteamos entonces nuestra preocupación sobre los planes que teníamos y, en concreto, el tratamiento que debíamos dar los cooperativistas de Lagun-Aro a los accidentes y enfermedades profesionales producidas, en o como consecuencia, del trabajo. Pero lo que me interesa destacar es que, llevados por la brillantez de sus exposiciones en materias sociales y laborales, le encomendamos una conferencia cuyo título se acercaba a esta idea: **“LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS COOPERATIVAS”**.

En el salón de Actos de Ulgor, S.C.I. -ahora Fagor Electrodomésticos, S. Coop.- disertó sobre este tema llevando a nuestro ánimo, después de distintos circunloquios de esmerada exposición intelectual que, en un cooperativismo sólido, regido por la democracia y la igualdad de oportunidades, con una justa distribución de la renta y la elección de nuestros directivos a través del voto libremente expresado, sobraba cualquier referencia a lo que en términos coloquiales se entendía por “relaciones humanas” con esa acuñación semántica y utilitaria así definida por el avasallador impulso de las empresas pioneras de los países industrializados.

Nos dejó descansar. Nuestros instrumentos jurídicos -los Estatutos, los Reglamentos y las Normas que los desarrollan- habían de hacer por

su inercia y difusión, la tarea que en las empresas tradicionales se realiza a través de la implantación organizada y sistemática de las "relaciones humanas". Establecidas las estructuras, como cauces canalizadores de las pautas de convivencia, pareció entonces que no era necesario crear nada que en las cooperativas nos mantuviese en vigilia permanente para asegurarnos de que el latido humano, aquel que suena de modo personal e intransferible en cada socio/trabajador, seguía los ritmos normales, sin turbaciones, sin sobresaltos, sin penas y sin desengaños.

Claro que entonces las frustraciones eran pocas. Cundían los excedentes de las cooperativas y los retornos eran altamente compensadores; la edad media, en Lagun-Aro, de todos los mutualistas, apenas pasaba los 35 años; los estamentos directivos prácticamente eran ocupados por las primeras cohortes de fundadores; teníamos a mano el pulso y el magisterio del fundador de la *experiencia*; no había prácticamente desempleo, y poco tiempo más tarde se organizaron las cooperativas o plantas "multilocacionales" porque los contornos del Alto Deba no proporcionaban, a través de su crecimiento vegetativo, la suficiente mano de obra que entonces se consideraba necesaria.

El paso de aquella época a ésta, bien distinta -en la que se han generalizado las jubilaciones anticipadas con su cortejo de desalientos en los últimos momentos de la época de trabajo, cuando se llega a tener la sen-

"El impulso hacia la armonía de relaciones gratificantes en las cooperativas no se va a producir sólo por aplicación de normas frías".

sación de "estorbar"; los resultados con extornos (devolución de parte de las remuneraciones percibidas a lo largo del año); la dificultad de mantener el tipo con la solvencia necesaria para ocupar un puesto que la técnica, la generalización de la informática y la competitividad han acomplejado; el distanciamiento físico, por el tamaño de empresas creado, y social, por el estiramiento del intervalo retributivo; la pérdida de capacidad de decisión al concebirse las estrategias globalmente como grupo, y no como unidad de producción aislada, lo que merma a cada cooperativa y a sus miembros las bellas sensaciones de libertad de la gestión, y la incapacidad de los socios, padres, para encontrar un puesto para sus hijos cuando ellos vieron y estimularon la colocación de tanto personal en otros tiempos- ha hecho devenir en fuente de frustraciones una situación previa sin que se hayan modificado las iniciales convicciones ni, fundamentalmente, los textos de nuestras normas que actualmente nos rigen.

Se van perdiendo aquellos perfiles que dieron al cooperativismo no sólo un prestigio empresarial sino y, sobre todo, un aura de bienestar social, moral y económico, y ahora se va entrando en ese paisaje indiferenciado de empresas en el que también parece necesario "humanizar las relaciones" más que aplicar el concepto interesado de las "relaciones humanas".

A pesar del contexto

Cada vez es más difícil ser originales, porque el proyecto de renacer y adaptarnos en las distintas fases de nuestra modesta historia, ahora viene siendo sustituido por el simple afán de durar, lo que según el aforismo no es propiamente un "signo de vitalidad".

Por otro lado, el progreso de la civilización, la mayor cultura, el aumento del bienestar económico, el desarrollo de los conocimientos técnicos y, por el contrario, el abandono de prácticas y vivencias religiosas, la nuclearización de la familia y la instauración de la democracia con su

El ánimo de los demás

Los colectivos humanos requieren que se piense en ellos en cada época de forma distinta porque, de otro modo, la energía y virtualidad que pudo tener en otros tiempos el ensamblaje cooperativo puede mostrárenos anémico y vacío, y necesitado de cierto resurgimiento -que creo que falta- en estos momentos en los que el desempleo, las jubilaciones anticipadas, la pérdida de resultados económicos y un horizonte algo sombrío, son las señas de identidad que le dan perfil.

El impulso hacia la armonía de relaciones gratificantes en las cooperativas no se va a producir sólo por aplicación de normas frías. Hará falta siempre el calor y la emoción de sentirse apreciado, escuchado y miembro sensible de una comunidad de trabajo, en la que convivimos un empeño solidario que lo queremos ejercer con ilusión.

Habría que recuperar el sentido del liderazgo de los directivos, que tiene entre sus mejores cualidades saber llevar al ánimo de los demás entusiasmo, ejemplaridad y comprensión. Y en los departamentos de personal debe tener cabida la función de humanizar las relaciones, sin que sea posible acceder a una Arcadía feliz donde la vida sea maravillosa.

Y, sin embargo, haciendo que todo lo que ocurre y sea evaluable, y razonablemente resuelto, sea examinado con "humanidad" y con "empatía", es decir, poniéndose simplemente en la situación del otro para entenderle. Con eso a veces basta.

personales, aquellos que son capaces de humanizar las relaciones.

Lo que no cambia

La bandera más esgrimida para ir a la creación de la sociedad personalista que da fundamento a nuestras cooperativas tenía su expresión emblemática en el "cambio de estructuras". No nos servía el modelo pater-

nalista que, siendo entonces el más avanzado, apenas consistía en recibir como obsequio aquello a lo que se tenía derecho en una justa distribución de la riqueza creada. Por consiguiente, desde el cambio de las estructuras de poder -soberanía del trabajo y participación en la gestión- y de la distribución de las rentas -solidaridad retributiva-

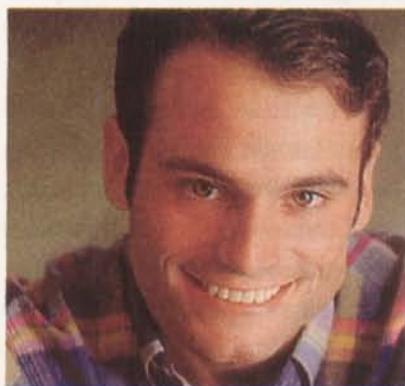
se arbitraron una cascada de ideas que, en conjunto, dieron lugar al cooperativismo que compartimos.

Pero en las estructuras no se hallan las sensibilidades humanas. Los problemas que tiene a título personal cada socio, libre de injusticias y olvidos básicos, gracias a una arquitectura ilustrada y sólida, no se curan siempre aplicando estrictamente la Ley.

Quiero decir que aunque se han cambiado las estructuras -¡y de qué forma!- no se ha modificado la naturaleza humana, con su cortejo de frustraciones, pasiones y emociones.

Y la tarea de llegar a cada socio solícitamente para allanar sus altibajos morales, sus decepciones, por incompreensión o por flojera propia, subsiste aún. Claro que la empresa, que es el lugar en el que se trabaja, quizás no sea el único motivo decepcionante. Pero sí seguramente uno de los clásicos y más importantes. Y lo que se desea, porque se palpa en el ambiente, es que se arbitren soluciones para que aquellos sinsabores que tienen su origen en la cooperativa, o así lo crea el socio, sean tratados con corrección: humanizando las relaciones.

Es lo lógico que pensemos desde T.U. Lankide que habría que echar una mirada hacia esta situación, a base de realizar estudios-sondeo para detectar cuál es el estado de ánimo generalizado de nuestros socios y de todos los trabajadores. □



Jesús Mª Herrasti analiza en este artículo las causas que pueden incidir en la determinación del actual clima social de nuestras empresas. Alude a la responsabilidad personal, a la participación activa, como medida para mejorar la salud social de nuestras Cooperativas.

La sonrisa

Jesús Mª Herrasti, Director Operaciones Internacionales de MCC.

De vez en cuando uno tiene la oportunidad de visitar algunas de las Cooperativas de la Corporación. Me gustaría hacerlo más frecuentemente, pero el tiempo, los compromisos y las obligaciones rutinarias no lo permiten. Realmente se aprende mucho en las visitas. Desde el agente externo, el que no convive diariamente, se observan los importantes avances que se producen fruto del enorme interés, el esfuerzo y la dedicación.

Hay lugares en los que los avances han sido espectaculares. Se observan innumerables detalles de bien hacer y quienes te acompañan te descubren, aún, por delante, todo otro montón de posibilidades.

En otros ámbitos la imagen de perfección no es la misma, porque las fábricas destilan otra visión más dramática. La falta de trabajo, la insuficiente saturación de los medios productivos o el vacío de las naves industriales diseñan algo así como

“Ninguna persona sensata puede esperar que los grandes problemas se resuelvan con pequeños emplastos. Normalmente exigen esfuerzo, organización, y no pocas veces, algún disgusto que otro”.

un teatro con un escenario sin actores ni tramoya o con una parte mínima de ella, acentuando su aspecto desangelado. En ellos percibes directamente el drama que se vive, las preocupaciones presentes y futuras, pero también notas que el menor detalle positivo genera todo un cúmulo de expectativas; cualquier esbozo de buena noticia se percibe como gran acontecimiento.

Cooperativas florecientes

Pero algo me preocupa de las otras, de las florecientes, y pensando un poco echaba en falta la sonrisa. No es un tema baladí, cuando al arte gótico le costó más de tres siglos de románico descubrir la sonrisa en sus esculturas o cuando el renacimiento tiene también otra famosa sonrisa, la de la Gioconda, como una de sus máximas referencias.

La sonrisa surge cuando una persona alcanza un estado equilibrado de felicidad y de esfuerzo, cuando se siente en paz consigo mismo, lo que significa que sus expectativas y realidades comienzan a trabajar con una cierta sincronía. La historia nos

dice que alcanzar este estado no es fácil o que su manifestación no es inmediata y que requiere todo un cúmulo de circunstancias, y probablemente de actitudes, como luego veremos.

Todas estas reflexiones se me plantean, cuando algunos también me manifiestan repetidas veces afirmaciones como éstas: *“ya no merece la pena, las Cooperativas son iguales que el resto de las empresas”*, *“algún día dejaremos de ser Cooperativa si ya no hemos dejado de serlo”*, *“siempre pagamos los platos rotos los de abajo”*, *“para qué hemos hecho todo este esfuerzo”*, *“ahora ya no hay ilusión, antes era otra cosa”*. Nos sentimos nostálgicos y añorantes de otros tiempos que como decía el verso *“.. ya no volverán”*, y en todas estas manifestaciones quiero descubrir una sincera preocupación, la expresión de algo que está cambiando y no se termina de ver, de que quizás podríamos hacerlo mejor y no lo estamos haciendo. Entonces surge el desasosiego y la inquietud y se pierde la sonrisa puesto que los logros no

se corresponden con las metas a alcanzar.

Nuevo entorno

En numerosas ocasiones hemos tenido oportunidad de oír y exponer que estamos en un momento en que la sociedad, el mundo en su conjunto está cambiando. Esto lo estamos notando, pero su final o la evolución en el tiempo se hace imposible de pronosticar a los máximos expertos. Los modelos y las ciencias que aparentemente ofrecían “algunas” seguridades se han vuelto totalmente inciertas, y ello genera un añadido de desasosiego, ya que no podemos soportar nuestras dudas sobre el futuro.

Cuando nos situamos ante este panorama cabe aplicarse en un profundo estudio sociológico o incluso antropológico de las causas que inciden en la existencia de un clima social alejado de la euforia y con ciertos tintes de desapego, desacuerdo o resignación. En este sentido se hicieron aportaciones interesantes en un libro publicado bajo el título de “Culturas de Fagor” donde se examinan todos estos comportamientos, y que viene especialmente a cuento ya que fue realizado tras haber superado el período de crisis anterior. De su lectura se puede deducir que la situación presente corresponde básicamente a la expuesta y probablemente acentuada, ya que una decena de años adicionales han servido para ratificar que los momentos que nos toca vivir son mucho más difíciles y exigentes

y que poco podemos esperar de la mejora hacia un entorno menos competitivo.

En efecto, la competencia se intensifica, cambia de escala, se sitúa a nivel mundial y vemos desaparecer antiguos imperios y aparecer nuevos, porque siempre hay alguien que va por delante, como dice Lester Thurow, economista americano que escribe sobre el futuro, *"en la nueva competencia internacional el éxito va a depender de la fuerza que apliquemos a las acciones y para éllo serán mejores las estructuras que agrupen empresas, las que producen un empesariado creador y no el especulativo, el que reinvierte permanentemente y el que es capaz de anteponer las virtudes del trabajo, la constancia, la cooperación, la lealtad, la organización, el sacrificio y la innovación como única forma de alcanzar la mejora de los beneficios y las rentas particulares, que prima además el ahorro y la inversión"*.

Son tiempos exigentes y lo seguirán siendo, son tiempos en que la supervivencia y el avance no están garantizados, y cuando más infranqueable parece el obstáculo, más urgente es dejar de dudar o de buscar causas ajenas a nuestra propia capacidad para buscar la salida. Lo que interesa principalmente en estos casos es la voluntad de obrar, de actuar; no importa tanto que a veces se cometan errores, si existe esta firmeza, aprenderemos de los mismos y continuaremos con nuestro progreso.

Cooperativistas y sonrisas

Los cooperativistas sabemos que somos socios y por tanto somos los directos beneficiarios de nuestro propio quehacer y tenemos en nuestras manos importantes decisiones que afectan al porvenir de las Cooperativas.

Volviendo a la sonrisa, a la satisfacción personal, cuando ésta no es compartida, cuando sólo se produce parcialmente, necesitamos profundizar más en un proyecto común; lo que esperan las personas y la institución debe estar en un campo más cercano, la obtención de beneficios a corto o a largo plazo más contrastada y probablemente tener un proyecto común y global más aceptado y vivenciado. Sin embargo no olvidemos que los grandes transmisores de las voluntades y los que forman un estado de opinión no son tanto los dichos y las filosofías, sino los reales comportamientos y las referencias de las personas que por su función tienen más relieve.

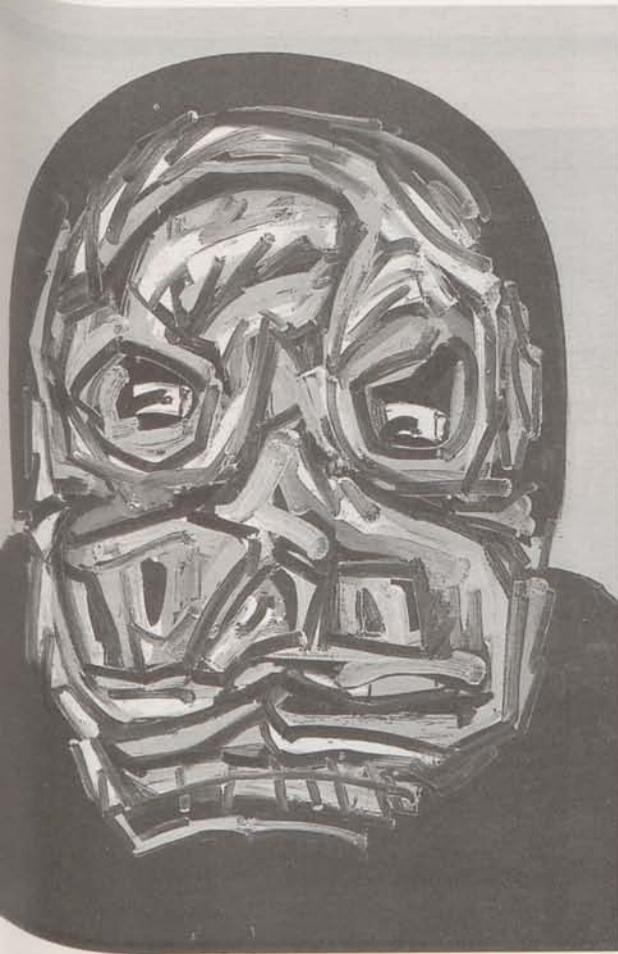
Todos tenemos que hacer un mayor esfuerzo por compartir un proyecto que responda a las necesidades de sus personas y ser capaces de alegrarnos y felicitarnos por los avances que vayamos consiguiendo, fruto precisamente de la colaboración de todos.

Ser partícipes de algo que merece la pena, de algo que progresa y que todavía hoy en día suscita tantas expectativas bien merece una sonrisa.

El empleo

Una de las tareas más importantes en la que estamos comprometidos todos es la del mantenimiento y desarrollo de empleo, por nuestro propio interés y por el de la sociedad en general. Pero para éllo, es necesario que este empleo sea competitivo, que sin renunciar a una retribución justa y tendente a su mejora resulte en coste y resultados de su produc-

ción comparables favorablemente con el de otros competidores, y sobre todo con el de otros lugares, ya que para nosotros tienen especial sentido los puestos de trabajo de nuestra zona. Afortunadamente hoy es posible, con los conocimientos disponibles lograr saltos espectaculares de mejora de la productividad, por ejemplo, entre 15-30% aplicando principalmente técnicas de organiza-



No ponga esa cara, sea amable.
Sus amigos y usted mismo lo agradecerán.

ción. Ello permitiría que de los puestos de trabajo que hoy son difíciles de garantizar por su excesivo coste, una parte importante de los mismos podría ser viable en el próximo futuro.

Cuando los cambios necesarios y posibles son de esta dimensión, las dificultades surgen en el propio sistema ya que fuerza al conjunto de la organización a superar las actuales limitaciones de crecimiento, de creación o de proyecto de mayor ambición, porque exigen cambios profundos de planteamiento, de desafío y de iniciativa. Plantea, además, la actuación global del conjunto

de la empresa ya que no son suficientes las soluciones parciales. Son importantes la calidad, la productividad y el desarrollo, el mantenimiento de las actuales actividades y la creación de nuevas.

Decía John Steinbeck sobre los remedios a aplicar a los problemas, acerca de uno concreto que le proponían que *“sólo tenía el inconveniente de ser demasiado sencillo y de no costar nada”*. Ninguna persona sensata puede esperar que los grandes problemas se resuelvan con pequeños emplastos. Normalmente exigen esfuerzo, organización, y no pocas veces, algún disgusto que otro.

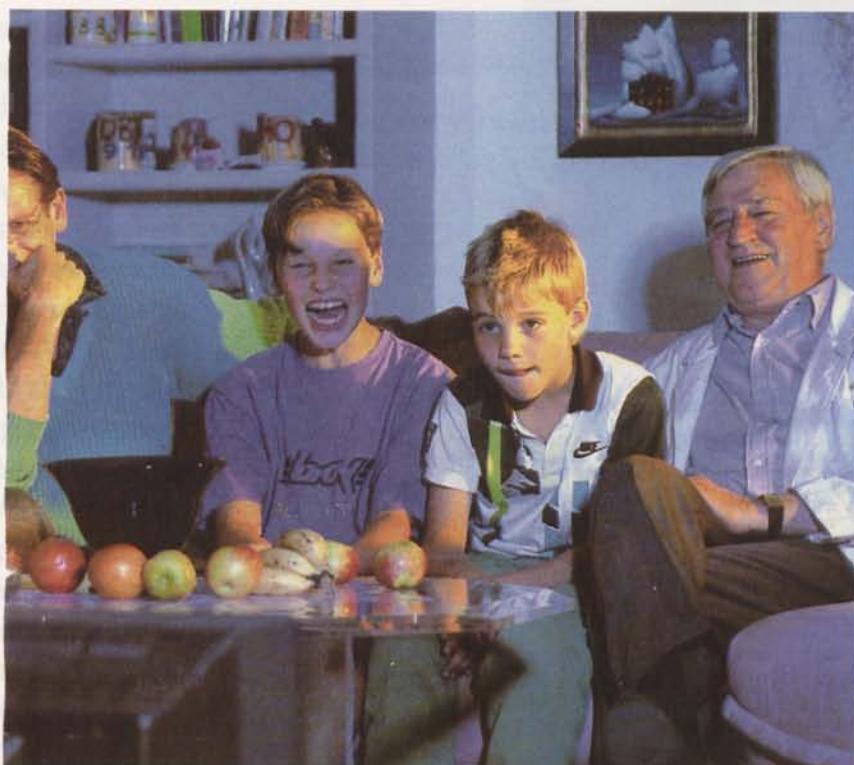
Responsabilidad personal

No lograríamos nada si nos presentáramos ante esta enorme lucha desde la resignación, desde la fatalidad de lo inevitable o desde la docilidad. Un programa así sólo puede alcanzar éxito y satisfacción desde la participación activa, desde la propia responsabilidad personal. El mundo actual exige más que personas razonables para sobrevivir. Nos plantea la necesidad de alcanzar un significado que los impulse, los eleve por

encima de sus propias necesidades o de su satisfacción inmediata.

Estamos trabajando dentro de unas organizaciones. Su función es integrar a las personas en la tarea conjunta a desarrollar, tienen que estar orientadas a las personas, favorecer el trabajo en común, acercar la institución y las personas y proceder a la identificación con la institución y el proyecto. La institución tiene sentido en la medida que mejore a las personas, las haga más acordes a su dignidad, dispongan de mayores conocimientos y puedan valerse crecientemente en mayor grado por sí mismo. El liderazgo más actual no es el líder singular, es más bien un sistema de organización o de funcionamiento en el que todos sus miembros tienden a funcionar mejor que en otra: es lograr un rico sistema de colaboración. Todos tenemos una gran energía, sin embargo, a algunos les toca ofrecer más, les toca ser capaces de entusiasmar, les corresponde principalmente ser personas que convezcan con sus actos y con su vida.

Hay que derrochar energía para poner pasión en las empresas, más que predicar o escribir comprometerse y animar a que aumenten las personas que pongan su fé en acción, que continuamente vayan emanando con profusión rasgos de determinación, honestidad, integridad, visión, capacidad de adaptación, sentido práctico y dedicación. □



Jesús Larrañaga relata la experiencia vivida en una cena de despedida a algunos socios de Cooperativas.

Transmite un mensaje a la dirección para que cuide el “modo de irse” de quienes tienen que hacerlo y proclama que hay que tener sensibilidad en los detalles, en lo pequeño y sentimental.

Humanismo pedestre

Jesús Larrañaga

Participaba en una despedida a dos hombres de la comercial de Fagor Electrodomésticos afectados por la fiebre reductora, la llamada renovación competitiva que les lleva al rincón del olvido, a la vida vegetativa y extraña del flujo relacional y vital.

Dejado de lado el inevitable irse, que es la propia vida. El modo de irse, de la manera, es de lo que se trata.

Los momentos en los que las personas buscan el gesto cariñoso, el toque de afecto, es cuando se constata que se está en una comunidad cooperativa, o simplemente se es un factor de coste indiferente e intercambiable y que, cuando se agota, se le retira de la circulación.

¿Qué es la vida, a la postre?. Es relación, afecto, proximidad, y es por lo que clamaban los que se despedían en la cena. Lanzaban su men-

“¿Qué poco cuesta ser generosos, amantes del detalle! Pero nos presiona la prisa, nos vence el yo egoísta y vulgar”.

saje a la “jet direction”. Les transmitían aquello de *tengan sensibilidad en los detalles, en lo pequeño y sentimental* que, al final, nos vamos con el consuelo de unas palabras de reco-

Los pequeños detalles

A uno de ellos, le embargaba la emoción, le goteaban las lágrimas, al pensar que al menos veía a algunos con los que había convivido y traba-



El valor de los gestos.

nocimiento, o con la amargura de sentirnos casi extraños, cuando hemos dejado la piel, lo mejor de nuestro saber y hacer.

jado. “Salí de la fábrica con la amargura de la soledad y del vacío, con la sensación de inutilidad de los años de trabajo y entrega a una causa. Por no recibir, no recibí ni la despedida cortés de mi jefe próximo. Se me descubrió el lado duro e indiferente de

una comunidad que no valora los pequeños detalles, eso que viene a llamarse el humanismo pedestre, para que el calor de la vecindad del ayer, no se torne en la indiferencia de hoy, en el olvido de mañana”.

“No se, - me decía-, a dónde iremos a parar si lo que prima en las cooperativas es lo que aparenta ser eficacia, la sustitución y listo, cuando lo real es la pérdida de valores básicos, que puede arruinar la propia razón de ser, de la cooperativa, humanista y eficiente a la vez. Es más, las organizaciones capitalistas buscan con pasión la integración humana, y nosotros, duchos en teorías humanistas, caemos en la trampa de una supuesta eficiencia, ignorantes del valor del afecto, del sentido último de la cooperativa: el valor de la persona”.

Su alma herida, su corazón excitado y su verbo entrecortado se recuperaban en una noche de calor humano.

¡Qué poco cuesta ser generosos, amantes del detalle!. Pero nos presiona la prisa, nos vence el YO egoísta y vulgar. □



Giza harremanak iraganean eta gaur

José Ramón Elorza, IKERLANeko giza-baliabideen zuzendaria

El autor del artículo opina que no tenemos indicadores para conocer cuál es la situación de aspectos tales como el clima social o las relaciones interpersonales en nuestras Cooperativas. Sin embargo, le parece urgente la toma de decisiones en orden a procurar la mejora del clima social.

Ezin ukatu ausardia handia dudala gure giza harremanei buruz hitz egiteko enkargua onartzean. Izan ere, komenigarri lirerateken datu zehatz eta konkreturik ez dugunez, hausnarke-tan saiatzea eskatzen du, eta inpresio pertsonal honetan ez asmatzeko arriskua dago.

Ez, ez dago baloraziorik gure enpresetako giza harremanen egoerari buruz. Ekonomi eta finantzarako datu guztiak eskura ditzakegu, merkatu eta lehiakideei buruzko informazioa ere bai, baita gure kooperatibetako zenbakiak izandako bilakaeraren artxibo histo-

riko osoa ere; baina ez dakigu zein den benetako egoera giro sozial edo pertsonarteko harremanei dagokienez. Noizbait, eta kooperatibaren batzuetan —Fagorren edo Ulman, adibidez—, egin izan da antolaketagiroaren azterlanen bat. Baina hauek beste garai bateko kontuak dira, nahiz eta ULMAREN kasua berriagoa izan. Eta ez dakit hutsune honen zergatia. Agian krisiak, koiunturak eta aurea irteteko neurriei lehentasuna eman beharrak ez digute uzten beste alde batzuk ebaluatzen (motibazioa, erantzukizun edo ardurak hartzea, kooperatiba norberaren zerbait balitz bezala

“Premiazkoa iruditzen zait giro sozial egokia sortzeko erabakiak hartzea, giro horrek norberaren motibazioan duen eragina erabakigarria baita”.

hartzea, etab.), eta egoera esprika dezaketen kausak aztertzen ere ez digute lagatzen.

Eta, egoera ez bada ongi ezagutzen, ez da erraza hori hobetzeko helburuak ezartzea. Hala ere, premiazkoa iruditzen zait giro sozial egokia sortzeko erabakiak hartzea, giro horrek norberaren motibazioan duen eragina erabakigarria baita.

Iragana

Egin dezagun atzera industri iraganera, industrializazioaren lehen urteetara. Garai hartako langile-mugimenduan zenbait erreibindikazioekin topo egiten dugu; lehen mailako eta oinarrizko premiak asetzea eskatzen zen lan-mundu hartan. Orduan pentsatu ere ez zegoen egiterik gaur egungo beste erreibindikazio batzuetan. Arazoak langilearen —batez ere, haur eta emakume langilearen— esplotazioaren ingurukoak ziren. Uztarri hauxe astindu behar zuten gainetik industrializazioaren hasierako lehen langile haiek.

Geroago, hain aspaldi ez dela, gehiegizko lanorduak murriztearen, lan-higienearen eta baldintza ekonomiko duin samar batzuen aldeko borroka izango da langile eta sindikatuen erreibindikazioen helburu. Eta hauek izan ziren langileak batu eta borrokan jartzeko lehen motibazioak, nolabait ere Maiatzaren Lehenen laburbilduta gelditu direnak. Honela, urtero gogoratzen dugu batasuna beharrezkoa dela langileen lan-baldintzak eta status-a etengabe hobetzeko; eta, azken urteotan, hain beharrezkoa eta funtsezkoa den lanpostua bera lortu edo ziurtatzera bideratu da berriro, zoritxarrez, borroka hori.

Beste erreibindikazio batzuk indar gehiegirik gabe planteatu dira agian: gestioan eta beronen kontrolan partaidetza izatea, adibidez; baina honetarako langile-erakundeek sakontasun gehiago beharko zuketena, eta, jakina, langile-ordezkariek prestakuntza hobea ere bai. Ez, ezin da esan sindikatuek erreibindikazio-maila honetan egoki jokatzen dutenik.

Baina ez da hau artikulu honen gaia, nahiz eta aurreko gogoeta kritikoki hori bidezkoa izan maiatzeko zenbakian argitara emango delako. Giza harremanetara zuzendu behar dugu gure azterlana: giza harremanak, bakoitzaren motibazioa, satisfakzioa, partaidetza, integrazioa, giro soziala.

Eta duela 40-50 urte hasi ziren aipatu ditudan gai horiei buruzko lehen ikerketak egiten, gizabanakoren eta taldearen errendimenduan izan zezaketen eragin edo ondorioak aztertzen. Errendimenduan eragina duten faktore ezberdinak aztertuko dira, eta soziologo, psikologo eta adituen ardurapean egingo dira analisi hauek: aginte-tankera, laneko masifikazioa, komunikazioa, lana antolatzeke era berriak, informazioa, autonomia... Enpresa “berriaz” ari gara, noski, bertan gero eta gazte gehiago sartuko delarik unibertsitatean prestatua, gidaritza edo zuzendaritza-lanak bere gain hartzeko gai dena.

Kooperatibak

Kooperatibak sortu ziren herrialderik industrializatuenetan lehen aipaturiko gai horiek planteatzen hasi zirenean, eta herrialde hauetan giza harremanak ere zaintzen hasita zeudenean. Bestelakoa zen gure kasua. Aitzindari haiek, Esperientzia Kooperatiboaren lehen bultzatzaile haiek, produkzio, kapital eta lan faktoreen erlazioa hobetu nahi zuten; elkartasun eta berdintasuna-

ren bila abiatu ziren, gizartearen eraldakuntza amestuz, beharbada.

Baina, azken batean, geure inguru hurbileko enpresa konbentzionaltan bezalaxe lan egiten zen. Askoz geroago hasi ziren —60ko azken urteetan eta, batez ere, 70ekoetan— zuzendaritza partehartzaileaz hitz egiten, informazioa eta partaidetza garatzen, organo sozialen funtzionamenduari autokritika egiten, lantaldeak abiarazten... Agian garai hura erreferentzi puntu egokia da, argi eta garbi ezberdina den gaur egungoarekin konparatzeko.

Orduan ez zegoen langabeziarik, petrolio-gerra ospetsuaren lehen ondorioak jasaten eta pairatzen hasi ginen arte. Ondorioz gure Taldeko enplegu industrialaren hazkundera gelditu egin zen, eta Euskal Herria lanpostuak galtzen hasi zen abiada handian.

Azter dezagun garai hartako enpresetan giza harremanak nolakoak ziren. Funtsezko premia eta beharrianak asebeteta genituen: enplegua, etxebizitza, lansari egokia. Eta oinarritzko behar horiek beterik zeuden neurrian, ez ziren jadanik lanean inplikarazteko gai, eta, beraz, lehentxeago aipaturiko beste erreibindikazio horiek agertu ziren.

Garrantzizko ahaleginak egin ziren zuzendaritza-tankera hobetzeko, baina ez dut uste emaitza handirik lortu genuenik. Arrasate inguruko kooperatiba batzuetan bakarrik lortu zen zuzendaritza-kultura ezberdin bat sartzea, eta hau ere zenbait mailatan bakarrik: hots,

“Gaur egun, partaidetza edo informazio-maila jaitsi egin da, aginte-organook urrutira-go daude, kooperatibarekiko identifikazioa txikiagoa da”.

buru eta lankideen artean aldizkako deskarguak instituzionalizatzea, eta lankideekiko bilerak erregularizatzea. Baina zoritxarrez lorpen hau ezin dugu orokortu edo jeneralizatu kooperatiba askotara. Sarritan, geure buruari galdetzen diogu nola egin ote daitekeen balorazio funtzionala aurrez ez badira egin aldizkako deskargu formalak (ez-formalak eguneroko kontu dira); deskargu horietan buruzagiak zuzendu —hau da, orientatu, arteztu, animatu, zoriondu, zentzatu eta exigitu— egin behar du, eta lankideak garapen pertsonal eta profesionalerako beharrezko zuzendari eta laguntzailea aurkitu behar du bere buruzagi horrengan.

Buruzagitza garrantzi handikoa da enpresan, baina are gehiago kooperatiban, bertan berdintasuna aldarrikatzen baitugu eta agintariak maisu eta, aldi berean, lagun izan beharko bailuke. Lankideei laguntzea, berauen kezkek ezagutzea, urratsak gidatzea... edozein mailatan zuzendaritza-lana ohoratzen duten gauzak dira.

Aurrerapen handia egin zen, ordea, partaidetza eta informazioa garatzen, eta kontseilu sozialak funtsezko elementu bihurtu ziren informazioa eta aholkularitza emateko, kontrolerako eta bai negoziatuziorako ere.

Ezin ahaztu heziketa iraunkorrean emandako aurrerapausoak, pertsonaren garapenerako hain lagungarri dena, lanpostu hobeetara iristeko eta, beraz, lanean satisfakzio handiagoa izateko aukera ematen duena.

90eko urteak

Azken aldi honetan garai txarrak egokitu zaizkigu, zalantzarik gabe: gure kooperatiba gehientsuenetan direktizazioak, egutegi aldakorak, aurrejubilazioak, lekualdaketak, erosmena gutxitzea, langabezia, ziurtasunik eza, etorkizuna koloka... Eta beste askotan, zerbait gehiago ere bai: norberaren ekarpena birjarriri beharra eta agian behin-betiko itxi beharra ilusio handiz sortutako enpresa hori.



Bestalde, gure kooperatibetatik desagertuz doa sortu zituzten buruzagiak, eta enpresa-mota berri bat eragiteko beren lanpostuak arriskatu zituzten lehen jendetalde haiek. Asko genbiltzan lehen buruzagi haien atzetik; haien jokaera guztiontzako jarraibidea zen, guztiok errespetatzen genuen haien buruzagitza, zalantzan jarri ezin zen edota frogatu beharrik gabeko solidaritatea baitzegoen haien portaeran.

Bestelako urteak bizi ditugu orain. Ziurtasunik gabeko urteak. Ziurtasunik ez lanpostuari buruz, ezta sortzen ikusitako kooperatibari buruz ere, edo ziurtasunik ez formu-

la kooperatiboaz eta seme-alaben lan-etorkizunaz. Garai batean ez zitzaigun burutik pasatu ere egiten lanpostua koloka eta arriskuan egon zitekeenik. Lehen aipatu ditudan beharrian horietako bat zen, beti konponduta zegoena; ez zegoen zalantzan jartzeko motiborik. Eta aseta zegoen funtsezko premia bat zenez, airea edo euria bezalaxe, ez zuen berez beste munduko satisfaktziorik sortzen lanean, eta horregatik sortu ziren beste mota bateko erreibindikazioak: enpresa, lantalde edo gizabanakoari buruzkoak.

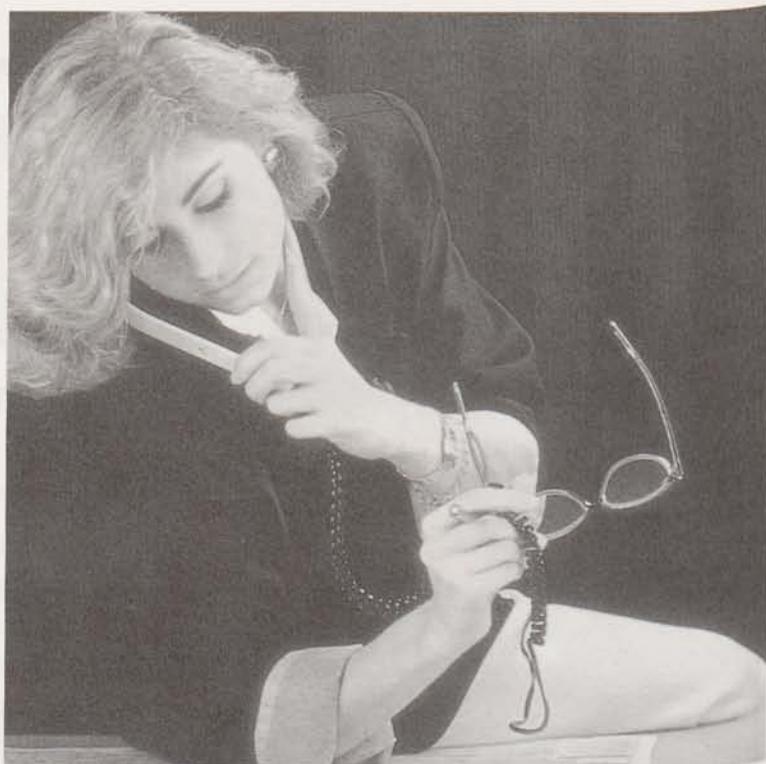
Gaur egun, XX. mendearen azkenetan gaudenean, hain oinarritzkoa

den beharrian hori —enplegua, alegia— ez dago beteta. Jende askok ez du lanposturik, eta duenak ere askotan koloka du. Lanpostu bat erreibindikatzen da gaur egun. Eta erreibindikazio honek beste erreklamazio batzuk estaltzen ditu, hauek gerorako utzaraziz. Bitartean lozorroan geldituko balira bezala da. Baina prest egon behar dugu iratzarraldirako, ahalik eta goxoen izandadin, beharrezko ez den izu eta ikararik gabe.

Hauxe da egoera. Beldur naiz krisiak ez ote gaituen behartu enpleguaren defentsara mugatzera, alde batera utzaraziz agian asetzen hasiak ginen beste premia batzuk. Gaur egun, partaidetza edo informazio-maila jaitsi egin da, aginte-organok urrutirago daude, kooperatibarekiko identifikazioa txikiagoa da. Gidari eta gidatuen arteko tartea handitu egin da, batzuen eta besteen arteko dibortzioa areagotu. Baita, beraz, satisfaktziorik eza, kritika erraza, marmarrak eta deskalkifikazioak ere. Ez, hau ez doa ondo... baina badu konponbiderik. Egungo merkatu eta koiunturaren egoera txarraren aurrean, batu egin behar ditugu borondateak, lankidetzan elkarturik aurre egin etorkizunari. Elkarlana oraintxe dugu beharrezkoena.

Egoera ebaluatu eta erabakiak hartu behar ditugu. Gure enpresetan lankidetzeta eta giza harreman hobekak lortzeko garaia da. Oraindik garaiz gaude, gidari eta gidatuak. □

Jon Ormazabal afirma que la comunicación interna es un factor más de la productividad y el éxito de la empresa, y al mismo tiempo, un elemento indispensable para lograr la plena identificación del socio con el proyecto empresarial de su Cooperativa.



La comunicación

Jon Ormazabal, Director de Personal de Danobat

En el conjunto de cooperativas que forman el Grupo Cooperativo Mondragón (MCC) se han dado, históricamente, muy distintas formas de relacionarse entre los socios y específicamente entre los dirigentes y el resto. Las causas son muy distintas pero no suele ser ajeno, sobre todo en las empresas de mayor tamaño, lo que ocurre en el entorno donde se ubican.

Las situaciones, incluso las de un cierto grado de enfrentamiento, se han soportado, hasta fechas relativamente recientes, sin mayores trau-

mas, al menos para la cooperativa como empresa -salvo algunas excepciones- al amparo de un contexto general muy favorable, en el que se obtenían resultados económicos positivos y las demandas de los socios (anticipo creciente y retornos, básicamente) podían ser atendidas.

Cambios sustanciales

Pero las cosas han cambiado sustancialmente, al menos en dos cuestiones. Por un lado, en muchos casos no sólo las cooperativas pierden dinero y tienen que aplicarse extornos,

sino que, además, no se puede emplear a los socios en las horas normales, con lo que aparecen los calendarios móviles, las reubicaciones, el desempleo efectivo y las prejubilaciones y, con todo ello, la duda sobre el futuro de sus aportaciones y de la propia cooperativa. Además, todo ello, unido al acelerado cambio tecnológico, crea una notable desazón, sobre todo en los de mayor edad. Por otro lado, una gran parte de los más jóvenes mantienen una relación con la cooperativa que, como mínimo, habría que calificar de distante, siendo la cooperativa,

“La comunicación interna es un factor más de la productividad y el éxito de la empresa y por tanto, debe estar engarzada en la política global de empresa”.

sobre todo, el lugar donde tienen una ocupación que no encuentran en otro lugar.

En estas circunstancias adquieren una gran importancia muchas de las prácticas directivas del pasado y, especialmente, la de la buena comunicación. Recientemente podíamos

leer en un diario que *“la empresa que comunica unida, permanece unida”*.

Autoridad moral

Si un Consejo Rector, con independencia de quienes lo formen, informa, una y otra vez a los socios, en el Consejo Social o en las Juntas Generales, con claridad y veracidad sobre

los acontecimientos sociales -buenos o malos- y da respuesta a sus demandas básicas; su autoridad moral -la del órgano de gestión- le permite sacar adelante sin problemas insalvables y con sentido constructivo, las normas que en cada época son necesarias y que pueden llegar a la reducción de anticipos, capitalización de intereses y también otras medidas que la realidad empresarial exige.

Y lo mismo puede decirse del equipo directivo, con su Director Gerente a la cabeza. La autoridad moral que consigue, con entrega reiterada, seriedad y comunicación permanente resulta fundamental en las épocas en que no hay más remedio que aplicar medicinas amargas. □

Comunicación, factor de productividad

No es, sin embargo, la comunicación un quehacer que constituye un fin en sí mismo. Muy al contrario, la comunicación interna es un factor más de la productividad y éxito de la empresa. Debe, por tanto, estar engarzada en la política global de empresa, al igual que el marketing o la comunicación externa o los objetivos de calidad.

Vivimos en una época difícil, requiriéndose de las empresas una permanente innovación. Los cambios llegan a las últimas estructuras de la empresa. Quienes han

vivido estos cambios saben bien hasta cuánto allana el camino una comunicación correctamente practicada.

La comunicación es, finalmente, un factor indispensable para lograr la plena identificación del socio con el proyecto empresarial de la cooperativa pues no es bastante, a este fin, la específica relación societaria que les une.



Evolución histórica de las relaciones humanas en las Cooperativas

Peio Gereñu, Director de Recursos Humanos de Caja Laboral

Mi primer contacto con las Cooperativas de Mondragón se produjo el año 1978. Ingresé en COPRECI para trabajar en el Departamento de Personal. Desde aquel año he tenido la oportunidad de conocer de cerca la evolución de las Cooperativas en sus diferentes facetas empresariales y sociales. No creo que mi testimonio sea más valioso que el de los miles de cooperativistas que han sido protagonistas de la historia de estos quince años, pero, sin embargo, desde el limitado conocimiento que he podido adquirir, unas veces como simple observador y otras como gestor, quiero aportar mi visión particular de la evolución de las relaciones humanas en las Cooperativas.

He pretendido, con las limitaciones intrínsecas a una síntesis, desarrollar en tres esquemas, correspondientes a cada etapa, los rasgos más relevantes y destacados de las relaciones laborales en las Cooperativas.

Para ello, y con el ánimo de trasladar al lector una visión más comprensiva y panorámica, situo las relaciones laborales en las cooperativas en un marco de condiciones laborales generales, y éstas a su vez en relación a un marco económico y empresarial.

Desde mi particular visión y ciniéndome a mi experiencia profesional distingo tres etapas de la evolución empresarial que abarcarían los últimos quince años.

1. Final de la etapa de desarrollo: 1978-1980
2. Crisis económica y apertura de mercados: 1981-1988
3. Presencia de nuevos factores competitivos: 1989-1994.

Final de la etapa de desarrollo (1978-1980)

Si alguna idea pudiera resumir y caracterizar la relación laboral de aquella etapa en las Cooperativas sería la de HUMANIZAR LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL. Quiere decirse, hacer más humana la actividad que desarrolla cada persona dentro de la empresa, incidiendo sobre el contenido, la forma y la relación laboral.

Se trataba, por una parte, de mecanizar y automatizar los trabajos esforzados, repetitivos y monótonos, y enriquecer el contenido de los puestos de trabajo para que la persona alcanzara cotas más elevadas de autorealización y satisfacción personal. En segundo lugar, había que mejorar las condiciones de trabajo: higiene, horarios, calendario, etc.. En tercer lugar, se trataba de cuidar las relaciones humanas dentro de la empresa adoptando principios de igualdad, democracia y participación.

En el fondo, a modo de herencia ideológica del origen de las Cooperativas, latía la idea de que la actividad industrial no era una actividad humana del mismo grado y dignidad como la actividad de un agricultor o de un profesional liberal. Probablemente tal idea se formulaba en refe-

Crisis Económica y Apertura de Mercados (1981-1988)

Marco económico y empresarial

- Fin de la etapa de desarrollo en el mercado interior.
- Estancamiento de la demanda.
- Desregulación de mercados: desmontaje de las barreras arancelarias.
- Entrada el MCE.
- Entrada de competidores extranjeros en el mercado interno.
- Internacionalización de mercados.
- Fuerte competencia.
- Fuerte evolución del modelo de empresa.

Factores de éxito empresarial

- Segmentación de la demanda: acertar en la relación producto-mercado.
- Comercialización y distribución.
- Producción a coste competitivo.
- Producción flexible: serie corta.
- Aplicación de nuevas técnicas de gestión y reducción de costes: *PBC, Kanban, Just in Time*.
- Mercados volátiles → medios de producción versátiles.
- Acceso a nuevos mercados.
- Potenciación fuerza de ventas.
- Poca generación de recursos. Alto endeudamiento → Elevados costes financieros. Para reducir costes financieros: Gestión de Tesorería, stock...

Condiciones Laborales

- Excedentes de Mano de Obra: desempleo creciente.
- Reducción de puestos tanto directos como indirectos.
- Fuertes incrementos de productividad.
- Incremento de trabajo a turnos.
- Mantenimiento y, en casos, pérdida de poder adquisitivo.
- Congelación o eliminación de ventajas sociales: por ejemplo Fondos de Pensiones.
- Exigencias de movilidad funcional y geográfica.
- Contratación temporal.
- Mantenimiento de la regulación laboral gestada para una situación de desarrollo económico pero inadecuada para competir.
- Esfuerzos crecientes de formación y reciclaje.

Relación Laboral en las cooperativas

- Mantenimiento y reparto del empleo.
- Transferencias intercooperativas de personal.
- Adaptación de horarios y calendarios a las exigencias de producción.
- Adaptación de Anticipos Laborales a la situación económica de la Cooperativa..
- Extornos.
- Aumento del trabajo a turnos.
- Directización.
- Jubilaciones anticipadas.
- Relación dirigentes-base: mayor distancia.
- Información, participación pierden el primer plano.
- Importante esfuerzo en formación.

Crisis económica y apertura de mercados

El concepto fundamental que podría caracterizar esta etapa de las relaciones laborales en las Cooperativas sería el de SUPERVIVENCIA. En un contexto económico recesivo y de apertura del mercado interno a nuevos competidores, todos los esfuerzos empresariales orientados a adaptarse a las nuevas exigencias del mercado fueron insuficientes para mantener los empleos, el poder adquisitivo y las condiciones laborales conseguidas en la etapa anterior.

En ese proceso de adaptación se tuvieron que sacrificar en primer lugar las condiciones laborales (horarios, turnos, calendarios

móviles, desplazamientos, transferencias de personal...), en segundo lugar el poder adquisitivo (reducciones de anticipos, extornos...) y, en último término, inclusive puestos de trabajo.

Los valores proclamados en la etapa anterior en relación a la información, a la participación y al estilo de dirección democrático perdieron presencia, si no en su formulación y proclamación doctrinal, sí en la práctica debido a que el objetivo básico que prevaleció sobre todos los demás fue el de la supervivencia de las empresas, de las actividades productivas y, en definitiva, el mantenimiento de los puestos de trabajo.

rencia a dos aspectos: físicos, por una parte, porque las condiciones del trabajo industrial eran frecuentemente insalubres, duras, antihigiénicas y perjudiciales para la salud, e incompatibles con unos estándares de calidad de vida suficientes; sociales,

por otra parte, y principalmente, porque el trabajador vendía su propio trabajo a un patrono duro y explotador, sin que pudiera beneficiarse de la plusvalía generada.

En definitiva, inhumana por alienación, por apropiación del patrono

de algo que por definición le es intrínseco y le corresponde a la persona que trabaja: el resultado de su propia y directa actividad.

Se trataba, por tanto, de alterar el esquema de relación laboral clásico. Había que mejorar las condiciones

Presencia de nuevos factores competitivos (1989-1994)

Marco económico y empresarial

- Mercados globales.
- Desplazamiento de actividades productivas a países emergentes.
- Desarrollo de nuevos mercados.
- Mercado interno: 350 M. de consumidores.
- Consumo de productos de alto valor añadido.
- Competencia feroz.
- Cada vez mayor volatilidad de mercados y productos.
- Abaratamiento de la financiación.
- Relevancia de los sistemas "soft":
 - Información.
 - Procesos operativos
 - Recursos Humanos.

Factores de éxito empresarial

- Alianzas estratégicas y sinergias de mercado.
- Estudios de mercado y segmentación.
- Desarrollo de los sistemas de información de gestión.
- Acceso a fuentes de financiación internacional.
- Funcionamiento con márgenes estrechos: gestión rigurosa de costes.
- Producción de productos y servicios de alto valor añadido.
- Gestión de Recursos Humanos.
 - Formación.
 - Motivación.
 - Costes de personal.
- Gestión de soft:
 - Redefinición de procesos operativos.
 - Calidad: mejora continua.
 - Gestión del cambio.
 - Cultura y valores.

Condiciones Laborales

- Desajuste cualitativo entre necesidades y disponibilidades de M. O.
- Grandes esfuerzos de reciclaje.
- Liberación del personal sin capacidad de adaptación.
- Reducción de puestos de trabajo: excedentes laborales → Desempleo.
- Transferencias de M. O. cualificada entre países.
- Pérdidas de poder adquisitivo.
- Salarios ligados a productividad y objetivos.
- Revisión de las garantías contractuales y salariales.
- Flexibilización de la regulación laboral.

Relación Laboral en las cooperativas

- Ruptura de la uniformidad en las condiciones laborales.
- Referenciación al sector o a los competidores directos.
- Aplicación de la solidaridad bajo un prisma más referenciado al mercado (dinámico).
- Parte de la retribución ligada a resultados o productividad.
- Revalorización de los instrumentos de comunicación y participación en su carácter instrumental para generar valor añadido.
- Fuerte esfuerzo de formación.
- Sacrificio de las condiciones de trabajo para preservar el empleo.

físicas de trabajo y hacerlas dignas de una persona, permitiéndole un desarrollo físico y social sin peligros y sin trabas (ruido, luz, esfuerzos, horarios, jornadas, etc.). Por otra parte, había que posibilitar y potenciar la participación del trabajador tanto en el reparto de la riqueza (retornos) como en el proceso productivo (información, grupos de trabajo, estilo de dirección democrático, etc.).

“Colocar a la persona como el centro de los factores competitivos en las empresas requerirá potenciar el desarrollo intelectual y la adquisición de conocimientos y experiencia mediante todo tipo de acciones de formación”.

Competitividad

Un rasgo destacable de esta nueva etapa es que los nuevos factores críticos para el éxito empresarial están relacionados más que en ninguna otra etapa anterior con elementos importantes de la gestión de Recursos Humanos.

Para crear valor añadido y diferenciales competitivos en los mercados actuales las empresas necesitan avanzar de forma importante en el desarrollo de los sistemas denominados "soft": de gestión de la información, de calidad total, de integración de actividades y funciones, de gestión del cambio... Estos sistemas colocan a la persona como el centro de interés empresarial, puesto que tratan de incidir directamente ella y requieren de su actuación integral. Y no sólo porque es ella quien las

acciona sino también, y esto puede ser lo novedoso, porque la mejora de su actuación y comportamiento global dentro de la empresa son el objetivo y el resultado de estos sistemas.

Podemos caracterizar, pues, esta etapa de las relaciones laborales en las Cooperativas como la etapa del RECURSO A LA PERSONA.

Desde este punto de vista, en el futuro inmediato, junto a la permanencia, y, con presencia notable, de algunas de las características de la relación laboral de la etapa anterior, van a aflorar algunas nuevas que desde mi punto de vista personal, no dudo en calificarlas como muy favorables y positivas.

Colocar a la persona como el centro de los factores competitivos en las empresas requerirá:

- Potenciar el desarrollo intelectual y la adquisición de conocimientos y experiencia mediante todo tipo de acciones de formación (reciclaje, actualización, entrenamiento, stages, prácticas...).

- Potenciar el desarrollo social a través de la realización de trabajo en equipo (comités, equipos por proyecto, grupos de calidad, grupos de trabajo...) y de la integración en un proyecto colectivo (comunicación, proyecto de empresa, valores...).

- Crear puestos de trabajo cada vez más cualificados y de generación de alto valor añadido, comprometiendo todas las facultades de la persona, tanto físicas, intelectuales como sociales. (Análisis de la cadena de valor, racionalización, redefinición de procesos, productividad, subcontratación...).

- Crear sistemas de compensación referenciados y diferenciados. Referenciados al sector de competencia y a la situación económica de la propia empresa de forma dinámica, mediante sistemas de retribución variable. Diferenciados por trayectoria y situación profesional de cada persona, según su aportación y valía, tratando de personalizar al máximo las correspondencias entre contribución al negocio y el reparto de las plusvalías generadas. (Referencia al sector, posibilidades de la cuenta de explotación, retribución variable tanto individual como colectiva...). □

“Para crear valor añadido y diferenciales competitivos en los mercados actuales las empresas necesitan avanzar de forma importante en el desarrollo de los sistemas de gestión de la información, de calidad total, de integración de actividades y funciones, de gestión del cambio...”.



¿Están cambiando las relaciones en la familia cooperativa?

Cambios en las relaciones internas de las Cooperativas

Carmelo Urdangarín

Según expone en este artículo Carmelo Urdangarín las relaciones entre los socios de las Cooperativas, y especialmente de éstos con sus dirigentes, han variado de forma sustancial durante la última década. Anuncia que seguirán cambiando y propone la formación y la información como elementos para mejorarlas.

Las relaciones entre los socios de las cooperativas y, sobre todo, con sus dirigentes, están cambiando sustancialmente durante la última década, siendo previsible que esta tendencia se mantenga en el futuro inmediato.

Durante la gestación y puesta en marcha de un notable número de cooperativas que hoy constituyen el Grupo Cooperativo Mondragón (MCC) e incluso hasta fechas recientes, las relaciones jerárquicas venían determinadas por el previo conocimiento mutuo e incluso amistad, entre los socios, si bien esta cir-

cunstancia era mucho menos frecuente en las sociedades ubicadas en las grandes poblaciones o sus proximidades.

Además, en la forma en que se ejercía la autoridad tenía una sustancial influencia el origen social de los dirigentes, que, en gran número de casos, eran hijos de trabajadores, cuyos ingresos sólo permitían atender las necesidades básicas y, por consiguiente, habían conocido, además de la penuria colectiva, la concreta y mucho más lacerante de su propia familia.

Por otra parte, la creación y el desarrollo inicial de las cooperativas tuvo mucho de tarea colectiva, de grupo que buscaba una empresa más justa, en algunos casos una respuesta al sistema, y satisfacer las necesidades personales de la época, de lo que son buenos ejemplos las que se constituyen por grupos de trabajadores que abandonaron su empleo y pusieron en marcha las que hoy son importantes sociedades.

Objetivos individualistas

Pero la situación ha cambiado radicalmente, con pérdida de una buena parte de los objetivos colectivos, sobre los que tienen prioridad los individuales, al menos en un número notable de casos, sobre todo en las nuevas incorporaciones de socios -mucho mejor preparados y que nada tienen que objetar al sistema a través de la cooperativa- que buscan un puesto de trabajo que no encuentran en otras empresas, en todo esto, los valores dominantes en nuestra sociedad actual tienen una gran influen-

“El origen social y la formación hoy exigida a los dirigentes es también importante en la forma de relacionarse en las cooperativas, mucho más tecnificada y con evidente pérdida de la relación, no ya personal sino, en no pocos casos, hasta física”.

cia pero también es muy probable que hayamos prestado poca o ninguna atención a su formación como cooperativistas, cediendo esta importante tarea a la práctica diaria.

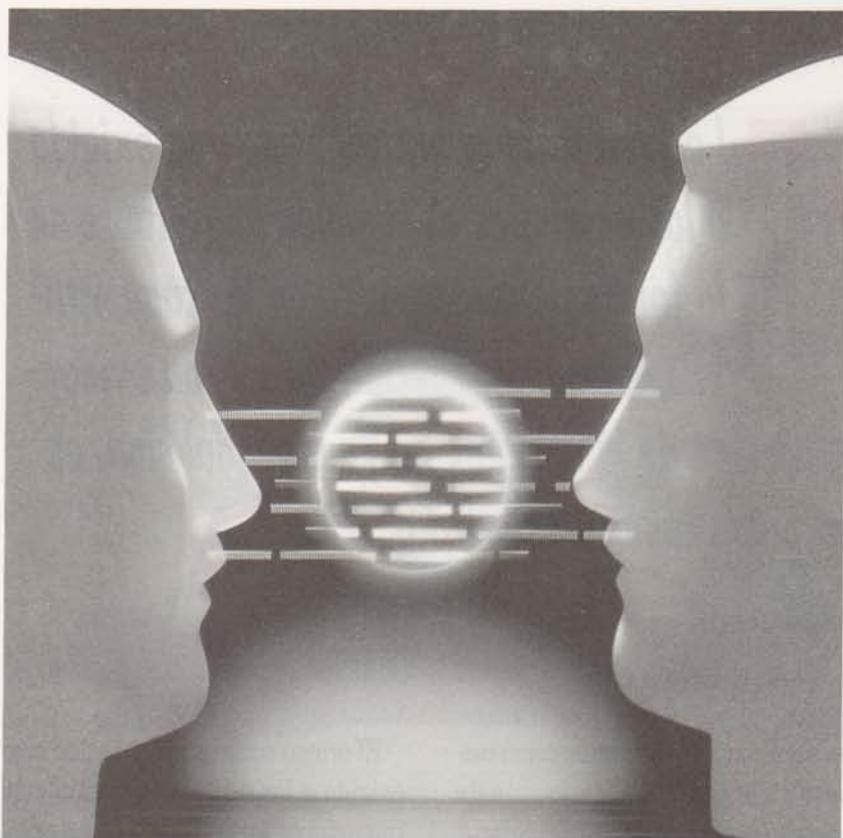
Parece obligado corregir esta situación con la entrega de sencillos documentos que informen sobre los objetivos y el funcionamiento, así como los derechos y las obligaciones en la sociedad en la que empiezan a trabajar y reuniones informativas para ampliar y, en su caso, aclarar las dudas que se les planteen. Todo ello debe ampliarse acerca de las

entidades como MCC y, sobre todo, Lagun-Aro.

El origen social y la formación hoy exigida a los dirigentes es también importante en la forma de relacionarse en las cooperativas, mucho más tecnificada y con evidente pérdida de la relación, no ya personal sino, en no pocos casos, hasta física. Aún admitiendo que el nuevo contexto en que nos tenemos que desenvolver exige todo esto, habría que pedir un mayor acercamiento y la capacidad de ponerse en el sitio “del otro”. En las épocas de crisis y de aplicación de medidas duras, todo esto parece todavía más necesario.

Para terminar, agregar, recordando al poeta, “que el camino se hace al andar” y que estamos a tiempo, precisamente por nuestra condición de cooperativistas, para conceder a la relación personal, a la información y a la pedagogía, toda la creciente importancia que tiene, no sólo como derecho sino para lograr una mejor gestión.. □

“Las relaciones entre los socios de las cooperativas y, sobre todo, con sus dirigentes, están cambiando sustancialmente durante la última década, siendo previsible que esta tendencia se mantenga en un futuro inmediato”.



José M^a Mendizabal opina que no podemos vivir sin relacionarnos con los demás. Sin embargo afirma que la relación humana no se puede concebir al servicio exclusivo del entorno laboral. Las relaciones profesionales son una parte más de los contactos interpersonales.

Relaciones humanas

José M^a Mendizabal.

Cuando hablamos de relaciones humanas en la cooperativa nos estamos refiriendo a relaciones interpersonales entre compañeros/as de trabajo. No se trata ni de relaciones en la familia, ni relaciones en una excursión y el peligro principal en lo que se refiere a esa relación es que la devaluemos, no le demos valor en sí misma, la instrumentalicemos, esto es: Que la relación humana quede supeditada al proceso de producción. Es algo así como si dijéramos: Estos trabajando con cariño y con-

tentos producen más y mejor. Hemos puesto la relación humana al servicio de la producción. Y puede ser esa la intención de que queramos que existan cordiales relaciones humanas en el mundo del trabajo y en concreto en nuestras cooperativas. No sería un planteamiento correcto. Es muy distinto decir que quiero que existan relaciones humanas sanas en la empresa, porque eso debe ser lo normal entre personas.

Cuando nos juntamos para trabajar podemos producir sin darnos los

buenos días o reduciendo la comunicación a las estrictas órdenes y mandatos protocolarios y funcionales. Parece que el deseo es que entre compañeros de trabajo haya algo más que eso. Al fin somos personas que vamos a pasar juntos bastantes horas al día y largas temporadas al año o en la vida.

El mero hecho de que se planteen las relaciones humanas en la cooperativa me está diciendo que debe haber un deterioro de las mismas o no hay relaciones positivas, lo que indicaría que puede haber relaciones

“No podemos vivir sin relaciones con los demás. Desde la infancia nos es necesaria la relación. Pasamos toda nuestra existencia entretejiendo relaciones”.

negativas, y eso, no favorece ni al clima de trabajo ni a la producción, ni a la economía. Al hablar de la posible instrumentalización de la relación humana, se puede pensar igual que cuando se habla del valor económico de la educación. Es indudable que existe un valor económico de la educación, pero uno no se educa para ganar dinero. Lo mismo ocurre con esta otra educación, que suponen las relaciones humanas, que entre otras cosas es cortesía. No se es cortés para ganar dinero, pero es cierto que la cortesía, la educación y las relaciones humanas abren puertas y eso no es devaluar la relación humana, ni instrumentalizarla.

Las relaciones en el equipo de trabajo deben ser, primeramente, relaciones profesionales. Nos juntamos para trabajar en una obra común. Las relaciones profesionales son relaciones entre personas y dentro de esas relaciones pueden nacer simpatías, antipatías, afectos y desafecciones. La estructura del trabajo

suele ser vertical y horizontal: hay jefes y subordinaciones, jerarquía y mando. El equipo de trabajo no es ni una familia, ni una cuadrilla de amigos. No quiere esto decir que no puedan ser amigos.

Las relaciones son necesarias

No podemos vivir sin relaciones con los demás. Desde la infancia nos es necesaria la relación. Pasamos toda nuestra existencia entretejiendo relaciones. La misma supervivencia parece depender de nuestras relaciones. Si en la niñez se nos priva de la relación con otros seres humanos, languidecemos, caemos en la melancolía, en la idiotez o morimos. De mayores nuestras alegrías y posibilidades de desarrollo siguen dependiendo de la interrelación con los demás.

Es extraño que conociendo nuestra necesidad de relación, observemos durante gran parte de nuestra vida una conducta desconsiderada y vacía que no puede sino acentuar nuestro

aislamiento. La relación no se da en la soledad, sí se da en la comunidad. No sé si aumenta la soledad en el mundo, pero nuestra civilización urbana, de propiedad horizontal y vertical, se ufana de gozar de una gran intimidad porque ni siquiera conoce a sus vecinos. Antes en la Iglesia, en la escuela, en el campo de deportes hacíamos amistades que duraban años y años. Formaban la red de contactos que nos proporcionaban fuerza y seguridad. Adquiríamos en esas relaciones sentido de identidad y de pertenencia. Los mecanismos de relación no parece que hayan variado demasiado. Lo que sí ha podido pasar es que hoy valoremos más la intimidad y la subjetividad que los valores de relación y por tanto nos puede importar muy poquito eso de hacer o no hacer amigos. Lo cual significa que somos más egoístas, con lo cual no se dice más que, que el primer valor nuestro es el yo. A medida que avanzamos en edad se nos arrebatan más oportunidades de establecer contactos personales y se hace más remota la posibilidad de entablar relaciones duraderas, con lo cual perdemos una buena fuente de alegrías en la existencia.

Aprender a relacionarse

Para poder entablar relaciones satisfactorias, es necesario aprender las leyes que rigen su funcionamiento, averiguar su significado y ver cómo pueden consolidarlas o des-

“Las relaciones profesionales son relaciones entre personas y dentro de esas relaciones pueden nacer simpatías, antipatías, afectos y desafecciones”.

truir las lo que nosotros hagamos. Hay que aprender a relacionarse.

Después de siglos de interrelaciones humanas los niños siguen rebelándose contra sus padres y hermanos. Las parejas jóvenes ven en sus padres y en sus padres políticos obstáculos para su independencia y sano desarrollo. Los padres ven en sus hijos a unos ingratos y egoístas. Los cónyuges abandonan a sus compañeros/as en busca de más verdes pastos. Muchos trabajadores aborrecen al patrono y a sus compañeros de trabajo y pasan con ellos horas muy amargas día tras día. Es evidente que no hemos aprendido mucho después de tantos años.

No nos hemos parado a reflexionar sobre la simple verdad de que nosotros, los humanos, no nacemos con los esquemas de las actitudes que hay que observar con los demás, sino que tenemos que adquirirlos. A nosotros nos incumbe descubrir las soluciones y aprender

nuevos sistemas de relación, que propicien el progreso, la paz, la esperanza y la coexistencia en el amor.

Una relación es una unión o contacto entre personas humanas, que tiene alguna duración, que se realiza de mutuo consentimiento, que satisface ciertas necesidades de los individuos implicados y de la sociedad en que viven.

Parece que estamos convencidos de que nuestras relaciones se cuidarán solas y eso no suele ser así. La mayoría no hemos sentido el impulso de examinar nuestras relaciones con los demás, ni de considerar que lo que sentimos, lo que decimos y lo que hacemos les afecta. Este examen puede ser una imperiosa necesidad. ¿Puede darse una educación de nuestras relaciones? Creo que las relaciones pueden mejorar o empeorar y eso significa que son susceptibles de educación. □

Una relación de trabajo duradera

La relación de trabajo es una relación duradera y habitual (No es fácil escaparse de esa relación), pero esa relación no compromete toda la vida de los individuos, ni tiene por qué ser de gran profundidad afectiva, aunque alguna afectividad o desafección se suele crear o producir. A esa relación de trabajo hay que darle su importancia. Toda relación entre personas tiene los mismos componentes; y las facultades necesarias para una buena relación son siempre las mismas; difieren sólo en grado, no en calidad. Empiezan por el conocimiento y por la comunicación y a medida que haya y se fomente la sinceridad y la aceptación, la tolerancia y la consideración y el respeto y la comprensión y el afecto y la solidaridad y el sentido del humor, pues va acrecentándose el nivel y el grado de profundidad de la relación. Los factores que podrían destruir una relación que podríamos llamar no primaria, como es la relación de compañeros de trabajo podría ser la incomunicación, hipocresía, egocentrismo, intolerancia, falta de dedicación, desconfianza, celos, apatía, tibieza, incompreensión etc.



Torneado de cañones a principios de siglo en Víctor Sarasqueta de Eibar.

Barrenado y limado de cañones

José M^º Izaga/Carmelo Urdangarín

En 1544, los hermanos Churruca ya barrenaban cañones de arcabuz y mosquetes en la regata de Sagarraga de Placencia, para lo que usaban maquinaria accionada por agua, del salto de Alzubiaga, (1) existiendo, también, ingenios semejantes en el barrio de Churruca. Frecuentemente, los propietarios de estas instalaciones las arrendaban a los

especialistas, como en 1638 ocurrió con el molino y barrena de Andikano, en Elgoibar, que se alquiló a distintos forjadores de cañones, lo que seguía repitiéndose en 1794, fecha en la que lo toma Antonio de Aguirre por 24 ducados de vellón al año. En épocas de gran demanda de armas llegaron a acondicionarse molinos de grano para la perforación de cañones.

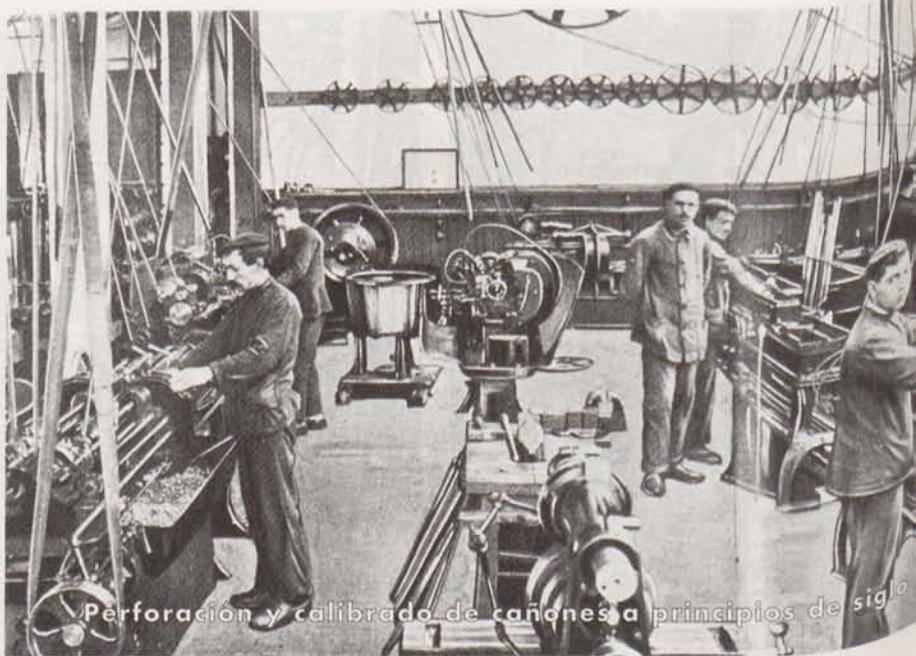
En el siglo XVII ya se regulaba la forma en que debían ser trabajados los cañones y, concretamente en 1624, un documento sobre las “condiciones para la fabricación de fusiles en la Real Fábrica de Placencia” especifica “que los hayan de entregar limpios y sin agujeros y que hayan de ser limados en todos los ocho ochavos igual y parejamente y en los cinco de arriba con lima dulce”. (2) En 1721 trabajaban en la zona de

Placencia 58 limadores y en 1756 eran 60 los limadores y "40 barrenadores con instrumentos y máquinas de agua". El conocido grabado de Lamot, de 1757, representa a un limador en su mesa de trabajo, afinando un cañón ya forjado.

El grabado de "L'Encyclopedie" de Diderot y D'Alambert representa una instalación para el barrenado de cañones de finales del siglo XVIII. Al fondo se ve la gran rueda movida por el agua que acciona el mecanismo, para mover un eje que dispone de varias ruedas con dientes, que hacen la función de engranajes, quienes, a su vez, accionan la barrena o barra perforada, apoyada sobre la mesa de trabajo. Las piezas a barrenar aparecen colocadas en el mismo banco sobre unas guías, de forma que puedan deslizarse sobre ellas. Unos trabajadores empujan, manualmente, los cañones hacia adelante utilizando unas barras a modo de palancas. Al fondo, otro trabajador desbasta el exterior de un cañón, en una muela movida por la misma rueda hidráulica.

Avances tecnológicos

Tradicionalmente, los cañones, forjados a martillo, salían con un orificio central pero debido al proceso de fabricación, su interior no era ni uniforme ni recto, por lo que era preciso perforarlo para conseguir la medida necesaria. Esta operación se llevaba a cabo utilizando, como herramienta, una larga barra de hierro con un



Perforación y calibrado de cañones a principios de siglo

“
Los maestros limadores de cañones desaparecieron de nuestra zona hacia mediados del siglo pasado por la introducción de los tornos para terminar cañones.
”

extremo retorcido en espiral, del diámetro que se trataba de conseguir, afilado convenientemente. Su accionamiento era hidráulico y la operación se realizaba manualmente.

Además, era necesario igualar la superficie exterior de los cañones pues presentaba numerosas irregularidades. Esta operación la efectuaban los maestros limadores que, a lima, herramienta de la que hay

constancia hace dos milenios, iban eliminando todas las irregularidades del cañón, dejando una superficie lisa y uniforme. Para ello también se utilizaban grandes muelas abrasivas de arenisca natural, que previamente se picaban para evitar los saltos y que se embotaran, movidas por la misma maquinaria hidráulica que accionaba el ingenio de barrenas. Piedras similares de 1,5 metros de



diámetro, obtenidas en las canteras de Durango, se utilizaban en Eibar hasta 1960, para acabar el exterior de los cañones de escopeta.

Los maestros limadores de cañones desaparecieron de nuestra zona hacia mediados del siglo pasado por la introducción de los "tornos para terminar cañones". Aunque en un principio su utilización estuvo rodeada de objeciones pues "ocupaban menos brazos", se debieron aplicar rápidamente, de forma que para 1855 se decía "que por el nuevo método se trabaja mayor número de cañones y que los cañonistas, con menos esfuerzo, sacan mayores jornadas". (1) En 1874, la fábrica de fusiles "Euskalduna", de Placencia, disponía de siete máquinas para barrenar, así como de un taller barrenero en la regata de Sagarraga.

A partir de principios del siglo actual se comenzó a forjar cañones macizos, lo que obligó a una primera operación de taladrado para abrir un agujero central. Para ello se utilizaba una máquina especial, consistente en una bancada, sobre la que se apoyaban los cañones. A cada uno de sus lados se apoyaban sendos barrenos accionados por correas desde la transmisión general del taller, que giraban sobre unos soportes.

Los dos barrenos avanzaban simultáneamente, introduciéndose en el cañón macizo uno por cada uno de sus extremos, al ser empujados por una cremallera y un piñón que, a su vez, se hacía girar manualmente por medio de un gran volante, que hacía recordar el timón de un barco. El trabajador, con cuidado y habilidad, hacía girar el volante, con lo que las barrenas iban perforando e introduciéndose en el cañón. Con mucha frecuencia era preciso girar en sentido contrario para sacar la barrena del orificio y permitir la salida de las virutas, de difícil evacuación. Habitualmente, una máquina de este tipo trabajaba simultáneamente tres cañones con seis barrenos. Era habitual en la industria armera que los barrenadores, hasta finales de los sesenta, construyeran sus propias herramientas partiendo de una varilla, cuya punta calentaban en una fragua para, posteriormente, aplastarla a martillo sobre un yunque. Segui-

damente la sujetaban en un tornillo de mesa y la retorcián sobre sí misma, formando un extremo similar a una broca.

Según manifestaba, hacia 1930, el fabricante Víctor Sarasqueta, el barrenado era un trabajo "de mucha delicadeza, que requiere gran pericia, adquirida tras muy larga práctica". Si el trabajador era muy hábil y experto, conseguía que el error de coincidencia de los dos orificios en el punto de unión fuera de entre 0,5 y 1 mm. aunque lo frecuente eran diferencias de entre 1 y 2, que posteriormente había que corregir en la misma máquina, introduciendo escariadores de un lado a otro del orificio. El escariado se repetía entre 4 y 5 veces.

La complejidad del enderezado

Pero el interior del cañón de escopeta solía estar torcido, lo que exigía que fuera enderezado, para lo que se utilizaba un dispositivo, situado junto a un amplio ventanal, en el que se sujetaba el cañón, quedando éste inclinado para recibir, por su agujero, la luz solar. El trabajador miraba por su interior y percibía la curvatura del cañón por medio de las sombras que se originaban, en forma de círculos no concéntricos. Simultáneamente, con una de sus manos, hacía girar un volante que, por medio de un mecanismo, daba un golpe sobre el cañón, enderezándolo



El enderezado interior de los cañones es una operación que requiere una gran habilidad y experiencia.

convenientemente. Con la otra mano iba cambiando de posición el cañón.

Repitiendo esta operación numerosas veces, dando continuos golpes con el volante, cambiando de posición el tubo y mirando en su interior, conseguían un cañón totalmente recto en su interior, situación a la que se llegaba cuando todas las sombras en forma de círculos eran concéntricas. Esta operación también requería habilidad y oficio, siendo el enderezador uno de los trabajadores de mayor retribución. "Era ingeniero", se decía, no sin algo de ironía.

Posteriormente, el cañón se torneaba en su exterior, en dos operaciones, una de desbaste y otra de afinado, con otro enderezado intermedio. A continuación, hasta finales de los años cincuenta, se amolaba su exterior en una gran piedra de arenisca de 1,5 metros de diámetro, obtenida en las canteras de Durango, a la que nos hemos referido anteriormente y similares a las usadas tradicionalmente. Para ello se metía

una barra por el interior del cañón, atravesándolo y apoyándola en un extremo y sujetándola por el otro con la mano, se iban eliminando las rayas de operaciones anteriores, de forma similar a como se describe en el grabado de la Enciclopedia, de finales del siglo XVIII.

El terminado del cañón de la escopeta requería otras diversas y complejas operaciones, como el torneado exterior, lo que obligaba a nuevos enderezados para volver a torner y "pasar por la piedra" para hacer desaparecer "las marcas del mecanizado", así como el "fragado" de la cabeza y el que se llevaba a cabo para preparar la unión de los tubos que, tras aparejarlos, se unían por medio de varias anillas que se aseguraban con cuñas.

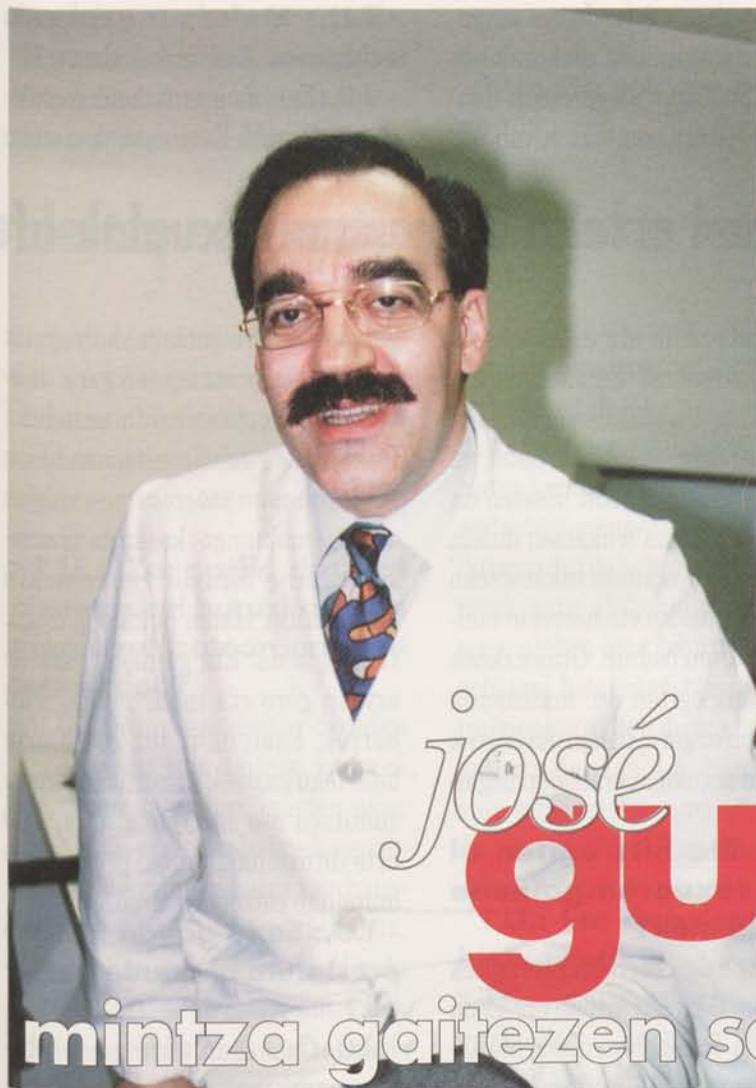
Tras colocar varillas de latón con bórax, los cañones se introducían en un horno que utilizaba carbón vegetal, hasta alcanzar la fusión a unos 1.100° C. Este trabajo se realizaba en condiciones especialmente adversas,

por trabajadores ataviados con gafas, txapela, pañuelo que cubría la cara y guantes de amianto pues, además, la cascarilla con la que salían los cañones del horno, había que quitarla con ácido sulfúrico. Tras volver a enderezar, pulir y escariar y tras roscar (para asentar un tornillo tapador del cañón), éstos quedaban preparados para realizar la primera prueba en el banco oficial. Posteriormente, esta rosca se eliminaba mediante escariado.

En la segunda década de los años setenta, AYA llegó a necesitar hasta 50.000 cañones al año y un taller eibarrés, a mediados de los setenta, con 57 trabajadores, llegó a fabricar unos 5.000 cañones al mes. □

(1) "Síntesis histórica de la armería vasca". Ramiro Larrañaga

(2) "Condiciones de elaboración y acabado de cañones", realizado por la Real Fábrica de Armas de Placencia. 1624



josé gurrea

mintza gaitezen sexoari buruz

J. M. F.

T.U. : Nolatan
bukatu
du Jose
Gurreak ginekologo lane-
tan?

Jose Gurrea: Ni Bilboko izan naiz beti. Eta Bilbon mutilak bitan banatzen ziren: balio duenak balio du eta balio ez duena ekonomi ikasketak egitera. Ni, balio nuenez, Injinerutza egitera joan nintzen. Eta injenerutzako lehen ikasturtea baino

ez nuen egin. Kontua zera zen, ez zegoela neskarik. Lehen ikasturtean 2.500 ikasle ginen eta hiruzpalau neska baino ez zeuden. Eta orduan medikuntzara pasatu nintzen.

T.U.: Eta neska gehiago zeuden?

J.G.: Askoz gehiago! Askoz ere interesgarriagoa izan zen. Nik medikuntza bukatu nuenean ez neukan oso argi zer egin nahi nuen, baina medikuntzako ikaslerik argienek

Es un médico muy popular. Ginecólogo para más señas. Habla de sexo con la misma naturalidad con que se expresa, y tiene alma de sociólogo. Un sociólogo muy particular que hace su revolución y trata de influir en el devenir social a través de su profesión. Habitual de los medios de comunicación, está casado y tiene dos hijas.

egin behar ez zena egiten zuten: pediatria edo barne-medikuntza. Medikuek txiste zahar bat erabiltzen zuten ahotan: mediku izan nahi duen seme-alaba bat baduzu eta oso argia bada, bidal ezazu barne-medikuntza egitera; oso trebea bada, bidal ezazu zirurgia egitera, baina lelo samarra bada, hobe obstetrizia egiten badu. Eta nik horixe egin nuen, obstetrizia eta ginekologia.

T.U.: Ondo pentsaturiko erabakia izan zen?

J.G.: Bai zera! Beti interesatu izan zait emakumezkoen mundua

gutxiko pertsona izan da eta sexuaren munduan hitzak, afektuak eta espresio maitakorrak garrantzi handia dute. Gizonarentzat sexua oso

T.U.: Maitasuna-sexua erlazioa. Zer iritzi duzu?

J.G.: Egia da gizonezkoak inolako afekturik gabe harremanak izateko

"Nire ustez, gazteen arteko harreman sexualak afektu,

eta, beraz, medikuntza bukatzean obstetrixia eta ginekologian espezializatu eta 80an lanean hasi nintzen. Eta ez naiz inoiz ere damutu.

T.U.: Jakina! Ospe handiko doktorea zara?

J.G.: Ospea eta herrikoia izatea ez dira gauza bera. Lanbide-prestigioa lankideek eta ospital- edota akademi instituzioek ematen dute, eta ni ez naiz aritu ez instituzioetan eta ezta akademi munduan ere. Askoz gehiago interesatu izan zait, agian familiatik datorkidalako, kaleko mundua, gizarte zibilaren harreman-mundua, eta nire ustez, mediku herrikoia naiz baina ez prestigioduna.

Euskaldunak eta sexua

T.U.: Sexu kontutan, zeintzuk dira euskaldunok gehien arduratzen gaituzten arazoak?

J.G.: Ikus dezagun! Beharbada, euskal gizona hitz

garrantzitsua da eta ez hainbeste emakumearentzat. Emakumearentzat afektua eta maitasuna dira oso garrantzitsuak eta, beharbada, ez hainbeste gizonarentzat. Esaten da emakumeek sexua trukatzeko dutela edo harreman sexuala eskaintzeko prest direla baldin eta horrekin maitasuna erosten badute. Gizonezkoak alderantziz egiten du: maitasuna saltzeko prest gara, baldin eta horrek harreman sexualera eramaten bagaitu.

T.U.: Eta hitz egiten al dugu sexuaren gainean euskaldunok?

J.G.: Ez zaigu horretaz hitz egitea gustatzen. Gazteen artean ere ez da hitz egiten. Baina, nire ustez, Mariano Rubiori errentaren aitortpena intimoa dela iruditzen bazaio ere, -euskaldunoi ez zaigu hori gertatzen. Zintzoagoak gara- gure intimitate-kontzeptua beste eremu batzuetara eramaten dugu, esate baterako sexu-gaietara. Intimismo handiegia dugu eta nire iritziz ez da ona.

gai garela. Are gehiago, horregatik ordaintzeko prest egoten gara -hor-txe dago prostituzioaren mundua-. Halere, eta gizonei maitasuna baino gehiago sexua interesatzen zaigun arren, emakumez-koak eta gizonekook maite ditugun pertsonekin harremanak izaten bukatzen dugu. Hori egia da. Eta gainera, gazteen artean gero eta indar gehiago du horrek. Esan nahi dut 20-25 arte bitarteko gazteek prostituzioa kontsumitzea oso zaila dela. Orain 60 urte dituztenak, ordea, prostituzio-munduan estrenatu ziren.

T.U.: Sexu-gaitan hobeto prestatuta al daude gazteak?

J.G.: Gaur egun, elkar askoz hobeto ezagutzen dutenez -hezkuntza mixtoa da ia egitura guztietan- eza-gutza, afektu eta sexuaren mundua askoz ere lotuago doaz. Hori aurrerapena da. Nire ustez, belaunaldi berri guztiak aurrekoak baino hobeak dira. Horretarako arrazoi simple bat dago: aurrekoek baino aukera gehiago dute. Eta horrela izango da beti.

T.U.: Nolakoak dira gazteen arteko sexu-harremanak?

J.G.: Helduok beldurtu egiten gara, gazteen munduan sexu-nahasketak handia dagoela pentsatzen



dugulako, eta hori gezurra da. Harreman afektiboa errazago eta sexualitatearen ondorioetatik babes-teko antisorgailuak dituzten arren,

egina uzteko duen nahiari egotzi zion.

T.U.: Eta zuk zer pentsatzen duzu?

duenean hasten da, hau da, berarekin hitz egin eta eztabaida dezakegunean. Are gehiago, aita batzuek, seme-alabak izan nahi dutuzte eure-

elkarulertze eta sentimenduarekin loturik daude”.

gazteak ez dira edozeinekin joaten edo aurkitzen duten lehenarekin oheratzen. Nire ustez, gazteen arteko harreman sexualak afektu, elkarulertze eta sentimenduarekin loturik daude.

T.U.: Zergatik daukat obstetrizari buruzko klase magistral batean nagoen zentsazioa?

J.G.: Orain esan behar dizudan hau ausardia izan daiteke, baina ni batzuetan ausardian jausten naiz. Nire ustez, pertsona batzuek egunean ez dute minutu batez ere hausnartzen egiten dutenari buruz. Askok. Eta gauzak berez direla horrelakoak pentsatzen dute. Nik egiten dudana hausnartzen dut. Esate baterako, orain galdera inozo honi bueltaka ari natzaio: Zergatik nahi dituzte haurrak izan emakumeek?

T.U.: Ondorioren batera heldu zara?

J.G.: Joan den egunean Otxoa Doktoreak Ercilla hotelean eman zuten hitzaldi batera joan nintzen hain zuzen horixe galdetzera. Galdetu nion, baina badirudi oso gai sinplea iruditu zitzaizkila. Eta ez zitzaidan gustatu bere erantzuna. Seme-alabak gura izate hori, emakumeak transzenditzeko, zerbait

J.G.: Nire iritziz, behar sikobiologikoa da: psikikoa, ama egiten bakarrik izaten delako heldua emakumea. Ama ez den emakumeak alaba izaten jarraitzen du eta alaba izatea zertxobait menpekkoa da, afektuaren ikuspuntutik behintzat. Emakumeak seme-alabak dituenean, bere seme-alaben ama bihurtzen da. Are gehiago, batzuetan hizkuntzak ere traizionatu egiten du eta bere amari amama deitzen dio, hau da, bere ama semearen amama bihurtzen du, beretzat inportanteena semea delako.

T.U.: Eta ikuspegi biologikotik?

J.G.: Emakumezkoek ugalketari buruzko interes handia dute. Gizonezkoek gutxiago, zeren ez dugu umetokirik. Zelako sinplekeria! Bai, bai, baina anatomia garrantzitsua da. Anatomia ez dago kasualitatez jarrita. Eta umetokia izatea eta erditzea oso garrantzitsuak dira emakumeentzat. Emakumezkoek, gainera, gozatu egiten dute umeekin txikiak eta erabat menpekoak direnean. Gizonek, ordea, eskatzen badigute ipurtzapi bat aldatzen lagunduko diegu, baina guretzat haurra seme izaten urte gehiago

kin mendira joateko. Nire ustez mendira lagunekin joan behar da, zure semea bere lagunekin joango da eta.

T.U.: Zein da aitaren funtsezko eginkizuna?

J.G.: Aitari kanpoko bizitza, harreman-mundua eta arriskua era-



“No creo que sea razonable tener muchos más hijos que los pue-

kusteko betebeharra geratzen zaio. Niri, orain urte batzuk hemen, Euskadin, nezka lesbianen bikote baten semea jaioa zenean, galdetzen zidaten ea ez zen problematikoa izango mutikoarentzat aitarik ez izatea. Nik gai horri garrantzia kendu izan

Ginecología y sociedad

T.U.: ¿Cuántas horas pasas trabajando en esto?

J.G.: Yo descanso, aparte del viernes y el sábado, dos tardes a la sema-

haciendo preguntas al Lehendakari.

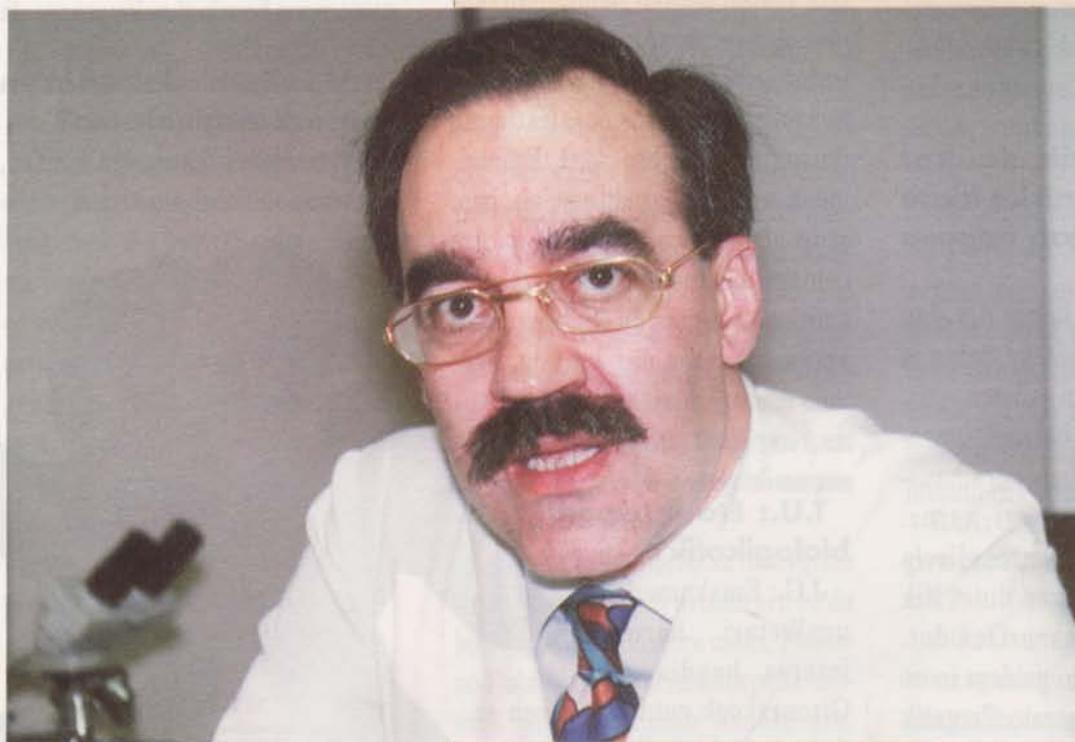
J.G.: El mundo de la ginecología te hace tropezar con muchas cosas: con el mundo de la reproducción, que al mismo tiempo se relaciona con la caída de la natalidad, la demografía,

la dificultad de los jóvenes de encontrar empleo. Yo soy un firme partidario de que siga habiendo natalidades bajas por que estoy convencido de que es difícil en el mundo de dentro de 20 ó 30 años ofrecer puestos de trabajo suficientes para las nuevas generaciones. No creo que sea razonable tener muchos más hijos que los puestos de trabajo que los pueden ofrecer dentro de 20 ó 30 años.

T.U.: Esa debe ser la componente social de la ginecología.

J.G.: Así es. Y lo cierto es que me he dado cuenta que desde la ginecología

se puede realizar una cierta transformación social. Realmente la ginecología tiene que ver con la sexualidad, una cosa que a mucha gente le interesa, con la infertilidad, con la fecundidad, con la interrupción del embarazo, con temas que son polémicos en la sociedad y que te permiten tener una opinión que trata de influir y modificar la realidad que nos rodea.



diot, aitaren eginkizuna bigarren mailakoa dela pentsatu izan dudalako batipat. Baina gai bati dagokionez garrantzitsua da: aitak haurrari kanpoko mundua, hau da, harreman, arrisku, kirol eta abarren mundua, erakusteko ardura du.

Gertatzen dena da oraingo emakumeak, neurri batean egin dezakeela lan hori, lan-eta kirol-munduan eta hainbat esparrutan sartu delako. □

na. ¡Vivo muy bien! Y esas dos tardes es cuando me llaman de una emisora, de televisión, doy charlas, conferencias.. Las tardes de los martes y de los jueves las dedico a esas cosas.

T.U.: Además, en tus comparecencias públicas, bien sean radiofónicas o televisivas, hablas de cosas que no tienen que ver con el sexo. La última vez que te ví fue en ETB

...os de trabajo que se pueden ofrecer dentro de 20 ó 30 años".

T.U.: Las relaciones humanas se han descarecinado algo en las Cooperativas. ¿Cómo pueden estar influenciadas por nuestras relaciones afectivas, sentimentales o sexuales?

J.G.: No me sorprende esto que dices. Es una consecuencia del tamaño, la sociedad... Pero pensaba que la incorporación de la mujer al mundo del trabajo iba a mejorar las relaciones humanas, tal vez por el propio sentido afectuoso de la mujer. En todo caso es una pena y creo que la mejora de las relaciones personales favorecen la productividad de los trabajadores. Estoy convencido de ello. Yo creo que si hay un cargo que se llama director de personal o director de relaciones personales, debería hacer hincapié en estos elementos de formar una familia. Además una de las cosas importantes que yo creo que ha tenido la Cooperativa ha sido sentirse un poco familia, frente a la lucha de clases patrón-obrero de las empresas privadas.

T.U.: Propones la incorporación de la mujer al trabajo como medicina para mejorar nuestras relaciones afectivas. ¿Puede tener contraindicaciones?

J.G.: Yo creo que el único problema que ha generado la incorporación de la mujer al trabajo ha sido el del acoso sexual. Es decir, es ver-

"El placer es la razón de la vida"

T.U.: ¿En qué se parece el Dr. Gurrea a la Dra. Ochoa?

José Gurrea: En nada. Ella habla más de patologías; yo del placer, del bienestar, del lado bueno de las cosas.

T.U.: ¿Qué es un ginecólogo?

J.G.: Es un médico de cabecera de la mujer. Y además, un especialista en reproducción, sexualidad, embarazo y parto, diagnóstico prenatal... ¡Tantas cosas!

T.U.: Y el placer ¿Qué es el placer?

J.G.: El placer es la razón de la vida. En esta vida con buscar el estar contento y experimentar el placer de vez en cuando es más que suficiente.

T.U.: ¿Y si te acosan sexualmente en el trabajo?

J.G.: Pues depende. Uno se puede dejar. (Risas)

T.U.: ¿Te gustaría ser ginecólogo particular de alguien?

J.G.: Me pone nervioso conocer a la persona que viene a mi consulta. Prefiero el mundo de la mujer anónima y desconocida.

T.U.: ¿Qué es lo que más odias?

J.G.: La desigualdad entre la gente. La desigualdad del que se cree que es más que los demás. Hay algunos que aprovechan mejor que otros esos denarios que Dios les dió, pero somos todos iguales.

T.U.: ¿Lo que más te agrada?

J.G.: Las actitudes humildes. He comprobado cuando he salido a parender cosa de mi profesión que la gente que era más prestigiosa en mi profesión era también la más amable. Y la gente más corriente, más mediocre y que tenía muy pocas cosas que enseñar era la que se subía a la peana y desde allí trataba de hablar ex cátedra.

T.U.: Para cuando un programa de sexo en ETB

J.G.: ¡Huy! En cuanto me lo propongan.

T.U.: ¿Terminamos con una nécdota?

J.G.: Hace 5 ó 6 años vino una chica recién casada a la consulta a pedirme un certificado de virginidad para anular su matrimonio. Y tuve que extenderse porque lo era.

dad que el roce entre los distintos sexos favorece la atracción, las relaciones dentro del trabajo. Y eso es un elemento importante.

Pero también en muchas ocasiones favorece el propararse, especialmente por parte del varón hacia la mujer, que no desea sus atenciones afectivas ni mucho menos sexuales. Pero por otro lado yo creo que humaniza más las relaciones, las hace menos brutas. Los hombres, todos juntos, hablaríamos de fútbol y de sexo, y a veces con

muchas mentiras y exageraciones. El roce favorece que los dos sexos busquen lo mejor de cada uno.

T.U.: Recientemente se ha publicado un libro que invierte los términos del acoso sexual.

J.G.: El acoso no viene del hombre a la mujer, sino del superior al inferior. Ese es el tema. Y ahora que hay mujeres superiores también acosan a los hombres inferiores.

Se ha creado una comisión para coordinar las labores de estudio

Se inicia la revisión del Plan Estratégico de Lagun-Aro



LAGUN-ARO

Cuando en el año 1.991 se realizó el Plan

Estratégico de Lagun-Aro, se estableció un período de tres años para su puesta al día mediante la correspondiente revisión. Una vez transcurrido dicho plazo, se ha iniciado su reestudio.

Además, la Seguridad Social, que constituye la referencia más importante para Lagun-Aro, está sufriendo en los últimos años tantas modificaciones, y se plantean, asimismo, tales variaciones de cara al futuro, tanto a nivel Estatal como de Unión Europea, que ello sólo aconsejaría una reelaboración del las conclusiones del año 1.991.

Con tal fin, se ha constituido una Comisión que, a semejanza de lo que se hizo hace tres años, coordinará todas las labores de estudio y definición de escenarios que permitan que Lagun-Aro se posicione óptimamente ante los nuevos retos.

Las previsiones indican que estos estudios concluirán durante el mes

de setiembre, de manera que puedan ser tramitados ante las Cooperativas con plazo suficiente para un tratamiento detallado de los temas, tal y como se hizo en la anterior elaboración.

Informes medioambientales

El servicio de Salud Laboral de Lagun-Aro ha solicitado del Gobierno Vasco la consideración de ENICRE (Entidad de Inspección y Control), de forma que se le considere apta para emitir informes de validez oficial en temas medioambientales.

Ello supondría que por este servicio se podrían realizar mediciones de control medioambiental, por ejemplo en el control de chimeneas, cubriendo así una necesidad que las Cooperativas en algunos casos requieren, ofreciendo de esta forma un servicio más completo a las mismas.

Cobertura del desempleo a los socios trabajadores de Cooperativas en el Régimen General de la Seguridad Social

Aunque en el número de marzo informábamos que el Secretario General de Empleo y Relaciones Laborales, Dn. Marcos Peña, había presentado una solución que serviría de pauta de conducta a los cooperativistas que hubiesen optado por el Régimen General de la Seguridad Social para equiparar la cobertura de desempleo a la que tienen los trabajadores por cuenta ajena, hoy tenemos que decir que la solución no está tan cerca.

A la Comisión dirigida por el Presidente de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi Dn. Fco. Javier Sanz, el pasado 1 de marzo así se lo había hecho saber el señor Peña, prometiendo que la solución sería dada entre los días 13 a 20 del mismo mes de marzo en el Parlamento.

Sin embargo, al responder a la pregunta, con respuesta oral, en Comisión sobre modificación del Real Decreto 1043/1985, el pasado día 26 de abril, parece que el

señor Peña se ha retractado de su promesa y ahora retrasa su solución alegando "que no existe previsión de gasto en los presupuestos del INEM para 1.994 para la cobertura de estas prestaciones", por lo que, de momento, el asunto queda apartado, no sin que la Comisión nombrada para resolver este tema a nivel estatal, presidida por Fco. Javier Sanz, vaya a seguir trabajando para el logro inmediato de esta cobertura.

Varias empresas de MCC entre las más exportadoras de Euskadi

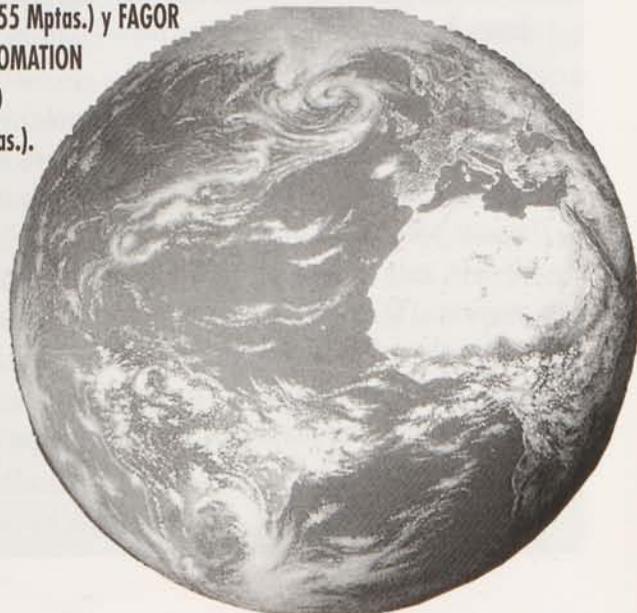
Recientemente la revista Actualidad Económica ha publicado un ranking de las principales empresas exportadoras vascas. En él, se incluyen las primeras 50 empresas exportadoras en base a las ventas realizadas en el exterior a lo largo del ejercicio anterior utilizando datos referidos solamente a las fábricas del País Vasco. La empresa Petronor es la campeona de la exportación, que vendió al exterior 63.500 millones de pesetas sobre una facturación total de 185.000 millones de pesetas.

La primera empresa de la Corporación MCC que figura en este listado, lo hace en decimotercer lugar, es Fagor Ederlan, que el ejercicio pasado exportó 8.062 de los 11.643 millones que facturó; es decir el 70 % de sus ventas las realizó fuerza del Estado.

Copreci está en el puesto decimosexto. Sus exportaciones alcanzaron los 5.867 millones de pesetas, un 66 % de sus ventas, que llegaron a los 8.802 millones de pesetas.

La vizcaína Matrici también se encuentra entre las más exportadoras. Está en el puesto 22 de este ranking por haber vendido 4.283 millones al exterior, lo que supone más del 90 % de sus ventas totales.

Además, otras empresas de la Corporación que figuran entre las 50 primeras de Euskadi son: FAGOR ARRASATE (2.757 Mptas.), ORKLI (2.553 Mptas.), Fagor Electrónica (2.354 Mptas.), DANOBAT (1.688 Mptas.), MAIER (1.659 Mptas.), Cikautxo (1.505 Mptas.), Soraluece (1.255 Mptas.) y FAGOR AUTOMATION (980 Mptas.).



ANECDOTARIO



Malévolos

No conozco a nadie que sea verdaderamente malo como persona, todo lo más, a veces, he pensado que alguien fastidioso o que me hacía daño sin motivo (aunque nunca hay motivo para hacer daño) era una mala persona pero el tiempo y la distancia siempre han rebajado esa catalogación hasta dejarlo, todo lo más, en desagradable, inaguantable o cosa parecida.

Sin embargo hay una clase de personas que tienen una innata disposición a la travesura, a colocar a los demás en una situación de momentáneo desagrado. Son personas, por otra parte, simpáticas, alegres y dicharacheras; que saben levantar el ánimo de un grupo en un santiamén, solo que hay que estar con ellos ojo avizor porque la broma, a veces pesada, está latente en cualquier momento. Yo les catalogaría con el epíteto de malévolos y reivindicaría para ellos el reconocimiento de ser una especie de vacuna contra, precisamente, el mal verdadero.

Ellos, con sus pequeñas, o no tan pequeñas travesuras inoculan en los desprevenidos el antídoto suficiente para prevenir mayores "putadas". Voy a traer algunas anedoctas que he conocido personalmente, agrupadas por esta vez, en aquellas que les salió mal a los bromistas de turno.

La primera que se me ocurre es la de aquel socio que asistía, medio dormido, a una charla informativa previa a la Asamblea General. Era la sesión de las 6 de la mañana: para los del primer relevo, y el malévolo primero encontró una peladura de naranja en el suelo. Se le ocurrió introducir un alfiler que el tenía, en la peladura de forma que no sobresaliera la punta y lo dejó en el asiento contiguo al suyo para que en la próxima sesión algún compañero diera un bote espectacular y así poder animar la reunión con algo de "salsa". Satisfecho de su creatividad se sintió vivo, despierto y de solo imaginar el resultado: alegre. Terminó la charla, se levanta para marcharse y hete aquí que un compañero suyo plantea una polémica

de última hora. El ponente replica, pero no convence, otros entran en la discusión, que se alarga. Nuestro protagonista que había iniciado la salida, se había desplazado un asiento, decide sentarse: ¡¡Hay!! ¡¡Mecauen!! y poco, a poco, con mucho cuidado se saca 20 centímetros de aguja de su dolorida nalga. Esta vez el "artista" no rió su gracia, no tenía humor para hacerlo.

Otra vez, dos compañeros que habitualmente compartían, a media mañana, un par de coca colas traman rellenar las botellas con un producto laxante que conocían y reirse de los que deberían correr desafortunadamente a los servicios. Lo planean pero sólo queda en intención, excepto para uno de ellos que toma la botella que su compañero tiene a medio beber, lo vacía de un trago, introduce el nuevo líquido y va con el suyo a su puesto de trabajo, lo deposita encima de un armario y se pone a trabajar. Una chica ve la botella rellena de laxante junto a la máquina de coca cola y, conociendo la costumbre del bromista, de tomar-

Nos han visitado...

Su objeto es la actualización de la Ley General de Sociedades Cooperativas, vigente desde 1.938

Comisión de Fomento Cooperativo del Congreso de México.



La Comisión de Fomento Cooperativo del Congreso de México está formada por varios diputados mexicanos y su objeto es el de actualizar la Ley General de Sociedades Cooperativas, que data de 1.938. Aunque esta comisión ya ha redactado un borrador de la ley, antes de su discusión entendió necesario visitar experiencias cooperativas de carácter internacional con el fin de orientar la redacción de la misma. Cuatro integrantes de esta comisión, -en la foto-

grafía junto a José Antonio Goitia- pasaron tres días conociendo las interioridades de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Durante estos tres días se entrevistaron con Adrian Celaya, Asesor Jurídico de MCC, y con Jesús Mari Herrasti, Director de Operaciones Internacionales de la Corporación. Completaron su estancia con la visita a varias plantas de producción y al centro de investigación IKER-LAN.

se el refresco a esa hora piensa que se ha olvidado olvidado la botella y con la mejor intención se la acerca hasta el puesto de trabajo depositándolo en su mesa. Resultado: las carreras al baño todavía son celebradas en esa cooperativa, de este malévolo con mala suerte. Es que ja quién se le ocurre ser considerado con los demás! ¡quién mandaría a la chica ayudar al compañero!

He conocido a un ATS que clavaba la aguja hipodérmica al "amigo" en la nalga, con los pantalones bajados, por supuesto, y con un, ¡perdón espera un momento! salía de la enfermería para llamar a otros amiguetes y destornillarse desde la puerta semi abierta de la comprometida postura a la que se veía obligado el, nunca mejor dicho, paciente.

Este mismo "experto de la broma" era capaz de llenar la boca del que esperaba unas gotas en los ojos (ya sabe el lector que el reflejo que padecemos muchos de abrir la boca cuando hurgamos en el párpado).

Como colofón a estos relatos me gustaría terminar con el comentario de la mecanógrafa que ha hecho posible este escrito: hay mucha diferencia entre una broma y una putada y éstas que tú recuerdas son putadas. ¡Vale!

Kaminero

Aula Cooperativa

LO SOCIAL Y LO ECONOMICO

Recientemente he tenido la suerte de encontrarme con cooperativistas gallegos y mantener una larga charla sin guión previo ni temario obligado.

Hablamos de intereses comunes, de comunes problemas. De sus éxitos deportivos: Celta, Deportivo y de los nuestros: Olazabal, Fiz.

En uno de esos bruscos cambios, que no se sabe luego muy bien a que son debidos, la charla derivó hacia la historia. Coincidimos en criticar a los historiadores y a los políticos que adornan de transcendentalismo lo que no son más que intereses de grupo.

Pensamos que no hay argumentos para justificar una separación entre Galicia y el norte de Portugal. Decíamos convencidos que es una incongruencia separar con una línea imaginaria a un mismo pueblo: imponernos una lengua diferente y una diferente cultura cuando la realidad es compartida. Llegamos a la conclusión que mantener fronteras es un peligroso modo de no ser naturales.

Pero uno de los contertulios dijo algo que me interesó sobremanera. Dijo: *España y Portugal estuvieron unidos políticamente entre 1580 y 1640, es decir 60 años pero después esta unión se rompió, y no hay que buscar la razón en motivos militares o políticos sino económicos.*

Durante la unión política Portugal y sus colonias se mantuvieron como unidad económica separada de España: distinta moneda, sistema tributario diferente, diferente regla-

mentación, e incluso diferentes servicios de enlace y comunicación entre las personas.

Hubo una integración política que no se complementaba con una unión económica y social. Las colonias alejadas geográficamente siguieron durante siglos unidas a Lisboa, mientras que los vecinos españoles, incluso los hermanos gallegos separaban sus destinos históricos.

Mi amigo extendió este análisis a otros ejemplos tales como la desunión de Noruega y Suecia o la desarticulación del Imperio Austrohúngaro donde se daban iguales circunstancias. Su conclusión resultó clara y lógica. No es posible unir personas, entidades o pueblos sólo a través de la política o por la ley. Es necesario añadir la convergencia económica y social. Llegamos a politizar nuestras opiniones y expresamos eso de: Portugal y Galicia están separadas contra natura así como es incomprensible defender la separación de los vascos en dos estados. Pero la noche era joven y el tema daba para más. Pregunté: *¿Y es natural que en las sociedades de capitales persista la desunión económica entre patrono y trabajador?*

Parece -reflexioné en voz alta- que el único sistema verdaderamente eficaz es el capitalismo que se basa, precisamente, en la separación del interés económico entre trabajadores y empresarios. A lo peor el sistema de unión económica es necesaria para unir pueblos pero no para unir individuos.

Mi amigo gallego no estaba de acuerdo con esto. El cree que la fuerza definitiva del cooperativismo y lo que con el tiempo le va a dar mayor protagonismo en el futuro es precisa-

mente cumplir con el requisito de compartir lo social y lo económico entre los protagonistas del proyecto empresarial.

Siempre persistirán las diferencias de naturaleza e interés entre capital y trabajo, entre política y pueblo, entre jóvenes y mayores, entre hombres y mujeres, pero no es inteligente unirlos sólo por un hilo, dejando cabos sueltos que a la postre son vitales para crear una sola realidad.

Tarde o temprano la naturaleza de las cosas se impone a las fórmulas ideológicas y surge una nueva etapa, renovadora de espíritu y de mente. Hoy caen por el peso de la lógica las fronteras cuando hace aún solo 20 años era considerada como traición no defender con la vida los límites del Estado.

Acusación de traición que también se percibe en ciertos mensajes de la lucha de clases que unos y otros reinventan en cada confrontación en el patio vecinal del país, o de la empresa.

Terminaba el gallego expresando esta convicción: *los empresarios, los verdaderos, los que desean futuro para sus empresas ofrecen a los trabajadores responsabilidades económicas, adoptando sus criterios y sus intereses antes de fijar las condiciones políticas.* ¡Si esto no es cooperativismo que venga Santiago y que lo vea!

José M^a Larrañaga

La inversión ha ascendido a 700 millones de pesetas y prevé crear 34 puestos de trabajo en este ejercicio.

FPK, nueva empresa promovida por MCC y el grupo alemán Presswerk Köngen

J.M.F.

Los padres de la criatura son MCC y el grupo alemán Presswerk Köngen. Entre ambos, con una inversión de 700 millones de pesetas, han dado a luz una nueva empresa, FPK, que se dedicará a la fabricación de componentes de automoción partiendo de un nuevo material reciclable denominado GMT, compuesto por polipropileno y fibra de vidrio.



Tecnología alemana

La compañía Presswerk Köngen, filial de la multinacional alemana Rütgerswerke, fue la primera en desarrollar en Europa piezas a partir de composites como el GMT. La colaboración de MCC con la multinacional germana permitirá la incorporación de un material de última generación en el mundo del automóvil, compuesto por plástico y fibra de vidrio, y que cuenta con la ventaja del precio y de su potencial de reciclaje. Asimismo, la tecnología germana posibilita la instalación de equipos muy automatizados para la fabricación de las piezas, que junto con los costes de fabricación en el Estado -inferiores a los alemanes- han incidido de forma decisiva para abordar este nuevo proyecto.

piezas con destino a otros modelos y fabricantes. Precisamente esta nueva actividad ya tiene prevista la fabricación de las cápsulas de insonorización (pieza para reducir el ruido del coche hacia el exterior) del Seat Polo y del Seat Toledo para el primer semestre del año que viene.

Landaben las primeras piezas fabricadas en las nuevas instalaciones de Zamudio para su correspondiente homologación. Por su parte la industrialización de las cápsulas de insonorización para el Polo y el Toledo está previsto que se realice el primer semestre del año que viene.

En este momento FPK cuenta con una carga de trabajo valorada en 1.500 millones de pesetas anuales, lo que garantizará la práctica saturación de la nueva línea. Además, según el plan de viabilidad, la nueva compañía alcanzará en 1.995 un volumen de ventas de 1.200 millones de pesetas, para, doce meses después, llegar a unos 1.500 millones.

35 puestos de trabajo

La puesta en marcha de este proyecto empresarial ha supuesto la creación de 35 nuevos puestos de trabajo y prevé terminar con una plantilla superior a los cincuenta trabajadores en 1.996.

A lo largo de este mes de mayo se entregarán en la planta navarra de

FPK, ubicada en Zamudio, producirá una pieza en plástico -el *front-end*- para la parte interior delantera del nuevo modelo Polo de Volkswagen. En concreto este pedido para Seat-Volkswagen comprende un suministro de 1.200 piezas al día, que se podría prolongar durante toda la vida del Polo, así como realizar otro tipo de



Athlon, S. Coop.

Después de haber leído aquellos consejos, para “la larga vida”, nuestras conclusiones habremos sacado. A pesar de los más de 2.000 años de distancia de unos a otros vemos que siguen siendo totalmente “modernos” y actuales. En definitiva nos hablaban de vivir bien, de estar a gusto, de realizarnos en nuestra vida tanto a nivel familiar, como social y laboral. Es decir, nos hablaban de SER FELICES, y NO ESTRESANTES-ESTRESADOS y ESTRELLADOS.

Quizás todos nuestros problemas se deban a la ruptura de la relación **alimentación-sedentarismo-ejercicio físico**, rompiendo el equilibrio en favor de la **obesidad y el inmovilismo**.

Señores, se trata de una carrera de fondo y dependerá de nosotros el que existan obstáculos, cuestas y pendientes insalvables.

Ejemplo

Gasto calórico de una persona que trabaja en oficina

Dormir 8 horas	70 Kc/h	560 Kc/c.
Trabajo 8 horas	120 Kc/h	960 Kc/h
Comer 1 hora	110 Kc/h	110 Kc/h
T.V. 3 horas	110 Kc/h	110 Kc/h
Trabajos caseros 1 hora	150 Kc/h	150 Kc/h
Ocio pasivo 3 horas	110 Kc/h	330 Kc/h
TOTAL Día		2.440 Kc/día

Gasto calórico de una persona en taller

Dormir 8 horas	70 Kc/h	560 Kc/h
Taller 8 horas	150 Kc/h	1200 Kc/h
Comer 1 hora	110 Kc/h	110 Kc/h
T.V. 3 horas	110 Kc/h	110 Kc/h
Trabajos caseros 1 hora	150 Kc/h	150 Kc/h
Ocio pasivo 3 horas	110 Kc/h	330 Kc/h
TOTAL Día		2.680 Kc/día

Si usted es varón y no alcanza las 3.000-3.500 Kc., o es usted mujer y no alcanza las 2.750-3.000 kc., probablemente sus intereses en michelines supérfluos (obesidad) los tiene asegurados (día a día).



¿Cuánto gastamos al cabo del día?

¿Podemos llegar a saber cuánta energía gastamos al cabo del día en nuestras actividades? Les invitamos a que cojan lápiz y papel, y repasen con nosotros la tabla I, para ello pueden seguir los pasos del ejemplo del cuadro de la izquierda.

Mediante sumas y sencillas reglas de tres (recordamos que las kilocalorías están calculadas en relación a 1 hora de actividad) calcularemos nuestro coste energético.

co. Dígame en voz alta: **¿qué cantidad obtiene?**

¿Qué hacer?

La respuesta está dada (aquí no nos inventamos nada) “debemos promocionar la salud individual”. Al hablar de promocionar la salud, el mayor énfasis se pone en dejar el tabaco, abstenerse de tomar alcohol, controlar la alimentación y sobre todo las grasas (por la boca muere el pez), dor-

mir el suficiente número de horas, hacerse reconocimientos médicos periódicos para vigilar la salud...

Todo esto está bien, pero son conductas que evitan que una persona pierda la salud, pero no que aumente la que ya tiene. **La única conducta que ha demostrado que es capaz de aumentar**

la salud, aunque de por sí ya se tenga buena, es el ejercicio físico controlado y programado, que induce unos cambios en el organismo dándonos mayor capacidad de trabajo físico y psíquico, "mens sana in corpore sano". Esta última frase tiene más de 2.000 años de historia, me recuerda a los consejos del capítulo anterior. Quizás haya llegado el momento de hablar de la **terapia del movimiento**.

Llegados a este punto me pregunto: ¿seremos capaces de movernos? ¿aumentaremos nuestro gasto diario? ¿pelearemos contra el sedentarismo y todo lo que el propio sedentarismo conlleva?. La solución está en cada

uno de nosotros. Usted tiene la palabra, pero recuerde, **nadie lo va a hacer por usted.**

Tabla I

Actividades Cotidianas		Ejercicio Físico	
Actividades	Kc/H	Actividades	Kc/H
Dormir	70	Caminar 3 Km/H	160
Descansar/T.V.	110	Caminar 4 Km/h	205
Aseo	110	Carrera a pie 8 Km/h	610
Vestirse	110	Carrera a pie 11 Km/h	785
Desayuno, comida	110	Carrera a pie 16 Km/h	1140
Conducir	140	Ciclismo medio	385
Sentado	100	Ciclismo intenso	560
Trabajos caseros	150	Futbito medio	595
Jardinería	350	Futbito intenso	840
Trabajo en cadena	150	Judo	945
Trabajo ordenador	110	Natación braza 1,6 Km/h	410
Trabajo sentado	105	Natación braza 3,5 Km/h	1850
Bajar escaleras	200	Natación crawl 1,6 Km/h	420
Subir escaleras	350	Natación crawl 3,5 Km/h	1900
Trabajo manual	115	Natación espalda 1,6 Km/h	500
Estudio/escritura	140	Natación espalda 3,5 Km/h	2000
Tareas de oficina	120	Baile moderno	510
Trabajo con movimiento	280	Squash	770
Soldadura	210	Tenis	370
Serrar	500	Aerobic	470

Kc/h=Kilocalorías/Hora

Liburuak

Las artes marciales y el arte de la dirección

Las técnicas y estrategias de las artes marciales, apreciadas durante siglos por su eficacia tanto para el combate como para el perfeccionamiento personal, se aplican en este libro de Robert Pater al campo de la dirección de la empresa. El autor conduce al directivo que aspira a conseguir el "cinturón negro" por un camino dividido en tres etapas. En la primera, se trata de que adquiera la capacidad de conocerse y dominarse a sí mismo; en la segunda, debe aprender a conocer y manejar a sus aliados y sus adversarios; en la tercera, aprenderá a aprovechar el efecto de las fuerzas en principio no controlables y a "dirigir el cambio".

Cada sección de este libro incluye aplicaciones prácticas y se ilustra con experiencias de primera mano de ejecutivos que han logrado incorporar los métodos de las artes marciales a la dirección de sus empresas.



Guri dagozkigunak

Internacionalización de MCC

"(...) La exportación, y la actividad en el exterior, en general, no supone una novedad para MCC. Sin embargo este año es especial porque la Corporación ha conseguido vender más de 61.500 millones de pesetas fuera de las fronteras españolas, el equivalente al 31 por ciento de lo que facturó su Grupo Industrial y un 18,3 por ciento más que en 1.992. Javier Mongelos, presidente del Consejo General de la Corporación, cree que *la nueva organización sectorial nos ha permitido alcanzar estos resultados*".

Actualidad Económica

Calidad, servicio, costo e innovación

"(...) Hay cuatro pilares básicos en el funcionamiento de una empresa: calidad, servicio, costo e innovación. Esto hay que transmitirlo a todas las personas: que hay que cuidar estos cuatro aspectos y el equilibrio entre ellos, sin olvidar ninguno. (...) Y hay que ser muy crítico en la gestión diaria (aunque vayan bien las cosas). Conocer siempre cuáles son los problemas que existen o que pueden surgir, y ponerlos encima de la mesa, sin tapar nada".

Koldo Saratxaga, Gerente de IRIZAR, en "Cuadernos de LKS"

Fagor Sistemas ha creado recientemente la empresa CIMA, filial de la firma de Arrasate en Francia. CIMA nace con el propósito de establecer una línea conjunta de actuación técnica, comercial y productiva con Fagor Sistemas.

J.M.F.

Bajo la denominación de CIMA (Conception Industrielle des Moyens Automatisés) opera desde el pasado mes de abril la recientemente creada empresa filial de la actividad de ensamble de Fagor Sistemas en Francia.

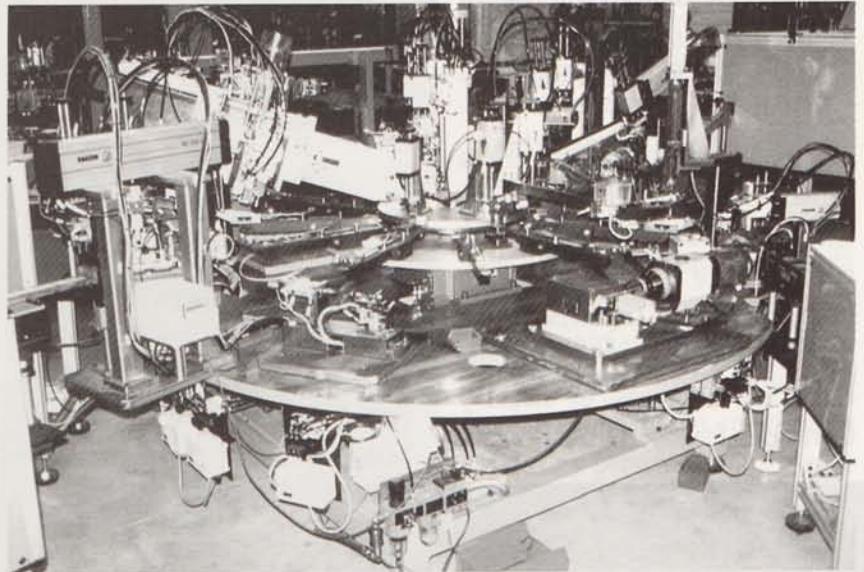
La nueva empresa está ubicada geográficamente en la localidad de Orange (Area del Mediodía francés) y para su constitución se ha contado con la aportación de un equipo técnico y comercial de 10 personas seleccionadas a partir de los mejores elementos que hasta el presente han constituido su competencia más directa en el país galó.

Sistemas automáticos

El objeto de la actividad empresarial de CIMA será la concepción y realización de sistemas automáticos para el ensamble y manipulación de componentes de dimensión pequeña y media, pretendiendo prestar una

Se dedicará a la concepción y realización de sistemas automáticos para el ensamble y manipulación de componentes de dimensión pequeña y media

Fagor Sistemas crea una filial en Francia



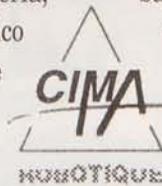
Aplicación práctica de sistema de ensamble automático para el sector auxiliar del automóvil.

especial dedicación a los sectores de auxiliar del automóvil, cerrajería, agroalimentario y farmacéutico en los cuales se disponen de referencias de aplicación de muy alta significación.

Al margen del objetivo específico de articular una presencia directa creciente en los mercados francés y francófonos de Bélgica, Suiza y Luxemburgo, CIMA nace con el propósito de establecer una línea conjunta de actuación técnica, comercial y productiva con Fagor Sistemas con objeto de maximizar la actuación global en los mercados de la Unión Europea con los de la actividad de ensamble que la

firma de Arrasate tiene en Aretxabaleta. En concreto, se espera que CIMA pueda generar un volumen de ventas equivalente al que Fagor Sistemas dispone en el mercado nacional.

Finalmente cabe indicar que CIMA nace como una Sociedad Anónima en la cual Fagor Sistemas cuenta con una participación de un 80 % en el capital fundacional, mientras que el 20 % restante será aportado por el propio personal de CIMA. Como consecuencia de todo ello, Fagor Sistemas ostentará la presidencia de la nueva compañía, así como la gerencia de la misma.



El transporte supuso uno de los mayores embarques aéreos jamás realizados por un fabricante de máquina herramienta español

Fagor Arrasate suministra importante maquinaria a Estados Unidos por vía aérea

Fagor Arrasate ha suministrado recientemente un nuevo sistema flexible para la fabricación automática de puertas de frigorífico destinada a una de las plantas de General Electric en Estados Unidos.

El suministro se realizó por vía aérea, con el fin de evitar el largo tiempo de transporte marítimo que normalmente es necesario entre Europa y América. La celeridad con que Fagor Arrasate ha entregado esta línea -el proceso de diseño y fabricación fue especialmente anali-

50 toneladas

Dada la envergadura de la línea, con más de 20 metros de longitud y 50.000 kgs. de peso, este transporte aéreo ha supuesto un importante éxito de logística de Fagor Arrasate. En realidad, los equipos enviados

Una expedición exitosa

Tras un riguroso análisis de las posibilidades y servicio, se decidió enviar los equipos en un B747-F de la compañía Lufthansa desde Frankfurt.

Los técnicos especialistas en carga aérea se desplazaron desde Frankfurt a la factoría central de Fagor Arrasate en Mondragón con objeto de analizar el tipo de conjuntos, el empaquetado, requisitos de colocación, y demás detalles del porte.

La línea de fabricación fue desmontada y preparada para el envío de acuerdo a un minucioso plan que garantizara un exitoso traslado en el avión. Ingenieros de Fagor Arrasate se desplazaron también al

aeropuerto alemán para colaborar en la carga del sistema de fabricación.

La expedición partió de Mondragón hacia Frankfurt el día 3 de marzo, aeropuerto en el cual se cargó toda la gran maquinaria. Pocos horas después el Jumbo 747 D-AB40 aterrizaba en el aeropuerto americano de Huntsville desde donde la instalación se trasladó definitivamente a la cercana planta de General Electric.

FAGOR



suponen una de las mayores cargas enviadas nunca por vía aérea por una empresa española de máquina-herramienta.

La carga se componía de 13 grandes partes, de las cuales 4 presentaban especiales dificultades de manipulación y envío por avión. El subconjunto más importante llegaba a pesar, en un solo bloque, más de 11 toneladas. Además de estos grandes subconjuntos se debieron cargar otros 21 bultos de dimensiones más pequeñas, pero, en cualquier caso, nada desdénables. También fueron enviadas varios miles de puertas ya realizadas en la línea flexible de fabricación durante las pruebas de aceptación en España.

Pocos aviones de entre los existentes en la actualidad pueden transportar cargas tan elevadas. En concreto las posibilidades se limitan a los B747 Jumbo-Cargo y a los Antonov 124. Se optó por el primero y la maquinaria enviada por Fagor Arrasate suponía más del 75 % de la capacidad del aparato.



zado y controlado para hacer la entrega en un tiempo récord- ha supuesto ventajas competitivas para General Electric respecto a otros fabricantes ya que en el lanzamiento de un nuevo modelo de electrodoméstico es de vital importancia la reducción del tiempo necesario para poner el producto en el mercado.

Fagor Electrodomésticos presentó sus productos a través del satélite Hispasat

El pasado mes de abril Fagor Electrodomésticos emitió vía satélite la presentación anual de sus productos a 30 ciudades distribuidas por la geografía española.

La emisión consistió en un programa de televisión de una hora de duración realizado en directo desde la sede de Fagor en Mondragón. En el programa intervinieron Iñaki Belategi, Gerente de Fagor Electrodomésticos, Javier Sotil, Gerente Comercial de Fagor Confort y Fabian Bilbao, Gerente Comercial de Línea Blanca, y durante el programa fueron mederados por Andrés Aberasturi.

A lo largo del programa los directivos hablaron de la situación del mer-



cado, la competencia internacional y la estrategia de Fagor. Además los distribuidores de Fagor, concocados en los 30 hoteles donde se emitió el programa, tuvieron la oportunidad de realizar preguntas a los responsables de Fagor, consiguiendo de esta manera una emisión interactiva.

Esta ha sido la primera experiencia que se realiza en el Estado conectando el satélite Hispasat a treinta receptores simultáneamente.

Esta iniciativa, denominada "Orbita Fagor", pionera en su género, ha supuesto un importante esfuerzo y persigue el onjetivo de abrir nuevas vías de comunicación en las relaciones comerciales de las empresas.

Más fáciles de montar y asequibles a cualquier presupuesto

Síntesis de Fagor, un nuevo concepto de cocinas

Fagor ha ideado un nuevo concepto de cocinas. Se trata de las Cocinas Síntesis, que aportan un diseño innovador y que se adaptan a cualquier presupuesto. Además, son cocinas asequibles de las que se puede disfrutatr rápidamente ya que son mucho más fáciles de montar que el resto de las cocinas.

Este modelo de cocina ofrece tres soluciones diferentes que se adaptan a cualquier espacio: Lineal, Angular o Duplex y cada una de ellas contiene múltiples soluciones, diferentes colores y texturas, distintos complementos y accesorios para que cada uno diseñe la cocina a la medida de sus gustos y necesidades.

En definitiva, una amplia gama para dar solución a cualquier tipo de espacio. Fagor ha puesto ha dispo-

sición de sus clientes un teléfono gratuito (900-400040) en el que se atienden sus consultas.



ICTE, nace el Instituto Comunitario

J.M.F.

Con su constitución como empresa



ICTE

Instituto Comunitario Tercera Edad

cooperativa el pasado mes de febrero, el Instituto Comunitario de Tercera Edad (ICTE) ya ha abierto sus puertas. La misión de esta nueva Cooperativa de servicios, nacida en el seno de SAIOLAN, será la de prestar servicios destinados a desarrollar el potencial humano y personal del colectivo de la Tercera Edad, así como formar a los profesionales y ciudadanos inquietos por ofrecer una atención integral al anciano y mejorar su calidad de vida.

Grupo promotor

El grupo promotor de este proyecto ha estado integrado por Estibaritz Andrió y Ana Bujanda, médico y Licenciada en Ciencias Empresariales, que en 1.990 se embarcaron en esta aventura en el campo de la gerontología. Durante estos cuatro años de maduración del proyecto han realizado viajes por Dinamarca, Suiza o Francia, han asistido a cursos, jornadas y congresos relacionados con la tercera edad, han realizado estudios comparativos y

han adquirido una formación propia que les ha sensibilizado en el campo de la gerontología y que finalmente les ha conducido a la constitución de ICTE.

Ya han sido varios los Ayuntamientos de la Comarca -Arrasate,

Cursos para

Hasta ahora los cursos impartidos por ICTE han sido bajo demanda de entidades y empresas muy concretas, pero en vista del interés y aceptación que han suscitado, a partir del mes de junio el ICTE ofrecerá una serie de cursos monográficos dirigidos al público en general. A estos cursos podrán asistir tanto aquellas personas con deseos de introducirse en el campo de la Gerontología,



Ana Bujanda, Paco Alvarez y Estibaritz Andrió, responsables de ICTE.

de desarrollar el potencial humano y personal de la Tercera Edad

Sanitario de la Tercera Edad

tercera edad

como aquellos profesionales y familiares que se dedican a la atención directa al anciano. Los cursos versarán sobre los cuidados básicos en la atención al anciano, su salud psíquica, los servicios comunitarios para la tercera edad y la valoración de las necesidades del anciano y del cuidador. Si deseáis más información sobre estos cursos os la proporcionarán en el teléfono 770500 de Mondragón.

Oñati y Aretxabaleta- los que han decidido participar en el desarrollo de ICTE como empresa de servicios que pueda dar respuesta a sus necesidades locales. Además también se cuenta como socios con jubilados que desean participar activamente en la empresa.

Areas de trabajo

Las áreas de actividad de esta nueva empresa son tres: la investigación, la promoción y la formación y el desarrollo del colectivo de la tercera edad.

En el ámbito de la investigación ofrece a instituciones públicas y privadas asesoramiento a través de estudios sobre aquellos ámbitos de interés social, económico, sanitario y de infraestructura en gerontología. Dentro de las tareas realizadas en este campo las más relevantes han sido el Diagnóstico de las necesidades de los profesionales que trabajan en la atención directa al anciano en la Comarca del Alto Deba, el Estudio Internacional del Espacio socio-sanitario para el Departamento de Sanidad del Gobierno Vasco o el Estudio de las necesidades Socio-sanitarias de los Mayores de la Comarca del Alto Deba para la Mancomunidad del Alto Deba.

El área de formación abarca dos ámbitos. Por un lado la formación gerontológica de profesionales y personas sensibilizadas en este campo, y por otro, los cursos y actividades dirigidas especialmente hacia las personas mayores. En el campo de la formación gerontológica ya se han impartido varios cursos de formación dirigidos a auxiliares domiciliarios. Además, también se han llevado a cabo cursos, y actividades para la tercera edad cuyo objetivo principal es el de mejorar su calidad de vida y al

mismo tiempo proporcionar un espacio de ocio y cultura que favorezca la formación y participación de nuestros mayores en la comunidad.

Por último, el área de promoción y desarrollo pretende la participación activa y la involucración de los jubilados en la vida comunitaria, tratando de canalizar la enorme experiencia y capacidad emprendedora de los jubilados dirigiéndola hacia los colectivos más desfavorecidos.

Además, a través de ICTE varios profesionales jubilados tienen la oportunidad de participar en programas de cooperación con países del tercer mundo con el fin de traccionar el progreso de estos países. Paco Alvarez y Jesús Larrañaga, ambos socios de ICTE, ya han impartido charlas y varios cursos de formación de profesorado técnico al personal docente de diferentes países sudamericanos.

Las puertas de ICTE están abiertas para todos. Si queréis participar, o simplemente informaros de las actividades que desarrolla, seréis bien recibidos.

Kongresurako oinarrien artikulatua,
Kapital sozialaren tratamendurako oinarriko araudia eta emaitzen banaketa,

MCCko kooperatiba kideen egitura sozietariari buruzko oinarriko araudia, enplegua eta desemplegua aurrez aurre.

Kooperatiben ihardunaldiak burutu ziren

Uztailean burutuko den Kooperatiben V Kongresurako prestakuntzetan barruan, pasa den apirilaren 14an burutu ziren Arrasaten hausnarketa ihardunaldia.



J.M.F.

Joa zen apirilean 14an burututako ihardunaldi honetako lehenengo komisioan bi gai eztabaidatu ziren. Alde bate-tik kongresurako oinarrien artikulatua, eta bestetik MCCko Kooperatiba kideen egitura sozietariari buruzko oinarriko araudia; bigarreanean berriz kapital sozialaren tratamendurako oinarriko araudia eta emaitzen banaketa aztertu zen; eta azkenik, hirugarren komisioan,

enplegua eta desenpleguari buruzko hausnarketa egin zen.

Gai bakoitzeko aurreproiektu bana aurkeztu zen eztabaidatzeko ihardunaldi honetan. Bertan bildu ziren danon iritziak jaso eta aurreproiektuei eginiko eraldaketa proposamenak eztabaidatzea izan zen ihardunaldi honen xederik garrantzitsuena.

Antolakuntzari dagokionez ez zen inolako nobedaderik izan. Komisio ezberdinetako partehartzaileek etxeko lanak eginda ekarri zituzten eta

honek dexente erraztu zuen komisioetan egin beharreko zereginak. Aurreko urtean bezala nahikoa izan zen goiz oso bat ihardunaldi honi amaiera emateko.

Hemendik eta uztaile bitartean -V Kongresua hile honetan burutuko da- ihardunaldi honetan jasotako eraldaketa-proposamen guztiak eztabaidatuko dira MCCko Kontseilu Orokorrean eta era berean proiektu definitiboa idatziko da.

Komisioak

Lehenengo komisioan erabateko okordioa egon zen, izan ere aurkeztutako 7 eraldaketa-proposamen bere gain hartuko baititu Kontseilu Orokorra ponentzien berridazketa egiteko orduan.

Bigarreanean ere dozena proposamen aurkeztu ziren eta dirudienez horiek ere sartuko dira ponentziaren texto definitiboan.

Azkenik, enplegua eta desenpleguari buruzko komisioan ardatza zera izan zen, enplegu errentagarria sortzea eta ekzedente guztien birkopkapena.

Comisión I

- **Articulado de bases del Congreso.**
- **Norma Básica sobre Estructura Societaria de las Cooperativas Miembros de MCC.**

Se presentaron 25 propuestas de modificación al texto inicial, pero sólo 7 se consideraron sustanciales

Amplio apoyo

37 representantes de diversas Cooperativas debatieron en esta comisión las dos ponencias mencionadas.

En relación a la primera ponencia hay que señalar que tiene su origen en la disposición aprobada por el IV Congreso para "encomendar a la Comisión Permanente y al Consejo General, la presentación al próximo Congreso de una propuesta de modificación del Articulado de Bases del Congreso, en la que también se contemple la condición societaria de las Agrupaciones".

Se presentaron dos propuestas de modificación al borrador de la ponencia y su carácter fue meramente formal. Se entendió que la ponencia estaba bien planteada.

La segunda ponencia -Norma Básica sobre Estructura Societaria de las Cooperativas miembros de MCC- es la respuesta a la necesidad de adaptación de los estatutos de las Cooperativas una vez entrada en vigor la nueva ley de Cooperativas de Euskadi. Esta ponencia, que se presentará al pleno del V Congreso, pretende regular los requisitos básicos y obligatorios que deben cumplir los estatutos y las normas internas de las Cooperativas de base.

El borrador de la ponencia tuvo 23 propuestas de modificación, de las cuales, 16 se han considerado formales y



Jesús Maiztegui,
responsable de la Comisión I

el resto como sustanciales. Entre las propuestas más interesantes trasladadas al Consejo General de MCC para su discusión destacan las siguientes: ampliar el listado de facultades del Consejo Rector; incluir como modificación estructural sustancial, cualquier decisión que suponga "la adquisición de empresas o actividades"; estudiar la problemática concreta de la cuantificación total de las aportaciones iniciales, en el sector distribución; permitir que las cuotas de ingreso superen el 20 % de la aportación inicial, estudiar la legalidad de poder delegar en el Consejo Rector, la facultad de constituir Coe-

perativas de segundo grado, corporaciones cooperativas y entidades similares, cuando tales decisiones no impliquen modificaciones sustanciales; incluir en la Naturaleza de la Norma como otro fin "y de atender a la Comunidad de su entorno"...

Resumiendo, esta segunda ponencia de la Comisión I tuvo un amplio apoyo y se espera que la mayoría de las propuestas de modificación serán asumidas por el Consejo General.

Comisión II

- Norma Básica de tratamiento del Capital Social y Distribución de resultados.

El Consejo General de la Corporación asumirá la docena de propuestas de modificación que se presentaron

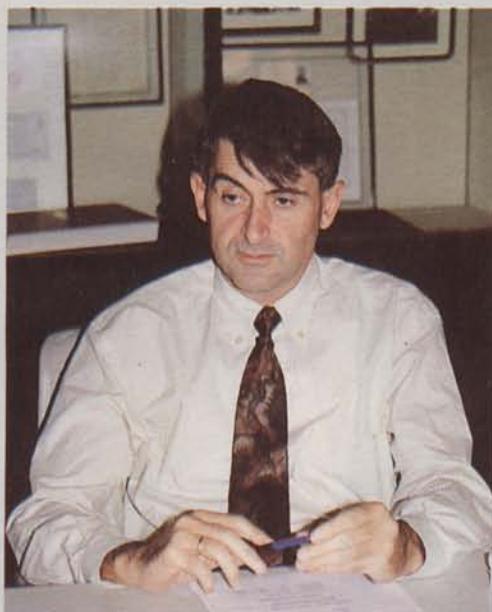
Adaptación a la Ley de Cooperativas

La presentación de esta ponencia para su debate, y posterior sometimiento a las decisiones del V Congreso, tiene su origen en las modificaciones que la nueva ley 4/93 de Cooperativas de Euskadi ha introducido en relación con el régimen económico de las Cooperativas, así como en la necesidad de adecuación del tratamiento a otorgar a otros apartados, como el Interés Corrector de la Inflación o las Aportaciones Institucionales.

En la Jornada de Reflexión del 14 de abril el borrador de esta ponencia tuvo 21 propuestas de modificación, de las que 9 concierne a aspectos formales y 12 a aspectos de fondo de la ponencia. Entre los posicionamientos de la Comisión de Trabajo acerca de las propuestas debatidas cabría destacar los siguientes:

Se considera conveniente concretar las condiciones de las aportaciones voluntarias, especificándose que en ningún caso participarán en la distribución de resultados.

En el cálculo de retornos según el grado de cumplimiento de los ratios financieros establecidos, la posición que corresponda a cada Cooperativa actuará como referencia máxima, pudiendo ser menor el porcentaje de retornos a aplicar, cuando así se considere oportuno en



José Ignacio Gárate,
responsable de la Comisión II

función de las circunstancias propias de las Cooperativas.

Además de las restantes condiciones establecidas para la monetarización de retornos, será preciso detentar un ratio de independencia mínimo, fijado finalmente en la unidad por el Consejo General.

A estos efectos el cálculo del índice de independencia de una Cooperativa se realizará excluyendo de los Fondos Propios las aportaciones al Capital realizadas por los socios institucionales.

Con toda probabilidad estas puntualizaciones sobre el texto inicial de la ponencia serán asumidas

por el Consejo General y serán incluidas en el texto definitivo para ser aprobadas por el V Congreso a celebrar el próximo mes de julio.

Comisión III

• Empleo contra desempleo.

Creación de empleo rentable y ubicación de todos los excedentes, orientación básica de la ponencia

Crear empleo rentable

El mensaje central de esta ponencia es el de dar un giro cualitativo a la gestión del empleo, pasando de la orientación asistencial que predomina en estos momentos, hacia una gestión de creación de empleo y de ubicación de todos los excedentes. Una orientación coherente con nuestra identidad cooperativa y, de acuerdo a las acciones del entorno, único modelo posible para poder hacer frente a una solución racional del desempleo.

Las conclusiones principales tras el debate de la ponencia en la comisión pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- No basta con establecer un criterio fundamental de "crear empleo" sino que el mismo debería completarse estableciendo el de "crear empleo rentable".
- Respecto a los criterios operativos se manifestó la preocupación de la priorización de las reubicaciones y se argumentó la idea de apostar por figuras más flexibles de contratación temporal que permitan dar una respuesta más ágil ante posibles problemáticas de desempleo.

Igualmente se sugirió que apareciesen con claridad la rentabilidad de las actividades de bajo valor añadido.

En cuanto al criterio de medidas correctoras, se llega a cuestionar el mismo concepto, al entender que la solución



Jesús Goienetxe,
responsable de la Comisión III

al problema ha de venir por la adecuación entre cuotas y prestaciones, sin que corresponda por tanto fijar una cuota máxima, si bien se comentó que a pesar de todo pueden darse situaciones especiales.

Por último se comentaron los criterios organizativos, en los que se analiza el ámbito en el que debe establecerse la responsabilidad de la gestión del empleo. En este sentido, hubo quien pensaba que había que clarificar la participación de Lagun-Aro, y por otro lado, quien entendía que la participación de Lagun-Aro en el ámbito de la gestión del empleo debería ser mínima, si no nula, remitiéndose su función a la administración de la prestación.

Otalorako Berriak



OTALORA pone en marcha una iniciativa para transmitir experiencias empresariales llevadas a cabo en las Cooperativas de la Corporación.

Predicar con el ejemplo

J.M.F.



El Centro de Formación OTALORA ha puesto en marcha una iniciativa novedosa. Se trata de reunir a los directivos de las Cooperativas-Gerentes en su mayoría para que conozcan experiencias empresariales que se han llevado a cabo en otras Cooperativas de la Corporación y que han resultado exitosas. Son una especie de ejercicios espirituales, en los que alejados del mundanal ruido -OTALORA se halla en un paraje sin igual- y del día a día de la empresa, los directivos comparten unas horas para

analizar experiencias empresariales cuyos resultados han sido excelentes y al mismo tiempo, reflexionan sobre cómo trasladar estas experiencias a sus respectivas Cooperativas. Y lo cierto es que a pesar de que nuestras Cooperativas están en la misma Corporación, el intercambio de experiencias entre ellas no suele ser algo habitual. El propio Javier Mongelos, Presidente de la Corporación MCC, señalaba en la presentación de este acto que *hay realidades internas que desconocemos y que es necesario que sepamos transmitir. Estas*

en condiciones inmejorables para realizar una traslación de experiencias de unas Cooperativas a otras.

MAIER y "Hobekuntza"

En esta primera ocasión el ponente fue Julian Arrillaga, Gerente de Maier S.Coop., quien acompañado por Carlos Zubero, Director de Recursos Humanos de la firma de Gemika, hizo una exposición con todo lujo de detalles sobre una experiencia de Mejora Continua llevada a cabo en Maier y que les ha dado unos result

"Hobekuntza"

Bi izan ziren hobekuntzarako sistema hau ezartzeko arrazoi nagusiak. Alde batetik erronka kompetitiboari erantzuna eman ahal izateko, eta bestaldetik langileen sormen gaitasuna eta beraien arteko komunikazioa bultzatzeko. Ideia hauek abiapuntutzat hartuta 1.993ko martxoan jarri zuten martxan proiektu hau. Eta dagoeneko emaitzak ezin hobekak dira; iaz produktibitatearen % 12ko hazkundea eduki zuen Maierrek eta aurtengo ekitaldirako 16koa izango dela aurrakusi dute.

Julian Arrillaga, Gerentea, erdi zoratuta dabil alde batetik bestera ezarritako sistemaren nondik norakoak azalduz. Zamudioko Parke Teknologikoan izan zen, Parisen ere "hobekuntza" gora "hobekuntza" behera ibili zen Frantziako enpresa gizonen artean. "Hobekuntza" hitza ere erregistroan sartzea erabaki dute.

Hobekuntzarako sistema honetan "hobetalte"ek zeresan handia daukate, izan ere talde hauek dira produkzioan eman daitezkeen hobekuntzak planteatzen dituztenak. Orain arte 100 bat hobetalde sortu dira eta dagoeneko 130 arazo aztertzen ari dira.

todos excelentes. Hobekuntza, que así se llama esta experiencia, es un programa de mejora continua, basado en el aprovechamiento del potencial de ideas de las personas y de su involucración en la empresa para dar respuesta al reto competitivo que vivimos.

Los pormenores de esta singular experiencia puesta en marcha en Maier ya han sido explicados en sendas reuniones a los gerentes de las cooperativas integradas en las diferentes divisiones de la Corporación.

Y la idea ha calado, ya que todos los participantes en estas reuniones valoraban positivamente la iniciativa llevada a cabo por Otalora.

Dirigido a Responsables de Departamentos Comerciales, tendrá una duración de 16 horas

Seminario sobre Jefe de Producto

Los próximos 14 y 15 de junio se impartirá en Otalora un seminario sobre "Jefe de Producto", que tendrá una duración de 16 horas y que está dirigido a los Responsables de los departamentos comerciales de las Cooperativas.

Durante el seminario, en el que se combinarán las clases teóricas con los ejercicios prácticos, se desarrollarán los siguientes temas: la función del Jefe de Producto; plan de lanzamiento de un producto; la gestión del producto; la renovación y la eliminación del producto, plan de marketing del producto; y el cuadro de mando del Jefe de Producto.

Si estáis interesados en participar y queréis más información podéis llamar al teléfono 79 79 99 de Otalora.

Cartas al Director



Carácter Universal

El pasado mes leí el trabajo publicado en el número anterior en la sección Aula Cooperativa y recogiendo las propuestas que se hacen, he decidido escribir esta carta para informar acerca de algunas cosas, que por la forma de expresarse en dicho trabajo, deduzco que el autor del mismo desconoce.

La monedita del alma

El gobierno vasco está montando una escuela en Venezuela y otra en Argentina, donde piensan impartir cursillos de formación permanente sobre nuevas tecnologías. Estas escuelas las están montando jóvenes ingenieros de Saiolan (Eskola) y el personal nativo que va a colaborar en la impartición de las clases ha realizado un curso de 6 meses aquí, en nuestra escuela.

En cuanto a las propuestas que se hacen en el artículo, me gustaría reseñar que más que crear nuevos equipos, lo que sería bueno es potenciar los que ya existen. Las organizaciones no gubernamentales que se mencionan en el artículo nos quedan muy lejos, pero aquí, en nuestro valle existe una llamada "Harreman" que está abierta a todo tipo de colaboración.

También me gustaría señalar que existe un equipo humano que puede dar respuesta a la propuesta "a" del artículo en cuestión (Crear un equipo humano para ayudar a lanzar actividades empresariales cooperativas en el mundo). Se llama ICTE (Instituto Comunitario de la Tercera Edad) desde el cual se puede potenciar un voluntariado capaz de grandes acciones y que sin embargo no encuentra el eco que debiera, porque estamos comprobando que aquí hay muchas almas pero con pocas moneditas.

Saludos cordiales

Paco Alvarez

- No se admitirán Cartas al Director cuyo contenido se extienda más allá de un folio.
- Las opiniones vertidas en Cartas al Director no son compartidas necesariamente por la Redacción del T.U.
- Es imprescindible que sean firmadas y en ellas quede constancia del D.N.I. de su autor/autores.

