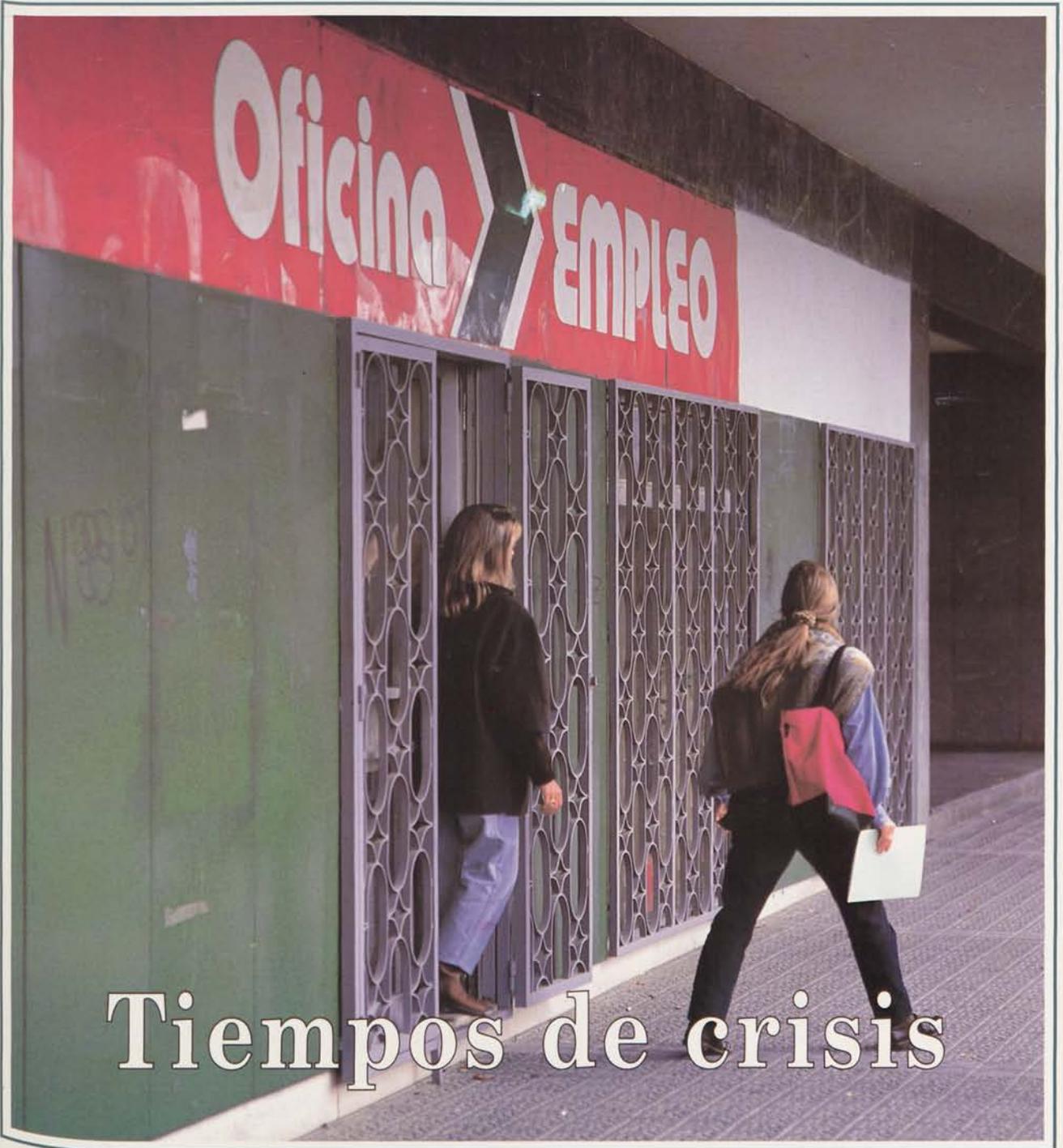


**TRABAJO Y UNION**

# Lankide

Nº 362 Zb - Octubre 1992 Urria - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



## Tiempos de crisis



**MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA**

## Las naranjas de la China

**T**odos padecemos del síndrome de Maastricht. Lo que sólo hace 25 años hubiese pasado desapercibido para el ciudadano de a pie, hoy incide y preocupa, creando desasosiego desde al ama de casa hasta la juventud, trascendiendo más allá de los ámbitos financieros y políticos especializados.

Hace muchos años, un admirable profesor de sociología nos decía que la evolución del precio de las naranjas de la China tenía repercusión, mayor o menor, en el bienestar de los habitantes de Euskadi.

No lo veíamos claro, pero intentaba decirnos que el Universo se halla tan interrelacionado, que cualquier modificación de la economía en un punto del Planeta deslizaba su influencia hacia los demás territorios, y que, por consiguiente, era saludable que nos interesásemos por los problemas de los demás, porque eran los nuestros.

Efectivamente, la crisis que ahora se advierte a nivel mundial tiene sus principales motivos en la débil situación de la economía de los Estados Unidos, con enormes desajustes fiscales y de balanza comercial; en la de Alemania, que se halla pagando aún la anexión política del territorio del Este; y en el esfuerzo colectivo de convergencia en el Sistema Monetario Europeo de los doce países que componen la Comunidad.

Estas turbulencias producen más desajuste, por supuesto, que el que pudiera surgir de la evolución del precio de las naranjas de la China.

La influencia de tan grandes acontecimientos es como la de un oleaje económico cuyo control se escapa a los organismos internacionales y, aún mucho más, a las entidades menores como son los estados que actúan aisladamente, o más aún, las empresas en cuya actividad inciden actitudes y decisiones que nacen fuera de sus ámbitos de soberanía.

Realmente, resulta difícil explicar la situación al final del segundo milenio de la era cristiana, en el que constatamos con pena que por hacer tanto caso a lo que pueda ocurrir respecto al Tratado de Maastricht, nos

estemos olvidando de lo que acontece en Somalia, Sudamérica, Africa en general, la antigua Unión Soviética o Yugoslavia -también la antigua-, países desprotegidos de la voluntad unánime y generosa del resto de naciones para aliviar sus extremadas penurias de muerte, hambre y miseria.

¿Y aquí qué? ¿Qué vamos a hacer con el futuro de nuestra actividad en las cooperativas? Lo normal es que superemos con mayor energía, vocación de empresa y entusiasmo, la manifiesta debilidad de la coyuntura que, con ser ya penosa en muchos casos, se vislumbra que lo va a ser mucho más en el próximo horizonte, donde la caída de la demanda industrial va a separar nítidamente las empresas competitivas de las que no lo son, marcando las diferencias objetivas mediante el comportamiento de sus resultados en cada ejercicio.

Son momentos de reflexión y sobre todo de tomar decisiones. De ver qué se puede hacer con carácter extraordinario en términos de diferenciarnos positivamente en las cooperativas que, precisamente, nacieron para tener a mano -por el lugar en el que se comparte la soberanía- más resortes que emplear contra situaciones de crisis. Y es que cuando se trata de pagar facturas y de hacer frente a las dificultades, es muy saludable que todos nos sintamos obligados a aportar nuestra contribución sin preocuparnos tanto de lo que también pueden hacer los demás.

Vamos, que el precio de las naranjas de la China ha aumentado; que su repercusión va a hacer que nuestra factura sea más cara y que sus costes los vamos a tener que pagar entre todos; más los que más tenemos, sin alarmarnos y sin dimitir de lo que somos: trabajadores que hemos puesto nuestro trabajo al lado del de otros para cooperar y tener relaciones laborales respetuosas con la dignidad humana en un espacio social cuyas normas nosotros hemos elegido. ■

5 Mesa Redonda



26 Aintzinakoak  
Los mieleros



33 Gure Kooperatibak:  
IKERLAN



EDITORIAL  
Las naranjas de la China 2

MESA REDONDA  
Las Cooperativas en coyunturas adversas 5

La industria vasca ante un nuevo desafío  
JAVIER LARRAYA 11

Reflexiones sobre la crisis  
JOSE LUIS GONZALEZ 14

Más vale prevenir  
JUAN DOMINGO GAZTAÑAGA 17

La Corporación ante la crisis  
JOSE IGNACIO GARATE 20

De viaje por Tierra Santa  
JOSE MARIA MENDIZABAL 23

“Los mieleros”  
CARMELO URDANGARIN 26

Euskal Kultura:  
Albina Madinabeitia 29

Gure Kooperatibak:  
IKERLAN invierte en Europa 33

Kooperatibeetako Berriak 35

Cartas al Director 51

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

#### CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.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

## Tiempos de crisis

Que la economía mundial está atravesando un mal momento es algo que nadie pone en duda. Que la situación en Euskal Herria es acorde a la coyuntura mundial es también incuestionable. Y que las Cooperativas de la Corporación están viviendo tiempos difíciles no tiene porque sorprender a nadie.

En este número de T.U. Lankide hemos tratado de analizar la respuesta que las Cooperativas tienen que dar al rebelde entorno económico en el que se desenvuelven. Lo hemos hecho comenzado por hacer un diagnóstico de la economía vasca por sectores, para analizar a continuación los resortes de las Cooperativas para afrontar la crisis, tanto a nivel de supraestructura como a nivel individual, así como en lo que concierne a la actitud que cada socio tiene que tomar para superarla.

José Mari Mendizabal y Carmelo Urdangarin dan paso a la segunda parte de la revista con sus colaboraciones habituales. El primero estuvo en Israel el mes de Agosto y nos cuenta sus peripecias Por Tierra Santa. El segundo nos ilustra sobre los mieleros.

Ikerlan nuevamente es protagonista de la sección Gure Kooperatibak, ya que ha invertido cerca de 400 millones para el desarrollo de cuatro proyectos europeos de investigación.

La violinista Albina Madinabeitia, natural de Mondragón, donde actualmente reside, ocupa las páginas dedicadas a Euskal Kultura. Albina fue durante muchos años primera violin en la Orquesta Nacional. Tenores de la talla de Alfredo Kraus o Plácido Domingo han cantado varias veces al son de sus notas.

Las actividades concretas que se han realizado en algunas de nuestras Cooperativas y que son noticiables ponen el punto final a la revista de este mes.

## Krisi- Garaiak

Munduko Ekonomia momentu larrian dagoela ukatzerik ez dago. Euskal Herriaren egoera munduarenarekin bat eginda dagoela ere nork zalantzan jarri? Beraz, Korporazioko Kooperatibak une larria pasatzen ari direla jakiteak ez luke inor harritu behar.

T.U. Lankideren zenbaki honetan, Kooperatibek beren inguru ekonomiko bihurriari nola erantzun behar dioten aztertzen saiatu gara. Euskal ekonomiaren sektorekako diagnostiko bat eginez hasi gara, ondoren krisiari aurre egiteko Kooperatibek dituzten baliabideak aztertzeari ekin diogularik, bai supraegitura mailan bai bakarka. Era berean, bazkide bakoitzak krisia gainditzeko hartu beharreko jarrera ere aztertu da.

Aldizkariaren bigarren atalera pasatzeko Jose Mari Mendizabal eta Karmelo Urdangarinen ohizko laguntza izan dugu. Lehenak, Abuztua Israelen igaro zuenez, Lurralde Santuan bizi izandakoak kontatzen dizkigu. Bigarrenak, ordea, eztigileen berri ematen digu.

Ikerlan dugu, berriro ere, "Gure Kooperatibak" saileko protagonista, Europa mailako lau ikerketa-proiektu garatzeko 400 bat milioi inbertitu duela eta.

Albina Madinabeitia bibolin-jole Arrasatearra, orain bertan bizi dena, ekarri dugu Euskal Kulturari eskainitako orriak betetzera. Albina, Orkestra Nazionaleko lehen bibolina izan da urte askotan, eta maila handiko tenore askok kantatu izan du bere soinuari jarraituz. Alfredo Kraus eta Plácido Domingo lekuko.

Hil honetako aldizkariari bukaera emateko gure zenbait Kooperatibetan burutu diren ekintza zehatz eta aipagarri batzuk bildu ditugu. ■



## Las cooperativas en coyunturas adversas

MODERADOR: José M.<sup>º</sup> Ormaechea

PARTICIPANTES: Iñaki Dorronsoro, de LKS  
Patxi Murga, de MATRICI  
José Ignacio Gárate, de MCC  
Joaquín Jimeno, de MAPSA



La mesa redonda de este número pretende aglutinar las opiniones de cuatro socios de la Corporación con distinto rango profesional en relación al tema central de la revista. La actitud de las Cooperativas ante la crisis, sus resortes para afrontarla, el papel de los directivos y de la base social son algunas de las interrogantes que hemos puesto sobre el tapete



**L**as Cooperativas industriales de la Corporación son las que más están soportando el peso de esta crisis, pero además están poniendo en evidencia otro factor estructural que es nuestra falta de competitividad.

GARATE

**Moderador:** Para empezar quisiera dar por supuesto que todos coincidís en que estamos atravesando en una crisis empresarial que requiere esfuerzos suplementarios para superarla.

**Jimeno:** Entiendo que atravesamos una crisis derivada de una competitividad muy fuerte y que tenemos que hacer esfuerzos comunes para atajarla. Parece que hay visos de futuro en cuanto a la predisposición a realizar esos esfuerzos y por lo tanto, soy optimista de cara al futuro. La situación es crítica, pero en mi opinión es transitoria o coyuntural.

**Gárate:** Nuestras Cooperativas están inmersas en la situación general de la economía. Nuestras actividades son variadas, estamos en varios sectores y por consiguiente difícilmente podemos escapar de una situación global que públicamente se

reconoce como una recesión, no solamente en el País Vasco, sino en el estado español e incluso en la CEE. Pero además, ésta incuestionable crisis empresarial en que nos encontramos, nos ha pillado en plena construcción de Europa y tiene la característica de que afecta especialmente al sector industrial. Las Cooperativas industriales de la Corporación son las que más están soportando el peso de esta crisis, pero además está poniendo en evidencia otro factor estructural que es nuestra falta de competitividad.

Por tanto yo diría tajantemente que sí, que estamos en una situación de crisis que, además, irá para largo.

**Moderador:** Y ante esta crisis, ¿creéis que las Cooperativas tienen más resortes que el resto de sociedades, que organizan su soberanía por acciones?

**Murga:** Yo creo que sí, pero sobre todo, por su propia configuración tienen un reto que consiste en la conservación de los puestos de trabajo. Una sociedad por acciones puede tener la tentación de buscar soluciones alternativas, asociándose a otra empresa o haciendo una reestructuración salvaje, pero nosotros no tenemos más remedio que encontrar resortes que posibiliten superar dignamente la situación de crisis, aunque entiendo que este momento es especialmente delicado y en ese sentido habrá que aplicar más ciencia en el tema.

**Dorronsoro:** A nivel de estilo general en situaciones de crisis, la fórmula cooperativa permite abordar problemas traumáticos en condiciones ventajosas en relación a una Sociedad Anónima normal.

A nivel de conjunto de Cooperativas tam-

# Tiempos de Crisis

bién tenemos varios aspectos positivos. Primeramente el hecho de pertenecer a un grupo ampliamente diversificado puede suponer en cierta medida una ventaja, ya que la crisis no afectará en la misma medida a todos los sectores en los que estamos compitiendo. En segundo lugar subrayaría la tradición que hay en el grupo de movilidad interna del personal, que unido a los apoyos de tipo financiero como el FISO o el FCI pueden aportar balones de oxígeno en situaciones un tanto desesperadas.

**Moderador:** Me sorprende que no menciones a Caja Laboral cuando en la crisis anterior fue un elemento clave para su superación

**Dorrnsoro:** A pesar de que tengo mis interrogantes sobre el tema creo que ha habido un cambio de actitud en Caja Laboral con relación a la crisis anterior. Pero posiblemente José Ignacio esté mejor informado que yo.

**Gárate:** Actualmente CLP tiene una contribución generosa al FCI (Fondo Central Intercooperativo) con un 20% de sus resultados, lo que supone un esfuerzo inferior al realizado en épocas anteriores, pero también es cierto que en la crisis anterior la situación de rentabilidad de CLP era excepcional. Hoy en día el mercado financiero se ha modificado sustancialmente.

## Conciencia de crisis y cultura de cambio

**Moderador:** En vuestra opinión, ¿qué actitud tienen que adoptar en conjunto las cooperativas de la Corporación en esta situación de crisis?

**A**nivel de estilo general en situaciones de crisis, la fórmula cooperativa permite abordar problemas traumáticos en condiciones ventajosas en relación a una sociedad anónima normal.



DORRNSORO

**Jimeno:** La actitud del conjunto de Cooperativas debería pasar en este momento de crisis por una mayor participación en la producción, conseguir productividades que nos hagan más competitivos y a su vez reflexionar seriamente sobre los incrementos salariales, tanto a nivel de socios de base como de directivos.

**Gárate:** Yo pienso que en primer lugar nuestros colectivos tienen que tener conciencia clara de que estamos en crisis y consiguientemente que es necesario adoptar una cultura de cambio. Y dentro de esa cultura de cambio hacer un diagnóstico realista de cuál es nuestra situación, porque debo insistir que creo que en general tenemos un grave defecto de competitividad. A la hora de hacer el reparto de responsabilidades los directivos se llevan la gran parte y cada vez está más claro que tenemos que entrar en una filosofía japonesa de mejora continua



**L**a actitud del conjunto de Cooperativas debería pasar en este momento de crisis por una mayor participación en la producción, conseguir productividades que nos hagan más competitivos y a su vez reflexionar seriamente sobre los incrementos salariales.

JIMENO

para tratar de optimizar la gestión a todos los niveles.

**Moderador:** Y en esa cultura de cambio, ¿qué sacrificios estarían dispuestos a hacer los directivos para salvar la crisis?

**Dorronsoro:** Quizás tenemos que buscar la competitividad aplicando ciertos componentes de los estilos japoneses como decía Gárate, pero actuando sobre la componente humana organizativa de la empresa, ya que es evidente que el directivo de hoy profesionalmente tiene que mejorar una serie de técnicas, experiencia y capacidades. Pero, ¿cómo actuar sobre la componente humana y organizativa de las Cooperativas? Realmente es difícil porque estamos hablando de temas un tanto intangibles, -talantes, actitudes, estilos de dirección...-, pero aún así creo que la fórmula cooperati-

va tiene unas condiciones mejores de las que pueden existir en una sociedad normal para potenciar esos intangibles en los directivos.

**Gárate:** Los directivos son los máximos responsables de la gestión y en épocas de crisis su responsabilidad se incrementa de forma considerable. En mi opinión existe una relación directa crisis-eficiencia de los equipos directivos. Hay situaciones de mercado que no se pueden cambiar por muy eficientes que sean los equipos directivos, pero también sabemos que cuando un directivo es eficiente ha previsto esa situación y ha tomado medidas preventivas con antelación.

En esos momentos de gran responsabilidad del directivo hay que exigirle varias cosas. En primer lugar entrega total para resolver los problemas y en esa entrega yo haría hincapié en tres aspectos: transmitir serenidad, tener mentalidad y apertura al cambio y dedicar tiempo a la reflexión. Todo ello unido a esa actitud ejemplarizante que tiene que tener el directivo. También se le puede pedir algún sacrificio de tipo económico a nivel de anticipos, pero no creo que eso sea verdaderamente importante. Para mí lo importante es la entrega y la actitud de predisposición al cambio.

---

### Mejorar la productividad

---

**Moderador:** Esa es la aportación de los directivos. ¿Qué opináis respecto a la base? ¿Cuál podría ser la aportación excepcional de la base social para corregir la crisis y mejorar la situación de la Cooperativa?

**Murga:** En estos momentos en que la mejo-

# Tiempos de Crisis

ra de la productividad es fundamental, la aportación excepcional de la base sería el aprovechamiento de las horas de trabajo lo mejor posible. Se trata de trabajar mejor, no ya de trabajar más, contando lógicamente con que el esfuerzo directivo vendría dado por crear las condiciones organizativas que permitiesen este mejor aprovechamiento de las horas en el puesto de trabajo.

**Gárate:** Se aceptan más fácilmente sacrificios de orden económico que ese 'trabajar mejor' al que haces referencia. Sinceramente yo no veo en nuestros colectivos en general esa actitud y espíritu de superación de crisis.

**Moderador:** En mi opinión se necesitan variables más mensurables que ese 'trabajar mejor', porque en situaciones de crisis solamente las decisiones que estén tasadas tienen valor. ¿A ti que te parece, Jimeno?

**Jimeno:** En Mapsa se hizo una reestructuración de plantilla hace 10 meses coincidiendo con la fecha en que nos constituimos como Cooperativa. Antes éramos 200 trabajadores. Ahora somos 140 socios y sin embargo la productividad es la misma. ¿Cómo lo hemos conseguido? Dando información al socio y haciéndole partícipe de las mejoras de producción para que se responsabilice de su puesto de trabajo. Si a esto le añadimos unas inversiones para ser más competitivos tecnológicamente creo que estamos en disposición de salir de la crisis en un corto plazo.

**Moderador:** Puede ocurrir que ante ciertas tensiones, la única posibilidad

**E**n estos momentos en que la mejora de la productividad es fundamental, la aportación excepcional de la base sería el aprovechamiento de las horas de trabajo lo mejor posible.



MURGA

de seguir adelante y de mantener los puestos de trabajo sea convirtiéndose en S.A. ¿Cómo lo veríais?

**Dorronsoro:** Yo pienso que en una situación de extrema gravedad, en la que la única solución para mantener los puestos de trabajo sea la conversión en S.A., sería justificable.

**Murga:** Este tema, que hace 5 años hubiera sido incuestionable, hoy en día comienza a ser planteable. Estoy de acuerdo con Iñaki que sería justificable la conversión en S.A. siempre y cuando la situación sea excepcional.

**Gárate:** Yo también coincido con lo dicho hasta ahora en ese sentido. No creo que haya que condenar el método sistemáticamente ya que los puestos de trabajo deben prevalecer sobre la filosofía. No quedaría

otro remedio que adoptar la decisión si los puestos de trabajo en régimen cooperativo están irremesiblemente condenados al fracaso. Ahora bien, es un tema muy delicado en el que algunos órganos de la Corporación deberían tener alta capacidad de decisión ya que desde la Corporación se puede analizar el tema con cierta serenidad y reflexión. Del mismo modo que la conversión en Cooperativa puede ser una fórmula para salir de la crisis, la transformación en S. A. también puede ser un sistema válido.

**Jimeno:** Yo creo que sería más factible que una S.A. en crisis se transforme en Cooperativa que no al contrario. Las Sociedades Anónimas se lo piensan mucho a la hora de comprar una empresa en la que se vean balances muy negativos. En cualquier caso, sí vería mal que una Cooperativa boyante, que habiendo utilizado recursos de la Corporación para sacar adelante su situación económica e industrial, se convierta en S. A. cuando esté en la cúspide.

**Moderador:** Puede que se nos haya quedado algo en el tintero. ¿Queréis comentar alguna otra cosa?

**Gárate:** A mi personalmente me ha extrañado que no hayamos abordado dos temas concretos. Primero, ¿hasta qué punto responderá a una situación de crisis como la que estamos viviendo la nueva estructura de la Corporación? y segundo, ¿qué mecanismos se deberían poner en marcha en esta situación de crisis?

El nuevo modelo organizativo, aprobado por amplia mayoría en el Congreso y que pretende ser una respuesta al reto de la nueva Europa exige la participación sincera de todos. Sin embargo la puesta en marcha

está siendo difícil porque hay reticencias importantes que dejan traslucir una falta de cooperación y un egoísmo acentuado. Estamos en un momento crucial en el que todos tenemos que arrimar el hombro. De la cooperación las cosas pequeñas las vamos a hacer grandes, por contra, de la independencia las cosas grandes las vamos a hacer pequeñas. ■

## ABROCHENSE LOS CINTURONES

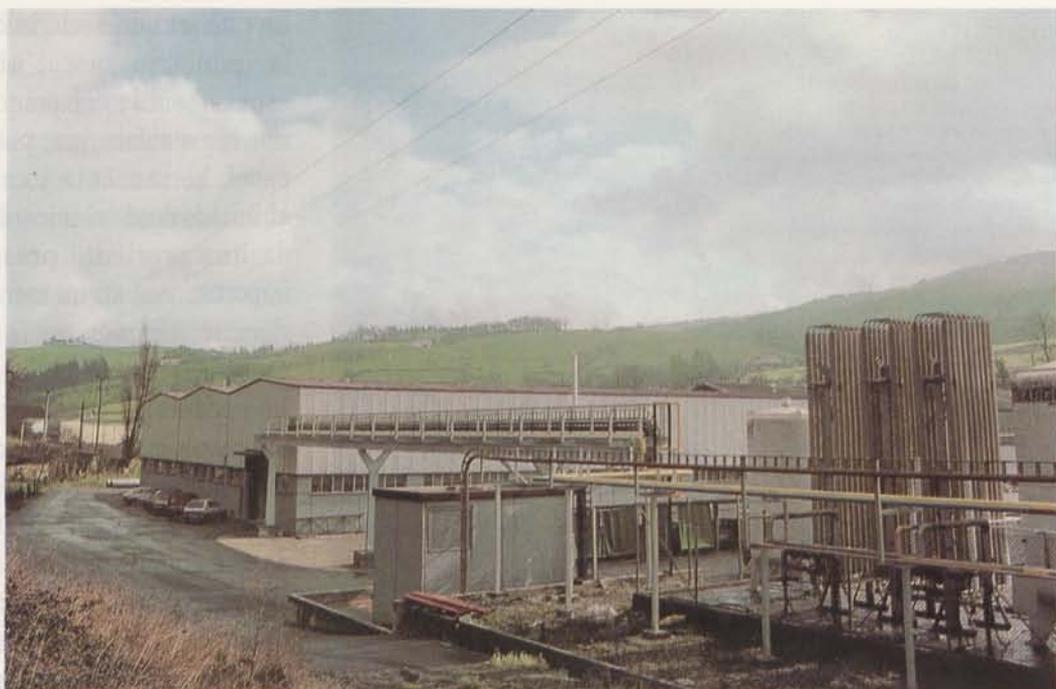
Señores pasajeros, abróchense los cinturones. Estamos moviéndonos en el marco de una aguda crisis sobre la cual tenemos escasa capacidad de gobierno, y para colmo de males, sin visos de solución a corto plazo. Es una crisis impuesta, de alcance universal que en su globalidad, afecta particularmente al sector industrial de las economías. Nuestras Cooperativas, como no podía ser de otro modo, no son ajenas a esta situación. Pero en este entorno de pesimismo acendrado y "vacas escuálidas" seamos osados y hagamos una lectura más entusiasta de la situación. La conformación de la Corporación con la reagrupación de las cooperativas sectorialmente es un elemento que se ha diseñado para afrontar el futuro. Tarde o temprano tendrá que dar sus frutos. Al tiempo.

A nivel de supraestructura tenemos varios apoyos intercooperativos como CLP, LAGUNARO, el FISO (Fondo Intercooperativo de Solidaridad) o el FCI (Fondo Central de Intercooperación) de los que podemos hacer uso cuando la situación así lo disponga.

Se aconseja a los directivos que tengan despiertas sus mentes, que potencien su imaginación, que abran sus miras y, ante todo, que hagan un análisis sereno de la situación.

Se sugiere a todo el personal mayor esfuerzo de compenetración con el trabajo, abordaje responsable de los problemas y serio compromiso individual hacia la labor que cada uno tiene que desempeñar.

Una vez más saldremos del atolladero, y esta crisis pasará a los anales de la historia de nuestra Corporación. Pero por favor, no lo olviden, de momento, abróchense los cinturones.



La industria vasca está resultando especialmente sensible a esta crisis de fin de siglo.

## La industria vasca ante un nuevo desafío

**\*Javier Larraya**, Director del Área de Economía de IKEI

**L**a evolución de la industria vasca durante los dos últimos años se ve afectada, de forma cada vez más intensa, según es conocido por todos, por la recesión económica internacional, la moderación del crecimiento económico y la atonía inversora. Nuevamente la reconversión industrial y la pérdida de valor añadido y empleo amenaza a parte de nues-

tra estructura empresarial. Todo ello debido en gran medida a la existencia de actividades que únicamente han logrado subsistir gracias al continuo suministro de caudales públicos aún en períodos de auge coyuntural y debido también en parte a la revolución o abandono de la actividad de aquellas empresas con menor capacidad de adaptación a la competencia dinámica.

Nazioarteko atzerapen ekonomikoak, ekonomihazkunde eskasak eta inbertsioen atoniak mugatzen dute euskal ekonomiaren bilakaera azkenengo bi urtetan. Artikulugilearen ustez bi dira krisisari aurre egiteko hartu beharreko urgentziatzko neurriak; erakunde publikoetatik dirulaguntzak jasotzea talde industrialak sortu ahal izateko batetik eta etorkizuneko industrigintzaren sektoreetan berrinbertsioa bestetik



El propio sistema económico se encarga de provocar, principalmente a través de las fases de recesión, el ocaso de las empresas que no han sabido adaptarse a las nuevas circunstancias.

Más aún en una etapa de desaparición de barreras arancelarias, de nuevos competidores, nuevas amenazas, pero también nuevas oportunidades. Eso sí, para los más competitivos.

### **Mercado interior-Mercado exterior**

El mercado tradicional de la producción industrial vasca, el mercado interior español, se está caracterizando en los últimos tiempos por la debilidad de su demanda, princi-

palmente en el apartado de bienes de inversión, en el que no se vislumbra por el momento un atisbo de recuperación en sus niveles de actividad.

No obstante, la atonía del mercado interior no ha sido obstáculo para el crecimiento de las importaciones de productos industriales terminados, favorecidas por el progresivo desarme arancelario con los países de la CE y la pérdida de competitividad.

Esta pérdida de competitividad, consecuencia del tipo de cambio de la peseta y del mayor crecimiento de los costes interiores, es difícilmente trasladable a los precios de los productos en un mercado como el industrial caracterizado por su elevado nivel de competitividad e internacionalización.

En este sentido, sectores básicos en la industria vasca, altamente expuestos a la competencia exterior como siderurgia, maquinaria, papel, herramienta y caucho han afrontado desde el inicio de la década una creciente presencia de importaciones en un mercado interior caracterizado por la debilidad de la demanda.

La pérdida de cuota de mercado interior y la reducción en el volumen de ventas en el mismo está siendo parcialmente contrarrestada por una evolución favorable de las ventas en el exterior. No obstante, la internacionalización de las empresas vascas es todavía muy reducida, no debiendo centrarse dicha internacionalización, como hasta el momento presente, principalmente en la vertiente de ventas directas.

La exportación directa es cada vez más difícil si no se actúa internacionalmente a través de tomas de participación en empresas foráneas y acuerdos de comercialización, tecnología, aprovisionamientos y, en resumen, mentalidad de actuación a escala de la nueva realidad económica configurada por el Mercado Unido Europeo y, en sentido más amplio, el conjunto de mercados internacionales, en un mundo económico cada vez más globalizado.

### **Grupos empresariales**

Para ello debe producirse y apoyarse mayoritariamente desde las ins-

# Tiempos de Crisis

tancias públicas la formación de estructuras o grupos empresariales, tanto para la producción conjunta como principalmente para la realización centralizada de determinadas funciones empresariales como comercialización, investigación, asimilación y adaptación tecnológica e innovación. En definitiva apoyos para la prestación de aquellas funciones que absorben un porcentaje cada vez mayor del valor añadido fabril y que están ligadas a actividades tradicionalmente consideradas como servicios empresariales.

Como tal se entiende básicamente las funciones de gestión, innovación, tecnología y comercialización, impulsando la capacidad de decisión centralizada que permita adecuarse y afrontar un mercado de mayor dimensión, como el europeo. La reinversión en iniciativas industriales de futuro y en sectores con previsiones de demanda fuerte de los excedentes generados en la actividad industrial vasca y de nuestra capacidad de ahorro se constituye como una estrategia básica para el futuro de nuestro sector industrial. No obstante la necesidad de inversión foránea en actividades y sectores dinámicos será esencial, principalmente en aquellas iniciativas que, bien por su carácter tractor sobre el conjunto de la industria o bien por su dimensión, sean difícilmente abordables a partir de las potencialidades propias.

Nuestros costes salariales, financieros, energéticos..., nivel de vida



al que aspiramos, homologable al de los países centrales de la CE, no permite el desarrollo de proyectos industriales sustentados en una competitividad de costes. Precisamente por eso debemos ser capaces de impulsar y apoyar colectivamente aquellos proyectos productivos altamente generadores de valor añadido y ahorro empresarial, y consecuentemente, de empleo.

La densidad, diversidad y riqueza de nuestra base industrial, sustentada en un elevado número de pymes (pequeña y mediana empresa) y pequeños empresarios requieren unas condiciones de entorno y apoyo prioritario tanto desde la actuación pública como desde el conjunto de la sociedad, para la

mejora continuada de su gestión, procesos de producción y comercialización a partir principalmente de la generación de la escala necesaria al efecto.

Ello debe producirse a partir de la plasmación de acuerdos interempresariales y la potenciación de unidades centrales de toma de decisiones. Junto a ello, la tradición y el 'saber hacer' de los asalariados, el potencial existente en las nuevas generaciones y la capacidad de adaptación competitiva demostrada en otras etapas de nuestra historia económica reciente, proporcionan un margen para el optimismo frente a un nuevo desafío industrial. De todos depende, entre todos puede lograrse. ■

En opinión del autor del artículo, el cooperativismo dispone de resortes diferenciales para hacer frente a los embates de la crisis. La capacidad de apelar al compromiso maduro de sus miembros, el entramado de la solidaridad intercooperativa y el propio nivel de gestión empresarial son algunos de estos



## Reflexiones sobre la crisis

\*José Luis González, Gerente de Fagor Electrónica.

**T**oda crisis supone la intensificación del proceso de cambio. Surge por inadecuación entre situaciones nuevas y respuestas antiguas. Implica la ruptura de un orden y la creación de un nuevo equilibrio.

En sentido estricto, la crisis lleva implícita la semilla de oportunidades y amenazas, según por dónde se decante el final de la misma. Su mala fama es imputable a las tensiones, incertidumbre, ansiedad y sensación de caos que nos invade durante el proceso intermedio de reajustes.

Esto ocurre tanto en crisis de tipo personal, como empresarial, social, institucional o de la economía internacional.

En la actualidad estamos metidos de lleno en uno de esos procesos de crisis internacional. Una crisis que tiene rasgos específicos con relación a otras anteriores. Quizá su aspecto más característico sea la 'complejidad', como consecuencia de la 'acumulación simultánea' de factores ya importantes cada uno de ellos por separado:

- La dimensión espacial, ya que se trata de una auténtica crisis econó-

mico-financiera de ámbito internacional, afectando tanto a países desarrollados como a los que se encuentran en vías de desarrollo y los llamados del Tercer Mundo.

- La dimensión temporal, ya que su duración está afectando progresivamente a distintos sectores, sin que pueda identificarse el momento de la reactivación.

- Su intensidad, ya está colocando a empresas y Estados en condiciones de suspensión de pagos.

- Su inoportunidad. En el momento en que se había iniciado con cierta ilusión el proceso de creación de la

Unión Europea, lo primero que surgen son los ajustes presupuestarios para la convergencia y el reajuste de las paridades monetarias, evidenciando más claramente las dos velocidades a que funcionarán los países miembros.

• Su coincidencia con la desaparición de algunos modelos de sociedad y el desmembramiento de ciertos países.

Este conjunto de circunstancias está generando movimientos migratorios, xenofobia, crecimiento del desempleo, pesimismo y perplejidad. Se constata que los países tradicionalmente locomotoras de la economía se ven incapacitados para traccionar el tren de vida en que estamos montados. Se ve que por activa o por pasiva será preciso apretarnos el cinturón, y que será necesario distinguir entre calidad de vida y bienestar.

## Las cooperativas

Nada de esto nos es ajeno, y menos al sector industrial, que es donde primero se concretan las dificultades.

Un elemental análisis retrospectivo permite afirmar que hemos sabido salir fortalecidos de anteriores crisis, en base a tres factores:

• La capacidad diferencial de aguante, por los propios mecanismos de la Cooperativa y de la intercooperación, además del apoyo de las entidades de cobertura.

• La capacidad de aprender de la realidad, ya que a toda crisis ha seguido un proceso de amplia reflexión y la puesta en marcha de innovaciones sociales, organizativas y de política empresarial.

• La capacidad de adaptación al

**L**a nueva configuración de Mondragón Corporación Cooperativa convierte al Grupo en uno de los más sólidos y con mayor potencial del País.

cambio sin renunciar a las esencialidades, haciendo realidad con pragmatismo lo que ha sido posible en cada momento.

Seguramente el enfoque es útil también en el momento actual, pero hay que considerar además otros aspectos:

• La nueva configuración de Mondragón Corporación Cooperativa convierte al Grupo en uno de los más sólidos y con mayor potencial del País. Al iniciar su andadura en plena crisis internacional, algunas de sus virtualidades se

evidenciarán con claridad, pero otras no podrán visualizarse de inmediato, afectando quizás a la valoración que puedan hacer diversos colectivos.

• La lenta recuperación de la economía ralentiza la rentabilización de determinadas actividades, desdibujando la intensidad de los esfuerzos empresariales, institucionales y personales que se están realizando. Esta circunstancia puede tener un doble efecto: inducir desánimo en el colectivo afectado, y crear impaciencia en otras instancias.

• Las dificultades empresariales de algunas Cooperativas podrían llevar a alguno a imputar la causa en el hecho de su personalidad jurídica, aunque la quiebra de una Sociedad Anónima no ponga en cuestión el sistema capitalista. En este sentido, creo que la amplitud de la actual crisis ha desmitificado determinadas panaceas que estaban en circulación hace no mucho tiempo.

A mi juicio, el cooperativismo dispone de resortes diferenciales para hacer frente a los embates de la crisis, tanto por su capacidad de apelar al compromiso maduro de sus miembros, como por el entramado de la solidaridad intercooperativa y el nivel de gestión empresarial.

El sentido de propiedad y pertenencia se refuerza precisamente en estas coyunturas, aportando un claro valor añadido con respecto a otras realidades.

## Los socios trabajadores

Es difícil perfilar la tipología del comportamiento de un colectivo de veinte mil personas, con diferente situación, expectativas e historia personal. Vamos a tratar de recoger algunos de los comportamientos-tipo actuales:

Los socios-trabajadores de Cooperativas en dificultades tienden a desarrollar comportamientos caracterizados por:

- Claro sentido de las limitaciones, junto al esfuerzo sistemático e intenso para descubrir economías latentes y un buen aprovechamiento de las oportunidades.

- Lo anterior no impide que -en ocasiones- aparezcan resistencias a aceptar la situación real, reivindicando aspectos o presupuestos que no son viables en la coyuntura concreta.

- Cierta desaliento por el desequilibrio entre esfuerzos y resultados, así como inseguridad sobre el propio futuro profesional. Esto puede inducir debilitamiento del compromiso personal y mayor exigencia hacia la gestión del equipo directivo, percibido como fuente de las propias incomodidades.

- Dedicación importante de su tiempo, con entera disponibilidad para hacer lo que sea preciso, siempre que se explique adecuadamente y se sientan tratados como personas adultas.

- Pérdida, en ocasiones, del sentido de gradualidad y de lo posible,

adoptando posturas de impaciencia, con la petición de soluciones rápidas que no impliquen incomodidades personales.

- Sensación de impotencia, al advertir que se prolonga en el tiempo la reactivación y la recupe-

**E**l sentido de propiedad y pertenencia se refuerza precisamente en estas coyunturas, aportando un claro valor añadido con respecto a otras realidades.

ración de la cuenta de explotación. Se traduce, a veces, en tensión y agresividad verbal.

En las Cooperativas o actividades con situación económica boyante tienden a desarrollar comportamientos diferentes:

- Actitudes de solidaridad, por memoria histórica de otras situaciones vividas, por convencimiento de compartir un proyecto que trasciende la Cooperativa, o por perspectiva de riesgos en el propio sector.

- Algunos tics de distanciamiento y proteccionismo de la propia situa-

ción, mirando con lupa cualquier plan o acuerdo que suponga compartir. Riesgo de pequeños egoísmos individuales o colectivos.

- Resistencia a medidas preventivas que supongan renunciaciones. Utilización de recursos más holgados, sensación de mayor seguridad, confortabilidad y expectativas profesionales.

- Serenidad, planes menos voluntaristas, pero que se cumplen, por lo que se refuerza el reconocimiento de la gestión.

## Las recetas

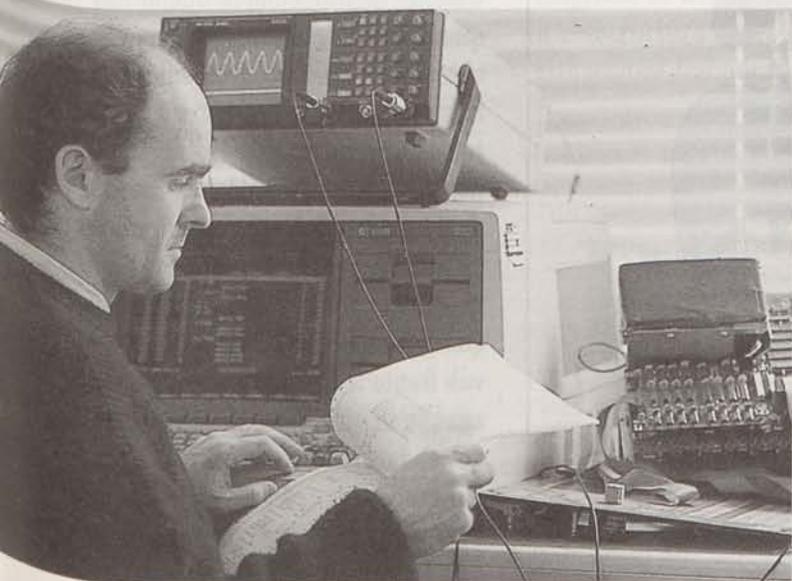
No hay recetas. Se hace camino al andar. Pero es preciso conocer el sentido general de la marcha, ser constantes ante las inclemencias y flexibles para reaccionar ante lo no programable. La proximidad a las personas y a los hechos nos permitirá aprender de la realidad y de los demás. Compartir solidariamente las dificultades del camino, hace a éste más grato y menos incierto. Reduce la ansiedad.

Una receta de sentido común habla de vender más, gastar menos y trabajar mejor.

En esta coyuntura, parece importante ser ágiles en el aprovechamiento de las oportunidades, selectivos en la asignación de los recursos, valientes en la adopción de las decisiones necesarias, disciplinados en su aplicación práctica y serenos frente a las dificultades.

# Tiempos de Crisis

El rigor en la gestión y las medidas preventivas, única solución a la crisis



## Más vale prevenir

Idea berri bi dakarkigu Juan Domingo Gaztañagak artikulu honetan. Batetik kooperatibak krisisean egongo balira bezala gestionatu behar direla beti, eta bestetik erabakiak denboraz hartu behar direla, bestela ez dute ezertarako balio izaten eta.

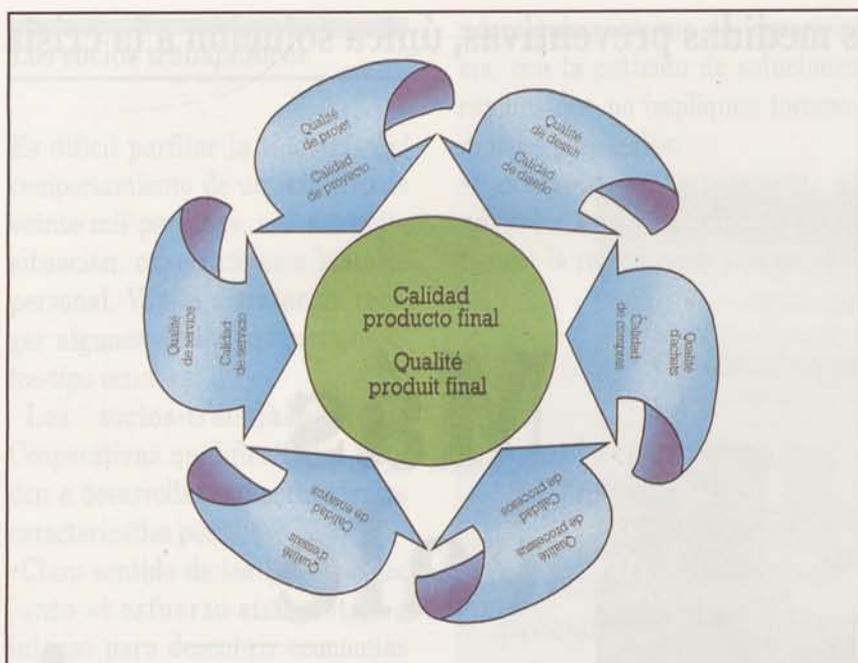
\*Juan Domingo Gastañaga, Director Social del Grupo Goilan.

Poco después de recibir el encargo para redactar el artículo que ahora estáis leyendo, y tras comprometerme a hacerlo, se me ocurrieron dos reflexiones. Primera; estoy seguro de que en la Corporación hay personas más capacitadas que yo para abordar el tema en cuestión.

Segunda; no existen recetas o fórmulas mágicas para hacer frente a la crisis. Si así fuera, todas las empresas las estarían aplicando y no serían necesarias más reflexiones sobre el tema.

Aún teniendo en cuenta las dos premisas apuntadas, vamos a plantearnos, no tanto algo que pueda ser definido como políticas o crite-

rios de actuación internos de las cooperativas en situaciones de crisis, sino desde un planteamiento más globalizador, una serie de ideas o reflexiones generales que puedan servir como referencia a las Cooperativas que atraviesan situaciones de crisis.



Calidad total, una forma de prevenir la crisis.

### Competitividad permanente

Teniendo en cuenta la actual dinámica empresarial, en una situación de permanente competitividad, con una gran evolución de mercados y técnicas, la empresa deberá gestionarse como si estuviera permanentemente en situación de crisis.

En muchos casos, las dificultades que se nos plantean para superar las situaciones difíciles son consecuencia de no haber sido capaces de gestionar con el máximo rigor en las situaciones de bonanza. Hay que saber obtener el máximo provecho de las buenas situaciones, y no relajarnos en la gestión cuando los resultados son positivos o cuando mejora nuestra cartera de pedidos. Hoy y en el futuro debemos

**L**as dificultades que nos plantean para superar las situaciones difíciles son consecuencia de no haber sido capaces de gestionar con el máximo rigor en las situaciones de bonanza.

trabajar en nuestras Cooperativas en permanente situación de crisis;

esto es algo que olvidamos fácilmente, y hay que tenerlo presente de forma permanente, no se puede bajar la guardia.

Cuando la situación es buena hay que gestionar eficazmente para obtener el máximo de resultados. Ello nos permitirá la obtención de recursos para realizar las inversiones necesarias en producto, mercado y medios de fabricación, que en definitiva serán nuestra mejor defensa en situaciones difíciles, ya que generarán ventajas competitivas frente a nuestros competidores cuando la situación de mercado es delicada, que es cuando no llega para todos.

Pero a pesar de todo, es indudable que la situación de crisis real en muchas Cooperativas existe y por tanto sería bueno aplicarnos las ideas antes expuestas.

### Medidas Preventivas

Es necesario hacer frente a las situaciones con la máxima prontitud. En muchos casos, aún cuando vemos que la situación va deteriorándose progresivamente, no reaccionamos a tiempo. Debemos enfrentarnos rápidamente a la realidad y no solamente hacerlo cuando ante la gravedad de la situación, no nos queda otro remedio.

Es preciso para ello disponer de un diagnóstico permanente de la situación de la Cooperativa. Ese 'conocimiento real' de la situación por parte de todos los socios debe

# Tiempos de Crisis

posibilitar la adopción de medidas para hacer frente a la situación con mayor prontitud y por tanto mayor eficacia. Además, el atacar el problema a tiempo evita las posteriores medidas drásticas, y en ocasiones inútiles. Pero lo cierto es que en gran medida y por distintas razones los socios no conocen la situación real de su Cooperativa y consecuentemente la adopción de esas medidas a tiempo es difícil.

La no profundización en la realidad en la que nos encontramos cada momento, dando una imagen distorsionada de la misma, nos hace imposible adoptar medidas a tiempo.

Cuando se toman las decisiones ya es tarde y pese a estar dispuestos a asumir sacrificios importantes la situación es irreversible y los sacrificios se tornan inútiles.

No quisiera ser pesado, pero no me cansaré de repetir que las medidas tomadas a tiempo son las más acertadas, efectivas y llevaderas, aunque a veces signifique ir contra corriente y ser exigente cuando la situación social demanda lo contrario.

## Estructura empresarial flexible

Desde el área de recursos humanos, que es la que me toca gestionar y que por tanto mejor conozco, es bastante evidente que debemos construir una estructura de empresa, tanto en M.O.D. como M.O.I,

ligera, flexible, lo que a su vez le permita ser más eficaz. De otra manera, cuando las situaciones de crisis comienzan a aflorar en la empresa, es necesario hacer frente a reestructuraciones de plantilla, situaciones complicadas, desagra-

dables y en muchos casos hasta inhumanas. Para evitarlo tenemos que hacer una gestión rigurosa, gestionando nuestras empresas como si estuviésemos permanentemente en crisis, evitando de esta manera el 'engorde' excesivo de nuestra estructura de personal cuando las cosas nos van bien.

En esta área de gestión, la de recursos humanos, tampoco debemos esperar a que el volumen de excedentes sea significativo para tomar decisiones. Es vital en esta área tomar medidas a tiempo aún cuando sean difíciles de entender. La eliminación de estructuras inútiles, los cambios de puestos para conseguir mayores eficiencias y otras similares evitan en infinidad de ocasiones la toma de decisiones posteriores mucho más graves y difíciles, de tomar y de asumir. ■

**D**ebemos enfrentarnos rápidamente a la realidad y no sólo hacerlo cuando ante la gravedad de la situación, no nos queda otro remedio.





Oraingo krisisa ez da jasan behar izan dugun bakarra. Aurretik beste batzuk etorri dira. Orain artekoak arrakastaz gainditu ditugula ikusirik artikulugilea krisisari aurre egiteko gaur egun Korporazio mailan dauzkagun bitartekoei buruz aritu da.

# La Corporación frente a la crisis

\*José Ignacio Gárate, Director de la Secretaría Técnica

**S**on los momentos difíciles los que ponen verdaderamente a prueba a las organizaciones, tanto a las sociales como a las empresariales. Por eso, cuando hoy nadie duda de que estamos atravesando por graves dificultades económicas de alcance internacional, cuyas consecuencias se están dejando sentir en el empleo, resulta oportuno el preguntarnos cuáles son los resortes de Mondragón Corporación Cooperativa para hacer frente a la crisis.

Si lanzamos la vista atrás, comprobaremos que no es la primera crisis importante que afrontamos. Todos los ciclos adversos de la economía se han superado hasta el momento, incluso con brillantez, si nos atenemos a las estadísticas de los puestos de trabajo ocupados que, con diferente ritmo, han progresado ininterrumpidamente año tras año.

Las organizaciones de supraestructura creadas por las Cooperativas han demostrado la eficacia de sus planteamientos fundacionales y han permitido amortiguar los efectos negativos de los ciclos depresivos, desarrollando con solidaridad el Principio de Intercooperación.

Como expresión evidente de estas experiencias hay que reseñar, en el primer círculo de solidaridad, las actuaciones de los Grupos Cooperativos en materia de reubicación de socios excedentarios

**L**as organizaciones de supraestructura creadas por las Cooperativas han demostrado la eficacia de sus planteamientos fundacionales y han permitido amortiguar los efectos negativos de los ciclos depresivos

y de transferencia de economías mediante el procedimiento de reconversión de resultados.

A estas actuaciones se han venido a sumar, las iniciativas de CLP y Lagun-Aro.

La primera, dando cobertura financiera extraordinaria a Cooperativas con dificultades para afrontar sus procesos de reconducción, en muchas ocasiones en condiciones excepcionales, tanto desde el nivel técnico de endeudamiento asumido como de las propias condiciones económicas netamente bonificadas sobre las condiciones de general aplicación a las Cooperativas asociadas. La segunda, Lagun-Aro, mutualizando solidariamente el principio de intercooperación en representación de todas las Cooperativas, con un

programa de prestaciones de Ayuda al Empleo que ha permitido dar soluciones a las situaciones de desempleo tanto coyunturales como estructurales que han afectado hasta el presente a los socios mutualistas.

## Nuevo modelo organizativo

Con la implantación del nuevo modelo organizativo aprobado en el III Congreso, es decir con la constitución de Mondragón Corporación Cooperativa, no se renuncia a ninguno de los resortes anteriores, más bien se potencian y se estructuran adecuándolos a la nueva situación.

Las Agrupaciones Sectoriales complementan y amplían las opciones de reubicación de socios excedentarios ofrecidas hasta el momento por los Grupos Cooperativos. Las primeras en un ámbito de especialización profesional y los segundos en un ámbito de proximidad geográfica.

La reconversión de resultados se ha estructurado en dos planos, en primer lugar en las Agrupaciones Sectoriales y en segundo término en el cómputo de las respectivas Divisiones. Los niveles de reconversión, dentro de los límites aprobados por el III Congreso, se corresponderán con el nivel de convergencia interna de cada Agrupación Sectorial y División, no obstante, en la Norma Básica sobre



Caja Laboral jugó un papel básico para superar la crisis de los ochenta.

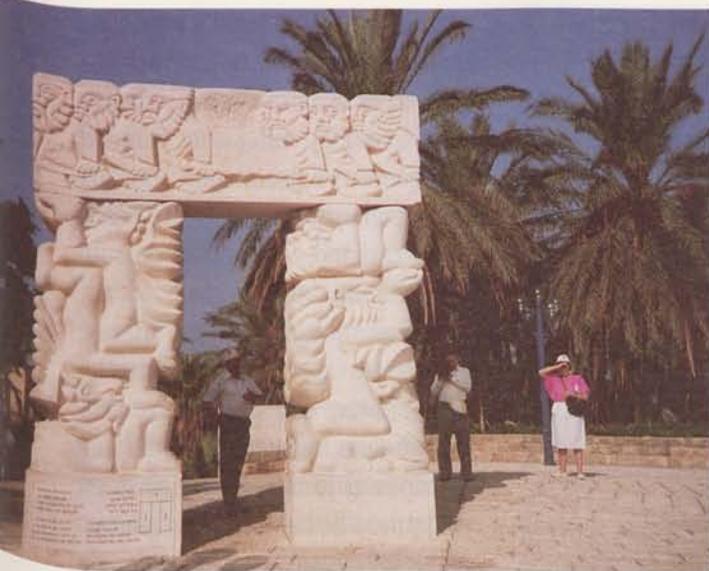
Reconversión de Resultados se dispone que los niveles de reconversión aprobados por las Agrupaciones Sectoriales y Divisiones se duplicarán para las Cooperativas con pérdidas, con el límite máximo de las aportaciones realizadas al fondo de reconversión por las Cooperativas con excedentes positivos.

Con la aprobación del Fondo Central de Intercooperación (F.C.I.), que se nutre con unas cuotas equivalentes al 10% de los excedentes brutos anuales de todas las Cooperativas asociadas a MCC (5% en este primer ejercicio de aplicación), salvo CLP que contribuirá con el 20%, se ha transferido a los Organos de Gobierno de la Corporación la responsabilidad de financiar los procesos de reconducción de

**L**o más importante que debemos esperar, e incluso exigir, de la Corporación es la gestión eficiente del binomio producto-mercado basado en la Planificación Estratégica de las Agrupaciones Sectoriales.

Cooperativas en dificultades, acercando con esta decisión la responsabilidad financiera a la

responsabilidad de gestión del propio proceso de reconducción. Pero con todo, lo más importante que debemos esperar, e incluso exigir, de la Corporación es la gestión eficiente del binomio producto-mercado basado en la Planificación Estratégica de las Agrupaciones Sectoriales. La anticipación de los nuevos escenarios, la diferenciación competitiva y la proximidad al cliente, son los valores que permitirán gestionar nuestras Cooperativas con flexibilidad y adecuación permanente al cambio, evitando con ello las situaciones de crisis estructurales y favoreciendo la utilización positiva de los recursos corporativos humanos y financieros al servicio del desarrollo de nuestra experiencia cooperativa. ■



## De Viaje por Tierra Santa

**La crisis actual del cooperativismo no es sólo económica. No es sólo la economía la que pone en peligro de extinción al cooperativismo. Es crisis de otras cosas. Según Elzo, los vascos hemos perdido iniciativa e imaginación empresarial. Nos hemos burocratizado. Preferimos ser funcionarios al servicio de la administración y del estado que correr la aventura empresarial. Creo que también hemos perdido otros valores que nos ayudaban a ser cooperativistas.**

**José M.<sup>a</sup> Mendizabal**

**L**a palabra crisis posee muchos significados. La utilizamos en el sentido de peligro de dejar de ser lo que se es. El cooperativismo ha estado en crisis siempre, sobre todo cuando ha comenzado a ser un problema, porque cuando el cooperativismo ha sido solución no ha tenido crisis y en algún momento histórico ha sido solución y no problema.

¿Cuándo no hemos tenido dificultades económicas? El cooperativismo es para superar esas dificultades. Los muy ricos nunca han querido ser cooperativistas. Me resisto a creer que el cooperativismo haya sido neutralizado por la sociedad occidental. Tendría que haber ocurrido que todos los cooperativistas nos hubiéramos pasado al bando de los ricos. Pero como decía anteriormente, la crisis actual del coopera-

tivismo no es sólo económica, sino que se han perdido otra serie de valores que fortalecían la filosofía cooperativa.

### Viaje a Tierra Santa

Durante las vacaciones he tenido variadas actividades y he sufrido diversos lances, y no ha sido el menos grato el viaje a Tierra Santa que, en actitud peregrinante, realicé durante la primera semana de Septiembre. Me gusta más el nombre de Estado de Israel que el de Tierra Santa pero, como en muchas propagandas de viaje he visto eso de 'Holy Land', a uno se le pega la santidad de la tierra.

La sensación con la que terminé el viaje fue la de saturación religiosa.



Tierra Santa. Punto de encuentro de tres culturas

Es verdad que soy religioso pero la inflación excesiva no es buena ni en economía ni en religión. Es que además del Cristianismo Católico, regido por Franciscanos y Benedictinos etc., están los judíos y su muro y como todos los escritos y letras me suenan a manuscrito de Qumram, cuando veo cualquier periódico Israelí me parece que estoy viendo un viejo trito-Isaías y además de no enterarte de nada te retrotraes hasta el Antiguo Testamento. Además están los mahometanos y sus mezquitas en la mismísima explanada del templo de Jerusalén. Eso sí, las mezquitas me parecieron espacios amplísimos y de fuerte sabor religioso, aunque de aquellas alfombras del suelo ascendía un olor indefinido que no resultaba grato. Las vidrieras y la luz y la decoración resultaban francamente relajantes y podían invitar a la quieta meditación. Entre las confesiones cristianas había católicos romanos, coptos, armenios, ortodoxos grie-

gos, monofisitas, nestorianos, y hasta algún incircunciso infiel, como yo.

Sí, la sensación final es de inflación religiosa, aunque el soporte geográfico que recibe la lectura del Evangelio reafirma las convicciones adquiridas, porque si se llega sin fe a Israel se termina igualmente agnóstico, pero lleno de rosarios de madera de olivo y hasta con la adquisición de algún diamante.

La custodia de los santos lugares encomendada a los Franciscanos tiene más de una docena de puntos sagrados muy bien cuidados: Nazarét, Canaan Tabor, Confesión de Pedro, Belén, Ain Karin, Huerto de los Olivos, Cenáculo, Flagelación, Calvario, Sepulcro, Dominus flevit, la casa central junto a la puerta nueva etc. etc. Vimos también un par de Iglesias preciosas de los benedictinos. Si en cada una de ellas rezas un Padre Nuestro la cosa puede funcionar.

La tierra de Israel es una tierra apisonada por el rodillo de la historia. Tierra jugosa para arqueólogos. En las piedras se pueden leer páginas de historia de pueblos y ejércitos que por ahí han pasado. Una historia atormentada.

El viaje fue breve y rápido pero desde el recuerdo me está resultando gratisimo y recuerdo muchas más cosas que de otros viajes similares. Difícilmente me olvidaré de Jerusalén y sus murallas y sus puertas y del Cardo Máximus, y del muro, y de los soldados y soldadas con metralleta al hombro,

patrullando las calles.

Las reflexiones que provoca un viaje de esta naturaleza son de distinto tipo. Hay reflexiones sobre el fenómeno religioso; sobre la Paz; sobre trabajo, cooperación, Kibutz; sobre racismo y necesidad de subsistencia, etc. etc.

Las tres religiones monoteístas: Judaísmo, Cristianismo, Mahometismo, parece que viven en tolerancia, aunque todos sabemos de qué es capaz el fanatismo religioso en cualquiera de las tres. Sin embargo no se les puede negar el valor de ser seña de identidad y fortaleza en la vivencia de su ser judío, musulmán o cristiano. La misma palabra paz con la que se saludan tiene resonancias religiosas en las tres religiones.

### Valores en crisis: religión y ética

La convivencia humana es una de las mayores preocupaciones que hoy tenemos. Resulta que teniendo el mismo Dios nos peleamos y nos matamos. Ejemplos sobran: además de Israel y el Líbano pensemos en Irán y Kuwait; croatas, serbios, bosnios y herzegovinos.

Kierkegard nos dice: 'Si apostáis por lo ético sin lo religioso, veréis desaparecer la raíz solidaria y os deslizaréis hacia lo estético-esteticista, hacia los sentidos, en concreto hacia el sentido más vulgar del tacto; seréis postmodernos y comenzaréis la cuenta atrás de

# Tiempos de Crisis

vuestros días y vuestras horas, pues la crisis devastará vuestro planeta, y roerá vuestra esperanza hasta el calcañar. Así pues sed religiosos si queréis ser humanos, que también para ser humanos habréis de ser religiosos. Mirad que si matáis a Dios en vuestro corazón también al hombre mataréis, y entonces no os sentiréis nada bien. Parece razonable ese pensamiento de Kierkegard recogido por Carlos Diaz en uno de sus últimos libros que me envió 'El valor de ser maestro', pero hay algo" esquizofrénico en eso de tener esas convicciones y luego matar en nombre de Dios y se entra en un bosque de crisis, de quiebras de identidades y certezas históricas. Nos flaquea la memoria y ya no están las cosas donde siempre estuvieron. El rechazo de lo religioso en mi mundo próximo creo que ha sido demasiado rápido, y demasiado radical, de tal manera que ha sumido a mucho hombre y mujer joven en el puro presente, vivir al día, en un pragmatismo, hedonismo, positivismo individualista y materialista absolutamente absoluto. Las tradiciones ya nada valen, el pasado no interesa, pero lo que parece peor es que el futuro tampoco interesa. El lema es 'ya no hay futuro'. Ya no hay ni izquierda, ni derecha porque se han secado las fuentes del idealismo, sólo existe el momento presente. Es típico de tal situación la atencencia al puro presente. Nada de tradiciones, la gente cada vez tiene menos pasado y menos futuro.

**L**a crisis actual del cooperativismo no es sólo económica, sino que se han perdido otra serie de valores que fortalecían la filosofía cooperativa

La esquizofrenia, que es propugnar unos valores y actuar contra lo que pensamos o, dicho de otro modo, seguir pautas de valor que al propio tiempo rechazamos como malas, se ha apoderado de la ética. Fíjense en estas perlas:

El 88% de los españoles (El País, 16-10-88) opina que sólo pensamos en ganar como sea la mayor cantidad de dinero posible. Pero eso mismo le parece mal al 54%.

Un 64% dice que la mayoría haría cualquier cosa por dinero si se le presentase la ocasión, lo que sin embargo censura el 75%.

Un 70% asegura que la sociedad valora y admira a quienes triunfan ganando mucho dinero, pero no a quienes se esfuerzan por vivir con valores y principios morales, aunque eso lo reprueba el 76%. Finalmente un 72% estima que la gente sólo cuida lo suyo, pero maltrata cuanto es de propiedad pública, lo cual desagrada al 86%.

Las conexiones entre Religión y Ética son más profundas de lo que muchos pueden pensar.

Don José M<sup>a</sup> Setién en un reciente escrito titulado 'Educar para una vida alegre y esperanzada' dice lo siguiente: 'No creo equivocarme al decir que, en la medida en que se va oscureciendo en muchas vidas humanas el sentido de lo religioso y, en particular, entre nosotros, el sentido cristiano, las personas se enfrentan a una doble alternativa no fácil de superar: la oscuridad de una vida sin sentido y sin salida y el deseo de disfrutar y gozar lo que sentimos que se nos va de las manos. Sacar de cada momento el máximo de disfrute inmediato'.

La cultura de lo inmediato no es una cultura plenamente humana porque no responde a la integridad de lo que el hombre es. La aparente evidencia y verdad de una afirmación tan elemental como esta: 'El pasado ya no existe, el futuro no ha llegado, disfrutemos el presente, que es lo único que existe', encierra en sí misma una profunda mentira. El pasado sigue perdurando y el futuro nos está llamando y lo estamos haciendo ya, queramos o no lo queramos, en cada una de nuestras acciones.

Vivir sin futuro es vivir sin proyecto; sin ideal, sin ilusión. El cooperativismo es un proyecto ético en el que el primer valor es la persona humana. Es posible que con religión, no respetemos la gente, pero sin Dios la matamos y además decimos que está bien hacerlo. ■

Una de las características de los vendedores ambulantes del pasado ha sido su especialización en los productos que se obtenían en el pueblo o zona de la que provenían. Este es, también, el caso de los que comercializaban miel, que, en su gran mayoría, eran oriundos de Peñalver, en plena Alcarria y no lejos de Guadalajara.

Felipe del Castillo, uno de los miembros más veteranos. La fotografía, de los años cuarenta refleja la vestimenta clásica de estos vendedores.



# Los Mieleros

\*Carmelo Urdangarín

**E**l saber popular ya lo ha tenido siempre claro en el dicho 'De Madrid y Sevilla salen toreros pero de Peñalver mieleros'.

Porque, aunque Camilo José Cela, en el viaje que realizó a aquellas tierras a mediados de los años cuarenta y que relató en 'un conocido libro, manifieste que se trata de un hermoso país que menos miel, que la compran los acaparadores, tiene de todo', lo cierto es que la producción alcarreña de este producto es muy importante y, sobre todo, de gran calidad, que se atribuye a la flora, abundante en tomillo, romero, espliego y ajedrea, de que se alimentan sus abejas.

**L**os mieleros de Peñalver, que llegaron a ser unos 200, se desplazaban a todos los mercados del país en tren o coches de línea, con bidones de miel de 50 a 60 kgs. cada uno



Mielero de los años sesenta. La vestimenta se va adaptando a la época

Es muy difícil fijar con precisión la fecha en que los peñalveros comenzaron a ejercer como mieleros pero pudo influir, según Julio de la Cueva Pintado, además de la calidad del producto, que no es perecedero, obtenido en una zona agrícola que no ofrecía oportunidades mejores y la disposición comercial y algo aventurera de las gentes del lugar, que tenían, así mismo, capacidad de sacrificio y de adaptación a distintas situaciones.

## Vestimenta propia

Los mieleros, que han transmitido el oficio, tradicionalmente, de padres a hijos, compraban la miel en firme a los apicultores alcarreños aunque se daban algunos casos que simultaneaban ambas profesiones. A mediados de los años veinte, la arroba se pagaba en torno a las 14 ptas., es decir, 1,25 ptas. el kilo para venderla al detalle en 2 ó 2,25, frente a las 600 ptas. actuales.

La vestimenta que distinguía a los mieleros, -también vendían queso manchego, chorizo de Salamanca y arrope manchego-, se componía, básicamente, de boina negra, blusa gris a rayas atada a la cintura, sobre camisa y chaleco, pantalón de pana y alpargatas y, en algunos casos, faja. Este tipo de vestimenta fue cambiando, lógicamente, con el tiempo.

Los mieleros se veían obligados a

**A**ctualmente siguen vendiendo su producto básico pero ahora residen, de forma permanente, en los principales centros de consumo y tienen clientela fija

transportar importantes cargas, hasta 40 Kg., pues, para su trabajo, debían llevar alforjas (para los quesos, bien envueltos en papel) y, apoyadas en pecho y espalda, cubetos (donde iba la miel), cuchara de madera y una romana para realizar las pesadas: primero se pesa el recipiente del cliente, luego se echa la miel, se vuelve a pesar y se destasa'. Cuando se vendían otros productos era, además, necesario transportar otro recipiente. Hace unos treinta años empezaron a utilizar cestos.

## Separados de su familia

El mielero anunciaba sus productos de manera también singular y las voces de 'miel de la Alcarria', 'de la Alcarria miel', 'el

mielero, miel' y otras similares eran populares y recibidas con alegría hasta todavía no hace muchos años.

Los mieleros de Peñalver, que llegaron a ser unos 200, se desplazaban a todos los mercados del país en tren o coches de línea, con bidones de miel de 50 a 60 Kgs. cada uno, que luego guardaban en las posadas o locales. De estos recipientes pasaban el producto a los cubetos (de 8 a 10 Kgs.), lo que requería licuar la miel natural, que se solidifica con el tiempo y cambia de color (del dorado al blanco) pero sin que pierda ninguna de sus cualidades.

Normalmente residían en las capitales o poblaciones importantes y se desplazaban en el día a los pueblos de la zona.

Estos profesionales, gentes de bien, han sido tradicionalmente bien recibidos allí donde fueron -y llegaron a muchos sitios- dejando siempre buen recuerdo entre sus clientes y los que comenzaban a serlo.

Salían de Peñalver 'después de la Virgen del Pilar para regresar en Navidades', que las pasaban con su familia. De nuevo marchaban hasta Semana Santa y el último regreso era en setiembre, 'para las fiestas'.

Actualmente siguen vendiendo su producto básico pero ahora residen, de forma permanente, en los principales centros de consumo y tienen clientela fija. ■

ALBINA MADINABETTIA



Fue durante años primera violín

de la Orquesta Nacional

## Albina Madinabeitia, 80 años dedicados al violín

A sus 83 años todavía conserva el fino oído que hace a los grandes músicos. Su cabeza está llena de notas y de recuerdos para un pasado repleto de conciertos.

Estudia todos los días al menos una hora y de vez en cuando, con su mano izquierda de hierro y la derecha de terciopelo, hace sonar su violín.

\*J. M. F.



Albina Madinabeitia, en su primer año en Barcelona.

**S**u padre, músico empedernido, se empeñó en que fuera violinista cuando apenas tenía 6 años. Dos años más tarde, con las primeras lecciones aprendidas, se presentó ante el mismísimo maestro Iburguren en Salinas de Léniz, donde acostubraba a veranear, para hacer una demostración de sus habilidades con el violín. Y no volvió a Mondragón hasta después de muchos años. Clemente

Iburguren se la llevó a Barcelona, donde residía, para iniciar la formación de la que más tarde se convertiría en primera violín de la Orquesta Nacional

**T.U. Lankide: ¿Recuerda la impresión que le causó una ciudad tan grande como Barcelona?**

A. Madinabeitia: Fue un contraste muy fuerte... Recuerdo que los primeros días me llevó al Liceo de Barcelona a ver la ópera 'Aida'. Lo que más me impresionó fue precisamente eso, que ya desde niña comencé a oír conciertos y a conocer grandes artistas.

**T.U. Lankide: ¿Cuánto tiempo pasó en Barcelona?**

A. M.: Estuve allí hasta los 13 años estudiando con el profesor Ibarguren, que por aquel entonces daba clases en el conservatorio de Barcelona. Pero el profesor Ibarguren tenía la escuela un poco dura.

Gracias a mi tío Gaspar, que tocaba la tuba, tuve ocasión de tocar para el concertino de la Orquesta Sinfónica de Madrid. Me dijo que tenía grandes facultades, pero que no tenía el sonido dulce y suave que tiene que tener un violinista. Había un músico francés que decía que un buen violinista tenía que tener hierro en la mano izquierda y terciopelo en la derecha. Yo tenía hierro en ambas manos cuando me oyó tocar aquel señor. Entonces me llevaron a Madrid a estudiar con Don Antonio Fernández Bordas, y en poco tiempo hice terciopelo en la mano derecha.

**T.U. Lankide: Más tarde vinieron las oposiciones a la Orquesta Nacional. ¿No es así?**

A. M.: Las oposiciones vinieron mucho después. Primeramente estuve estudiando en el conservatorio de Madrid. ¡Todo eran sobresalientes! Luego gané el Premio Sarasate. Más tarde conocí al que después iba a ser mi marido. Me enamoré, fuimos novios durante 8 años y finalmente me casé. Fuimos a vivir a Bilbao, donde trabajaba él, con tan mala suerte que estalló la guerra y se tuvo que marchar a

Francia porque era muy nacionalista. Entretanto yo continuaba estudiando violín y había ingresado en la Sinfónica de Bilbao. Pero sólo estuve 8 meses tocando. Finalmente regresé a Madrid. Unos años más tarde hice las oposiciones para la Orquesta Nacional junto con el maestro Argenta.

---

## Cuestión hereditaria

---

**T.U. Lankide: Y a Vd., ¿de dónde le viene la afición por la música?**

A. M.: De mi padre. Mi padre era un gran aficionado a la música. Llegaba de trabajar de la Cerrajera y se ponía a tocar el contrabajo. El fue quien me puso a mi el violín entre las manos. No recuerdo exactamente qué día fue, pero sé que desde que tengo uso de razón toco el violín.

**T.U. Lankide: ¿Es cierto que todavía estudia todos los días al menos una hora?**

A. M.: Rigurosamente cierto, a veces incluso algo más de una hora. Una cosa es tocar y otra estudiar. Ambas muy diferentes pero no son nada la una sin la otra. Si no estudiase todos los días no podría tocar.

**T.U. Lankide: ¿Cómo se hace un buen músico? ¿Qué cualidades tiene que tener un músico para ser de primera fila?**

A. M.: En primer lugar hace falta buen oído. Sin un oído fino no hay nada que hacer. Luego que tengas arte, es decir que te apasione todo lo relacionado con ella. Y finalmente una sensibilidad especial por la música, que es la que te permite tener a vizar ese sexto sentido que se despierta cuando oyes algo bonito. Independientemente de que escuche un txistu, un piano o una guitarra el buen músico sabrá si está sonando bien o mal.

**T.U. Lankide: Y para subir a un escenario, ¿qué es lo que hay que tener?**

A. M.: Principalmente te tiene que gustar lo que estás haciendo, pero también es importante tener confianza en ti mismo y mucho temple. En cierta ocasión estábamos tocando con la Orquesta Nacional 'La pasión según San Mateo' de Bach, que es algo larga pero maravillosa, y un compañero dijo ¡vaya tostón! Y yo al salir del escenario le espeté: He oído tu comentario, tú no eres un músico, no eres un artista, tú eres un 'obrero de la música'. Y para subir a un escenario eso es precisamente lo que no hay que ser.

## 1.916.eko abuztuaren 4a

Bere lehenengo kontzertua musiko handi baten aurrean egin zuen, Clemente Iburguren aurrean alegia. Oraindik ilemototsak (trentzak) zituela bere aitak eraman zuen Leintz-Gatzagara Clemente Iburguren aurrean bibolin saiotxo bat egin zezan. Clemente Iburgurenek ohitura omen zeukan oporraldiak Gipuzkoa aldean pasatzeko, izan ere bere emaztea bertakoa zen, eta urtero urtero egun batzuk pasatzen ohi zituen

Gatzagan. Egun hartan, 1.916.eko abuztuaren 4an, Euskal Herriko musikarari handienetariko baten historia hasi zen. Arratsalde partean iritsi ziren Gatzara aita eta alaba, aldez aurretik zitarik jarri gabe. Iburguren jaunak berriz ez zuen oztoporik jarri neskatxo haren trebetasuna dastatzeko. Aitak emandako ikasgaien erakustaldia egin zuen Albinak. Clemente Iburguren ahozabalik geratu zen bibolin saioa entzun eta gero eta Albina ez zen berritri Mondrauera itzuli urte asko pasatu arte. Gatzagatik zuzenean Bartzelonara joan zen Clemente Iburguren jaunaren etxera bizitzera bibolina ikasteko asmoz. Ilemototseko neska hark gaur egun ilea zurituta dauka. Bidean bibolinari eskeinitako ordu asko gelditzen dira, ia bizitza osoa, eta bizitza horren balantzea egiterakoan sarri gogoratzen da egun historiko hartaz Albina Madinabeitia bibolin jo-tzaile euskaldunak.



Tocando el violín en el Festival Internacional de Música de Granada con la Orquesta Nacional.

**T.U. Lankide:** De todos los conciertos que ha dado, ¿hay alguno que haya tenido un significado especial para Vd.?

A.M.: Muchos. Como solista he tocado para los reyes Alfonso XIII y Victoria Eugenia. Fui la última en tocar en palacio antes de que estallara la primera república en 1.931. También he tocado, ya con la Orquesta Nacional, para Franco, para Don Juan Carlos y Doña Sofía.

He tenido ocasión también de acompañar a los grandes divos de la canción como Plácido Domingo, Alfredo Kraus, Victoria de los Angeles... Por cierto, recuerdo que acompañamos a Plácido Domingo cuando cantó la ópera 'Tosca', 'El adiós a la vida', y me dieron ganas de tirar el violín al escenario, de hacer algo para manifestarle la admiración que sentía por la excelente interpretación que hizo en aquella ocasión. ■



El Centro de Investigaciones Tecnológicas IKERLAN, ha obtenido un retorno de 180 millones de pesetas de la CE para el desarrollo de cuatro proyectos en el marco del programa europeo ESPRIT. El retorno es el más elevado entre las 13 empresas y centros del País Vasco que han obtenido proyectos en la primera convocatoria del ESPRIT III.

360 millones para el desarrollo de los programas europeos Esprit y Eureka

## IKERLAN invierte en Europa

\*J.M.F.

El presupuesto total de IKERLAN para los cuatro proyectos asciende a 360 millones de pesetas, siendo éste el más elevado entre las entidades del País Vasco que han conseguido proyectos. El 50 % del importe, los 180 millones que supone el retorno, está financiado por la Comunidad Europea a través de los fondos destinados a la investigación y desarrollo tecnológico.



### 18 partners

Las tecnologías que abordan estos proyectos están relacionadas con la mecatrónica, el diseño y la robótica móvil y tienen un presupuesto global de 2.900 millones de pesetas. Para su desarrollo cuentan con la participación

de otros 18 'partners' entre empresas, centros de investigación y universidades pertenecientes a cinco países europeos, y entre ellos también se encuentran FAGOR ARRASATE y COPRECI.

## Los proyectos

Los cuatro proyectos para los que IKERLAN ha conseguido el retorno son proyectos de I+D en el área CIME (Fabricación e Ingeniería integrados por ordenador) y se denominan 'Olmeco', 'Deklare', 'Roadrobot' y 'Martha'.

'Olmeco' pretende desarrollar y evaluar una librería abierta útil para modelos de componentes mecatrónicos. Tiene un presupuesto de 700 millones de pesetas y un periodo de desarrollo de tres años.

El 'Deklare' tiene el objetivo global de desarrollar un sistema asesor de diseño inteligente y personalizable, que permita a las empresas expresar y usar eficazmente sus propios procedimientos de diseño y reducir considerablemente los tiempos, asegurando la calidad. El presupuesto es de 490 millones de pesetas y su duración es de tres años.

El 'Roadrobot' persigue la utilización de las técnicas CIME en la industria de la construcción transfiriendo 'Know-how' (saber hacer) entre fabricantes de maquinaria pesada para la construcción, empresas y centros expertos en Tecnologías de la Información y la industria de la construcción. La duración del proyecto es también de tres años y tiene un presupuesto de 700 millones de pesetas.

El proyecto 'Martha' tiene como finalidad avanzar en el estado del arte de determinadas tecnologías que encuentran problemas para el pleno desarrollo de robots autónomos cuando deben trabajar en gran número en un mismo lugar transportando pesados contenedores. Su presupuesto asciende a 970 millones de pesetas, para un periodo de realización de cuatro años.



## El proyecto Eureka

En la última reunión ministerial del programa europeo EUREKA fue aprobada la primera fase del proyecto ROCA, 'Remotely Operated Camara Arm', en el que también participa IKERLAN junto con las compañías holandesas 'Fokker Space' y 'Egripment'.

Durante esta primera fase, que se prolongará cerca de un año, se tratará de definir las

características y especificaciones de un nuevo tipo de grúa-cámara, en función de una evaluación de las necesidades del mercado.

El trabajo de IKERLAN se va a centrar en el estudio del brazo-soporte de la cámara y de su control.

Finalmente indicar que el presupuesto previsto para esta fase es de 55 millones de pesetas, correspondiendo a IKERLAN 22 millones.

## KOOPERATIBEETAKO BERRIAK

### Cursos abiertos organizados por IRAUNKOR para noviembre y diciembre

El Centro de Formación Permanente IRAUNKOR tiene previsto organizar en los próximos

meses varios cursos abiertos en las áreas de oficina técnica mecánica, fabricación, producción, informática y electrónica. Los cursos están dirigidos a personas de distintas ramas profesionales y el desglose de los mismos es el siguiente:

NOVIEMBRE 1992		
Denominación	Horas	Fechas Impartición
CALCULO Y DISEÑO ORDENADOR METODO DE ELEMENTOS FINITOS	30	30.11.92/13.11.92
DISEÑO UTILLAJES COMPOSITES	35	23.11.92/27.11.92
DIGITALIZACION Y MEDICION AUTOMATICA DE M.H.C.N.	30	9.11.92/20.11.92
CONTROL FAGOR CNC 8020/25 M. NIVEL 1	40	23.11.92/27.11.92
CONTROL FAGOR CNC 8020/25 M. NIVEL 2	40	2.11.92/6.11.92
GESTION DE LA CALIDAD	60	2.11.92/27.11.92
INGENIERIA DEL SOFTWARE	15	2.11.92/5.11.92
GESTION PROYECTO INFORM.	12	23.11.92/26.11.92
DICIEMBRE 1992		
UTILLAJES DE FABRICACION	24	9.12.92/18.12.92
CONTROL FAGOR CNC 8050 M. NIVEL 1	40	14.12.92/18.12.92
CAMBIOS RAPIDOS DE FABRIC.	12	30.11.92/3.12.92
INSTALACION Y MANTENIMIENTO DE M.H.C.N.	30	30.11.92/15.12.92

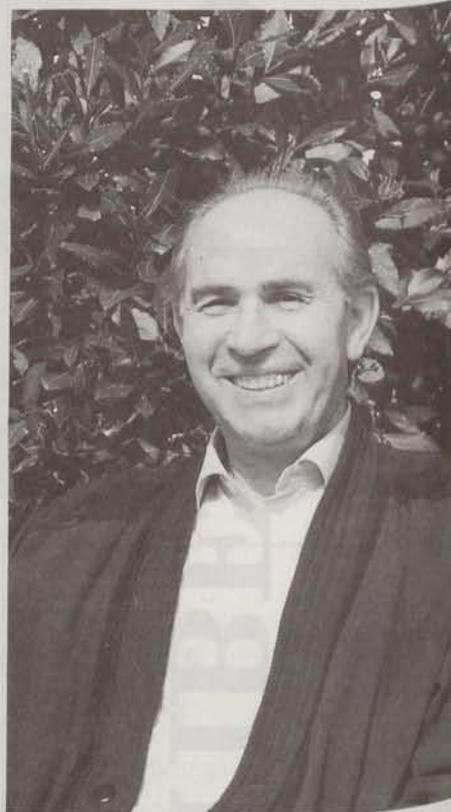
Si estáis interesados en recabar más información relativa a los cursos podeis ponerlos directamente en contacto con IRAUNKOR a través del teléfono 79 47 00.

Dagoeneko jubilatzeke ordua iritsi zaio Jose Lasa Fagor-eko bazkideari. Guztira 33 urte eta 9 hilabete eman ditu Gabirian jaiotako mondrautar honek kooperatibetan lanean. Bere azkenurreko lanegunean berarekin hitzegin genuen.

## José Lasa, 148.aren jubilazioa

Begiak pizten zaizkio bere laneko balentriak kontatzerakoan. Egia esanda harro sentitzeko modukoak ere badira. Izan ere 1.959.eko urtarilaren 20an sartu zen garai hartako Ulgorrera 148 bazkide zenbakia-rekin. Orduetik ona 33 urte luze igaro badira ere, berak edarto gogoratzten ditu kooperatibetan, Fagor-en konkretutuki, biziriko esperientziak. Eta zerbaitetaz ahaz zitekenaren beldur Fagorrrek aspaldi kaleratutako '20 años en la historia del mundo y en la de una empresa' izeneko liburuxka ekarri du sobre batean gordeta.

Gauza asko egin ba zituen ere, hiru izan daitezke bere 'know-how'aren lekukorik azpimargarrienak. Lanean hasi eta berehala Fagorreko berogailu baten diseinua egin zuen bulego teknikoko zenbait lankideekin batera; geroago eraikuntza mundura murgildu zenean Fagor-eko ordezkaritzen eraikuntz-proiektuetan parte hartu zuen eta baita zenbait lantegien eraikuntzaz arduratu ere, hala nola Ulgor berria, Garagartzako planta, Zubillagakoa, etabar; azkenengo 5 urte hauetan berriz laneko ziurtasun arauak hobetuz aritu da Fagor-en. Hiru etapa ezberdin baina hirurak intentsoki bizirikoak.



## “Tendré más tiempo para leer «El Quijote»”

**T.U. Lankide: ¿Qué se siente al jubilarse después de casi 34 años trabajando en las Cooperativas?**

José Lasa: Se siente una especie de rara mezcla entre nostalgia y satisfacción.

Nostalgia porque la jubilación significa la ruptura con la actividad laboral que he desempeñado durante más de 30 años. Y satisfacción porque me jubilo con la sensación de haber cumplido felizmente con una etapa importante de mi vida.

**T. U. Lankide: ¿Qué proyectos de futuro inmediato tienes?**

J. L.: Mi idea es dedicarme a la familia. Ayudar a la mujer en tareas domésticas y en la medida de mis posibilidades asesorar a mis

# Kooperatibeetako Berriak



## Acuerdo europeo del Grupo Eroski

Las Cooperativas Italianas de Consumidores firmaron el pasado 30 de setiembre un acuerdo para participar como socios financieros en el programa de inversiones del Grupo Eroski. Este acuerdo supone un inversión de 1.610 millones de pesetas en el capital social de las sociedades de explotación de 18 hipermercados que el Grupo Eroski viene gestionando actualmente. Dichos centros alcanzarán una cifra de inversión bruta de 53.700 millones y la creación de 130.000 metros cuadrados de sala de venta.

Tras esta toma de participación el 10 % del capital corresponderá a la compañía "Grande distribuzione Europea (G. D. E.)" constituida por siete Cooperativas del norte de Italia. Las Cooperativas italianas, con 26.000 trabajadores, son la primera empresa de distribución italiana, y han alcanzado una facturación de 770.000 millones de pesetas en 1991.

Señalar finalmente que este es el primer caso de colaboración financiera entre Cooperativas de consumidores a nivel internacional.

hijos de cara a su futuro laboral. Además, ahora que tendré más tiempo, quiero practicar deporte. Me gusta andar en la baja montaña, Udalaiz, Amboto, Aitzgorri..., y jugar a pelota. Y también tengo intención de dedicar más tiempo a la lectura. Antes ya había comenzado a leer "El Quijote" pero nunca he conseguido terminarlo. El pasado 26 de setiembre los compañeros de trabajo me ofrecieron una cena de despedida y uno de los regalos que me hicieron fue precisamente "El Quijote". Ahora tendré más tiempo para terminarlo."

**T.U. Lankide: ¿Qué les dirías a todos esos jóvenes a los que todavía les quedan muchos años de trabajo en las Cooperativas?**

J.L.: En primer lugar me gustaría transmitirles un mensaje de esperanza. En la vida suele haber problemas pero generalmente siempre se suelen solucionar. En las cooperativas hemos pasado épocas malas pero arrimando el hombro y apretando el cinturón hemos salido adelante. También les diría que trabajen al 100 % y con ilusión y que la fórmula cooperativa como filosofía es buena en el sentido de que tiene muchos recursos por la forma en que está instituida.

## **GURI DAGOZKIGUNAK**

"Caja Laboral es la entidad bancaria más eficiente de la Comunidad Autónoma Vasca, según los datos aparecidos en el ranking de los mil mayores bancos del mundo en 1.991 elaborado por la revista económica 'The Banker', publicada por el grupo británico Financial Times. (...) Los datos recogidos por la citada publicación señalan que Caja Laboral ha mejorado su situación, con respecto a 1.990, en las clasificaciones mundiales de eficiencia y solvencia, (...) en concreto la citada entidad, ha pasado del puesto 93 del mundo en 1.990 al 89 en 1.991".

DEIA, 30 de setiembre de 1.992

"Con una competencia exterior en la que prima una firma italiana, (...) Fagor Industrial exporta a Francia, Inglaterra, Portugal, Bélgica, Holanda y Dinamarca. Paradójicamente, para Fagor el primer semestre del 92 está siendo mucho mejor que el anterior por el hecho puntual de haber tenido la oportunidad de entrar en la Expo 92 y los Juegos Olímpicos. "En la primera, más que en los segundos, hemos conseguido obras muy importantes como las del pabellón de España, el de Andalucía y otros varios; en Barcelona, nos fueron adjudicadas las sedes de baloncesto, remo y la llamada de aguas bravas"

El Diario Vasco, 27 de setiembre de 1.992



Por segundo año consecutivo, el Grupo ULMA presenta el Informe de Cuentas Anuales referido a 1.991. Dicho Informe destaca las realizaciones más relevantes del pasado ejercicio, así como las reflexiones del Director General en torno a lo que ha supuesto 1.991 para el GRUPO.

## El grupo ULMA presenta el Informe Anual 1991

\*J.M.F.

### Investigación y Desarrollo Tecnológico

**D**urante 1.991 se ha materializado la culminación de los planes de reconversión tecnológica del sistema productivo de las Unidades del GRUPO. Esta reconversión ha supuesto para ULMA en los tres

últimos ejercicios una inversión del orden de unos 2.600 Millones de pts, lo cual ha requerido acceder a nuevas tecnologías cuyo dominio le está permitiendo reforzar su vocación exportadora al mejorar la posición competitiva en los mercados europeos y mundiales.

Como realizaciones más relevantes que han visto la luz dentro del ejercicio, podrían significarse:

- Construcción

- Puesta en marcha de la instalación productiva propia de la nueva actividad de Hormigón Polímero. Línea de producto MABER.

- Puesta en marcha de la línea automática de ensamblado de puntales y

lanzamiento de la nueva gama de productos europeo.

- Agrícola

- Diseño innovador de pie rectangular en el invernadero MULTI 4 x 4.

- Envase y Embalaje

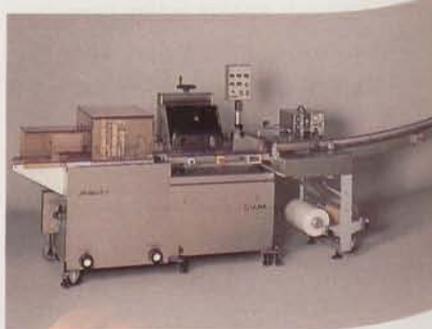
- El modelo SUPER-CHIK ha supuesto la culminación de los

esfuerzos de desarrollo durante años en la línea de Film Extensible.

- Las series PV-350 y P-500 LS con los nuevos modelos incorporados abarcan un amplio espectro de soluciones en los sectores agrícola, la primera, y de envuelta con atmósfera controlada la segunda.



Hormigón Polímero. ULMA Construcción.



PV-350-LS, con envuelta de atmósfera modificada. ULMA Envase y Embalaje

# Kooperatibeetako Berriak



Puerta de Alcalá. Cubrición de exteriores con andamio JJEIP.

## • Forja

• Desarrollo de las matrices que el nuevo proceso de forja multi-estación con transfer automático exige.

## • Manutención

• Aplicación de Control Distribuido de equipos periféricos de un Almacén Automático, diseñada e implantada por nuestro equipo de técnicos a partir de un modelo estándar del socio tecnológico: Daifuku.

## Inversiones

En este apartado ULMA ha contabilizado durante el ejercicio inversiones por valor de 1.485 Millones de pts. siendo en el último trienio el importe total invertido de 3.960 Millones de pts, destinado en sus 2/3 partes a la reconversión industrial, principalmente de las plantas productivas de los Negocios

de Construcción y Forja.

En 1.992 el Grupo ULMA culminará el grueso de la reconversión industrial, de la misma forma que espera obtener los suficientes dominios tecnológicos de las inversiones para su entrada en rentabilidad.

## Servicio

Destacar las inversiones de índole comercial realizadas por ULMA y orientadas a la mejora del servicio al cliente. En este sentido señalar por su importancia las instalaciones de logística relacionadas con el Negocio de Construcción, con la apertura de dos almacenes reguladores en Oxinurdir (Oñati) con 6.700 m<sup>2</sup> y en Manzanares (Ciudad Real) con 9.000 m<sup>2</sup>.

## Recursos Humanos. Formación

El ejercicio 1.991 ha supuesto para el Grupo ULMA uno más en el camino trazado hace unos años; la adaptación de sus efectivos hacia nuevas tecnologías y formas de gestión. El Grupo, atendiendo al diagnóstico de necesidades establecido

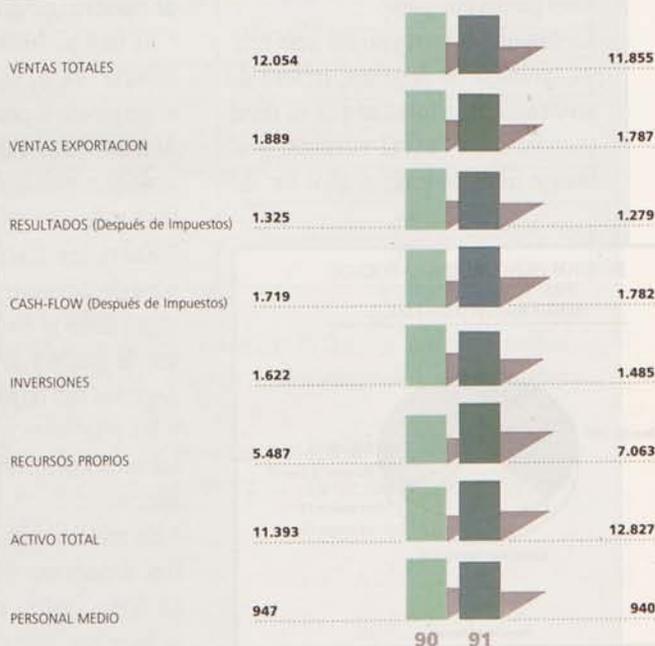
y de acuerdo con el Plan Integral de formación existente, ha incidido en tres áreas formativas; Adaptación y capacitación tecnológica, Management e Idiomas.

Del mismo modo, 1.991 ha supuesto para ULMA un claro avance en materias tan importantes como la Calidad y la Seguridad e Higiene, a las cuales se han destinado cursos de sensibilización y formación.

El esfuerzo dedicado al área formativa queda reflejado en los siguientes datos; han sido impartidos más de 100 cursos y seminarios, de los que 13 han sido cursos master en diversas disciplinas empresariales. Todo esto ha supuesto para ULMA una inversión de 98,5 Millones de pts en el ejercicio, que representa el 2,86% sobre la masa salarial.

### Datos más significativos

Cifras en millones de pesetas



# “Men sana in corpore”

## La calidad de vida a través del ocio activo

Según los parámetros que Maslow utiliza para definir la calidad de vida, (necesidades biológicas del cuerpo, protección, seguridad y salud, ambiente físico, ambiente social y ambiente psíquico), la de los cooperativistas no tiene nada que envidiar a la de los ciudadanos de otros países europeos.

En cambio, el consumo del ocio activo, (práctica de deportes, lectura de prensa...) determinado por el nivel económico, el nivel cultural y el tiempo libre, se sitúa a años luz del

ocio pasivo y a su vez de los guarismos europeos en esta misma materia. Del cuadro I, en el que se desglosan las actividades principales realizadas durante el tiempo libre en el estado español, y de los gráficos I, II y III, se desprenden las siguientes conclusiones:

\* El ocio pasivo es el gran protagonista de nuestro tiempo libre.

\* El tiempo libre que se dedica a ver deporte (34 %) es ligeramente superior al empleado a practicar deporte (31 %). Aún así, entre 1.975 y 1985 el porcentaje de personas que no realizaban deporte se redujo en un 20 % (Gráfico I).

\* Entre los motivos principales a la hora de practicar algún deporte o actividad física el 85 % realiza deporte porque le gusta y le divierte (Gráfico II). Aspectos tan importantes como la salud y las relaciones quedan encubiertos en los motivos anteriormente mencionados.

\* En relación a la frecuencia de la práctica deportiva, solamente la mitad del 45 % que realiza alguna actividad física lo hace con cierta regularidad, (Gráfico

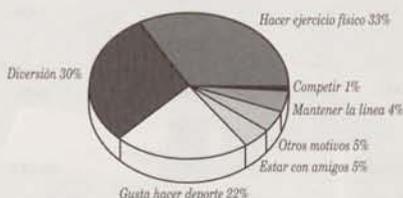
III). La realidad es bien distinta ya que menos del 20 % practican deporte con regularidad.

### Interrelación calidad de vida-ocio activo

La calidad de vida y el ocio activo están altamente interrelacionadas, y por tanto sería bueno tener claro que:

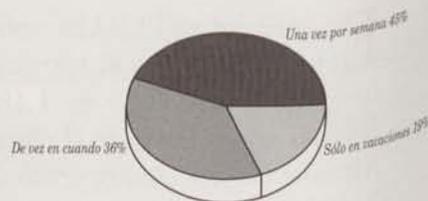
1. Se considera indicador importante de bienestar y de desarrollo social de un pueblo, el consumo del tiempo libre de los ciudadanos de una forma activa, entre las que el deporte y la actividad

MOTIVOS PRINCIPALES A LA HORA DE PRACTICAR DEPORTES O ALGUNA ACTIVIDAD FÍSICA



Fuente: García Ferrando

FRECUENCIA DE REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES



Fuente: García Ferrando

### móvil”

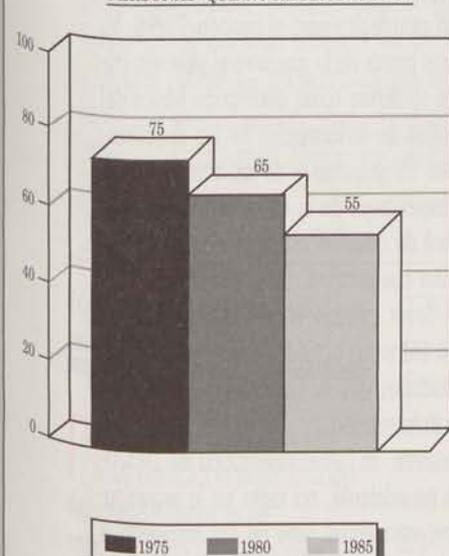
física destacan en sí mismos.

2. Para mejorar la calidad de vida es necesaria una concienciación y educación de la persona tanto a título individual como colectivo.

3. Debemos dotar a nuestro entorno social de los diferentes recursos y posibilidades reales para la práctica de ocio activo.

En próximos capítulos abordaremos la calidad de vida y de ocio activo en nues-

PERSONAS QUE NO HACEN DEPORTE



Fuente: Consejo Superior de Deportes

TIPO DE ACTIVIDAD	%TIEMPO
• Estar con la familia	79%
• Estar con los amigos/as	54%
• Oír la radio	53%
• Ver la televisión	52%
• Escuchar música	40%
• Ir al cine	35%
• Salir al campo, excursión	35%
• Ver deporte	34%
• Hacer deporte	31%
• Ir a espectáculos, bailar	21%
• Salir con el novio/a	17%
• Hacer trabajos manuales	17%
• Nada en especial	16%
• Ir a una asociación: club	12%
• Ir al teatro	11%
• Ocuparse del jardín	8%
• Tocar un instrumento musical	5%
• Leer libros y revistas	4%
• Otras actividades	3%

tro entorno más cercano.

A parte de las dos primeras actividades, “estar con la familia” (es muy posible que se confunda con ver la televisión) y “estar con los amigos”, las actividades que le siguen son de ocio pasivo o pobre.

El consumo de ocio activo (práctica de deportes, lectura de prensa...) se sitúa a gran distancia por una parte del ocio pasivo y a su vez de las cifras europeas.



# Otalorako Berriak

## OTALORA, hezkuntzari egokitutako edifizio batetik hezkuntzarako eginiko edifizio batera

\*J. M. F.

**P**asa den irailak 21etik klaseak ematen ari dira OTALORAko edifizio berrian. Ikastetxe

berri honekin OTALORAK bere ikasgelen kopurua dexente gehiagotu du, izan ere bi solairuetako edifizio honetan sei ikasgela egin dira, bi haundi eta beste lau txikiagoak, azken hauek talde lanak egin ahal izateko. Gela guztiek proiektzioarako pantaila daukate, arbela eta ordenagailuak konektatzeko aukera, guzti hori argitasun, erosotasun eta inguru atsegin batean.



### Berezitasunak

Edifizio berri honek baditu bestearekiko zenbait berezitasun, baina agian

aipagarriena azken honen kontzepzioa izan daiteke. Lehengo edifizioak, XIV. mendekoa izanda, ez zuen betetzen beharrezko baldintzak heziketarako eta nolabait azkenengo urte hauetan hezkuntzari egokitu behar izan zen. Eta ez zen erreza izan egokitze



hori, gehienbat kontutan hartuta OTALORAko barruko entornoa mantentitu egin nahi zela. Baina azkenengo bi urtetan, ikastaroen ugalketak eta OTALORAko bilakabideak eraginda, bereziki hezkuntzarako edifizio baten eraikitzearen beharra ikusi zen. Eta hori izan daiteke edifizio berriak bestearekiko duen diferentziarik nabarmena, eginberriak bereziki hezkuntzarako egina dagoela. Hori dela eta, oso ikasgela zabalak eta argitsuak egin dira, hezkuntza munduan azkenengo teknikekin hornituta eta lehen esan bezala oso inguru egokian ikas ahal izateko.

### La nueva orientación de OTALORA

**O**TALORA está actualmente gestando su plan estratégico para el periodo 93-95. Ya en los primeros trazos de lo que será el plan estratégico definitivo se define como orientación básica del centro la gestión de la formación de los directivos, de los órganos de gobierno y de los órganos sociales de las Cooperativas de la Corporación, a la vez que se ocupará de aquellas actividades relacionadas con la difusión cooperativa. Este tipo de planteamiento va a llevar consigo el que OTALORA tenga que organizar todas sus actividades partiendo de las propias necesidades que la Corporación plantee en el terreno de la formación.

Consecuentemente, la nueva orientación de OTALORA consistirá en adelante, no tanto en la organización de cursos estándares, sino en dar respuesta a las necesidades formativas de las Cooperativas de la Corporación.

# Kooperatibeetako Berriak

José Antonio Mendicute, Director de Otalora

## “Estamos al servicio de la Corporación”

T.U. Lankide: ¿Qué ventaja fundamental tiene este nuevo edificio en relación al anterior?

José A. Mendicute: Si tenemos en cuenta que éste edificio ha sido diseñado específicamente para formación, las ventajas en relación al anterior son considerables. Además de las condiciones de luminosidad, la comodidad, los medios técnicos..., este edificio ofrece más posibilidades para el trabajo en grupos. En el anterior edificio no había espacio suficiente, en parte porque también se ocupaban las salas para otro tipo de actividades. Ahora, en cambio,

el nuevo edificio sólo se utilizará para formación y en él tenemos 2 aulas grandes y 4 aulas pequeñas para grupos de trabajo.

T.U. Lankide: ¿Significa este nuevo centro que se ampliará la oferta educativa de Otalora?

J.A.M.: En cierta medida así es, pero me gustaría dejar claro que estaremos al servicio de la Corporación. Es decir que en adelante nos encargaremos de coordinar los programas de formación que desde la Corporación se establezcan para todas las Cooperativas.

T.U. Lankide: ¿Qué se puede decir desde las páginas del T.U. a los potenciales usuarios del nuevo centro?

J.A.M.: En este momento bastaría con decirles que contamos con unas instalaciones equiparables a las que existen en nuestro entorno y que pueden contar con el edificio para todo tipo de actividades formativas que quieran desarrollar, bien sea en grupos grandes o pequeños.

### Técnicas de comunicación para una dirección eficaz

Para últimos de noviembre está prevista la organización del curso “Técnicas de comunicación para una dirección eficaz” organizado por

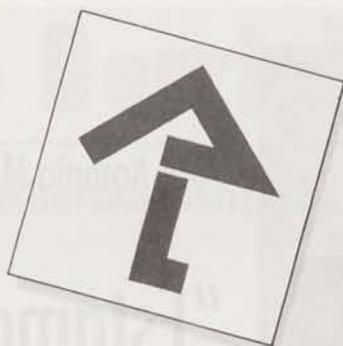
OTALORA. Los encargados de impartir este curso dirigido a directivos y mandos intermedios serán José Luis Gonzalez y Lorea Barrutia y su duración será de 16 horas.

El programa del curso se desglosa en cuatro puntos: La

comunicación como elemento de cohesión del equipo de colaboradores, el proceso de comunicación, capacidades básicas de relación interpersonal y medios y modos de comunicación.

Todos los interesados en tomar

parte en este curso podeis poneros en contacto con OTALORA a través del teléfono 79 79 99.



## LAGUN ARO Y EL MEDIO AMBIENTE

El Servicio de Medicina de Empresa de LAGUN-ARO está planteando la ampliación de sus actividades a temas medioambientales.

Hasta el momento, la dedicación en este campo se refería a medio ambiente laboral y a las condiciones de seguridad e higiene de los puestos de trabajo.

Partiendo de que la tecnología de control es similar a la actualmente utilizada, y por ello se conoce, se propone al Consejo Rector la posibilidad de que se amplíe el servicio a temas de medio ambiente externo, en especial en lo que al control de residuos se refiere.

Esto puede traer como consecuencia que este servicio sea uno de los primeros que se dedique a este campo, cuya proyección y desarrollo futuro parecen importantes.

En principio, la actividad se centrará en el ya comentado control de residuos, para estudiar, más adelante, otras posibilidades en el campo medioambiental, en función de las demandas y de las propias posibilidades.

## ANECDOTARIO

Esta es una historia verdadera que ocurrió hace unos ocho años. Los hechos comenzaron así:

### Capítulo I

Una revista de ámbito estatal (Meridiano) publicó un extenso artículo sobre el movimiento cooperativo de Mondragón. El título, que aparecía en portada con gruesos caracteres, rezaba: 'MONDRAGON: Cantera de Cooperativistas'. Como es de suponer, el contenido del artículo se refería a la obra social iniciada por Don José María Arizmendiarieta y sus discípulos: las cooperativas, la Caja Laboral, Lagun-Aro, etc. etc.

### Capítulo II

Alpedrete es una pequeña población de la Sierra madrileña, situada cerca de El Escorial.

Sus habitantes, desde muy antiguo, se dedican en su mayoría a la industria de la cantería, especialmente a la talla del granito, para la construcción de casas, edificación de monumentos, obras escultóricas, mausoleos, fontanas... La crisis de la década de los ochenta llegó también a Alpedrete, y los canteros se

## Mondragón: Cantera de cooperativistas

quedaron sin trabajo. El ladrillo o el cemento resultaba más barato que la piedra labrada. ¿Qué hacer?

### Capítulo III

La susodicha revista cayó en el Ayuntamiento y, sin leer mucho más que el pomposo título, alguien vislumbró la solución para la crisis laboral. 'Había que ir a Mondragón y ver cómo funcionaba esa cantera de cooperativistas'.

Y, sin encomendarse ni a Dios ni al diablo, se nombró una comisión municipal, con el Alcalde a la cabeza. Y se presentaron de sopetón en Mondragón, preguntando por la 'cantera'. Como nadie les daba razón, se personaron en el Ayuntamiento donde fueron recibidos con los brazos abiertos.

Subsanado el mayúsculo error, se les acompañó en todo momento para visitar alguna cooperativa y se les puso en contacto con la cooperativa COVIMAR, que sí trabajaban en piedra.

Agradecido el Ayuntamiento de Alpedrete, regaló al Ayuntamiento de Mondragón un escudo municipal, labrado en piedra berroqueña.

### Capítulo IV

Por esa época, el Ayuntamiento de Mondragón nombró una comisión para visitar una exposición antológica de Toledo, con documentos y testimonios de la Edad Media, de los tiempos de Alfonso X el Sabio, por ver si algo parecido se podría montar en Mondragón, ya que el Rey Sabio dio la Carta Puebla a Arrasate allá a mediados del siglo XIII. Dicha Carta Puebla, perfectamente restaurada, se conserva en el Ayuntamiento como el documento escrito más antiguo de la villa.

De paso, la comisión visitó Alpedrete, entregando en el Ayuntamiento un curioso pergamino de agradecimiento por el escudo regalado. Por cierto que visitaron el cementerio, donde cada familia de Alpedrete tiene su panteón, donde han derrochado su arte y su técnica en labrar auténticos monumentos de granito.

La expedición mondragonesa aterrizó, por fin, en Toledo, en cuyo Ayuntamiento fueron recibidos con todos los honores en el despacho del mismísimo Alcalde.

El teniente Alcalde, emparentado con una familia de Aretxabaleta (su esposa es de Matikua) pronunció un breve discurso de bienvenida, programando la estancia de la comisión en Toledo.

### Epilogo

El Alcalde de Mondragón, Alvaro Arregui, improvisó la contestación, acabando su intervención con unos versos de Jorge Manrique, que había aprendido en sus años de estudiante en la Escuela Profesional, y que, precisamente figuran escritos en la escalinata principal del Ayuntamiento de Toledo:

*¡Nobles discretos varones  
que gobernáis a Toledo!  
En aquestos escalones  
desechad las aficiones,  
codicia, amor y miedo.  
Por los comunes provechos  
dejad los particulares  
pues, vos fizo Dios pilares,  
de tan riquísimos techos,  
estad firmes y derechos'.*

El Teniente Alcalde y sus acompañantes no salían de su asombro, al ver que desde Mondragón, sin preparación previa, les había venido un mensajero a recordarles estos versos tan oportunos para los responsables de un Ayuntamiento y ... de otras instituciones. Dicen malas lenguas, que el Teniente Alcalde, emocionado, invitó a todos los de la comisión a una típica cena toledana.

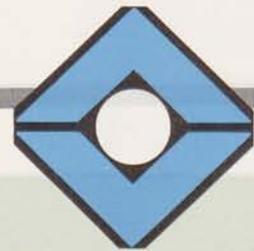
# Nos han visitado...



## **“Daichi-wo-Mamorukai” nekazal elkarte**

“Lurraren lagunak” elkarte japoniarraren sei partaide Arrasaten egon ziren pasa den hilean. “Daichi-wo-Mamorukai” izeneko elkarte nekazaritzako erakundea da eta bertan ekoizle, banatzaile eta kontsumitzaileak sartzen dira. Elkarte 1.975. urtean sortu zen eta euren asmoa nekazaritza biologikoa lantzea izan zen hasiera batetik. Gaur egun 9 enpresek osatzen dute elkarte eta dagoeneko 26.000 bazkide

kontsumitzaile daukate. Arrasateko esperientzi kooperatiboak Japonen duen oihartzuna ikusirik bertara etorri ziren gure kooperatiben berri edukitzeko. Bi egun pasatu zuten gure artean gure filosofia ikasiz, galderak eginez, eta kooperatibak bisitatuz.



Eskola Politeknikoa organiza la III edición del programa Master en Dirección de Producción. El programa comenzará en enero del '93 y su duración será de 504 horas, 384 lectivas y 120 dedicadas al desarrollo y presentación de un proyecto de aplicación industrial.

**E**l objetivo del programa Master en Dirección de Producción es el de capacitar a profesionales que desempeñen o van a desempeñar cargos de responsabilidad en el ámbito de la empresa industrial, para gestionar sistemas productivos cuya eficiencia se soporte en criterios de calidad, flexibilidad y productividad. El perfil tipo del profesional a quien va orientado el programa es el del Director de Producción de una empresa industrial con procesos discretos de fabricación por lotes. La titulación mínima requerida para tener acceso al Master es la de Ingeniería Técnica.

## III edición del programa Master en Dirección de Producción

### Estructura del programa

El programa se compone de siete módulos que se impartirán a lo largo de nueve meses y que se distribuyen de la siguiente manera:

Ingeniería de Producto	36 horas
Ingeniería de Fabricación	60 horas
Automatización Industrial	36 horas
Factor Humano. Organización	60 horas
Gestión de la Calidad	60 horas
Gestión de la Producción	108 horas
Planificación de Sistemas	24 horas

Cada módulo consta de una serie de temas cuyo desarrollo incluye exposiciones teóricas, sesiones de demostración, prácticas y visitas técnicas. Además como proyecto final se deberá presentar un trabajo práctico de aplicación industrial. El contenido de dicho proyecto, que tiene prevista una dedicación de 120 horas para su elaboración y presentación, se definirá a lo largo del Master.

### 20 plazas

En la organización del Master colaboran Iraunkor, Ikerlan y la Corporación MCC y está patrocinado por la Diputación General de

Guipúzcoa, el Departamento de Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco y el Ministerio de Industria y Energía.

El número de plazas para esta III edición del Master está limitado a un máximo de 20 alumnos. Las personas interesadas en hacer el Master deberán cursar la solicitud preparada al efecto y presentarla en secretaría de Eskola Politeknikoa antes de 30 de noviembre próximo.

Los alumnos que han participado en las dos anteriores ediciones del Master pertenecían a diferentes empresas; CEGASA, S.A., DANOBAT, S.COOP., FAGOR SISTEMAS, JEMA, S.A., CONSERVAS BUSTO, S.A., etc., al igual que el profesorado encargado de impartir las clases, profesionales vinculados a diferentes ámbitos de la empresa. E año pasado algunas de las personas que impartieron clases en el Master fueron Antxón Pérez de Calleja, economista, Fernando Pérez Espinosa, de la Universidad Complutense de Madrid, Victor Iglesias, del Grupo SEAT-Volkswagen, Jaime Ribera, de I.E.S.E., y otras personas relacionadas directa o indirectamente con el mundo empresarial.

Las personas o empresas interesadas que deseen inscribirse o solicitar más información sobre el Master pueden ponerse directamente en contacto con Isabel Mangana, llamando al teléfono 79 47 00 de Eskola Politeknikoa.

# Aula Cooperativa

**AULA COOPERATIVA** es una nueva sección que pretende ilustrar a los socios de la Corporación sobre aspectos sociales, jurídicos y económicos de las Cooperativas.

En esta primera entrega se analiza el derecho de información, su contenido y sus límites.

## DERECHO DE INFORMACION EN LAS COOPERATIVAS

Los socios de las Cooperativas tienen derecho de información sobre las decisiones del Consejo Rector, o, en general, sobre el estado y situación de la entidad según el artículo de la Ley General de Cooperativas (y deber del Consejo Rector de cumplirlo).

## CONTENIDO DE ESTE DERECHO

### Sobre aspectos generales de la Cooperativa

- Todo socio debe recibir un ejemplar de los Estatutos y del Reglamento de Régimen Interior si existiese, así como las modificaciones que se produzcan.
- Acceso a los Libros Registro de Socios y de Actas en la Asamblea General.
- A obtener certificaciones de los acuerdos de la Asamblea General.
- A solicitar al Consejo Rector por escrito, aclaraciones e informes sobre cualquier aspecto de la

marcha de la cooperativa, que le será proporcionado en la primera Asamblea General, que se celebre pasados ocho días desde la presentación del escrito.

### Sobre la relación particular de un socio con la Cooperativa

- Certificaciones de los acuerdos del Consejo Rector, si afectan individual o particularmente al socio solicitante.
- A serle mostrado, y aclarado, al socio que lo solicite, por parte del Consejo Rector, en el plazo máximo de un mes, el estado de su situación económica en relación a la Cooperativa.
- Tener a disposición del socio, para su consulta, en el domicilio social, desde el día de publicación de la convocatoria hasta el de la celebración de la Asamblea, los siguientes libros y documentos:
  - El Balance

# Kooperatibeetako Berriak

- La Cuenta de Pérdidas y Ganancias
- La Memoria explicativa
- La propuesta de distribución de excedentes y destino de los beneficios extracooperativos o la imputación de las pérdidas.
- El informe de los Interventores de Cuentas.

Cuando se trate de otros asuntos de naturaleza económica distintos de las cuentas del ejercicio, la documentación a consultar por el socio será la básica que refleje la cuestión económica a debatir por la Asamblea.

• A solicitar por escrito al Consejo Rector respecto a la documentación económica consultada, las aclaraciones o explicaciones que estime convenientes para que sean contestadas en el acto de la Asamblea.

Dicha solicitud deberá presentarse con una antelación mínima de cinco días hábiles a la celebración de la Asamblea.

• Cualquier tipo de información que consideren necesario como mínimo el 10% de los socios de la Cooperativa (ó 100 si ésta tiene más de 1.000) que deberán solicitarla por escrito al Consejo Rector y deberá éste proporcionarla por escrito en un plazo no superior a un mes.

## LIMITES DEL DERECHO DE INFORMACION

• La solicitud de explicaciones o aclaraciones sobre temas económicos o aspectos generales de la Cooperativa podrá ser negada por el Consejo Rector cuando el proporcionarla ponga en peligro los legítimos intereses de la Cooperativa.

No obstante, la Asamblea General bien en la propia sesión en que deba ofrecerse la información, bien resolviendo el recurso presentado por los socios, podrá acordar que se facilite la información interesada.

• En los supuestos de que el Consejo Rector negase la entrega de los Estatutos Sociales, el acceso al Libro Registro de Socios y el de Actas de la Asamblea General, a facilitar certificaciones de los acuerdos adoptados por éste o aclarar la situación económica del socio con la Cooperativa, el socio podrá recabar el auxilio judicial por el procedimiento establecido en la Ley de Enjuiciamiento Civil.

# Kooperatibeetako Berriak



## Arizmendiarieta lehiaketa dagoeneko martxan

**D**agoeneko martxan jarri da On Jose Maria Arizmendiarietaren oroimenez GIZABIDEA Fundazioak antolatzen duen lehiaketa. Lehiaketaren 7. edizioa da aurtengoa eta orain arte Deba Garaiko ikasleek bakarrik parte hartzen bazuten ere oraingoa Euskal Herri mailara zabaldu da parte hartzeko deialdia.

Gaia Ingurugiroa eta Aurrerapena Euskal Herrian" izango da eta urriaren 31n bukatuko da lanak aurkezteko epea. Beste berezitasun bat badu aurtengo lehiaketak, alegia maila bakoitzetik hiru lan baino gehiago ezin izango da aurkeztu.

Urtero egiten den bezala aurten ere saribanaketa egiteko ekintza akademiko bat burutuko da Eskola Politeknikoko Areto Nagusian. Aurtengo ekitaldia abenduaren 3an izango da eta bertan Dionisio Aranzadi izango da hizlari, enpresa kooperatiboa gaitzat hartuta.

## DREAM TEAM

Así llamaron los americanos a su equipo de baloncesto en las últimas Olimpiadas de Barcelona: Equipo de Ensueño.

Los mejores del mundo.

Y lo más sorprendente de este equipo de figuras es precisamente que formaban un verdadero equipo. Todos luchaban, todos se sacrificaban y todos admitían a su compañero como un igual en el juego y, además, jugaban con alegría.

Había liderazgo pero el líder era el que más trabajaba y mejor juego desarrollaba.

Tenían claro el objetivo: Ganar el partido entre todos, porque solo y cada uno por su lado, se pierde.

¡Qué lección para nosotros! Autosuficientes y autosatisfechos en nuestra individualidad, esbozando una cínica sonrisa cuando alguien nos habla de las virtudes de trabajar en equipo o nos dice que hay que contar con los demás. Y cuando nos hablan de solidaridad y cooperación nos sube un justificado enojo desde el fondo de nuestra recia condición de personas realistas. ¡La vida es dura, hay que luchar, y al que no pisa le pisan!, clamamos sin aliento, enfadados, malhumorados y pensando que todo eso es utopía.

Magic Johnson, Michael Jordan o Larry Bird colaboraban entre sí, cuando podían pensar en ser cada uno de ellos la única estrella, o la más rutilante; competían con los demás, no entre ellos. Seguro que tenían y tienen diferencias (raciales, políticas, de interés, de imagen) pero en la cancha sólo aparecía la aserción, el compañerismo, la colaboración, el concepto global de su juego.

Para mi, la verdadera lección que estos fenómenos del baloncesto nos dejaron no fueron su técnica y sus increíbles encestes, sino su cualidad humana. Esa calidad humana, que les permite ser heterogéneos, flexibles, motivados como principiantes por el resultado del grupo, luchadores, amigos, alegres.

Es decir, ese valor intangible, no valorado suficientemente entre nosotros, que hace a un grupo de personas ser un equipo. No es suficiente poner a hombres y mujeres juntos para hacer un equipo, es preciso que estén motivados por un objetivo común y que sepan entenderse. Y sobre todo que el líder sea aceptado, no impuesto.

# Cartas al Director



## “Touche” “Tocado”

Después de leer el artículo del socio de Fagor Automation me he sentido motivado a expresar mi opinión a título, exclusivamente, personal.

En primer lugar estoy perfectamente de acuerdo con muchas de las cosas que dice, por ejemplo que existen absentistas caraduras, que, porque se creen listos, ocasionan un fraude a sus compañeros. No olvidemos que es una prestación de reparto, por lo que los gastos que ocasionan unos se reparten entre todos. Primero a nivel de la Cooperativa, más tarde en la Comunidad respectiva.

También es cierto que muchos de ellos son conocidos o de que es facilísimo obtener, de algunos médicos, bajas de complacencia, etc.

Pero el absentismo es un fenómeno complejo en el que no vale decir que el joven, la mujer, el soltero, el que vive cerca o el que ha nacido aquí, constituyen la causa del mismo. Cada empresa, cada colectivo, hace su propio absentismo.

Si no, no nos explicaríamos por qué los trabajadores de una fundición con peores condiciones ambientales y mayor esfuerzo, tienen menos bajas y, además, más cortas.

Tampoco entenderíamos qué tiene que ver el Empleo con la pulmonía o el cólico renal, si detrás no hubiera una menor necesidad de trabajo en

su sección o se quisiera eludir el ir reubicado.

Pero al mismo tiempo que es complejo en su origen, es facilísimo de explicar. La baja no sólo es una ausencia justificada, sino que es un permiso retribuido.

El que quiere una baja de éstas, puede comentar con sus compañeros que tiene que pintar la casa, que tiene que plantar lechugas o atender a su hijo con sarampión, pero al médico le dira que no duerme, que se encuentra flojo, que vomita, que le duele en la boca del estómago, etc.

El profesional, necesariamente, tiene que estimar con la máxima consideración lo que le señala el paciente. Sobre todo porque muchos síntomas son poco objetivables y el lumbago no cursa con fiebre, ni la depresión modifica el análisis de sangre, ni tampoco tiene un “dolorímetro”. Además, el más jeta de los jetas, puede tener una apendicitis.

En cuanto a poner un inspector, vestido de rojo o de frac, como se hace con los morosos, supone atacar contra la honorabilidad de la gran mayoría que funciona perfectamente.

Tampoco somos partidarios de incentivar las no bajas, pues la solución que se apunta en la mayoría de las empresas, un 71 % de complementar bajas desde el 75 % paga la Seguridad Social, en fun-

ción del absentismo, penaliza a la mayoría.

De lo que llevo escrito, alguno habrá sacado la impresión de que la edad no perdona o de que no me quiero mojar, cuando toda mi vida he vivido “empapado”, por lo menos en este tema.

Como solución, se me ocurre que la única manera de componer el exceso de gasto es que sea el mismo colectivo el que reflexione.

Si lo que se piensa es que está bien, ello supone que acepta el juego de la cuota y el de las penalizaciones. Nadie debe “echar balones fuera” salvo los lógicos que se derivan de la solidaridad.

Si por el contrario, el colectivo se decanta en el sentido que señala nuestro amigo mutualista, al que uniría mi voto, sólo haría falta que así se lo manifestara a sus Organos Sociales y al Ejecutivo.

Para terminar, señalo que la cuota media de los últimos 21 años (hemos incluido el 91 porque fue malo) y le quitáramos un 0,40-0,45 de permiso maternal, nos quedaría un 3 % aproximadamente ¿os imagináis los duros que suponen hasta el 4 y el 5 y pico, en cuotas? ¿Sabeis lo que cuesta un 2 % de plantilla de más?

Beste bat arte

**Román Balanzategui**

## 10 preguntas a...

# Javier Urzaá

Gerente de ONDOAN S. COOP

### “Intento vivir en el presente y pensar en el futuro”

Es marino, que no marinero. Dejó de navegar hace tiempo, pero sigue siendo capitán de barco. Un barco llamado ONDOAN, con tripulación joven y futuro halagüeño.

J. M. F.

**¿Que hace un marino como tú en las turbulentas aguas del mundo empresarial?**

Cubrir otra etapa de mi vida. Y por cierto, muy a gusto.

**Dicen que eres un gerente atípico y genial.**

No conozco ninguna universidad en la que se obtenga el título de Gerente. Cada persona tiene su estilo.

¿Genial? Soy más partidario de aplicar el caso general que el particular.

**También te acusan de machista.**

Será una broma de algún amigo, porque ninguna persona inteligente, y las mujeres lo son, creo que puedan tener esa opinión de mi.



**Y de cooperativista heterodoxo.**

Si por ello entendemos que a veces puedo tener alguna opinión diferente a la ortodoxía, estoy de acuerdo y si además sirve para discutir civilizadamente, creo que es un buen ejercicio para corregir errores y aprender.

**Háblame de tus virtudes.**

No soy el más adecuado para hablar de mis virtudes, a no ser que citemos las adquiridas, y éstas proceden de la repetición de los actos.

**¿Tienes un cliente en cada puerto?**

Del pasado guardo solamente los buenos recuerdos y algunos amigos; intento vivir en el presente y pensar en el futuro.

**¿Qué opinas respecto al rumbo que lleva la nave cooperativa?**

Si definimos entre todos el punto al que nos dirigimos, nos dedicamos a trabajar en vez de a juzgar y dejamos al capitán que marque el rumbo (es su responsabilidad), sólo puedo ser optimista.

**¿Cuántas veces has pensado volver a navegar?**

Nunca

**¿Tienes alguna asignatura pendiente?**

Más de una, pero todavía me queda la convocatoria de setiembre.

**¿Cómo definirías ONDOAN, la empresa que diriges?**

Empresa de servicios, con gente joven, con ilusión, con un proyecto compartido y con futuro.