

**TRABAJO Y UNION**

# Lankide

Nº 357 Zb - Abril 1992 Apirila - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



## Tiempo de Asambleas

**MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA**

# La ocasión

**H**ace ya muchos años. Se vivía la época de institucionalización, vocablo en verdad sonoro y traído de la cultura legal, que sólo los habituados pronuncian bien y sin cansar al auditorio.

Le oímos decir entonces a un experto en materias jurídicas y organizativas: **'Para poder preguntar hay que pre-saber'**. Y no le faltaba razón.

Ahora que de forma casi torrencial se celebran las Asambleas Generales, viene esta expresión, entre escéptica y dogmática, a centrar el meollo de la dificultad que existe para que la ocasión de las magnas asambleas sea un auténtico foro y **'suprema expresión de la voluntad social'**.

Se ha realizado un gran esfuerzo de organización para que el Consejo Rector no escamotee los puntos difíciles de la gestión realizada diseñando pacientemente la forma de examinarlos y aprobarlos: se ha optado por un modelo en cascada para que barra cualquier reducto humano que muestre interés para ser proclamado candidato al Consejo, y se ha previsto el modelo de insaculación más lúcido posible para no hurtar a los preceptos democráticos de las formas más depuradas y no lesionarlas.

Pero la dificultad de aprovechar la ocasión para que cada socio satisfaga sus apetencias al mostrar su disconformidad cuando cree que las cosas, a su juicio, no marchan bien, resulta problemático.

Y esto es porque sólo conocen las realidades íntimas de la situación quienes llevan directamente la gestión, que son aquéllos que hemos creído entre todos que tienen las mejores condiciones para regir los destinos de nuestras cooperativas.

Sería un desatino que actuáramos en contra de lo que nosotros mismos hemos hecho: elegir a quienes nos gobiernan, porque, además de que los hemos refrendado nosotros, tenemos capacidad de cambiarlos cada cuatro años. Y no olvidemos que estos criterios cooperativos nosotros los hemos reforzado afirmando que:

**'todos los miembros de la Cooperativa participarán, en pie de igualdad, en la elección de los órganos de representación y gobierno, propugnando un modelo de democracia que permita y propicie un proceso de autogestión de los propios trabajadores'**.

Pero hay que saber en qué momento no se satisfacen las aspiraciones de la cooperativa, de forma que no existan dudas razonables sobre la eficacia de la gestión realizada.

Y esta confrontación no es tan difícil y no se escapa del análisis más elemental. Sólo basta con examinar qué objetivos se prometieron a comienzos de cada año y cuáles realmente se han cumplido, y cómo.

En este análisis y en este emparejamiento entre las hipótesis previas y lo que ha pasado en realidad, todo se vuelven lamentos y justificaciones de promesas no cumplidas. Aquí se halla la referencia más sólida para aprovechar la ocasión del cambio.

Generalmente el futuro se analiza con un mensaje prometedor subestimando las dificultades futuras. Lo malo es que ante expectativas de apariencia tan elocuente no se toman todas las medidas que sería menester al principio del año, con lo que se llega a su final sin aliento y preparando ya en el último trimestre la fórmula exculpatoria que luego hay que aceptarla por su obviedad y, sobre todo, porque los demás también marchan mal. ■

5 La 'suprema voluntad'



34 Euskal Kultura, Amaia Uranga



39 Gure Kooperatibak, LAGUN-ARO E.P.S.V.



EDITORIAL  
La ocasión 2

La "suprema voluntad"  
JOSE MARIA ORMAECHEA 5

Lehengo eta oraingo batzarrak  
JOSE RAMON ELORZA 10

La asamblea general: ¿mito o realidad?  
JAVIER SALABERRIA 13

Anecdotalario  
JOSE MARIA LARRAÑAGA 16

Inkesta fotografikoa 23

Primero cooperativistas, luego cooperativas  
JOSE MARIA MENDIZABAL 25

Pensando en voz alta  
RAFAEL AMOZARRAIN 29

Gomazko perrak  
JOSE MARIA ULAZIA/CARMELO URDANGARIN 31

Euskal Kultura:  
Amaia Uranga  
JAVIER MARCOS 34

Gure Kooperatibak:  
Asamblea General de Lagun-Aro, E.P.S.V. 39

Kooperatibetako Berriak 41

Cartas al Director 47

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

### CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.ª Ormaechea  
Consejeros: José M.ª Larrañaga  
Rafael Amozarrain  
Carmelo Urdangarín  
Juan Lefbar  
José M.ª Mendizábal  
Jesús M.ª Herrasti  
José Luis Rubio  
José Ramón Elorza

Edita: OTALORA  
(Consejo General G.C.M.)  
Teléfono: (943) 79 79 99  
Fax: (943) 77 07 88

## Tiempo de Asambleas

**E**s tiempo de Asambleas en nuestras cooperativas. Buen momento para hacer una reflexión acerca de la manifestación más evidente de uno de los principios básicos del cooperativismo: **un hombre, un voto.**

El análisis, una vez más, lo hemos realizado desde diferentes perspectivas: proceso de elaboración de la asamblea, diferencias entre las asambleas de ayer y de hoy, el papel del socio en la asamblea general, la importancia de la información que el socio recibe sobre su cooperativa, anécdotas vividas en diferentes asambleas, etc.

Hemos querido complementar todas estas aportaciones con una encuesta fotográfica que tiene como protagonistas a varios socios de nuestras cooperativas. Y para concluir con el tema central de este mes, hemos realizado un análisis acerca del 'Estudio Sociológico sobre el grado de aceptación de Sociedades Cooperativas' en lo que se refiere a la ponderación de la importancia que se da a tomar parte en la Asamblea General.

La segunda parte de la revista de este mes comienza con un nuevo artículo de Carmelo Urdangarín, que continúa haciendo investigaciones por la geografía vasca sobre oficios antiguos. En esta ocasión nos ilustra sobre las herraduras de goma.

Además este mes, en la sección de 'Euskal Kultura', hemos traído a las páginas de T.U. Lankide a Amaia Uranga, que después de una carrera musical plagada de éxitos con el grupo Mocedades, aborda en solitario el mundo del espectáculo.

Para terminar, en la sección 'Kooperatibetako berriak' damos cuenta de diversas actividades llevadas a cabo por las cooperativas de la Corporación.

## Biltzar Garaia

**G**ure kooperatibetan Biltzar-garaia da. Une egokia da kooperatibismoaren oinarriko printzipioetako baten agerpen nabarmenetariko bati buruz hasunarketa egiteko: **bazkide bat, botu bat.**

Analisa, berriro ere, ikuspegi ezberdinetatik egin dugu: biltzarren burutze prozesua, aspaldiko eta gaurko biltzarren artean dauden ezberdintasunak, bazkidearen funtzioa biltzar orokorrean, bazkideak bere kooperatibari buruz jasotzen duen informazioaren garrantzia, biltzarretan bizi izandako pasadizuak, etabar. Ekarpenean edo aportazio guzti horiek protagonista gisa gure kooperatibetako hainbat bazkide dituen argazki-inkesta baten bidez osatu nahi izan ditugu. Hilabete honetako gai nagusiarekin bukatzeko, 'Kooperatiba-Sozietateen onarpen-mailari buruzko Estudio Soziolinguistikoko' aren azterlan bat egin dugu, Biltzar Orokorrean parte hartzeari ematen zaion garrantziari dagokionean.

Hil honetako aldizkariaren bigarren atalari Karmelo Urdangarinen artikulua berri batek ematen dio hasiera. Euskal Herrian zehar aintzinako lanbideei buruzko ikerketak egiten darrai eta orangoan gomazko perrei buruz hitz egiten digu.

Gainera, hilabete honetako 'Euskal Kultura' sailean T.U. Lankide-ren orrialdeetara Amaia Uranga ekarri dugu, Mocedades taldearekin musika-karrera arrakastatsua izan ondoren, espektakuluaren munduan bakarrik abiatu dena.

Amaitzeko, 'Kooperatibetako berriak' sailean Korporazioko kooperatibetan buruturiko hainbat ihardueraren berri ematen dugu. ■



He ahí la definición, cargada de énfasis premonitoria, que se da a las Asambleas Generales, en los Estatutos y en el Reglamento, para remarcar con breve expresión las potestades que se le asignan a esta magna reunión, generalmente anual. Nunca se deja de hablar de este tema y, sin embargo, todavía no se ha dicho lo bastante sobre su capacidad real para decidir ante los grandes acontecimientos; mejor aún, para crear las condiciones que propicien, por sí mismas, la afortunada marcha de las cosas.

## La 'suprema voluntad'

\* José María Ormaechea

### La Asamblea General Permanente

Las empresas cooperativas, sobre todo las de trabajo asociado, siempre se hallan reunidas y en continua relación socio-laboral, que se cultiva entre los individuos que las componen.

Al trabajar en común, solidariamente, existe entre los distintos agentes una comunicación permanente que dialoga a través del esfuerzo que cada uno hace por los demás para in-

crementar la riqueza que luego debemos compartir de acuerdo con los pactos convenidos a través de los documentos que se han estudiado y aprobado entre todos.

La Asamblea General de cada año, con su ritual en el marco de sus propias circunstancias, no es más que una manera de hacer cristalizar y poner en evidencia todo un proceso de análisis, de identificación de los problemas y de los criterios que cada socio elabora a través de su particular sintonía con los hechos de su

cooperativa. Estas vivencias las enriquece por medio de su capacidad de hacer diagnósticos al nivel de sus conocimientos y del acceso que tenga a la información, atributos estos que se colman con mayor o menor intensidad en la misma medida que al socio le interesa la vida social de la empresa a la que pertenece.

Entretanto y paralelamente, el elenco de consejeros, encabezado por su Presidente, componen el Consejo Rector, que gobierna metódicamente la sociedad, y el Consejo de Direc-

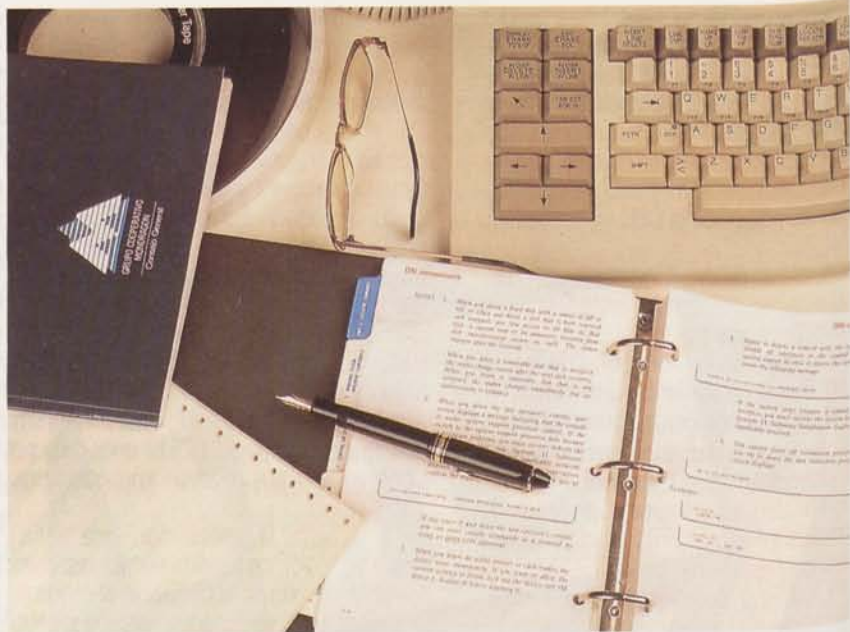
ción, del que es titular el Gerente, sigue día a día las vicisitudes de la cooperativa con la máxima responsabilidad en la ejecución de los planes que se han aprobado en los diferentes estamentos, y por haber recibido el respaldo solícito en la Asamblea General.

Se puede afirmar que durante todo el ejercicio, de forma escalonada, mes a mes, se está organizando la Asamblea General o, al menos, que los mecanismos de la cooperativa actúan en la dirección de acceder a tal momento para rendir el tributo más reluciente y espléndido ante la **'suprema voluntad'** sancionadora de la marcha del ejercicio.

La Asamblea General se constituye así en la expresión final de un esfuerzo realizado por todos en la búsqueda de un éxito colectivo. Esta expresión se materializa en el Balance que mide el patrimonio de la cooperativa al 31 de diciembre de cada año; la Cuenta de Resultados que hace brotar en números el margen o beneficio que la cooperativa, gracias a su gestión competitiva, ha podido incorporar a su haber y la Memoria, en la que de forma didáctica se tratan de explicar las circunstancias sociales, internas y externas, que han hecho de agentes protagonistas en la azarosa senda que traza la gestión de cualquier empresa económica sometida en el exterior a las leyes de la competencia.

### La democracia posible

En las Asambleas Generales de las cooperativas, en las que cada persona-socio, presente o representado, ostenta un voto, y nadie tiene más capacidad soberana que otro - como en cualquier modelo de organización que distribuya el poder, a todos por igual, entre cada uno de



Tiempo de asambleas, tiempo de nuevos proyectos.

los individuos que lo componen - siempre les queda a las partes cierta sensación de impotencia por no poder haber manifestado aquello que individualmente piensa y hubiese realizado si de él dependiera.

Este es un fenómeno universalmente extendido y se da en los Parlamentos en los que se decide, por delegación, aquello que se supone desea el pueblo que eligió para ello a sus representantes de forma democrática; se da en las circunscripciones menores o locales siguiendo el mismo perfil electivo; se da en los ámbitos de las Organizaciones Sindicales; y se da, en fin, en cualquier estamento potestativo en el que la autoridad es encarnada en quienes tienen capacidad natural -no financiera, que queda para las sociedades de capitales- para arrastrar, de convencer, con méritos legitimados, porque han sido seleccionados respetando el mismo grado de accesibilidad para todos; aunque sólo unos pocos han sabido merecer y cubrir

el espectro de adhesiones más ancho y más numeroso, que es lo que les otorga su egregia capacidad.

No hay que sorprenderse ante este análisis, que trata de diluir cualquier hipótesis de idealidad absoluta a través de la cual podría pensarse que todas las decisiones las tomamos entre todos.

No, no estamos siquiera en los modelos propios de la autogestión asamblearia. Nos hallamos en un modelo de sociedad en la que en la soberanía originaria se participa con partes iguales, pero el poder práctico por el que se deciden la mayor parte de las opciones que ofrece la gestión real y decisiva, queda en manos de muy pocos.

Buceando en el **Análisis de las competencias de la expresión de la voluntad** social cabe hacer dos grandes separaciones: Aquellas prerrogativas en las que el socio, a título individual puede decidir con su voto, y aquellas otras que, aún dejadas al arbitrio de la Asamblea, es prácti-

camente imposible ejercer el derecho de voto para modificar los hechos sometidos a aprobación.

Se tiene capacidad indelegable y eficaz en las siguientes decisiones: (Apelo a la síntesis).

1. Nombrar a los miembros del Consejo Rector y a los Interventores de Cuentas.
2. Aplicar el Fondo de Educación y Promoción Social
3. Decidir con ocasión de asuntos jurisdiccionales planteados por alguno o varios socios.
4. Aprobar y modificar los Estatutos y el Reglamento.
5. Acordar o no la fusión con otras entidades, y crear otras cooperativas, incluso de segundo grado.
6. Nombrar representantes para otras entidades, sean cooperativas o no, en las que se delegue la tutela de los intereses de la cooperativa.

Se tiene capacidad, asimismo indelegable, pero poco eficaz en las siguientes situaciones:

1. Censurar la gestión social y aprobar las cuentas del balance. Efectivamente, se puede censurar la gestión realizada durante el año, pero a continuación, ¿qué se hace? ¿Cómo se puede modificar lo que ya ha pasado cuyo reflejo en las cuentas y en la gestión viene avalado ahora por una entidad auditora externa que resta función práctica a los Interventores?
2. Aprobar las políticas y estrategias generales de la cooperativa. Este es un presupuesto y deseo de gran nobleza conceptual: no se puede hurtar a la Asamblea la decisión sobre la política general de la cooperativa; pero, ¿se puede pensar, en serio, que existen alternativas a la propuesta que realiza la Dirección y luego el Consejo Rector? ¿Cuál es la otra opción? ¿La que emita otro grupo de socios alternando la propuesta de los órganos rectores o de gobierno? Y si la opción alternativa se

***'La Asamblea General se constituye en la expresión final de un esfuerzo realizado por todos en la búsqueda de un éxito colectivo.'***

aprueba, ¿cómo la van a gestionar quienes no la han propuesto? ¿Habría que hacerles dimitir?

Como se puede ver el carácter de las opciones posibles en las que cabe ejercer el voto consciente y útil se extiende al plano de la actividad social, entendiendo por esta el arma-



zón institucional de la cooperativa; sobre todo en lo que afecta a la elección del Consejo Rector y al momento de idear y desarrollar los Estatutos y el Reglamento de Régimen Interno.

En cuanto a los factores de carácter técnico y empresarial es prácticamente imposible decidir en contra de las propuestas que plantean la Dirección y el Consejo Rector porque, o bien se trata de hechos ocurridos que ya no se pueden rectificar, o bien se refieren a temas de carácter profundamente técnico cuyo conocimiento se halla reservado a quienes por oficio y dedicación lo dominan.

De ahí que la **Democracia posible**, aquella que se ejerce con calidad decisiva, debe ceñirse a elegir a los mejores socios como parte básica del **'atributo indeclinable de toda sociedad democráticamente organizada'** -según reza la Introducción de un modelo muy actual de Reglamento de Régimen Interno- y a ejercer el control mensual sistemático para corregir, a través del Consejo Rector, y a tiempo, las variaciones que sobre los planes fijados vaya produciendo la gestión del ejecutivo.

## **El proceso anterior al acto magno**

Hemos tenido en cuenta dos factores de inexorable pragmatismo, uno de los cuales ha tratado de afirmar la idea de que en una cooperativa de trabajo asociado se vive en Asamblea General Permanente, y el otro trata de ser revelador sobre el margen que queda a la expresión plena de la democracia cooperativa al celebrar las Asambleas.

Hay que hallar ahora algún método que acerque al socio al conocimiento de las cosas: de las interioridades

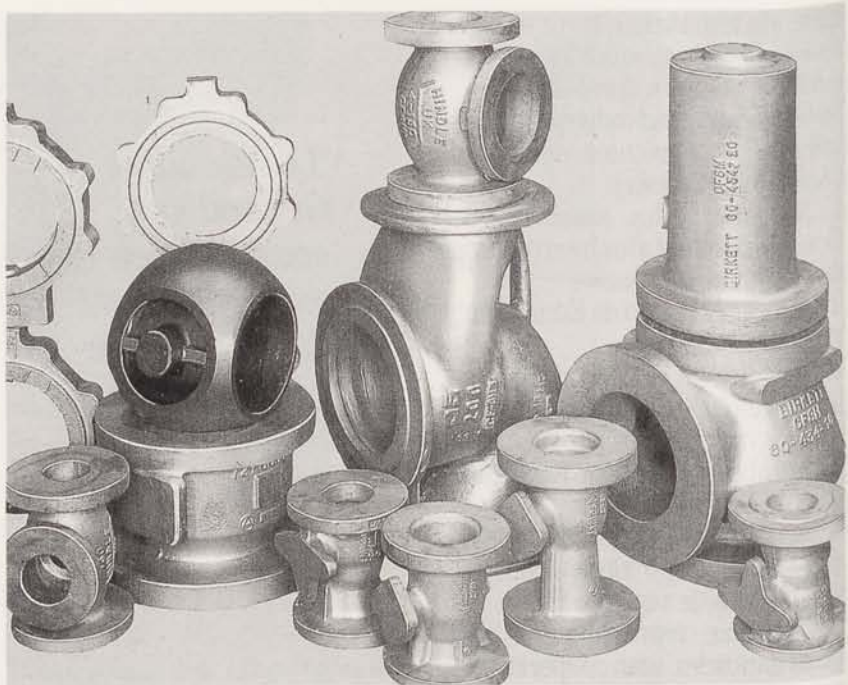
esenciales, necesariamente técnicas, que ha vivido, vive y señalan el horizonte alcanzable por la gestión programada a corto y más largo plazo en la cooperativa.

En el Reglamento se desarrolla todo un 'régimen en el que se describen los plazos de la convocatoria, las formalidades de identificación de los socios presentes, la capacidad discrecional de la Presidencia en la ordenación de los temas a tratar, las formas de resolución de los asuntos a través de las vías de votación o asentimiento, la identificación de quienes en la Asamblea tienen voto y, finalmente, de las circunstancias en las que las decisiones son ejecutivas.

Y, sin embargo, no es fácil, con todo, que los socios permeabilicen el estado de situación de la cooperativa con suficiente calado como para conocer la imagen fiel de su empresa. Esta es una docencia cuyo ejercicio depende de la capacidad de asimilación, del interés por acceder a su conocimiento, y de la voluntad que ponga quien conoce a fondo la situación para comunicarla a los demás, tanto si se trata de la evaluación experimentada internamente, como de las variaciones del contexto que influyen o han de influir en la conducta económica y social del negocio.

Es posible que nos movamos en esta época transcurriendo por una etapa de desidia ante materias tan áridas como las variables empresariales cuyo conocimiento, por sí mismo, no nos aporta beneficio especial ni inmediato -lo cual no deja de ser preocupante- y sin embargo el abandono por hastío del esfuerzo generalizado de comunicación, no debe seducirnos.

La única forma de atraer corresponsabilidades en las zozobras de la empresa, cuando éstas se dan, consiste en compartir el conocimiento. De



El producto del trabajo, otra forma de hacer balance.

otro modo el que opta por alejarse del saber concluye en negarse a participar en las soluciones; y aún así, mediante la tensión informativa y pedagógica, no es fácil allegar adhesiones al esfuerzo generoso colectivo.

Las cooperativas, exceptuadas las financieras y algún esbozo de informe que publican dos o tres grupos -que se hacen en términos de recabar prestigio social y no de información cabal- no editan síntesis y memorias ni siquiera para sus socios como destinatarios objetivos.

Esta frontal discrepancia con la publicación de la información es un vacío no resuelto en unas comunidades de trabajo obligadas por ley a poner en conocimiento de los socios las circunstancias en que opera la cooperativa.

Cualquier razón precedente apoyada en la discreción hoy ha desaparecido, salvo que se apele a la confi-

dencialidad de determinadas materias cuyo conocimiento mal empleado pudiera ir en perjuicio de su gestión.

Las razones de carácter fiscal no tienen entidad cuando la transparencia informativa se ha asentado y Hacienda tiene un conocimiento correcto de los resultados. A mayor abundamiento la obligatoriedad de realizar auditorías externas por firmas de prestigio inviabiliza cualquier distorsión interesada de la información.

¿A qué esperar entonces que los socios tengan un documento sencillo, plenamente abarcador de la gestión, hecho con lenguaje doméstico -no para la galería de expertos- que les haga conocedores de 'su' empresa? No sería nada difícil imprimir un informe que tuviese:

1. La descripción de la evolución de la cooperativa en el año transcurrido: aisladamente considerada y en



relación al medio industrial del sector incluso en referencia al MCC.

2. La información sobre el cumplimiento de los objetivos que sirvieron el año anterior para definir las previsiones del ejercicio que ahora ya ha terminado: constituiría el análisis del acierto de la gestión proyectada sobre las hipótesis formuladas.

3. Las previsiones del Plan de Gestión a desarrollar en el ejercicio en curso expresando sus principales variables de gestión y económicas.

4. El relato fiel del balance y de la cuenta de resultados descritos de forma perfectamente inteligible haciendo ver el efecto que sobre ellos ha producido la gestión.

5. Las aplicaciones de los resultados y otras medidas sociales necesarias como efectos inducidos de la gestión y de los resultados económicos.

Se puede argüir que se realizan, en algunos casos, reuniones preparatorias que colman esta información escrita. Pero no nos dejemos engañar. La transmisión de los documentos con economía de textos, veráz, conservable, igual para todos los socios y en el que se quilate cuanto se dice, sirve para que los protagonistas de su empresa sepan y puedan conocer sin ambigüedades cuanto acaece en su cooperativa y es, una forma, de las pocas que existen, para comprometerle al esfuerzo y la corresponsabilidad colectiva.

Las dificultades para realizar este documento, que no debiera rebasar las diez páginas de caudal informativo, deben ser obviadas porque en la Asamblea General es materia sobre la que se informa, y un anticipo al socio como vehículo de identificación con el acto magno que se va a celebrar, se hace necesario.

¿Cómo se puede entender la madurez social de un colectivo cuyos individuos no pueden tener informa-

ción previa porque puede ser mal empleada y pertenece en su totalidad al ámbito de la confidencialidad?

***'La única forma de atraer corresponsabilidades en las zozobras de la empresa, cuando éstas se dan, consisten en compartir el conocimiento.'***

No es posible pensar así: En el mundo sajón y ya poco a poco también en el latino la información escrita, periódica y completa, comienza a ser un requisito previo por la ley en defensa de los accionistas de aquellas sociedades que operan en el mercado público.

La Presidencia y la Gerencia de las cooperativas tienen que tener capacidad en las comunidades de trabajo de más de 50 socios para seleccionar y describir, por escrito y con generosidad, aquello que el socio debiera saber y, por su conocimiento, le permita decidir.

Si no es así el acto magno discurrirá en la penumbra del oscurantismo y no se habrán creado las condiciones para, a través del conocimiento, ejercer la soberanía que los instrumentos que hemos aprobado y la propia Ley otorgan a la 'voluntad suprema' reunida para optar democráticamente por una vez en el año. ■



La participación, derecho y deber de todos los socios.

**Resulta difícil comparar las asambleas de antaño con las de hoy día sin conocer las realidades sociales de ambas épocas. Una vez realizado dicho análisis el autor del artículo llega a una conclusión: en las asambleas actuales el pasotismo es uno de los problemas fundamentales.**



## Lehengo eta oraingo batzarrak

\* José Ramón Elorza, IKERLAN-eko giza baliabideen zuzendaria

S arritan, gaur egungo zerbait iraganeko beste zerbaitekin konparatzean, tentazio errazean jausteko arriskua izaten dugu: iraganaldia edo lehengoa beti oraingoa baino hobea izan zela pentsatzeko arriskua, hain zuzen. Horrelako zerbait gerta daiteke duela 20-25 urteko batzarre nagusiak eta azken urteotakoak alderatzen baditugu. Orduan, orduan bai gauzak ondo...!

Baina garai haietara itzultzea komeni da, ordukoaz ongi oroitzea, iragan urte haiek gure gogoan berpiztea eta datu objektiboak birpatsatzea, denbora igaro ahala gauza batzuen ikuspegia okertuz joan ez dadin.

Tamalgarría da, baina kooperatibako ekin-tzarik garrantzitsuena egin aurreko eta egin bitarteko partaidetza-maila eta sentsibilizazioa aztertuko dituen azterketa berezirik ez dugu. Zerbait egin ahal izango litzateke biharko gizarte-ikertzaileei honetan laguntzeko, baina hori artíkulu laburtxo honen helburuetatik kanpo dago. Edonola ere, aipagarria da FAGOREko Giza Baliabideen Departamentuak, 1986tik aurrera, eginiko azterlan-gizarte-ikerketaren arlo honetan, azkenean 'Culturas de FAGOR' liburuan argitaratu zena. Baina ezer gutxi atera daiteke gaur egin nahi dugun hausnarketarako, eta Ikasbidek 1989-90 ean egindako bi inkestetatik ere ondorio zehatzik ezin da lortu.

## 1965-75 arteko hamarkada

Garai hartako batzarreak ongi ulertzeko, behar-beharrezkoa iruditzen zaigu urte haietako egoera eta problematika pixka bat birpasatzea: gizarte, enpresa, kultura eta politika mailako problematika hark bazuen eraginik kooperatiban, bertako gizon-emakumeengan eta organo sozialetan.

Garai hartan, eta enpresa-ikuspegitik, hedapen edo zabalkuntza-prozesuan geunden bete-betean; plantilen urteko hazkundea % 20-25 eta % 30eraino ere iritsi zen 1960-70 hamarkadaren azken urteetan; gero, hurrengo hamarkadaren hasieran batezbeste % 10eraino jaitsi zen. Ez dirudite atzo goizeko kontuak! Kanpotar ugari etorri zen 1970era arte, kooperatibetan sartzeko enpresaz aldatzea ere eguneroko kontua zen orduan Deba Garaian; labor esanda, ia erabatekoa zen enplegua. Baina nola asimilatzen zen hazkunde hura gure kooperatibetan? Asaldura sozial eta politikoan murgilduta, krisialdia jasan genuen 1974eko grebekin; balorazio-araudi berriaren onarpenaren ondorio izan ziren, ordura artekoak ez bait zuen kontutan hartzen lanpostuen ugaltzen eta ezberdintasuna. Ikaslemugimendua ere bizi zen, eta ez Parisen bakarrik. Gogora ditzagun ALECOPI bezalako kasuak. Nonnahi ziren kanpo-arrazoiengatik greba-deialdiak, berauen arauketara behartuz.

Tentsio-egoera iraunkor haiek eragin nabaria zuten gure batzarreetan: batzarre biziak izaten ziren, lehen arauketak egin behar izan zituztenak, kapitalizazioaz ere mentalizatu beharra zegoen, etorkizunari aurre egiteko. Botu kualifikatua 1971aren inguruan desagertu zen.

Talde politikoak ere ugari sortu ziren urte haietan. D. Jose Mariak esan bezala, 'formula magistralen diarrea' bizi genuen. Etengabeko gatazka-giroa. Enpresa-mailan, informazio-saioak egiten ziren batzarreen aurretik, baita organo sozialen -batez ere Kontseilu Sozialaren- funtzionamenduarekiko azterketa autokritikoak ere. Kooperatiba bakoitza ente guztiz autonomoa zen, besteekin loturirik gabea, ULARCO, gaur FAGOR, delakoa-

**'P**ertsona askok du izpiritu kooperatiboa, baina sekula ez dira organo sozialetan agertzen. Enpresaren tamainak masifikaziora eta inhibiziora eramán gaitu.'

ren kasuan izan ezik. Ez zegoen TALDERik, maiuskulaz, LKA- CLPrekiko atxekimendukontratua bakarrik, Taldekoa izatearen mugak nolabait ere zehazten zituen.

Ezaugarri nagusiren bat bakarrik aipatzearen, esango genuke buruzagitza edo liderazgoa errealitate bat zela, eta baieztapen hau subjektiboa izan arren, egiazkoa da. Buruzagienganako usteon eta konfidantzagatik ematen zen botua, askotan oso konbentziturik egon gabe edo planteamenduaren nondik norakoa garbi ulertu gabe. Baina buruzagiek gidatzen zituzten botuak eta pertsonak.

## 1990tik aurrera

Zeresan daiteke ez dakigunik? Ekonomiaren krisialdi handia, petrolioaren gerraz duela ia 20 urte hasitakoa, ez zitzaigun iritsi bere gogortasun osoan 1970-80 hamarkadaren bukaera aldera arte; 1979aren inguruan behartu gintuen eskema guztiak aldatzera.



Cash-flow, egutegi mugikor, postu-aldaketa eta birkokapenak ohizko zerbait bihurtu zitzaizkigun. Nork bere kooperatibarekiko identifikazioan galdu egin zen, baina benetako Talde handi bat osatzeko bidean irabazi. Krisialdi horrek behartu gintuen hausnartzera zer garen, nora goazen eta zein bidetik. Hortik sortu zen 1984aren bukaerako Kongresuaren beharra eta eraketa, eta orduko azterlanek eraman gaituzte berregituraketa nagusia egitera, duela hilabete gutxi batzuk KOPORAZIOA sortuz.

Krisialdiak erakutsi digu gerrikoa estutzen, duela 20 urte, gizarte-mugimendu bizi haiek, krisia barne, organo sozialen funtzionamenduaz, partaidetzaz edo informazioaz arduratzen erakutsi ziguten bezalaxe.

Ez dirudi ausnarkeria handia denik esatea kooperatiba- multzoaren egiturapen berri honek-gainegiturazko erakunde berriekin eta ondorioz kooperatiben eskuduntza edo kompetentzia asko erakunde horietara (Korporazio, Dibisio, etab. etara) pasatzearekin-bazkidearen inibizioa sortu duela, eta honek goitik esan diezaioten espero duela norantz eta nola doan bere untzia. Egia esan, kooperatiba-untzia ur bare- bereetan zehar dabil gizarte-ikuspegitik, gazteei gutxi axola bait zaizkie arazo politiko, sozial edo kooperatiboak. Dena lasai-lasai dago, eta lasaitasun hori Batzarrean ere isladatzen da. Gehiegizko barealdia agian...

### **Lehengo eta oraingo Batzarreak**

Orain arteko azalpenak, partziala noski, oso ezberdina den egoera erakusten du gutxienez, eta honek badu eraginik Batzarrean ere. Ikuspegi ezberdinetatik azter genezake hau. Kooperatiba bakoitzari dagozkion arazoen mailan, arautua dago ia dena. Eta garrantzitsua den zerbaitek, Korporazioan sartzeko berrantolaketak adibidez, ez du inolako asaldurarik sortu kooperatiba bakoitzaren baitan. Partaidetza-falta, gure individualismoaren eta axolagabeziaren beste agerpide bat ote da? Ez dugu daturik, baina badirudi nola-baitek apatia dagoela deialdiari erantzunez Batzarrean etortzeko ere. Askoz hobe baiez-

**'G**arai  
bateko  
batzarreetan  
demagogia arin  
eta  
arduragabeak  
kolektiboa ez  
manipulatzea  
balain bazen  
kezka nagusia,  
gaur egungo  
batzarreetan  
pasotismoa da  
agian arazo  
garrantzitsuena.'

tapen hau ez bada egia! Baina beldur gara ez ote den... Eta partaidetzari bagagozkio, beste horrenbeste esango genuke.

Ez dugu esango partaidetza gutxitu egin denik. Lehen batzarrean joan, bai, baina gutxi batzuek bakarrik hartzen zuten parte, gaur egungo bezalaxe. Duela 20 urte bezalaxe egotea da tristeena.

'Culturas de FAGOR' liburuan irakur daitekeenez, pertsona askok du izpiritu kooperatiboa, baina sekula ez dira organo sozialetan agertzen. Enpresaren tamainak masifikazio- eta inibiziora eraman gaitu.

IKASBIDEK 1990 ean egindako inkestak erakutsi zigunez, indize txikieneko kolektiboentzat eta krisiak gogorkien zigortutako sektoreetakoentzat garrantzi gutxiago zuen batzarrean botua emateak, beste kolektibo batzuetakoentzat baino. Honek hausnargai izan behar du guztiontzat.

Halaber, aurreko inkesta batean, partaide izateko gogorik eza konstatatu zuen IKASBIDEK, baita inkestatuen aldetik organo sozialei errepresentagarritasun eskas ematen zitzailea ere, eta berauen funtzionamendua- rekiko kritika. Indize txikieneko bazkideen aldetik biziagoa zen kritika hau.

Honela bada, garai bateko Batzarreetan demagogia arin eta arduragabeak kolektiboa ez manipulatzeko baldin bazen kezka nagusia, gaur egungo batzarreetan pasotismoa da agian arazo garrantzitsuena.

### **Zer egin?**

Autogestio-eskola izan behar du kooperatibak. Eta gaur egun, esperientzia abiarazi zenetik 36 urte igaro ondoren ere, parte hartzera dei egin behar dugu. Bazkide xehe eta arruntei dei egin behar zaie, gogoraziz botua ematea ez dela beti eritzia ematea. Guztion kritikaren beharrean dago kooperatiba. Zuzendariei ere dei egin behar zaie, beti gogoan izan dezaten bazkideen hezitzaile izan behar dutela autogestioaren ikaskuntza eta praktika zail honetan. Autogestio edo kooperatibismoaren benetakotasun eta kalitate- mailaren isilurik onen bazkideen Batzarreak izan behar du. ■



## La asamblea general: ¿mito o realidad?

\* Javier Salaberria Amesti, Presidente de Fagor Electrodomésticos

La Asamblea General es el acto culminante de la democracia cooperativa. Los socios, en pie de igualdad, decidimos sobre las materias más importantes que afectan tanto a la Cooperativa como a nosotros mismos como socios y trabajadores de la misma.

**E**n la Asamblea General establecemos nuestras normas y reglas de juego básicas; nombra- mos nuestros órganos representati- vos y de gobierno; establecemos las políticas y objetivos y decidimos, en último término, las cuestiones fun- damentales de la Cooperativa; y, por último, controlamos la labor y las decisiones de nuestros órganos tan- to representativos como directivos. La Asamblea General resulta por ello el exponente máximo de la pro-

fundidad, sinceridad y realidad de nuestra democracia interna, de ma- nera que el nivel y calidad de nues- tra participación en las mismas re- sulta el mejor termómetro para me- dir la salud democrática de nuestras Cooperativas.

Desde ese punto de vista, es preciso que analicemos si nuestras Asambleas resultan actos auténticos y plenos de ciudadanía cooperativa o, al contrario, son celebraciones formales, poco par- ticipativas y sin vigor alguno.

## DIFERENTES REALIDADES

Es difícil evaluar la realidad de nuestras Asambleas Generales o, mejor, es difícil sentar conclusiones unívocas y lineales.

Junto a Asambleas con un nivel de asistencia importante, una preparación remota y próxima muy cuidada y un grado de participación muy elevado que todos hemos conocido, hemos asistido a otras en las que la asistencia ha sido reducida, en que los socios ni se han molestado en otorgar su representación a otro, en que los intereses o temas a debatir han sido poco estudiados o profundizados por los socios en general, en que los socios nos hemos limitado a oír sin apenas intervenir, y que se parece más a una ceremonia ritual, en la que el oficiante cumple con su función, mientras los demás asistentes dormitan beatíficamente.

Esta constatación, por otro lado, no es aplicable sólo al comportamiento de Asambleas de distintas Cooperativas, sino incluso a distintas Asambleas de una misma Cooperativa.

La primera conclusión que puede deducirse, y ésta sí puede tener carácter general, es que la estructura jurídica cooperativa y en concreto las Asambleas Generales posibilitan en todo caso el ejercicio y la práctica de una democracia interna vigorosa. De hecho, temas en, que suscitan el interés de los socios cuando se hace un esfuerzo de información y preparación de las Asambleas, la gente participa más. Influyen de forma clara la naturaleza de los temas a tratar y la preparación de la Asamblea. Habrá que examinar, por tanto, permanentemente, los condicionantes objetivos y subjetivos que potencian o dificultan la participación de los socios y poner en marcha las acciones de fomento necesarias.

## NIVELES DE IMPLICACION

Contra este planteamiento, algunos piensan que el ideal Cooperativo está enfermo y moribundo en la mente y en el corazón de nuestros socios. En consecuencia, al ser la participación un acto positivo y voluntario, no se puede esperar de nuestros socios una implicación y una respuesta espontánea, pues no se sienten personal e íntimamente comprometidos con una tarea colectiva que no reconocen como propia. No comparto ciertamente esta apreciación, que me parece más bien producto de una idealización excesiva de las posibilidades reales de cualquier organización democrática, incluida la Cooperativa, pues es común encontrar diferentes niveles de implicación, entusiasmo y militancia, que van desde un activismo y una dedicación intensa, a la indiferencia y pasividad. De hecho, es fácil comprobar que hasta en los momentos de mayor atonía o apatía externa aparente más o menos generalizada, la mayoría de nosotros manifestamos claramente nuestra decepción y formulamos una autocritica, lo que es un síntoma claro de que no hemos renunciado a nuestros ideales y de que consideramos estos hechos como una oportunidad que hemos dejado escapar para ejercer nuestra responsabilidad como socios, más que como una constatación ya definitiva de esclerotización de nuestras comunidades cooperativas.

Hay quien opina que para fomentar la asistencia y participación de los socios debería además recurrirse a algún estímulo externo que pudiera consistir en un obsequio material o en la celebración de una comida o cena colectiva. Quizá esta última puede resultar una buena alternativa para cooperativas no excesiva-

mente grandes, donde la gente se conoce, convive y trabaja hombro con hombro, pero ciertamente, nada podrá sustituir a la motivación personal. Para ello no hay más secretos que trabajar y poner los medios que se han mencionado anteriormente.

## DECISIONES COMPLICADAS

Desde una perspectiva muy diferente, cabe también reflexionar sobre otros temas que quizá no hemos debatido excesivamente entre nosotros.

Por un lado, el derecho societario y también el cooperativo, ante la creciente complejidad de las decisiones que debe adoptar una comunidad empresarial, se inclina progresivamente a asignar una gran autonomía de decisión a los órganos de administración y gestión, reservando a la Asamblea General las decisiones donde se manifiesta la soberanía, tales como modificación de Estatutos, elección y cese de administradores y el control básico de su gestión. Aunque aparentemente ello reduce el actual campo de actuación de la Asamblea, de hecho, ésta mantiene su radical soberanía, puede estar perfectamente informada en todo momento y, por otro lado, no se vería impotente para responder a atribuciones formales que difícilmente puede ejercer realmente, lo que también resulta frustrante (piénsese por ejemplo en una importante y compleja inversión, en la elaboración de un plan estratégico o en la iniciación de una nueva actividad). Reconoceremos que, de hecho, el comportamiento de muchos de nosotros, como socios, es el de exigir una buena información al respecto y acto seguido emitir un juicio global, que generalmente, en el fondo,



El socio cooperativo, célula básica de la Corporación MCC.

se traduce en un voto de confianza o al contrario, respecto a la decisión o al órgano que nos la propone.

Por otro lado y tratándose de cooperativas de gran número de socios, muy dispersa geográficamente o muy diversificadas en sus actividades, cabe también recurrir a celebrar una Asamblea de delegados, que, sin perjuicio de las reuniones preparatorias a las que asistirían todos los socios y en las que elegirían sus representantes para aquélla, tendría la ventaja de una asistencia garantizada, con una preparación

previa de los temas a tratar y un nivel de participación en principio más elevado. Es verdad que no va mucho con nuestra cultura histórica dominante, donde hemos apreciado mucho lo que nuestras Asambleas pueden todavía retener de una democracia directa; pero no olvidemos que el mecanismo de la delegación y la representación ha sido uno de los grandes inventos de la democracia y que, de hecho, es la fórmula que practicamos para organizar nuestra participación en toda la superestructura empresarial y federa-

tiva que hemos creado. No debemos por tanto desechar a priori esta posibilidad, sino analizar sus pros y contras y adoptar la fórmula más conveniente, teniendo además en cuenta que muchos de los inconvenientes pueden ser reducidos o neutralizados.

## LA CORPORACION

Debo hacer referencia obligada al nuevo fenómeno corporativo y federativo al que hemos dado impulso en el último Congreso Cooperativo. Los distintos planos competenciales y la complejidad del reparto de la soberanía que se da en la Corporación MCC, requerirá sin duda un tratamiento específico y un esfuerzo considerable de información y comunicación a todos los niveles y hacia todos los socios. Por otro lado, al ser un modelo - aunque puede resultar paradójica la afirmación- muy descentralizado, no tienen por qué los socios en general de cualquier Cooperativa perder la vivencia de su propia realidad específica, que seguirá siendo su responsabilidad. Siendo seguramente muy importante todo lo que se ha dicho, hay algo, no obstante, que resulta totalmente insustituible: la voluntad y el interés que pongamos todos y cada uno de nosotros en la 'res pública' cooperativa, porque seguramente no nos faltarán ni medios ni ocasiones para estar informados, intervenir adecuadamente en la resolución de nuestros problemas y, en definitiva, ejercer activa y plenamente nuestra condición societaria. Las Asambleas Generales las 'fabricamos' entre todos y aquí también cabe la mejora permanente y la calidad total; depende de que lo queramos de verdad y trabajemos seriamente para ello. ■

# ANECDOTARIO

**Gure Kooperatibetako Batzarretan ere anekdota ugari eman dira. Horrietako batzuk Jose M.<sup>a</sup> Larrañagak kontatzen dizkigu ondorengo artikuluan.**

\* José María Larrañaga

Desde sus comienzos las cooperativas han celebrado Asambleas Generales como un acontecimiento social al que se adaptaban mejor o peor porque no era una práctica a la que estaban acostumbrados ni en otras empresas ni en la sociedad.

Si al principio los teóricos pusieron el énfasis en la participación, la experiencia enseña que son la comunicación y la toma de decisiones los aspectos más relevantes de una Asamblea General. ¡Qué diferencia entre aquellas primeras Asambleas llenas de ardor e improvisación a estas de ahora, perfectamente reguladas y planificadas hasta en los menores detalles!

En el camino quedan infinidad de anécdotas y sucedidos. Algunos con tintes dramáticos, otros amables e incluso que producen hilaridad.

El que esto escribe recuerda con rubor cuando siendo rector y con el afán de mejorar la visibilidad de algún compañero de mesa tapado ligeramente por el telón del teatro donde se celebraba la Asamblea accionó el sistema de apertura del citado telón con tal mala fortuna que lo hizo en sentido contrario. Quise rectificar pero lo que sucedió es que imprimí más velocidad al cierre has-

ta quedar, ante el general regocijo de los asistentes, sólo el Presidente sin tapar por la tela.

Porque ha habido que ir a cines, escuelas, frontones para poder acoger al cada día más numeroso colectivo de socios. Hasta alguna Iglesia ha sido utilizada para el evento. Quizás por eso no sea extraño que suceda lo que un comunicante nos relataba sobre un rector que en el pasillo central de un cine hizo una perfecta genuflexión acompañada de una rápida señal de la cruz antes de subir a su asiento. Las risas debieron ser casi tan generales como en el caso antes relatado.

En los primeros tiempos se utilizaban talleres, o en caso que hubieran, comedores para hacer la magna reunión, e incluso se celebraban lunch si los resultados eran positivos o chiquiteos en cuadrillas si no había para más.

## CARACTER MAS INSTITUCIONAL

Después la Junta tomó un carácter más institucional, menos familiar, por más del tamaño y de la seriedad. Seriedad que se ha notado en la in-

documentaria sobre todo. Al principio la corbata era una prenda poco corriente pero paulatinamente, comenzando por las Cooperativas de Segundo Grado ha ido imponiéndose en las mesas de la presidencia, en los del Consejo de Vigilancia, etc.

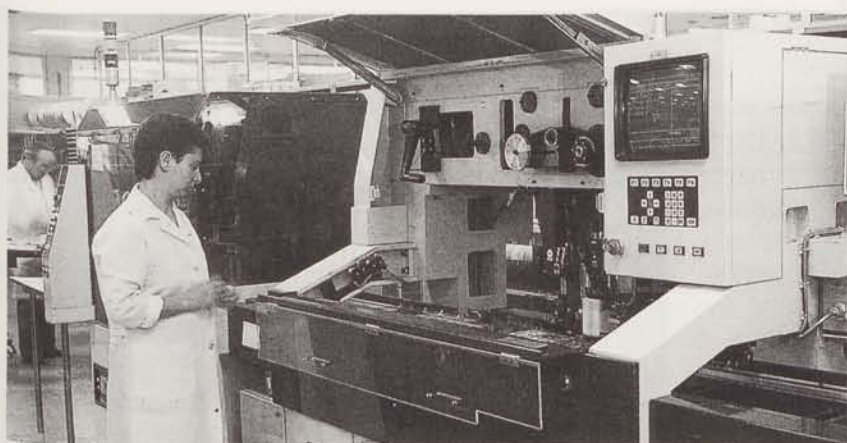
Es preciso citar un elemento que pocas veces ha faltado en nuestras Asambleas y es la peripecia siempre previsible y pocas veces deseada del ruido de los medios de megafonía. ¿Quién no recuerda al Presidente nervioso golpeando el micro o recitando como un párvulo el bat, bi; bat bi? El ruido, estridente y ondulante de estos diabólicos aparatos ha llenado de impaciencias momentos que exigían gravedad y serenidad.

No todo ha sido ruido, en cierta ocasión el aparato se negó a cumplir con su misión de amplificación y los asistentes repetían con una cadencia exasperante: 'más alto, que no se oye'. Alguno de los asistentes propuso que el próximo Presidente fuera poseedor de una voz que pudiera escucharse sin micro. Es indudable que le asistía la razón desde un correcto entendimiento de la comunicación de masas, pero desgraciadamente aquel presidente poseía una voz más adecuada para la confianza que para el discurso.

De todas formas no es fácil la tarea presidencial y las condiciones y aptitudes que se le exigen son comparables a los requisitos que debe cumplir un líder político. Tiene que tener buena presencia, transmitir serenidad, estar atento a cualquier incidencia, permitir la participación pero cortar protagonismos excesivos. En fin, todo un banco de pruebas para llegar a ser una persona pública.

Porque ¡hay que ver a cuantas situaciones comprometidas han tenido que enfrentarse los sufridos presidentes!. Como botones de muestra citaremos algunas:





El trabajo de cada día, principal exponente participativo.

En una cooperativa de Fagor un socio se levantó airado en el punto de aprobación del ejercicio pasado increpándole al Presidente sobre como podía referirse al Cash-Flow si no sabía euskera: 'primero aprende vasco y después hablas' le dijo. O aquella pregunta: ¿qué le has comprado en reyes a tus hijos? y ante el titubeo de éste, el socio sentenció: 'le habrás comprado tres veces más juguetes que yo porque mantenemos un sistema injusto de retribución en la cooperativa'. El Presidente dice que no es un tema que esté en el Orden del Día y por lo tanto no puede debatirse; respuesta del socio: 'claro, no interesa, porque os va muy bien con el 1 al 3'. La Asamblea se divide, varios apoyan al acusador y la presidencia opta por seguir adelante, sin poder evitar que se le vaya de las manos el resto del temario porque una y otra vez se pide tratar sobre los anticipos. Sólo al finalizar la Asamblea el Presidente cae en la cuenta que podía haber cortado la discusión en su comienzo porque aunque está casado, ¡no tiene hijos!.

También es cierto que hacen falta muchas tablas para reaccionar positivamente ante un comentario que quería ser favorable hacia la presi-

dencia pero poco afortunado al exclamar el socio: 'y creo que esta cooperativa está en buenas manos porque no tienes un pelo de tonto'. Ni de listo porque la cabeza del citado era un perfecto cráneo calvo. Afortunadamente el susodicho supo encajar bien y sonriendo exclamó: 'espero que mi elección haya sido por lo que tengo dentro de mi cabeza y no por lo que no tengo sobre ella'.

## OBLIGACIONES

Hubo una época en la que la política tenía las aportaciones de algunos socios de cierto halo trascendente y definitivo. En varias cooperativas se dió la coincidencia de presentarse en el mismo año la propuesta de no vender ni comprar a Chile por haberse consolidado el golpe militar en ese país.

Las Asambleas han obligado a los Presidentes a muchas cosas. A algunos a aprender euskera, a otros a frenar su condición explosiva, a los más a dedicar tiempo y esfuerzos a conocer las técnicas financieras y administrativas de la empresa.

A los socios en general las Asambleas han obligado a disciplinar sus aportaciones o a vencer la natural resistencia a hablar en público. Ha sido una buena forma de aprender a convivir con las opiniones ajenas y al esfuerzo de razonar las propias ideas. A veces ha habido momentos en los cuales el socio no se ha atrevido a plantear una duda aún cuando le era insufrible permanecer inactivo. Recuerdo a un entrañable amigo que en el pasillo me dijo que la votación era un fraude porque varios levantaban, en las votaciones a mano alzada, ambos brazos ¡y se los contaban!. Le conté la anécdota de como supe, yo mismo que eso era legal. Un presidente de Consejo Rector le preguntó, en mi presencia, a uno de los fundadores la razón de permitir sólo un voto de representación a cada socio, ¿por qué no más? La respuesta fue la siguiente: 'Cuando pidas el voto a mano alzada como quieres que se expresen si con la derecha significan el voto propio y con la izquierda el del compañero representado, el tercer voto ¿con qué lo demuestras, con el rabo?'.

Pero dejando a un lado estos chascarrillos hay que concluir que las Asambleas Generales son la esencia misma de la experiencia cooperativa y que el análisis de su desarrollo a través de las actas, nos permite tener una visión muy completa de nuestra historia social y empresarial. ■



**En la Asamblea General se da una participación formal de los socios, ¿constituye esta participación ventaja competitiva en relación a las empresas tradicionales?**

\* **Jesús María Herrasti**, Presidente de la Comisión Permanente del Congreso

Siempre que se plantea una cuestión de este tipo existe el riesgo de tratarlo con una excesiva significación, ya que resulta muy difícil establecer conclusiones definitivas cuando la situación y contexto de los comportamientos de las cooperativas y de su entorno pueden ser tan diferentes.

Ello me lleva a tener que responder de una manera genérica, sin estar contemplando casos concretos, más desde el análisis de las posibilidades, aunque se haga una pequeña incursión sobre las realidades cotidianas.

### **CLAVES DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

La clave está en conocer cuáles son las actuaciones e iniciativas que llevan a configurar una ventaja competitiva. Podemos entender que, en general, se trata de una mejor oferta de producto y servicio a nuestros clientes que los obtenidos de la competencia, con tendencia a lograr una mayor diferenciación en el futuro y superando no pocas veces las expectativas de los clientes.

Por tanto se trata realmente de una ventaja en el instante en que es algo evidenciado y sentido por los clientes.

Está también claro que la obtención de un mejor resultado en forma de producto o servicio se deriva de la mejor capacidad para aprovechar eficazmente los recursos que son necesarios para generarlos y que tiene relación directa con la habili-

dad demostrada por la organización o por un determinado sistema de empresa para congeniar, comprometer e incitar la creatividad del conjunto de las personas que lo forman.

Es decir, que una organización que posea una identidad, comparta unos principios orientadores básicos, sea consciente de que está construyendo su futuro, que además, busque la generosidad de las personas hacia el bien común y que promueva el trabajo en equipo tiene muchos de los elementos necesarios para asegurar que el fruto que se obtenga no dependa exclusivamente de personas singulares sino de la actuación entusiasta de todos los partícipes. Nadie tiene duda que el trabajo hecho en unión reporta mejores resultados y por tanto habrá menos dudas sobre la posibilidad de lograr ventajas competitivas.

La sociedad cooperativa cumple constitucionalmente muchas de estas condiciones, su evolución depende del trabajo bien realizado de sus socios, tiene en sus principios valores importantes como la solidaridad, la responsabilidad y la voluntad de proyección social, que hacen que nuestras actuaciones se sitúen en un ámbito más amplio y exigente que salvar el presente. Dándose además la circunstancia que el unir nuestra condición de socios y trabajadores, somos cada uno de nosotros los únicos beneficiados o perdedores de los actos realizados. La Asamblea General, órgano supremo de la voluntad social constituido por todos los socios debe ser el foro óptimo para criticar actuaciones y animar la impulsión de nuevos proyectos.

***'La obtención de un mejor resultado en forma de producto o servicio se deriva de la mejor capacidad para aprovechar eficazmente los recursos que son necesarios para generarlos.'***

## **EL COMPROMISO SOCIETARIO**

Todos los socios tenemos la responsabilidad de colaborar con la cooperativa, no exclusivamente aprobando las iniciativas que nos propongan, sino también desde la aportación de las ideas, de la disposición para realizarlas y de la aceptación de las cargas y obligaciones que se puedan derivar.

Durante la Asamblea se está produciendo la constatación real de que todos los socios somos partícipes de una empresa que poseemos en común, haciéndolo de tal modo que con nuestras decisiones estamos fijando el rumbo de la sociedad.

Sin embargo, la realidad empresarial se va formando día a día, con el trabajo cotidiano, con el ejercicio responsable de nuestras funciones en cada momento, con la aportación frecuente de nuestras ideas y con la creación de un clima en el entorno de trabajo que favorezca una actitud de colaboración permanente. Es más bien la suma de todas estas actividades lo que más cuenta en la cultura y estilo de una empresa.

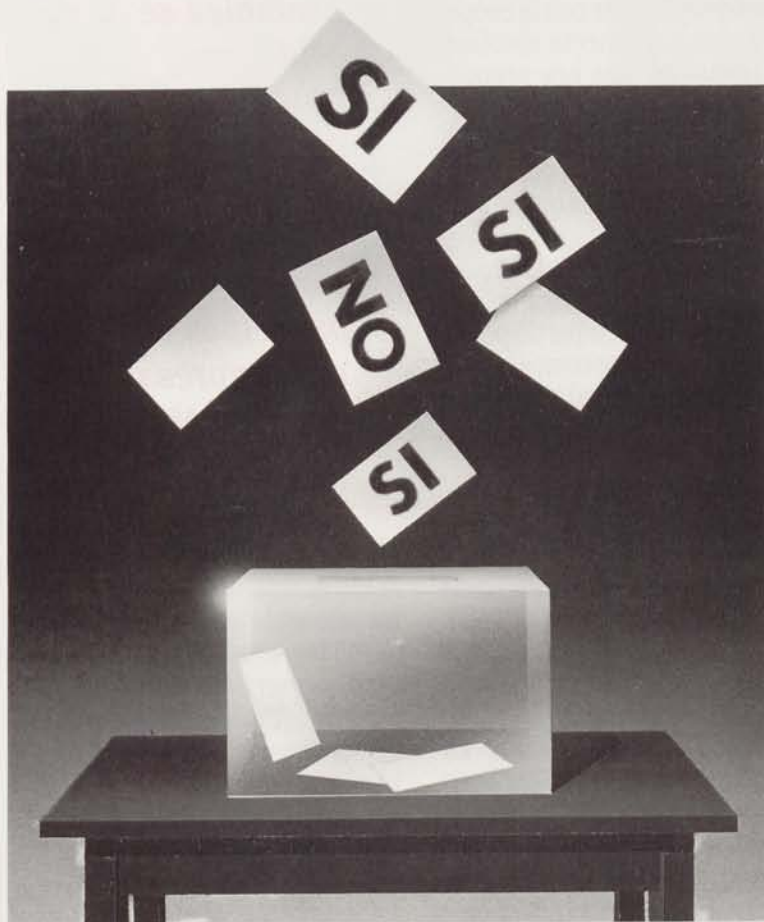
Por ello, además de que nos preocupamos de mejorar cada día la calidad de nuestras Asambleas para que sean un efectivo medio de cohesión y encauzamiento de las aportaciones que tengamos que realizar, nos debemos también ocupar en trasladar todo al conjunto de los derechos y deberes que se ejercen y tomar cuerpo en la Asamblea hacia el trabajo que realizamos diariamente, de forma que el compromiso que supone la condición societaria lo hagamos presente continuamente.

***'Durante la Asamblea se está produciendo la constatación real de que todos los socios somos partícipes de una empresa que poseemos en común.'***

En la medida que vayamos avanzando por este camino, estoy seguro que, seremos capaces de sacar lo mejor de las capacidades que el conjunto de los socios tenemos y en este caso podemos tener la certeza de que, mejoraremos considerablemente nuestra posición. ■

Dos de cada tres socios creen que es importante tener voto en la Asamblea

## La democracia cooperativa



El Gabinete Sociológico del Centro de Formación Otalora concluyó en Octubre de 1990 un estudio sobre el grado de aceptación de la sociedad cooperativa. Hemos considerado oportuno rescatar para este número de T.U. Lankide algunos datos en relación a la importancia que los socios encuestados otorgan a poder votar en la Asamblea.

Para la realización del estudio se recogieron un total de 2.104 encuestas sobre una población de 18.247 socios, lo cual supone un nivel de confianza del 95,5%.

La pregunta que se hacía a los socios encuestados trataba de reflejar la importancia concedida a la democracia corporativa y el grado de aceptación de este principio cooperativo.

Dicha pregunta era la siguiente:

**¿Qué importancia tiene para Ud. poder emitir su voto en la Asamblea General?**

# Tiempo de Asambleas

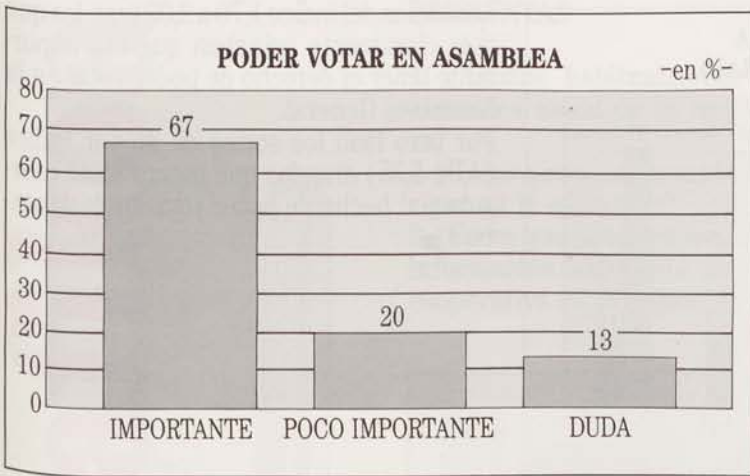


Gráfico 1

Uno de cada cinco de los encuestados indicaban que era poco o nada importante tener la potestad de poder emitir su voto en la Asamblea General de la Cooperativa.

Dos de cada tres socios opinaban que era importante poder emitir voto en la Asamblea y, por tanto, valoraba positivamente el aspecto democrático en el cual está basada la Cooperativa.



Gráfico 2

Los socios de Navarra junto con los de Alava eran los que más importancia le daban a la posibilidad que existe de poder votar en la Asamblea General. Por el contrario, los socios de las Cooperativas de la comarca del Urola le otorgaban menor importancia al poder emitir su voto en Asamblea.

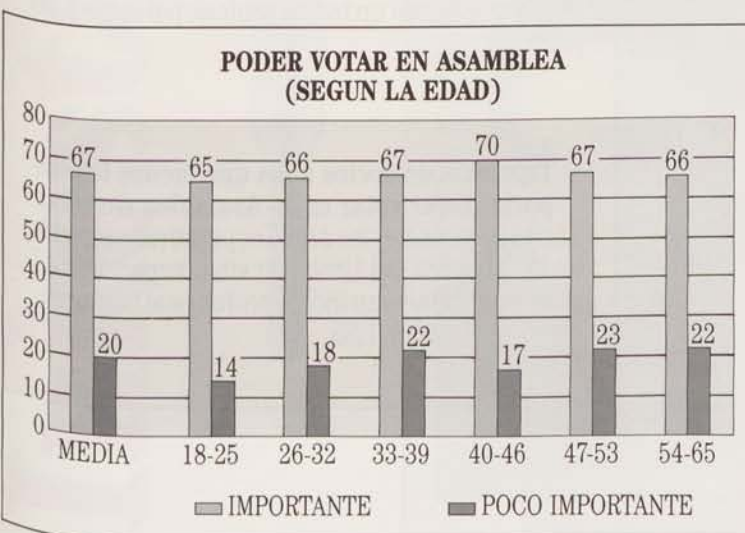


Gráfico 3

Los socios de 40 a 46 años eran los que más valor concedían al hecho de poder emitir su voto en la Asamblea General de sus respectivas cooperativas. Por su parte los socios de edades comprendidas entre 47 y 65 años eran los que menos valor le daban.

Entre los jóvenes menores de 25 años señalar que tan sólo el 14% opinaba que es poco importante poder votar en la Asamblea.

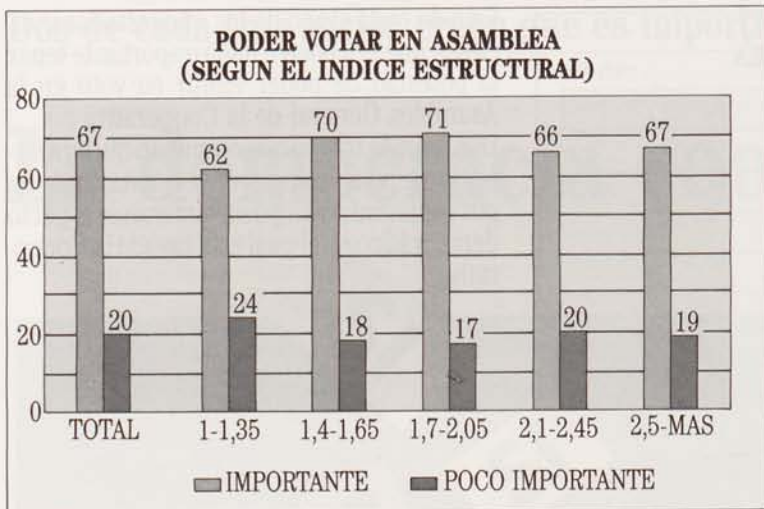


Gráfico 4

Los socios del índice 1,70 a 2,05 eran los que más claramente opinaban que era importante tener el derecho de poder votar en la Asamblea General.

Por otro lado los socios de menor índice (1,00-1,35) eran los que menos valor otorgaban al hecho de poder votar en la Asamblea. ■



### TIPOLOGIA DE SOCIOS

Así pues, si tuviéramos que definir en relación a los datos obtenidos en las encuestas, una tipología de socios ponderando la importancia que otorgan a votar en la Asamblea esta sería la siguiente:

- **Tipología de socios a los que más les importa poder votar en la Asamblea General.**

Socios pertenecientes a las Cooperativas ubicadas en Navarra, de edades comprendidas entre 40 y 46 años y que tienen un índice profesional entre 1,70 y 2,05.

- **Tipología de socios a los que menos les importa poder votar en la Asamblea General:**

Socios pertenecientes a las Cooperativas ubicadas en la Comarca del Urola, de edad superior a 47 años y que tienen un índice profesional comprendido entre 1,00 y 1,35.



### PREGUNTAS

1. ¿Asistes habitualmente a la asamblea anual de tu cooperativa?
2. ¿Crees que es importante participar en la asamblea?
3. ¿Crees que se te proporciona la información suficiente sobre tu cooperativa en la asamblea?

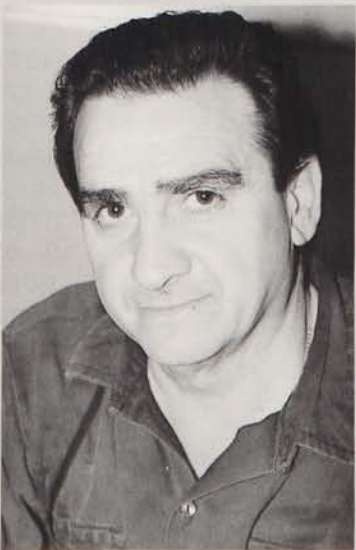
### GALDERAK

1. Normalean, joaten al zara zure kooperatibako urteko Batzarre-ra?
2. Zure ustez, inportantea al da Batzarrean parte hartzea?
3. Nahikoa al da zure Kooperatibari buruz Batzarrean ematen zaizun informazioa?



**RAMON ORAA,**  
Montador especialista de COIN-  
MA

1. Normalmente sí. Creo que la mayor parte de la gente también lo hace, al menos en mi cooperativa.
2. Sí es importante pero la gente no está preparada para participar en cosas que pueden ser trascendentales. La participación se da más bien en cosas banales.
3. Sí, pienso que en líneas generales sí.



**PATXI ERASO,**  
Montador de Armas de DIKAR

1. Sí, por supuesto.
2. Sí, lo que ocurre que muchas veces uno no sabe expresarse y participa más estando que hablando.
3. En parte sí, pero a veces se hacen cosas de las que no te enteras. Creo que es por falta de información.



**AGURTZANE LABAIEN,**  
**TXURTXIL-eko Idazkaria**

1. Orain artean urtero joan naiz.
2. Dударik gabe parte hartzea inportantea da baina guk gure ordezkariari ematen dizkiogu gure kezkek berak batzarrean esan ditzala.
3. Nahikoa dela iruditzen zait baina egokia irudituko litzaidake bazkide bakoitzari batzarrean tratatuakoa idatziz ematea.



**PEDRO GARCIA,**  
**Armador de URSSA**

1. Sí, todos los años suelo asistir.
2. Pienso que es importante pero creo que no estamos lo suficientemente capacitados para participar aportando algo en determinados temas.
3. En general creo que es suficiente.

# Inkesta Fotografikoa



# Primero Cooperativistas, luego Cooperativas

Pasa den hilean  
amerikar eta kanadiar  
talde baten bisitaldia  
jasan genuen Arrasaten.  
Jose M.<sup>a</sup> Mendizabal  
ordu pare batez  
bisitariekin egon zen,  
aurrez aurre. Eurakin  
edukitako esperientzia  
kantatzen digu bere  
artikulu honetan.

\* José María Mendizabal

## Atraídos por Mondragón

Hace un mes, un sábado, atendí en Otalora durante un par de horas a las preguntas que quisieron hacerme un grupo de norteamericanos y canadienses. Era un grupo numeroso de más de veinticinco personas, de diversas partes de Norteamérica; un grupo pluriconfesional pues en él había católicos, cristianos por libre, evangélicos y hasta un mennonita. Era un grupo curioso que venía atraído por Mondragón y buscaba algo. Los vi como peregrinos que tenían fe en Mondragón. Todos ellos había leído algún libro sobre Mondragón y buscaban algo. Lo que sabían era mucho, pero, querían saber más. Fui respondiendo, con la valiosa ayuda de una intérprete, como mejor supe, a las preguntas que me formularon. También yo me hice alguna pregunta que quizás debiera haber sido respondida por ellos. Mi pregunta era, ¿qué buscan estos en Mondragón? ¿qué hace un mennonita en mi pueblo? Los mennonitas son de origen holandés, profesan un cristianismo destituido de todo

aditamento místico. Son muy legalistas y rígidos. Condenan el juramento, la guerra y todo género de venganza, así como el divorcio y el Poder Público, que para ellos es un mal necesario. La Iglesia es una comunidad de santos que se ha de conservar por medio de una rigurosa disciplina. Se asemejan a otros muchos grupos de raíces judeocristianas que proliferan en la dilatada América. Son austeros, frugales, trabajadores y suelen reproducir a veces, sociedades cerradas, artesanales, preindustriales, agrícolas; renuncian a los avances técnicos excesivos; si pueden ir en carreta no van en tren o en automóvil. El mennonita era el de más edad y escuchaba con gran atención e interés.

## ¿Qué buscan en Mondragón?

La respuesta a esta pregunta tiene que orientarse hacia algo que no les ofrece América. En Mondragón no buscan lo que tienen en América. Seguramente tienen muchas cosas que les satisfacen: 'los Estados Unidos

son la primera potencia económica, política y militar del planeta. El espíritu de la democracia y los ideales de tolerancia y libertad se han mostrado superiores a todas las dictaduras, tanto las de tono café, como las rojas y negras. Norteamérica dispone todavía de un inmenso potencial económico, político e incluso ético'. (Hans Küng).

Sin embargo no se sienten satisfechos porque tienen una serie de problemas importantes. Tienen fuertes problemas económicos: hay muchos pobres en la opulenta América. Existe debilidad financiera, numerosos escándalos económicos y corrupciones en el Pentágono, ministerios, agencias federales e incluso en el Congreso. Todo eso quiere decir que sufren una fuerte crisis moral. 'El que América se mantenga fuerte y conservemos nuestro liderazgo va a depender de que seamos capaces de restablecer una elevada sensibilidad ética, a la vez que profesionalidad y audacia en la vida política'. (Paul Volcker).

Existen también problemas de frustración, miedo, drogodependencia, sida, criminalidad juvenil, escándalos económicos. Reina en todas partes una crisis de orientación. Todo ello es extensible a todo el mundo occidental y a Japón. 'La eficacia, la fuerza innovadora y la voluntad de trabajo del Japón merecen toda nuestra admiración, pero, en el mismo Japón van surgiendo voces críticas a raíz de los escándalos económicos y políticos de finales de los 80 y de la reelección, en 1990, de diputados y ministros corruptos.' (Hans Küng).

Parece que en Mondragón, con todos los problemas que tenemos, hemos intentado dar solución a muchas cosas y hemos hecho algo que despierta esperanzas. Todos dicen que quisieran hacer en su país algo que se pueda parecer a lo que hemos hecho aquí. Entre nosotros no buscan soluciones técnicas. Buscan otra cosa.

Las preguntas que me hicieron siempre versaron sobre el tipo de hombre que hizo posible esta experiencia. Les interesó mucho Arizmendiarieta y sus colaboradores de mayor o menor jerarquía y cercanía. ¿Qué clase de hombres han sido estos que han realizado esto? ¿Cuáles son sus valores e



**P**arece que en Mondragón, con todos los problemas que tenemos, hemos intentado dar solución a muchas cosas y hemos hecho algo que despierta esperanzas.'



ideales? ¿Qué finalidades persiguen? ¿Qué talante ético presentan? Todo esto no está en la vertiente de lo técnico, sino de lo ético. Parece que quienes nos visitan, con este espíritu cuasi devocional de nuestros amigos americanos, buscan dar respuesta a preguntas como ¿cómo poder vivir en una sociedad evolucionada conservando los valores de los menonitas o de los cristianos? ¿cómo poder vivir en una sociedad evolucionada siendo personas con sentido comunitario y solidario? ¿qué tipo de hombre es necesario para eso?

---

### Homo transitorius

---

Luis González-Carvajal dice que está apareciendo una nueva especie humana: el homo transitorius. Los cambios profundos y acelerados hacen que todo lo que rodea al hombre sea efímero.

- Las relaciones con las cosas son cada vez más fugaces. Todo es desechable. De usar y tirar. El hombre de hoy prefiere renovar continuamente su equipamiento.

- Son fugaces las relaciones del hombre con el espacio. Los cambios de residencia son cada vez más numerosos.

- Las relaciones laborales también son fugaces. El empleo estable desaparece ante el contrato temporal.

- Las relaciones interpersonales son fugaces también. Un 'enamorado' sabe que dentro de un mes o de un año ya no estará enamorado. El matrimonio es efímero.

- Vertiginosos son los cambios de mentalidad. Son difíciles las certezas y valores consistentes y permanentes. Cualquiera puede decir 'yo se lo que quiero hoy, pero no sé lo que voy a querer dentro de diez años'. No se puede hacer una opción para siempre. 'La fidelidad, según Pablo VI, no es la virtud de nuestro tiempo'.

Esta que he expuesto puede ser una visión un tanto pesimista y no muy recomendable a la hora de hacer cooperativismo.

Arizmendiarieta tiene un pensamiento acerca del hombre-caña: 'Hombres caña sin consistencia. Hombres víctimas de la angus-



tía de vivir, hombres incapaces de edificar nada sólido y firme'.

Por ello dice entre sus pensamientos 'Primero hombres, luego cooperativas'. Primero personas, hombres y mujeres, traduzco lo que quería decir pues también dice: 'El hombre y la mujer se necesitan mutuamente y se necesitan en todos los planos de la actividad humana'.

El modelo humano que perfila Arizmendi-rieta no es el 'homo transitorius'.

## Homo cooperador

El hombre que nos presenta Arizmendi-rieta es el hombre cooperativo.

Se dió cuenta del des-orden establecido en el mundo e intentó ponerle remedio. Sabía que había que hacer un hombre nuevo y sabía que ese hombre estaba encuadrado en unas viejas estructuras que difícilmente podrían permitirle ser un hombre nuevo. Intentó



Americanos y japoneses, dos sociedades opulentas con problemas de adaptación.

cambiar estructuras con los hombres que tenía, subiendo desde su antropología cristiana, que las estructuras se cambian muy lentamente y los hombres pueden cambiar en un instante y sabiendo que el intento de crear estructuras más justas hace justos a los que lo intentan, transformaba a los hombres asociándolos a la transformación de las estructuras.

Comenzó por la estructura educativa: una Escuela que hiciera buenos trabajadores, con un lema muy importante: **'Lo que se oye se olvida; lo que se ve se recuerda; lo que se hace se sabe'**.

Esos hombres, a la vuelta de unos pocos años, cambiaron la estructura laboral e iniciaron el movimiento cooperativo, con una relación societaria distinta, con justicia, igualdad y democracia, hicieron una cooperativa, una sociedad de personas.

La estructura económica la consideró muy importante y tuvo la intuición de crear un banco, con el principio fundamental de que el hombre fuera un fin y no un medio. La economía al servicio del hombre.

Creó una estructura ideológica. Nació T.U. Lankide y todo un movimiento de pensadores, no de grandes pensadores, sino de pensadores. El hombre ya es grande por sí mismo, si además piensa y dice lo que piensa su grandeza crece. Pensadores que en los 60 y 70 marcaron distancias entre el Cooperativismo y el Capitalismo y Comunismo.

Hans Küng, que es un gran teólogo, publica el año 1991 su 'Proyecto de Ética Mundial' en el que he leído un capítulo titulado 'Más allá del comunismo y del capitalismo'. Como propuesta ética dice: 'más allá de la economía planificada y de la economía de mercado capitalista, es preciso trabajar en la línea de una economía de mercado de corte social y ecológico en que se busque el equilibrio entre los intereses del capital y los intereses sociales y ecológicos, es decir, trabajar en la línea de una 'Economía de mercado ecológico-social'.

Siento un gran regocijo cuando leo algo así porque venimos diciendo casi eso mismo desde hace cuarenta años, pero no sólo venimos diciendo, lo venimos haciendo.

No creo que las estructuras influyan automáticamente en el ambiente y en las personas. La persona siempre queda en su radical misterio de libertad y puede ser buena dentro de estructuras malas, como mala dentro de estructuras buenas. El convencimiento íntimo es que las personas son capaces de cambiar las estructuras y el clima y ambiente cultural en que se mueven. Por ello es tan importante educar en la reflexión, el estudio y en la ascesis a hombres y mujeres, por la capacidad de transformación y comunicación que poseen. Arizmendiarieta pedía unos hombres y mujeres implicados en la historia y en la realidad de su tiempo, que junto a otras mujeres y otros hombres tuvieran la preocupación y la audacia de intentar hacer mejor aquello que pensarán que estaba peor, teniendo en cuenta siempre un presupuesto que Arizmendiarieta cumplió a rajatabla: el cambio debe ser crítico. Ni en las estructuras ni en las personas todo es malo, muy al contrario existe mucho de bueno en ambos. En las estructuras hay que cambiar lo que sea malo y en las personas hay que poner a funcionar aquello que tienen de bueno. Todos, todos, en cualquier circunstancia tenemos mucho de bueno. El cambio crítico exige saber descubrir eso de malo que es cambiante pacientemente y activar también pacientemente eso que de bueno tiene toda persona humana. ■

***Ni en las estructuras ni en las personas todo es malo, muy al contrario existe mucho de bueno en ambos.'***

**Gaur egungo gizartek baditu artikuluegilearen ustez akats batzuk. Akats horien azterketa egin eta gero ez da oso baikor azaltzen etorkizunean edukiko dugun gizarteari buruz.**

## RESPONSABILIDADES

Porque todos, absolutamente todos, tenemos tareas que realizar. Unos más que otros, ciertamente, pero sin que nadie rehuya su parte de responsabilidad.

Gran parte del empresariado se dedica al dinero fácil, a la especulación que no crea riqueza pero sí inflación y desequilibrios; los negocios sucios son deseados y aplaudidos, se ensalza como triunfador a quien se ha hecho sospechosamente rico sin importar los procedimientos más o menos rastroseros utilizados.

El contribuyente defrauda, aún sabiendo que no defrauda al Estado sino al resto de contribuyentes. Y se le aplaude por su habilidad, no hay conciencia que defraudar es un delito que debe ser castigado. Y cuando se descubre al defraudador no pasa nada. Un amigo mío suele decir que no sabe de ningún rico que esté en la cárcel, aunque yo creo que exagera pues alguno ya habrá.

Los sindicatos no están a la altura de su enorme importancia. Solamente saben reivindicar en toda hora y circunstancia mejoras para la clase trabajadora, -lo que es necesario-, sin asumir que en ocasiones deben oponerse a exigencias desmesuradas; parece que sólo les interesa aumentar su número de votantes. Y al ciudadano normal, es decir al obrero manual, el estudiante, el médico, el ingeniero, el arquitecto, el administrativo, el abogado, etc., cuyo objetivo, en general, es el de trabajar menos y ganar más, sin calibrar las posibilidades para ello; esta-mento donde no es corriente en-

# Pensando en voz alta

\* **Rafael Amozarrain**, jubilado de Fagor Arrasate

Es desolador el panorama económico que contemplo, tanto en nuestro más cercano entorno de Euskadi como de España. La razón se puede sintetizar en esta expresión: **no somos solidarios.**

Y pienso que el futuro se vislumbra con peores augurios. Me preocupa seriamente pensar en la situación a la que podemos llegar por degradación paulatina. Esta preocupación, creo yo, es compartida por gran parte de mis conciudadanos.

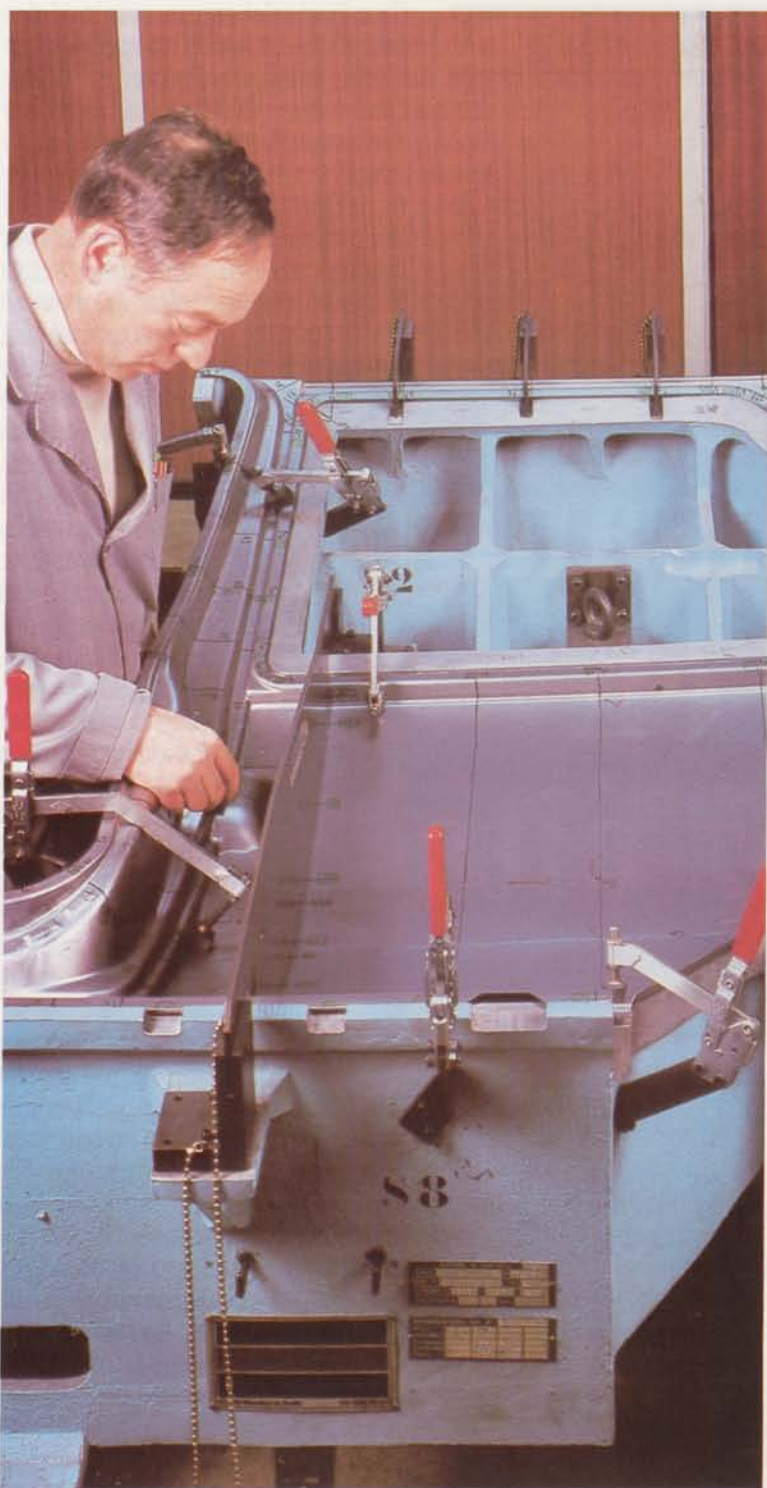
Pero existe en la mayoría de ellos la conciencia de que la responsabilidad y las soluciones de los problemas económicos corresponden a otros, a los que mandan, sin asumir la parte que pertenece a **todos** en el trabajo y sacrificio para levantar la situación. ¡Y esto es falacia, engaño!

Expongamos algunos de los fallos de la sociedad en que vivimos:

Los gobernantes, en general, lo hacen mal, no están al servicio del pueblo sino del partido; los escándalos se renuevan unos tras otros, la corrupción es latente,... y no pasa nada o casi nada.

La violencia, que al parecer desea hacer tabla rasa del orden establecido para levantar de sus ruinas no se qué, estrangula promociones empresariales importantes posibles en un clima de normalidad.

Expongamos algunos de los fallos de la sociedad en que vivimos: Los gobernantes, en general, lo hacen mal, no están al servicio del pueblo sino del partido; los escándalos se renuevan unos tras otros, la corrupción es latente,... y no pasa nada o casi nada. La violencia, que al parecer desea hacer tabla rasa del orden establecido para levantar de sus ruinas no se qué, estrangula promociones empresariales importantes posibles en un clima de normalidad.



El desarrollo tecnológico y el humanismo, dos factores difíciles de reconciliar.

contrar gentes que valoren la satisfacción del trabajo bien hecho; donde se hace cada vez más difícil hallar quien consuma de acuerdo con sus posibilidades económicas.

### SOCIEDAD HEDONISTA

En fin, estamos inmersos en una sociedad hedonista, sistema que considera el placer como único fin de la vida; en la que la solidaridad ha muerto o está moribunda; en la que esperamos que el Estado nos resuelva los problemas económicos sin poner nada por nuestra parte.

Y así es imposible sacar el país adelante; al contrario, nos hundiremos cada vez más si no somos capaces de poner la sociedad en marcha para subsanar, en lo posible, los abundantes defectos de los que hemos mencionado una pequeña parte. Y para ello es imprescindible que cada ciudadano, -gobernante y gobernado, empresario y trabajador-, consuma su cuota de responsabilidad, ejerciendo de la mejor forma posible la tarea que el destino nos ha encomendado, con la convicción de que nadie nos va a sacar las castañas del fuego, de que cada uno de nosotros estamos llamados a luchar por el porvenir.

Y qué diré de la solidaridad, de esta virtud tan menospreciada actualmente. Sin ella podemos crear un mundo opulento para algunos, pero injusto y vacío; un mundo infeliz regido por la ley del más fuerte. Vamos hacia un sistema económico liberal puro y duro que no me gusta, en el que todo, o casi todo, vale para triunfar económicamente. Hay que introducir en este sistema los elementos correctores precisos para que le hagan más humano, más justo, más cálido, menos materialista.

Todos estamos obligados a aportar nuestro empeño en salir de la precaria situación económica en la que nos hallamos y en repartir con equidad el bienestar logrado. ■



Pascual Churruca y su familia hacia 1931.

## Gomazko Perrak

La utilización de diferentes animales para el trabajo o el desplazamiento es muy antigua y, con ello, la protección del casco de los solípedos (caballo, asno o mulo) y de la pezuña de los bueyes o las vacas para evitar o paliar su desgaste. Con este objeto han sido diversos los medios usados, siendo el más importante la herradura, 'perra', que, clavada en sus pies, 'hankak' y manos, 'eskuak', trata de mantenerlos en buenas condiciones.

\* José M<sup>a</sup> Ulazia/Carmelo Urdangarín

Las herraduras han evolucionado a lo largo del tiempo, desde las formas toscas y pesadas del pasado hasta las más estilizadas y ligeras. Pero siempre ha sido muy elevado el número de modelos que, además, son distintos de unos animales a otros y las de los pies, más largas y estrechas, que las de las manos. Además, el herraje, 'perratzia', del ganado vacuno requiere dos unidades por extremidad derecha 'ezkuma' e izquierda 'ezkerra'. Así mismo, tradicionalmente se ha producido una notable cantidad de herraduras especiales, como las utilizadas para desplazarse en el hielo, de diversas formas, incluso con clavos o las de los caballos de tiro.

***'Tradicionalmente se ha producido una notable cantidad de herraduras especiales, como las utilizadas para desplazarse en el hielo, de diversas formas, incluso con clavos o las de los caballos de tiro.'***

La fabricación de herraduras también ha cambiado, de forma muy importante. La producción manual, hasta casi mediados del siglo pasado, exigiría, sin duda, hábiles forjadores, que paulatinamente fueron sustituidos por procedimientos mecanizados.



Una muestra del "calzado" de las caballerías.

Hacia los años cuarenta, para la producción de las destinadas a los bueyes o vacas se partía de chapa de 4 mm., blanda, 'biguna', que se cortaba en tiras mediante sencillas cizallas y de anchura adecuada a las herraduras que se querían fabricar. A continuación, tras su calentamiento en horno, se utilizaban troqueles para darles la forma deseada y 'sacar' la oreja para, posteriormente, proceder a la realización de los agujeros -uno a uno-, que luego se utilizaban para el paso de los clavos que sujetaban la herradura al casco del animal. La operación final era el estirado o adelgazamiento de la parte exterior y de la oreja, lo que se llevaba a cabo por golpeo en prensa o a mano.

### **Las innovaciones de Pascual Churruca**

Pascual Churruca Berriozabal nació en Bergara en 1890 y llegó a Placencia a establecerse de panadero con sus padres y hermanos casándose posteriormente con Agustina Mayora Otadui.

Hacia el año 1925, comenzó a transportar mercancías de Bergara a Placencia y Eibar, también hacía viajes de Deba a por carbón y a Salinas a por sal. También transportaba personas los sábados de Feria. Todo ello con carros tirados por caballerías. Su tarea tropezó con crecientes dificultades en la medida en que se extendía el asfaltado o los firmes especiales por los caminos que tenía que transitar pues aumentaban las posibilidades de caídas de los animales, incluso de imposibilitarlos para el



trabajo, además de no poder arrastrar los carros por los resbalones que sufrían los caballos.

Pero Pascual Churruca no era hombre que se plegaba ante las dificultades, como lo demostró a lo largo de su vida y, haciendo bueno el dicho de que 'la necesidad provoca el remedio', sin duda tras no poco cavilar y tras innumerables pruebas, encontró la solución, a finales de los años treinta, en una nueva herradura con piso de goma, 'gomazko perrak', que logró patentar a nombre de su hermano Francisco en 1930 y mejoras en 1932.

**'Las 'gomazko perrak' de Pascual Churruca tuvieron una gran difusión, con pedidos, en algunos casos, de hasta 12.000 unidades. Todavía siguen recibándose peticiones de información como una reciente desde Israel.'**

La producción había comenzado un año antes, con cinco trabajadores, en el bajo del número dos de Errebal Kalea de Soralue, para lo cual se asoció con Iriondo, de Mendara y Palacios, de Bilbao, que aportaron recursos económicos, por lo que la marca de las 'gomazko perrak' fue 'Chip', tomada de sus apellidos. En 1933 el número de empleados era de once, figurando entre sus principales clientes las fuerzas armadas,

que utilizaban en aquella época, gran número de caballerías. Después de la guerra civil continuó la producción hasta 1980 aunque, sobre todo los últimos años, de forma casi residual pues la empresa que fundó Pascual Churruca, que hoy sigue en actividad dirigida por sus nietos, a partir de 1947 inició la fabricación de tornillería.

Pero con independencia de la invención de una nueva herradura, también hay que destacar su fabricación con los medios de la época. Las actividades industriales principales de Placencia eran la tradicional armería, la fundición y la cuchillería y se iniciaba la tornillería. Pascual Churruca aprovechó la experiencia de todos ellos y anunciaba sus herraduras manifestando que 'llevan cuerpo de hierro maleable de fusión especial, revestido con goma, ambos materiales de alta duración' y, además, que 'el cuerpo de hierro tiene la debida elasticidad para la perfecta adaptación al pie del animal. La colocación se hace con clavos de herradura corriente'.

Pero hay que pensar en los problemas de aquellos años -pues se carecía de energía, teniendo que trabajar hasta de noche- para disponer de cubiertas de deshecho provenientes de vehículos, a los que había que separar los trenzados de cable que llevan, para lo que se quemaba y, posteriormente, se cortaban a las medidas requeridas y se unían al cuerpo fundido mediante remaches -en número variable según el modelo- mediante una prensa manual.

Posteriormente se procedía al agujereado -seis orificios- que servía para dar paso a los clavos que unirían la herradura a los cascos del ganado, 'caballar, mular o asnal'. La última operación era un baño de pintura para evitar la roña.

Las 'gomazko perrak' de Pascual Churruca tuvieron una gran difu-

sión, con pedidos, en algunos casos, de hasta 12.000 unidades. Todavía siguen recibándose peticiones de información, como una reciente desde Israel. Los placentinos todavía recuerdan, por su plasticidad, los carros de gitanos que paraban para hacer sus compras. A pesar de todo ello, no llegó a salir ningún competidor serio, en parte por la patente que protegía el invento pero, sobre todo, por los recursos económicos que requería la fabricación de estas herraduras, que exigía hasta cuarenta moldes diferentes, dada la gran variedad de modelos y medidas.

**(\*) 'Francisco Churruca Berriozabal solicitó el 13-12-1930 la inscripción como invento de una nueva herradura para caballerías que fué tramitado como modelo de utilidad con el número 362. Luego inscribió las mejoras el 30-06-1932 con el número 986.'**

**(\*) Datos conseguidos por ACOPAT**

Los automóviles que sustituyeron a las caballerías acabaron con la fabricación de las 'gomazko perrak'. Pascual Churruca, que murió en 1973 a los 83 años, es todo un ejemplo de hombre innovador, dedicado al trabajo, de gran tenacidad pero, al propio tiempo, buen conversador y que disfrutaba con sus amigos alrededor de una mesa bien servida. ■

# AMIA URANGA



Son ya más de 20 años en el mundo de la música y el espectáculo. 20 años de buenas y malas experiencias, con infinidad de actuaciones, viajes, conciertos, promociones discográficas, éxitos y sinsabores. Amaia Uranga fué la punta de lanza del grupo Mocedades hasta que en 1986 se lanzó en solitario al mundo de la canción. Seis años después está inmiscuida en uno de los proyectos que siempre quiso realizar: grabar un disco en euskera.

## AMAIA URANGA

### ‘La música es una consecuencia de la vida misma.’

\* J. M. F.

**¿Por qué esta afición por la música? ¿De dónde te nace?**

Esta afición me viene de mi casa, de mi barrio, de mi tierra y de mi gente, de todo un poco.

**Yo pensaba que la tradición musical de tu familia había condicionado tu destino.**

Mi padre era muy aficionado a la música, pero creo que en Euskadi es bastante normal, en todas las familias hay alguien que toca el acordeón o la guitarra. Mi familia no estaba ligada al mundo del espectáculo aunque si lo está al de la música. En cambio ahora de 9 hermanos 6 estamos vinculados al mundo del espectáculo. Esto es lo realmente extraño. De cualquier modo me parece algo muy normal. Es como si vas a Canadá y te

sorprendes por que hay una casa de madera.

**¿Recuerdas tu primer recital ante un público?**

La primera actuación de Mocedades si la recuerdo, pero la primera de Amaia Uranga, hace tropecientos años, no. Al menos no con mucha nitidez. Tendría 17 ó 18 años y pudo ser lo mismo en un festejo de fin de curso que en una parroquia. Entonces no sabía que me iba a dedicar profesionalmente a la música y no le dí gran importancia.

**¿Qué recuerdos tienes de aquellos primeros pasos por el mundo del espectáculo?**

Muchos y muy buenos. Hay momentos malos que también recuerdas, pero a la larga y con el tiempo hasta de los malos recuerdos haces risas.

## Cualquier tiempo pasado fue mejor.

No lo creo. Además me lo dices a mí que hace poco canté una canción junto con Sabina, Miguel Ríos, Víctor Manuel, Ana Belén, Rosa León que precisamente decía todo lo contrario: 'cualquier tiempo pasado fue peor, somos más jóvenes ahora'.

Sinceramente, pienso que sería angustioso creer que cualquier tiempo pasado fue mejor. Con esto no quiero decir que renuncie a mis recuerdos ni a nada que haya hecho en el pasado, simplemente antes tenía unos valores y ahora tengo otros diferentes, tan respetables como los anteriores.



## LA TELEVISION Y LA POPULARIDAD

### Ultimamente no se te ve tanto en televisión. ¿A qué es debido?

Quizás ha sido porque en los últimos meses no he grabado ningún disco, con lo cual no he tenido que entrar en la dinámica de promoción, actuaciones... Además ahora, al estar en solitario me lo monto de otra manera. De todos modos estoy saliendo en televisión con relativa frecuencia. Lo que ocurre es que con las cadenas autonómicas y la televisión privada queda todo un poco más dispersión. Antiguamente había una cadena y te tenías que tragar todo a la fuerza. Hoy es diferente, hay muchas cadenas con una carta de programas muy diversa. La competencia es feroz y todo ello redundará en beneficio de la calidad de los programas.

### ¿En que estás trabajando actualmente?

En este sentido no te puedo decir gran cosa, únicamente que estoy grabando un disco.

### ¿Tendrá alguna canción en euskera?

Alguna no, todas.

### ¿Y porqué decides grabar un disco en euskera a estas alturas?

Desde que empecé a cantar en solitario en el año 86, quise cantar en euskera, pero no encontré ninguna compañía discográfica nacional que estuviese dispuesta a colaborar. En este momento Elkar me ha ofrecido la oportunidad y en ello estamos. No hablo euskera y se que habrá quién me critique diciendo que lo primero que tendría que hacer sería hablarlo. Sinceramente no creo que sea capaz de hablarlo y si este disco sirviera para difundir el euskera mejor que mejor. Me gustaría que para la gente no fuera algo raro, chocante, sino que les pareciera normal.

**¿Crees que una persona de Madrid que tiene toda la discografía de Amaia Uranga en castellano va a comprar este disco en euskera?**

Me gustaría que así fuera pero no creo que vaya a ocurrir. El euskera es un idioma al que la gente no tiene hecho el oído musical.

**Un cantautor vasco afirmaba recientemente en un periódico de tirada nacional que cantar en euskera era cantar en una lengua no homologada musicalmente fuera del País Vasco. ¿Qué opinas?**

Es cierto, pero actos como este son una forma de decir que el euskera está ahí, que está vivo, en contra de lo que mucha gente piensa y dice. El euskera no está homologado porque no se conoce fuera de nuestras fronteras y porque muchas veces recurrimos a lo cómodo, que es cantar y hablar en castellano. Quizás este tipo de actos en pro del euskera sea una reacción romántica, de protesta ante una situación establecida, pero creo que las dosis de romanticismo son necesarias, no solamente en Euskadi sino en todo el mundo.



## PUBLICO OBJETIVO

**¿Qué te ha dado el mundo de la canción?**

Me lo ha dado todo, lo bueno y lo malo, gratos e ingratos recuerdos, buenas y malas experiencias... en fin todo, todo lo que soy se lo debo a la canción. Así, tal cual.

**¿Cuál es tu público objetivo? ¿A qué público quiere llegar Amaia Uranga?**

Quiero llegar a todo el mundo, pero en principio quiero llegar, sin plantearme a quién. Hoy día está muy marcada la diferencia entre la música que oye la gente joven y la gente mayor. Estos últimos son bastante más receptivos.

Además estamos en un momento de mucha convulsión en todos los órdenes de la vida y la música es fiel reflejo de ello, hay gran diversidad en los gustos y tipos de música, desde la más suave y pacífica hasta la más estruendosa y violenta. Personalmente creo que la música es una consecuencia de la vida misma.

**¿Qué opinión te merecen las nuevas tendencias musicales como el RAP?**

Creo que el RAP en sí está bien concebido. En su origen es marginal, es la pataleta, el berriñe, el 'hasta las narices' ... lo que ocurre es que cuando se ha convertido en moda se ha desvirtuado.

## 'Ez dut uste kantautore gutxi dagoenik'

**Mocedades taldearen 'alma mater' izandakoa da Amaia Uranga. 1986. urtetik ona bakarrik ibili da musikaren munduan. Harrez gero 4 LP kaleratu ditu. Hurrengoa euskeraz izango da.**



**Geroz eta kantautore gutxiago dago. Bokaziorik baal dago kantautore izateko?**

Ez dut uste kantautore gutxi dagoenik. Asko ez daude gaur egun Serrat batek eduki dezakeen irudiarekin, lehengo kantautoreen xarma berezi harekin. Gaurkoak desberdinak dira. Etimilogikoki kantautoreak abestiak idatzi eta abestu egiten dutenak dira, eta zentzu honetan Julio Iglesias kantautorea da (barreak).

Herrialde batek bizi duen egoera politiko eta sozialak neurri handi batean kantautoreak sortarazten ditu, dudarik gabe.

### **Opera egiteko asmorik?**

Ez zait sekula burutik pasa. Nere abotsa ez da opera kantatzeko modukoa. Txikitatik landuz gero bai baina orain nahiko berandu da opera egiteko.

**Zer motatako musika entzuten duzu?**

Danetik entzuten dut, gauza batzuk gustoko dauzkat eta beste batzuk ez.

### **Baina, preferentziak edukiko dituzu**

Momentu honetan Sting, Peter Gabriel Emia eta horrelakoak entzuten ditut.

### **Etorkizunerako proiekturik?**

Ez zait gustatzen proiektuak epe luzera egitea, epe laburrekoak konpontzea nahiago dut, egunero ko lana egitea. Momentu honetan gauzarik inportanteena euskaraz grabatzen ari naizen LP-a ondo egitea da. Epe luzera begira musika eta ikuskizunaren munduan sartuta jarraitzea gustatuko litzaidakela esango nizuke.

**Zer eritzi daukazu Arrasate kooperatiba Taldeaz?**

Kooperatibismoa betidanik gauza utopikoa iruditu zait, baina harri-duraz Arrasatekoa ondo funtzionatzen duela onartu behar dut. Ospe handia dauka hango mogimenduak baina nik ez dut ondo ezagutzen, azaletik ezagutzen dut soilik. Bisita bat eginez gero dena zoragarria irudituko zait baina barrutik nola funtzionatzen duen gustatuko litzaidake jakitzea. Hala ere nere errekonozimendurik preziatuena hango errealitatera. ■

Pasa den martxoaren 7an Lagun-Aro, Borondatezko Gizar-te Aurrikuspenerako Entitateak bere ohizko batzar orokorra egin zuen. Bertan tratatutakoa danoi dagokigunez bidetzkoa iruditu zaigu batzarrean hartu ziren erabakien berri ematea.

## Asamblea General de LAGUN-ARO, E.P.S.V

Con una asistencia del 60% entre presentes y representados el pasado 7 de marzo se celebró en Mondragón la Asamblea General de Lagun-Aro, Entidad de Previsión Social Voluntaria.

En dicha Asamblea, además de los puntos y habituales de cada año, se trataron una serie de temas de gran importancia que afectan a todos los mutualistas, por lo que es necesario dedicarle una atención especial.

En lo que respecta a los datos habituales, decir que fueron aprobadas las Cuentas del Ejercicio 1991, durante el cual se obtuvieron unos rendimientos de inversiones de 10.503 millones de pesetas que, tras las correspondientes dotaciones actuariales, suponen un excedente actuarial de 5.128 millones de pesetas, que fueron destinados a la reserva de estabilización.

Además, en otro orden de cosas, se aprobó la Propuesta de Cuotas y Prestaciones para el próximo período y fueron elegidos nuevos rectores Jose Antonio Ajuria, Carmelo Arca-

razo y Román Balanzategui, siendo elegido a su vez Juan María Concha miembro del Consejo de Vigilancia.

## Plan estratégico

En relación con los temas referidos al Plan Estratégico de Lagun-Aro se adoptaron varios acuerdos. Por una parte aprobar la figura del Mutualista en Suspense, dando la posibilidad al socio que causa baja en Lagun-Aro, después de cumplir con los diez años del período de carencia, de que le sean reconocidos los derechos que tenga en dicho momento para su jubilación. Dichos derechos le serán reconocidos con el máximo de las cuotas aportadas, estableciéndose a partir del 1 de abril de 1992 dos posibilidades para los socios que causen baja: la de seguir cotizando como en la actualidad o la de solicitar ser considerado Mutualista en suspense.

La necesidad de desarrollo reglamentario de esta figura ha llevado a que los socios que una vez cumplidos los mínimos legales, causen baja, puedan solicitar quedarse en suspense a partir de ese momento. Ello les permitiría dejar de abonar cuotas, abriéndose un plazo hasta el 1 de enero para definir los derechos que le corresponden.

## Revalorización de pensiones

Se aprobó también la revalorización de pensiones, fijando su importe en el 70% del IPC, y garantizándose desde el 1 de abril de 1992 la revalorización de todos los jubilados actuales, así como a los beneficiarios de viudedad, actuales y futuros, y a los mutualistas en activo nacidos antes del 1 de enero de 1947.

La intención del Consejo Rector de Lagun-Aro y la Asamblea, como se expresó en la misma, es la de ir incrementando el número de mutualistas activos que tengan garantizada esta prestación con los resultados a obtener por Lagun-Aro en los próximos años.

**'En la Asamblea se propuso que los pensionistas percibieran sus actuales importes de pensión en catorce pagas, en lugar de en doce, pero esta propuesta fue rechazada.'**

## Factor de conversión

También se aprobó en lo que se refiere al factor de conversión que las cooperativas que estuviesen por encima del factor de conversión 1, y se sitúen en el mes de abril en dicho factor, dispongan hasta el 1 de enero de 1992 para adaptarse a dicho factor 1.

Esta propuesta aprobada tiende a evitar las desviaciones actuariales que genera el incremento de Anticipos de consumo, en importes superiores a la Tarifa de Lagun-Aro. Indicar por otro lado que en la Asamblea se propuso que los pensionistas percibieran sus actuales importes de pensión en catorce pagas, en lugar de en doce, con el fin de homologarnos con la seguridad social, pero esta propuesta fue rechazada.

## Límite máximo de cotización de pensión

En la Asamblea celebrada el pasado mes también se aprobó un límite máximo de cotización de pensión, a semejanza de lo que ocurre con el sistema público, habiéndose adoptado el acuerdo de que el índice asimilado máximo sea el correspondiente al 6.

Finalmente señalar que se aprobó un acuerdo relacionado con las penalizaciones: las comunidades mutualistas que en asistencia sanitaria superan el 120% del gasto medio no tendrán penalización por los excesos sobre dicho porcentaje, siendo su importe distribuido entre todo el colectivo.

En lo que se refiere a I.L.T. se acordó proceder a la definición del gasto medio de cada comunidad mutualista, en función del índice medio que dicha comunidad tenga, en lugar del índice medio general, como se venía haciendo hasta ahora. ■



## KOOPERATIBETAKO BERRIAK



### AUZO LAGUN PARTICIPA EN EL LANZAMIENTO DE CHEQUE GOURMET

La Cooperativa AUZO LAGUN perteneciente a la Corporación MCC se ha asociado recientemente al Grupo Cooperativo ACACIAS y al italiano CAMST para el lanzamiento en el mercado español de una empresa de Cheque Gourmet dedicada a la emisión de cheques comida. Los cheques comida van dirigidos, principalmente, a las empresas que no disponen de comedor, normalmente de las ciudades, con personal disperso en oficinas y que viaja frecuentemente. La empresa subvenciona a través de estos cheques parte de la comida (el equivalente al costo del comedor) y el empleado puede comer con ellos en una amplia red de restaurantes que ostentan a la entrada una pegatina identificativa.

El fenómeno no es muy conocido en España, ya que en el mercado español de cheques comida se emiten cheques para 30.000 comidas/día, mientras que en Francia se emiten 1.500.000 y en Italia 600.000. No obstante se espera que en los próximos años este mercado se desarrolle fuertemente en España.

Tanto el Grupo Cooperativo francés como el italiano comparten la actividad de la Restauración Colectiva con la venta de cheques comida y su cifra de facturación conjunta se acerca a los 100.000 millones de pesetas anuales.

El proyecto en cuestión está dirigido por 'Cheque Dejeuner' del Grupo Acacias, por ser quien tiene más experiencia en este producto. De momento se ha comenzado por Madrid y Barcelona aunque posteriormente este tipo de bonos comida se implantará en el País Vasco.

# ULMA



## EL GRUPO ULMA ESPONSOR OFICIAL DE LA SALIDA DEL TOUR DE FRANCIA 1992

El Grupo Cooperativo ULMA, junto a otras importantes entidades e instituciones, entre las que se encuentra la Cooperativa ORONA de Hernani, es uno de los esponsores oficiales de la salida del TOUR' 92, que en la presente edición tiene como punto de partida la capital guipuzcoana.

El acuerdo, firmado hace algunas semanas, posibilita a ULMA, entre otras cosas, la utilización del logotipo del TOUR para todas aquellas manifestaciones visuales que considere de interés.

Del mismo modo, y a través de las distintas implementaciones que se realicen al efecto, la esponsorización supone un importante impulso publicitario para las filiales de ULMA en Francia.

En definitiva, los próximos 4,5 y 6 de Julio, días en los que la ronda francesa discurrirá por tierras vascas serán, sin duda, un verdadero escaparate publicitario para las firmas colaboradoras.

Asimismo, y en consonancia con este tema, el pasado mes de marzo se presentó el equipo ciclista juvenil perteneciente al Aloña-Mendi K.E., que por tercer año consecutivo esponsoriza el Grupo Cooperativo ULMA.

## FAGOR AUTOMATION DEFINE SUS ESTRATEGIAS PARA 1992

Recientemente se celebró en Oñate una reunión (Sales meeting) que congregó a los Responsables de Area y Directores de Negocio de todas las filiales de FAGOR AUTOMATION para tratar en profundidad las estrategias de la empresa de cara al ejercicio 1992. Durante la reunión, que se prolongó por una semana, se analizaron las acciones a desarrollar en una coyuntura económica en recesión en casi todo el mundo, así como la implantación de nuevos métodos de gestión en Calidad Total.

En opinión de los participantes en dicha reunión, fue enriquecedor el conocimiento mutuo y el intercambio de experiencias de gestión diaria que se dió, al coincidir en estas jornadas personas de diversos países y culturas que asumieron plenamente las nuevas estrategias.

Señalar por último, que la red exterior de FAGOR AUTOMATION estará compuesta por 5 filiales con entidad jurídica propia (Alemania, Italia, USA, Francia y Hong-Kong), además de cuatro sucursales de la filial de Hong-Kong (Taiwan, Singapur, Pekin y Shangai), agrupando en su totalidad una fuerza humana de más de 50 personas.



## Otalorako Berriak



### ZUZENDARI BERRIA OTALORAN

**J**ose Antonio Mendikute Otalora Hezkuntzetxeko zuzendari berria da pasa den Urtarriletik, Jose Maria Ormaetxeak jubilazioa hartu zuen unetik hain zuzen ere. Jose Antonio Mendikutek urte askotxo egin ditu kooperatibetan. Bere lehenengo urrats kooperatiboak EROSKI-n eman zituen, kontsumidore zela eta EROSKI-ko Kontseilu Errektoreko lehendakaria izendatu bait zuten 1971. urtean, lehendakaritzan lau urte egin zituelarik. 1973. urtean ETEO-n hasi zen lanean, ikasketa buru bezala hasieran eta zuzendari bezala geroago. Bertan 1987 urterarte egon zen. 1987. urtean Lan Kide Sustaketaren aholkularitza arloan hasi zen lanean. Azke-

nean 1990eko ekainean Otalorara etorri zen zuzendaritza hezkuntza arloaren zuzendari bezala.

Jose Antonio Mendikute Enpresa eta Ekonomi Zientzietan Dokorea da, AECA-ko (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) eta ICJCE-ko (Instituto de Censores del Jurado de Cuentas de España) kidea da.



### SEMINARIO SOBRE NUEVOS ENFOQUES DEL MARKETING

**E**l Centro de Formación OTALORA ha organizado para los próximos 21 y 22 de Mayo un seminario sobre 'Nuevos Enfoques del Marketing' dirigido a Gerentes y Directores Comerciales y de Marketing.

El objetivo del seminario es el de modificar el enfoque tradicional, explicando el proceso para construir una estrategia de marketing a partir de identificar la táctica realmente eficaz. La duración del seminario será de 13 horas de las cuales 8 se darán el primer día y 5 el segundo.

En cuanto al programa señalar que estará dividido en tres apartados básicos: posicionamiento, 'marketing de guerra' y 'marketing de abajo arriba'.

Si deseáis más información podéis poneros directamente en contacto con la secretaria de OTALORA a través del teléfono (943) 79 79 99.

# EROSKI

## EROSKI INAUGURO UN NUEVO MAXI EN GERNIKA



El pasado 31 de marzo Eroski inauguró en el Polígono Txaporta de Gernika un nuevo centro comercial (Maxi-Eroski) con una superficie total de 12.000 m<sup>2</sup> de los cuales 2.300 pertenecen a sala de ventas.

La inversión realizada para la puesta en marcha de este centro, en el que se emplearán a 52 personas (todas ellas socios de trabajo de la cooperativa) ascendió a 485 millones de pesetas. Además de contar con las ya habituales secciones de charcutería, ultramarinos, frutería, bazar, etc., el nuevo Maxi tiene un parking con una capacidad para 169 vehículos, sistemas de pago bien por tarjeta o utilizando los cajeros automáticos, cajas rápidas de sistema 'scanner', y horario continuado de 9 de la mañana a 9 de la noche.

El diseño interior de la planta está concebido para eliminar penosidad

a la compra por medio de amplios espacios y pasillos, armonía de luces, colores y rápidos servicios de salida, además de una cómoda cafetería como lugar de expansión y encuentro.

Con este nuevo MAXI, son ya diez los establecimientos de las mismas características que EROSKI tiene en la actualidad, además de otro en fase de construcción.



## EROSKIKO MAXI-TERTULIAK

EROSKI-ko Kontsumo Departamentuak kontsumismoari buruzko ihardunaldi-sail bat antolatu du etxekoandreentzat: EROSKI-ko Maxi-Tertuliak.

Ihardunaldi hauen helburua kontsumoaren munduarekin zerikusirik duten eta eguneroko bizitzarekin hertsiki lotuak dauden berriak ematea da. Ihardunaldi hauen bitartez, etxekoandreari kontsumitzaile bezala sortzen zaizkion arazoentzako irtenbide bat ematen zaio.

Hiru izango dira jorratuko diren gaiak: elikadura eta osasuna, ingurugiroa eta kontsumoa eta etxeko ekonomia.

Ihardunaldiak Maxi-Eroskiren bat dagoen herrietan egingo dira. Hizlariak kontsumoan teknikari diren pertsonak izango dira.

Beraz, badakizue, interesatuta baldin bazaudete informazioa eskatu erosketak egiten dituzuen ohizko 'maxi'-an.



## EDERFIL, S.COOP. OBTIENE EL CERTIFICADO DE EMPRESA

La Cooperativa EDERFIL perteneciente a la Corporación MCC obtuvo recientemente el Certificado de Calidad de Empresa que otorga AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) en base a las exigencias de la norma española UNE 66-902 equivalente a la norma europea ISO/9002.

EDERFIL, es la primera empresa española que ha conseguido dicho certificado en la actividad de hilo de cobre esmaltado de sección circular, en la que desarrolla su negocio.

Dicha certificación implica el reconocimiento a los procesos puestos en marcha por EDERFIL para garantizar una gestión de calidad global de la empresa al objeto de satisfacer plenamente a sus clientes.

Si bien este es el nuevo punto de partida de la nueva etapa de calidad iniciada por EDERFIL, también hay que señalar que a lo largo de 1991 incorporó un sistema informático de control de aislamiento en continuo en todas las líneas de fabricación con que cuenta, lo cual les permite tener la garantía de que todo el hilo esmaltado que EDERFIL envía a sus clientes se ajusta plenamente a la calidad requerida.

## GURI DAGOZKIGUNAK

'Guipuzcoa concentra casi el 75% del empleo creado por el cooperativismo industrial en el País Vasco (...) Unas 14.000 personas trabajan en las 110 cooperativas guipuzcoanas, de un total de 19.000 trabajadores y 226 entidades en toda la región. El predominio en términos de empleo se fundamenta en la importancia de las empresas con más de 200 trabajadores, que engloban a más de 10.000 personas, con un protagonismo especial para el potente Grupo Mondragón, en su faceta industrial' -

**El Correo Español-El Pueblo Vasco**  
25 de Marzo de 1992

'Con el cambio de estrategia MCC está muy interesada en participar en sociedades por acciones para tener la posibilidad de llegar a alianzas con terceras empresas y alcanzar posiciones competitivas frente a los líderes europeos. A lo largo de 1992 la cooperativa vasca implantará una política de reducción de marcas para fortalecerlas y especializarlas en determinados sectores. La excesiva diversificación de las denominaciones ha llevado a una falta de imagen corporativa que dificulta la salida a los mercados exteriores' -

**DEIA**  
15 de Marzo de 1992

## ALMEN IKASTOLAK BERE HISTORIARI BURUZKO LIBURUA ARGITARATU

Almen Ikastolak bere historiari buruzko liburu bat kaleratu du 25. urteurrenaren ospakizunen barruan.

Lau atal dauzka argazkiz josita dagoen liburu honek:

Sarreratxo bat, historia, elkarrizketak eta etorkizuna. Sarreran esaten denez 'zerbait polita egin nahi genuen. Denak elkartuko gintuen zerbait; urteen joanean ALMEN-etik kanpora irten direnak berriro erakarriko zituen zerbait; bertan gaudenontzat atseginarrri izan eta aldi berean hobetzen lagunduko zigun zerbait'.

Historian berriz, 25 urte hauetan biziriko esperientzien berri ematen digu liburu honek, bere filosofia, ikasle kopuruaren bilakaera, izakera soziala, euskalduntzeko urratsak, etabar.

Hirugarren atalean ALMEN ikastolaren gaur egungo errealitatearekin zerikusirik dauzkaten pertsonen elkarrizketak egiten zaie. Hala nola eta beste batzuen artean Aita Ambrosio,

Xeli Mendizabal, Jon Sarasua edota Javier Mongelosi.

'Geroari begira' izeneko atalean etorkizunean irakaskuntza munduan beharrezkoak diren berrikuntzak aztertzen dira. Proiektu berrien artean teknologia, informatika eta liburutegi-mediaketa dira azpimargarrienak.

Azkenean urteurrenaren ospakizunen berri ematen digu liburuak, bai orain arte egin diren ekitaldiarenak eta baita ere aurrerantzeaz egingo direnenak.



## Nos han visitado...



### CENTRO INTERCOMUNITARIO DE PAZ Y JUSTICIA DE CINCINNATI

El pasado mes de marzo, participando en un viaje organizado por el Centro Intercomunitario de Paz y Justicia de Cincinnati, un grupo de canadienses y americanos se

acercó a Mondragón para conocer la realidad de la experiencia cooperativa. Como ya viene siendo habitual, el grupo mostró un gran interés en todas las actividades que se programaron para su visita, a la vez que nos comunicaron el creciente entusiasmo que despierta en Estados Unidos la experiencia cooperativa de Mondragón, tanto desde el punto de vista sociológico como empresarial.

El objetivo de la visita era conocer la estructura, organización, cambios que se han producido en las cooperativas tras la celebración del III Congreso, las medidas de adaptación a Europa, etc., con el fin de poner en marcha proyectos similares en sus respectivos países de origen.

El Centro Intercomunitario fue creado en 1985 por once congregaciones de mujeres religiosas de la zona metropolitana de Cincinnati. Hoy en día está dividido en cuatro áreas de educación y acción: paz, América Central, racismo y programas en favor de la mujer.

### ANDALUSIAKO KOOPERATIBISTAK

Pasa den hilean, martxoak 12 eta 13an hain zuzen ere, Andalusiako kooperatibista talde bat izan genuen gure artean. Bistaldian parte hartu zuten guztiak kooperatibismoari buruzko ikastaroa burutzen ari dira Andalusiako eskola batean, 'Escuela Andaluza de Formación Cooperativa' izeneko eskolan hain zuzen ere. Ikastaro horren barnean egokia iruditu zitzairen Arrasateratzea, bertako esperientziaren berri eduki ahal izateko.

Bi egun hauetan konferentziak entzuteko eta kooperatiba desberdin batzuk bisitatze-ko parada eduki zuten andalusiarrak, hala nola FAGOR-eko Hozkailuen Planta, IKERLAN, EROSKI, OTALORA...

Argazkia Otalora inguruetan hartutakoa da.



OTALORA

Azataraga Auzoa

Apartado 39

20550 Aretxabaleta



# Cartas al Director

## JUBILATUEN BANAKETA

Kaixo lagunak, Azken bi hilabete hauetan geroz eta informazio gehiago azaltzen ari da T.U. Lankide aldizkarian jubilatuei buruz: ULMA-ko jubilatuen omenaldia, FAGOR EDERLAN-eko jubilatuen bazkaria, Lan Kide Aurrezki-koak, etabar...

Pasa zen otsailean FAGOR ARRASATEk bere omenaldia eskeini zion lehenengo aldiz jubilatuen talde bati, joan zen urtean erretiroa hartu zuten bazkideei hain zuzen ere. Baina FAGOR ARRASATE kooperatiban badaude baita ere omenaldirik gabe geratu ziren bazkideak, konkretuki 1976 eta 1990 bitartean jubilatutako zirenak.

Tarte horretan guztira 40 izan dira erretiroa hartu dutenak, horietatik hiru hil direla eta 37 bizi garenok. Nere ustez ez da zuzena egin dutena, batzuei omenaldia eskeini eta beste batzuei ez. Jubilatuen taldean bi zati egin dituzte, iaz jubilatutako zirenak eta aurrez erretiroa hartu zutenak. Haserre eta saminduta zera galdeztatzen dut nik: Zergaitik?

Sabino Arrieta  
Fagor Arrasateko jubilatua

## Nota de la Redacción del T.U.

La redacción de T.U. Lankide ha estimado oportuno dedicar algunas páginas a una nueva sección que titularemos 'Anekdotegia' en la cual daremos cabida a todo tipo de anécdotas ligadas a la actividad laboral de nuestros cooperativistas. Por tanto, si queréis publicar en T.U. Lankide experiencias singulares de carácter anecdótico que hayáis vivido durante vuestra actividad laboral enviar dichas colaboraciones a la siguiente dirección:

T.U. LANKIDE  
OTALORA, Azatza Auzoa  
Apdo. 39  
20550 ARETXABALETA  
(GIPUZKOA)

La única condición es que la extensión de vuestros escritos no sobrepase los dos folios. No olvidéis firmar vuestras colaboraciones y enviar algún teléfono para que en caso de duda podamos contactar con vosotros. Podéis escribirnos tanto en euskera como en castellano. ¡Animaros! Seguro que tenéis muchas anécdotas que contarnos.

# 10 Preguntas a...

## Joaquín Jimeno

Presidente de Mapsa, S. Coop.

### “Los sindicatos no son necesarios en las cooperativas”

Hace unos meses MAPSA era una Sociedad Anónima. Hoy es una Cooperativa perteneciente a la Corporación MCC. Su Presidente es el mismo que antes ocupaba el cargo de Secretario del Comité de Empresa: Joaquín Jimeno.

J. M. F.



- **Qué es más difícil, ¿ser Presidente del Consejo Rector o ser parte del Comité de empresa?**

Aunque ambos cargos son de gran responsabilidad creo que ser Presidente es más difícil. Tienes que hacer un seguimiento de la empresa en su conjunto y a veces, tomar decisiones que en términos sindicales pueden ser antipopulares.

- **¿Qué significa para MAPSA pertenecer a la Corporación MCC?**

Significa pertenecer a un grupo empresarial importante, con una gran estabilidad industrial y el apoyo financiero de Caja Laboral, lo que contribuye en última instancia, a asegurar los puestos de trabajo.

- **¿Qué diferencia a un socio capitalista de un socio cooperativista?**

El socio capitalista pone el capital, mueve peones y espera beneficios. El socio cooperativista, entre otras cosas, aporta capital, trabaja y toma parte de los beneficios.

- **¿Son necesarios los sindicatos en las cooperativas?**

Desde el punto de vista funcional no. Ahora bien, no podemos marginar a los socios con inquietudes sindicalistas.

- **¿Qué opinión tienes acerca de la reestructuración sectorial de la Corporación MCC?**

La reestructuración sectorial conferirá mayor dinamismo a la producción de las cooperativas. Como punto negativo señalar que la apertura del abanico salarial puede incentivar las diferencias entre los socios.

- **¿Hay algo más peligroso que correr el encierro en San Fermín?**

El encierro es parte de todo un ambiente festivo. Cuando era más joven lo corrí varias veces. Dejé de hacerlo cuando oí a un toro soplarle al oído.

- **Tengo entendido que has hecho una gran labor por las Ikastolas de Navarra.**

Cuando mis hijos comenzaron a estudiar había una gran represión contra el euskara. Varios padres sacamos adelante la Ikastola Municipal de Pamplona a base de reuniones, manifestaciones,...

- **Además de trabajar ¿qué otras aficiones tienes?**

No creo que trabajar sea una afición. Me gusta el deporte (verlo, no practicarlo) leer periódicos, libros, la buena comida, el poteo y la relación con la gente.

- **¿Comienzas a sentirte cooperativista?**

Me siento cooperativista porque las necesidades que los socios tienen son las más propias.

- **Tienes fama de ser buen comunicador, ¿es imprescindible serlo para ostentar cargos sociales?**

Pienso que es un problema de honradez, no comunicacional. Para ostentar cargos sociales la honradez y la transparencia son condiciones “sine qua non”.