



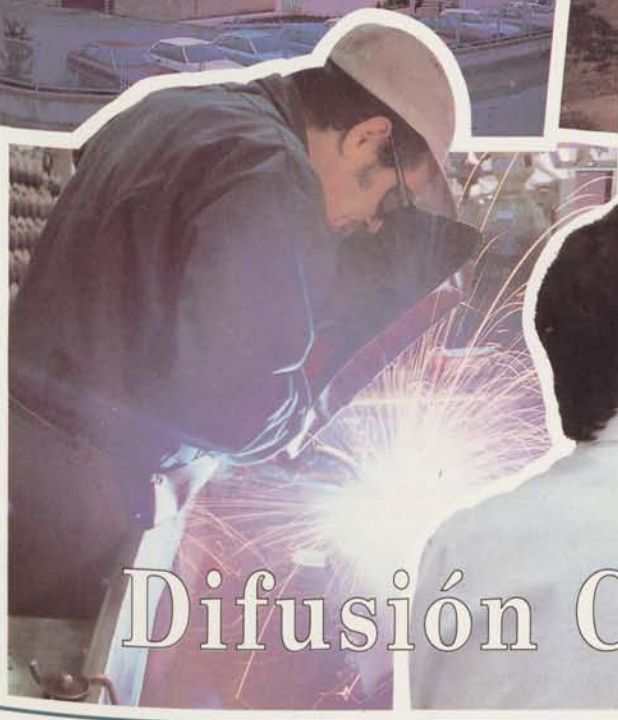
**TRABAJO Y UNION**

# Lankide

Nº 365 Zb - Enero 1993 Urtarrila - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



• Suplemento especial  
¿Qué es Mondragón  
Corporación Cooperativa?



## Difusión Cooperativa



**MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA**

## Lo elemental

**H**abría que preguntarse si a estas alturas el concepto de difusión del cooperativismo, como fórmula de organizar la vida social de nuestras empresas, tiene sentido.

Se trata de diseminar, mediante la divulgación, un modelo de encuentro entre tres factores que concurren en la empresa: el trabajo, el capital y el empresario, este último como catalizador indispensable para conjugar con éxito el esfuerzo de quienes trabajan y el riesgo de los que aportan su ahorro, que en el caso de nuestros cooperativistas coinciden en los mismos protagonistas.

Ha transcurrido mucho tiempo, y el paisaje cultural y social poco tiene que ver con aquél que dio sentido y urgió la puesta en pie de una experiencia nueva para gestionar la vida de la empresa.

Se conocen ahora sus formas jurídicas, las formulaciones prácticas que se han construido para habilitar un espacio de relaciones que faciliten la organización interna, la distribución de la riqueza generada y los ámbitos en los que se comparte el poder.

Es posible, sin embargo, que se pueda ir olvidando que lo que funciona y se ve no forma parte de los pilares elementales que se irguieron previamente para que se organizara en su alrededor el conjunto de normas escritas con el indispensable respeto a la estructura básica.

Tales fundamentos pueden hallarse si se analizan algunos términos hoy en desuso, o al menos algo caducos: abnegación, como actitud con la que afrontar generosamente cualquier suerte de sacrificio sin esperar nada a cambio; sentimiento del deber cumplido, incitante circunstancia para perseguir ambiciosamente el éxito y compartirlo con los demás; solidaridad, como respuesta a la injus-

ta distribución de la riqueza que creaba tensiones sociales y sedimentaba las clases; democracia, como justa aspiración para poder gobernar, al menos, en el ámbito de nuestra vida social, etc. etc. Hoy no son estas materias tan elementales las que excitan voluntades y movilizan el espíritu. El paso del tiempo ha ido dejando a un lado algunos valores morales que entonces se consideraban previos e incuestionables. Los primeros centenares de cooperativistas fueron seleccionados después de su identificación moral en el marco de estas referencias, además de las profesionales, para desempeñar eficientemente sus tareas.

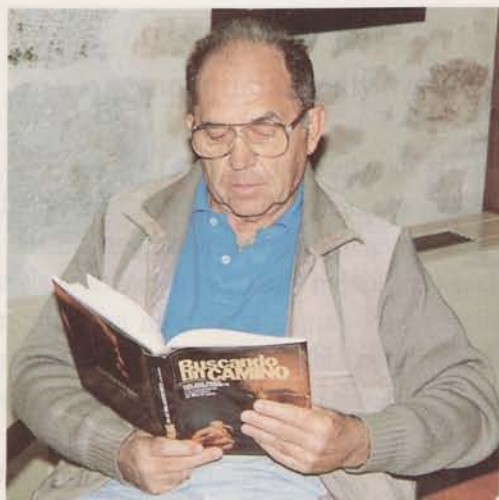
No parece que esta sea la norma actual en momentos en los que arrecia la competitividad, la profesionalidad se yergue como factor de eficiencia casi único y la sociedad se halla encaminada a crear otras referencias más cultas, mas objetivables, menos idealistas en suma.

Y, sin embargo, en el cooperativismo que constituye la base de nuestra construcción social, aún no se han desmontado esos mimbres que son la estructura de nuestra organización que, si ha de seguir funcionando, habrá que respetar.

Porque en su sencilla y elemental pujanza se hallan los resortes que pueden hacer distintos un modelo de organización que, a diferencia del sistema de capitales, tiene en su programa el deseo de considerar a las personas como centro de la empresa, y al trabajo ininterrumpidamente perfeccionado, como el mejor recurso para la creación de riqueza competitiva.

Y a estos conceptos, si no se les da cobertura con abnegación, sentido del deber, solidaridad y democracia -cuando menos- la difusión para extender nuestro sistema será estéril. ■

9 La Difusión Cooperativa



32 Aintzinakoak  
Kamineruak



34 Euskal Kultura  
Patxi Biskert



EDITORIAL	2
Lo elemental.	
Claves del arraigo cooperativista.	5
JOSE MARIA ORMAECHEA	
La Difusión Cooperativa.	9
JOSE MARIA LARRAÑAGA	
Las causas del cooperativismo en el Bajo Deba.	12
JON ORMAZABAL	
De visita.	14
DAVID THORN	
Reflexiones de un cooperativista de Vizcaya.	17
JUAN LUIS PIKAZA	
Los estímulos del ambiente.	20
JOSE URIBEETXEBERRIA	
Cooperativismo alavés, leal y cortés.	23
AMADO GARCIA	
Pensar la solidaridad en 1993.	29
JOSE M <sup>o</sup> MENDIZABAL	
Kamineruak.	32
JOSE M <sup>o</sup> IZAGA/ CARMELO URDANGARIN	
Euskal Kultura: PATXI BISKERT	35
JAVIER MARCOS	
Kooperatibetako Berriak	40
Cartas al Director	51

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

#### CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.<sup>o</sup> Ormaechea.  
Consejeros: José M.<sup>o</sup> Larrañaga. José M.<sup>o</sup> Mendizábal. Jesús Goienetxe  
Rafael Amozarrain. Jesús M.<sup>o</sup> Herrasti.  
Carmelo Urdangarin. José Luis Rubio.  
Juan Leibar. José Ramón Elorza.

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

## La Difusión Cooperativa

**E**stá escrito en los papeles. “La Experiencia Cooperativa de Mondragón como expresión de su vocación universal proclama su solidaridad con todos los que laboran por la democracia económica en el ámbito de la Economía Social, haciendo suyos los objetivos de Paz, Justicia y Desarrollo, propios del Cooperativismo Internacional”.

El principio de carácter universal es el que determina el marco al que se debe circunscribir la acción y gestión de la difusión cooperativa. En la primera parte de este número de T.U. Lankide hemos analizado de forma global la forma en que la Experiencia Cooperativa está aplicando este principio.

La segunda parte de la revista comienza con la habitual colaboración de José M<sup>º</sup> Mendizabal, que en esta ocasión reflexiona sobre el recién estrenado año 93. Por su parte Carmelo Urdangarín nos ilustra sobre los camineros, personas que se dedicaban a la construcción y mantenimiento de carreteras y caminos.

Ya en la sección Euskal Kultura T.U. Lankide trae a sus páginas a Patxi Biskert con quien tuvimos ocasión de hablar sobre sus nuevas experiencias en el mundo del teatro.

Este número de nuestra revista ofrece también a sus lectores un suplemento especial cuya virtualidad es la de informar sobre el cambio organizativo que se está dando en las Cooperativas tras la celebración del III Congreso Cooperativo.

El habitual puzle de noticias sobre nuestras Cooperativas pone el punto final a la revista del mes de enero.

## Kooperatiben zabalpena

**P**aperetan idatzita dago. “Arrasateko Kooperatiba Esperientziak duen bokazio unibertsalaren aldetik, Ekonomia Sozialaren esparruan demokrazia ekonomikoaren alde lan egiten duten guztienganako solidaritatea aldarrikatzen du, eta Nazioarteko Kooperatibismoaren helburu diren Pakea, Justizia eta Garapena bereak egiten ditu”.

Izaera unibertsaleko printzipioa da kooperatibismoa zabaltzeko akzio eta gestioaren esparrua zehazten duena. T.U. Lankideren zenbaki honen lehen atalean, Kooperatiba Esperientziak printzipio hori nola aplikatzen duen aztertu dugu orokorki.

Aldizkariaren bigarren atala Jose M. Mendizabalen ohizko partehartzearekin hasten da, hasi berria den 93. urteari buruzko hausnarketa batekin, alegia. Karmelo Urdangarinek, berriz, kameneroen berri ematen digu, errepide eta bideak eraiki eta mantentzen zituzten pertsonen berri, hain zuzen ere.

Euskal Kulturaren ataleko orrialdeetarako, T.U. Lankidek Patxi Biskert ekarri du, antzerkiaren munduan dituen esperientzia berriei buruz hitz egiteko.

Aldizkariaren zenbaki honek, halaber, eranskin berezi bat eskaintzen du, irakurleak III. Kooperatiba Biltzarrearen ondoren Kooperatibetan burutzen ari den antolamenduzko aldaketari buruz informatzeko.

Urtarrileko aldizkariari amaiera emateko, ohienez, gure Kooperatibei buruzko berrien puzlea dakarkizuegu. ■



D. José María Arizmendiarieta,  
figura clave en la  
Experiencia Cooperativa.

**El autor del artículo señala en el mismo las claves del éxito de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. El voluntarismo y la capacidad de decisión y entrega al trabajo de las personas que se enrolaron en esta aventura, junto con la imaginación del Padre Arizmendiarieta, fueron los elementos claves del arraigo cooperativista.**

## Claves del arraigo cooperativista

\*José M<sup>a</sup> Ormaechea

**Q**ue nadie busque en los textos legales, ni en las normas para su aplicación, las claves que sirvieron para que el cooperativismo arraigara con tanta fuerza en la comarca del Alto Deva, que tiene su eje en Mondragón.

Alguien creará, sobre todo los estudiosos que desean razonar respondiendo a un orden lógico en sus formulaciones, que en el origen y en el desarrollo posterior del cooperativismo que aquí se ha vivido, existieron unos planteamientos de

rigurosa síntesis, que han sido por sí mismos el motor que proyectó con energía un grupo económico de indudable importancia en nuestro país.

Lejos de esta apreciación, el que realice un análisis suficiente observará que esta experiencia social tuvo más de voluntarismo, de decisión y de entrega al trabajo sin que sus claves fueran previamente diseñadas. Se respondía así en cada momento a las exigencias que la vida social materializada en la empresa requerían

Lo cual no quiere decir que no se dieran determinadas condiciones causales, y que el escenario no tuviese por el azar de la historia precedente o circunstancialmente vivido en aquella época, todos los ingredientes necesarios para iniciar el desarrollo de una nueva concepción de empresa.

Más aun, una mirada retrospectiva hacia aquellos orígenes, hecha con talante crítico, podría añadir que existió cierta influencia irresistible y motivadora que sus protagonistas no pudieron reprimir.

## Las ideas fuerza

Cada cual explicará las cosas a su manera; no tiene tal discrepancia nada de particular. Y, probablemente, algunos interpelados lo harán con más intrincada abstracción, con complementariedad a lo que otros, con el mismo grado de

sinceridad, lo dirían de otra manera, de forma más concreta y hasta más convincente.

De cualquier modo los impulsos que a cada cooperativista de las primeras horas le condujeron a serlo, poco tienen que ver con los que se sienten en la actualidad, aunque ahora sigan siendo, en otro marco de referencia, igualmente excitantes e igualmente legítimos.

**L**os impulsos que a cada cooperativista de las primeras horas le condujeron a serlo, poco tienen que ver con los que se sienten en la actualidad.

Conviene destacar no obstante algo que va quedando poco a poco en el olvido y que hacía que el cooperativista de aquella época encarnara la dimensión de un hombre comprometido con la sociedad.

Nada de lo que ocurría a su alrededor le era ajeno para él. A partir de la convicción de que "todos somos deudores de los demás más de lo que creemos", el esfuerzo siguiente

se traducía en cómo se materializaba la resolución de las carencias sociales.

Resulta necesario señalar ya que el ánimo proclive, bajo este estallido moral, lo había creado y sazonado el Padre Arizmendiarrieta, y que su vigilante y rica imaginación, tractora de voluntades, hacía del primer núcleo cooperativista una especie de pelotón consciente pero dócil a sus planes.

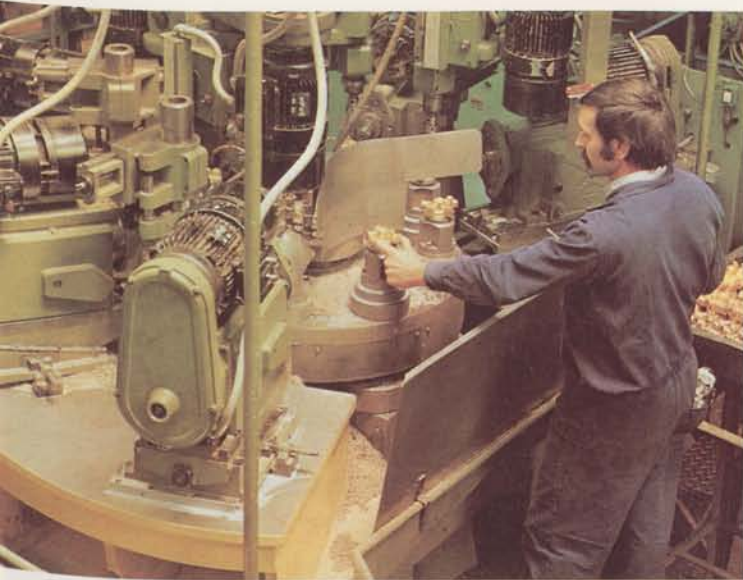
La juventud, la educación, la salud, la vivienda, el deporte, el trabajo ..., todo pasó alguna vez por su análisis crítico, por la identificación del problema y por la aplicación de soluciones cuando se advertían carencias.

Esta, la de aceptar que todo hombre tiene una deuda con los demás, constituye una idea fuerza, clave de la experiencia cooperativa de Mondragón.

Aceptar que somos sujetos de responsabilidad y de deberes, más que miembros de una sociedad que siempre se halla en deuda con nosotros, constituye una de las ideas que animaron la experiencia y que rara vez se suscita cuando se trata de difundir las raíces profundas del cooperativismo que practicamos: se explican las normas pero esto se halla en sus fundamentos.

Más tarde hizo época aquella famosa frase de Kennedy, quizás dictada por Galbraith o Sorensen, que venía a decir: "No pidáis al País qué va a hacer por vosotros, decid al País qué estáis dispuestos a hacer por él". Y probablemente hizo

# Difusión Cooperativa



El trabajo como medio de autorealización.

más mella que la del P. Arizmendiarieta pero, de todos modos, yendo en la misma dirección tenía menos recorrido.

Me gustaría destacar otra idea fuerza, clave en la estructura del pensamiento inicial. Era la que hacía referencia al trabajo. Lejos de la concepción bíblica sobre el trabajo, expresada en el “comerás el pan con el sudor de tu frente”, el P. Arizmendiarieta quería inaugurar un modelo de acepción del trabajo distinto.

Para él el trabajo era fuente de satisfacciones. El aplicarse a realizar tareas útiles dedicándose a él en plenitud todo el día no representaba ningún esfuerzo, antes bien inculcó la idea clave de que el trabajo engendra satisfacciones inmediatas, no a partir de los beneficios que pueda aportar después, sino en el momento de realizar el trabajo, por efectos simultáneos al trabajo.

Le parecía torpe la idea de asumir el trabajo como una carga inevitable y penosa, mientras que postulaba la noción de su valor terapéutico, de su ejerci-

cio para servicio a la comunidad,

**A**ceptar que todo hombre tiene una deuda con los demás, constituye una idea fuerza, clave de la experiencia cooperativa de Mondragón.

para “colaborar con Dios en la tarea de completar la obra de la naturaleza incompleta” ... “haciendo al hombre socio de su propia empresa” ... y “siendo el trabajo el mejor patrimonio que tiene la

comunidad” ... y “vía de autorrealización personal y solidaria”

Los fundamentos que luego han permitido divulgar al cooperativismo de Mondragón son éstos: el servicio a los demás a partir de aceptar la deuda que todos los hombres tienen con quienes les rodean, e interpretar al trabajo como vehículo que sirve gozosamente a la satisfacción de esa deuda.

Aquí se inscriben después fácilmente los conceptos de solidaridad, abnegación, democracia como vías naturales e indispensables para desarrollar esas dos ideas fuerza.

Lo demás: normas articuladas, estatutos, reglamentos, son vías formales cuya divulgación, para la extensión del conocimiento de nuestro cooperativismo, no debe ocultar cuanto se halla en el núcleo de sus raíces.

## La irradiación del cooperativismo

Algo distinta al concepto de difusión, la irradiación extiende su influencia iluminando a los demás a través del efecto de sus destellos. Tiene el mensaje cooperativo, y lo ha tenido desde hace muchos años, algo de esto que podría ser más eficiente.

Es el resultado del éxito logrado. Hay quien cree que todo se debe a un modelo de organización, que por sí solo ha actuado como una palanca taumática y realizado el prodigio de hacer exitoso el sistema creado.

Y no cabe duda que muchos de nuestros visitantes, vascos y españoles, extranjeros de países pobres y ricos -del Reino Unido, han llegado desde Gales, Escocia e Inglaterra- cultos y rústicos han venido aquí atraídos por los resultados más que por su origen y sus causas, que son claves de mayor arraigo.

El éxito logrado a veces se quiere encontrar en el modelo de estatutos, en la configuración de la organización humana -que dimana de las normas que en último término obedecen a leyes de aplicación universal con respecto a los principios cooperativos- y en la distribución de las rentas generadas.

Pero de verdad habría que divulgar aquellos elementos esenciales sobre los cuales la norma escrita es apenas un ropaje que puede cambiar de moda de temporada en temporada; no así los fundamentos, cuyo olvido o preterición dejaría sin sentido el sistema social creado sobre el que ahora se yergue Mondragón Corporación Cooperativa, como trasunto de la experiencia cooperativa original.

## Divulgar a final de siglo

Es difícil difundir en cauces secos la vitalidad de un mensaje moral más que técnico o científico, cuando de lo que al fin se trata es de manejar empresas y dilucidar el grado de competitividad necesario para mantener el progreso marcado por la inversión y la innovación.

De ahí que el concepto de **difusión**, que se acarrea entre los fines de la instalación de Otalora, se halle menoscabado por una realidad insensible a términos de solidaridad y trabajo.

Atravesamos, por circunstancias proclives al desencanto social, en esa especie de "cultura de la satis-

**L**o lacerante reside en llegar a la convicción de que probablemente a los cooperativistas de hoy, ya instalados, nada les dice el 22% de desempleo que existe en Euskadi.

facción" que J. K. Galbraith aplica a la sociedad conformista, distante, apoltronada, pero que, sin embargo, controla las riendas de lo que ocurre porque en ella se deposita la capacidad de orientar la vida de los demás mediante su voto o a causa de su posición en el área de las decisiones.

Habrà que confiar que pasará el oleaje inconsciente de un período marcado por la insensibilidad social y de que, pronto, otras cohortes humanas apreciarán el sentido

del trabajo como vehículo de emancipación y forma indispensable de recuperación social.

De todos modos sería bueno reflexionar íntimamente, dentro de nuestros esquemas de organización, si en la base del arraigo cooperativista aceptamos que se hallan eficientemente prendidas las claves del éxito alcanzado y que su pérdida, por la erosión que ejerce la forma sobre los fundamentos, no pudiera ir debilitando el sistema, y con el sistema, y más tarde, también las formas y el todo.

Quizás alguien piense que en lo dicho hasta ahora existen nostalgias, idealismos caducos o pérdida de la proporción, al comparar escenarios bien distintos: aquéllos fáciles y accesibles, éstos inexpugnables y complejos, ahora que estamos a las puertas del siglo veintiuno.

Pero no es cierto. Lo lacerante reside en llegar a la convicción de que probablemente a los cooperativistas de hoy, ya instalados, nada les dice el 22% de desempleo que existe en Euskadi -cerca de nosotros- por entender que ese es un problema de los empresarios, de los capitalistas, del Gobierno Vasco o del Estado.

Cuando, precisamente, por entender que ese era un problema nuestro, hace ya muchos años, existe el cooperativismo, como testimonio irrefutable de que lo que ocurría y era malo era un problema de todos: también, y especialmente, nuestro. ■



# Difusión Cooperativa



Artikuluaren egilearen  
ustetan kooperatibismoa  
zer den azaltzea ez da  
gauza erreza, batez ere  
kontutan hartuta  
kooperatibismoa  
praktikaren munduan bizi  
behar dela eta ez  
kontzeptuen alorrean.  
Horixe bera zen José M<sup>a</sup>  
Arizmendiarrietak esaten  
zuen: "idearik onena  
praktikan jarri daitekena.

## La Difusión Cooperativa

\*José M<sup>a</sup> Larrañaga

Una de mis hijas, socia de una cooperativa de Arrasate me preguntó hace poco: Nola explikatzen dezu zer den kooperatibismoa? La pregunta muy simple a primera vista y básica por demás, encierra una gran complejidad por varias razones. Ella, mi hija, ve y siente un cooperativismo que no corresponde a las explicaciones que yo doy a personas

que nos visitan para conocer nuestra realidad socio-empresarial. Su cooperativismo está impregnado de experiencias concretas en su puesto de trabajo de mano de obra directa y que nada o poco tienen que ver con conceptualizaciones e ideas abstractas.

Para ella el cooperativismo tiene fallos y deficiencias en su aplicación práctica y que ella sufre en su

propia carne: desinformación, fallos en seguridad e higiene, mandos incompetentes, discriminaciones.... que le hacen comentar a menudo dolida: "Aita, zuk esaten dezun kooperatibismoa ez dago inon"

Mis razonamientos para rebatirla (porque eso hacía en un principio), eran los de la comparación con situaciones y realidades en otras fábricas no cooperativas donde había menos información, mandos arbitrarios etc., y también trataba de separar las actuaciones individuales de la orientación general que los cooperativistas comparten pero para ella sólo valen realidades, no posibilidades. Es decir, que mis elaborados argumentos y brillantes deducciones (en el supuesto de que lo fueran) no servían de nada en la contienda.

Con amargura suelo comentar que tengo más éxito fuera que en casa, en lo que a cooperativismo se refiere. Hoy, pienso que es preciso enfocar la cuestión desde otro ángulo y procurar conocer la realidad en vez de discutir los diferentes puntos de vista subjetivos.

Evidentemente no es lo mismo elucubrar sobre unas ideas que ponerlas en práctica, pero no es menos cierto que las ideas ellas solas, no sirven si no se las acompaña de las acciones que se derivan de ellas. Además las ideas tienen la mala costumbre de pudrirse si no se ponen en práctica.

Y creo que es ahí, en la práctica y por la práctica, por donde podemos

enseñar nuestro cooperativismo. El que sea. Sin mitificaciones ni descalificaciones gratuitas.

Porque, a pesar de todo, tenemos cosas que enseñar. Y cosas que aprender. Y cosas que cambiar. Como todo el mundo.

Podemos enseñar la capacidad para organizar nuestras empresas basadas en voto persona incluso con nuestra propia seguridad

**A** pesar de todo, tenemos cosas que enseñar. Y cosas que aprender. Y cosas que cambiar. Como todo el mundo.

social, y competir en términos de igualdad con empresas cuya dirección se soporta en el mecanismo del poder del dinero.

Pero debemos aprender a no caer en la tentación de la ilustración: todo por el pueblo sin el pueblo, renovando permanentemente el compromiso de Arizmendiarieta cuando aseguraba que el cooperati-



vismo aspira no a liberar a los trabajadores de las injusticias sociales sino a que los trabajadores sean capaces de liberarse ellos mismos de esas injusticias. Es decir, no por los trabajadores sino con los trabajadores. Enseñar y contemplar el impacto para quien no conozca nuestra realidad, cuando se enteran de nuestras Asambleas Generales: ¡los propios trabajadores controlando la evolución de la empresa! Parece el sueño inalcanzable para trabajadores y empresarios que ven cómo sus fábricas y negocios se venden a grupos económicos como moneda de cambio de intereses que nada tienen que ver con las propias preocupaciones empresariales.

# Difusión Cooperativa



A este respecto tenemos que aprender a cambiar nuestra orientación en la comunicación interna para que todos sepan valorar el alto contenido social de nuestra regla: una persona un voto. Me refiero a que la dirección escuche la voz del trabajador que desde su puesto denuncia que las cosas pueden ir mejor. Y para que, a través de esa misma comunicación, ese trabajador sepa de las dificultades del mercado. Aprender del error de comunicación que supone proponer una nueva normativa esperando hasta el último momento ganar, haciendo oídos sordos al clamor popular, para perder de forma contundente y abrumadora. Aprender a no utilizar la amenaza y la coac-

**T**enemos que aprender a cambiar nuestra orientación en la comunicación interna para que todos sepan valorar el alto contenido social de nuestra regla: una persona un voto.

ción para vencer al oponente. Aprender a comunicar los problemas y no las decisiones. Aprender a ser vulnerable en vez de dogmático. Pero también tenemos que enseñar (y aprender) cómo la cultura democrática está calando entre nosotros de forma efectiva, cómo puede asegurarse comparando la reacción de huelga de hace algunos años al proponerse un nuevo modelo de valoración de puestos con el comportamiento de ese mismo colectivo el año pasado en duro enfrentamiento dialéctico ¡en la Asamblea General! rechazando un proyecto de remuneración sin que a nadie se le ocurriera el recurso de la huelga.

Sirvan estos ejemplos como botón de muestra de hechos que si podemos difundir como resultados de nuestro cooperativismo y no sólo las ideas más o menos utópicas que puedan ser expuestas sin ningún soporte real.

El cooperativismo no se puede enseñar sino es con hechos, con realidades.

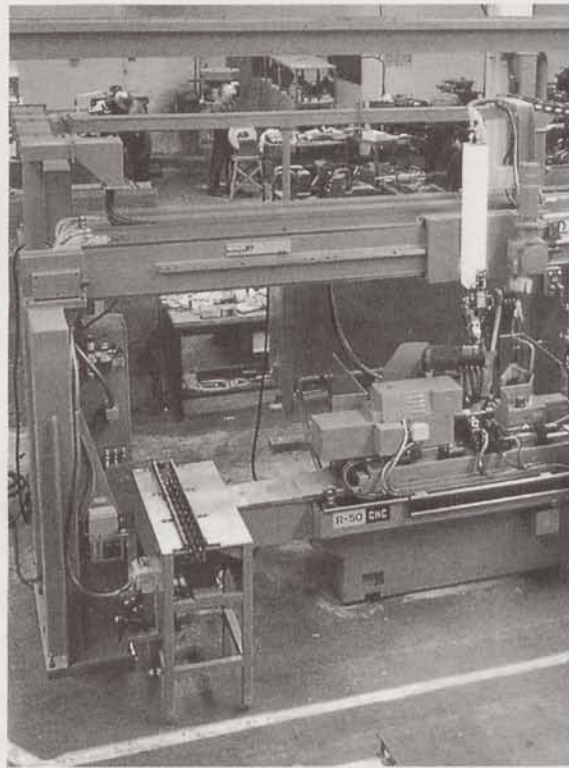
Volviendo a las divergencias con mi hija podemos, ella y yo, llegar a acuerdos cuando discutamos en el plano de la realidad, en el terreno de los hechos. Y cuando nuestras apreciaciones coincidan sobre qué es eso que puedo enseñar sobre el cooperativismo de Mondragón en Otalora.

Lo demás es teoría, retórica, vaciedad.

Tengo que aprender a escuchar a mi hija. ■

La Máquina-Herramienta,  
uno de los productos característicos  
de las cooperativas del Bajo Deba.

# Las causas del cooperativismo en el Bajo Deba



\*Jon Ormazabal, Director de Recursos Humanos de DANOBAT S. Coop.

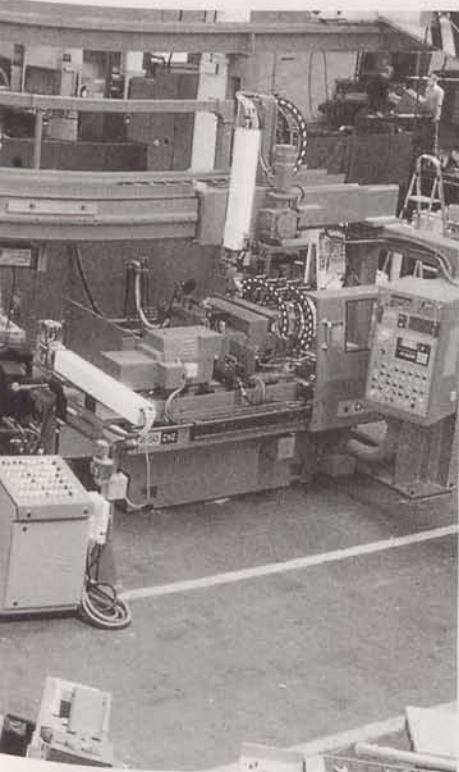
**Deba Beheko  
Kooperatibagintzaren  
berri ematen digu artiku-  
lugileak. Historia apur bat  
abiapuntu hartuta gaur  
egun egiten den edo egin  
behar den hedapenaz aritu  
zaigu Jon Ormazabal.**

**A**l referirse al cooperativismo en el Bajo Deba en el pasado y, dentro del mismo, a las empresas de trabajo asociado, en el pasado, necesariamente hay que referirse, casi en exclusiva, a los intentos y realizaciones de los trabajadores eibarreses de Alfa durante los años treinta pese a que en las de consumo los logros fueron mucho mayores. En lo que pudiéramos considerar época moderna, las cooperativas antes llamadas industriales, se concentran, sobre todo, en Elgoibar y Soraluece aunque también hay que señalar la puesta en marcha de otras como la

de pesca en Mutriku y hasta de transporte en Deba.

Las cooperativas de trabajo asociado elgoibarresas inician su actividad a principios de los años cincuenta -primero Danobat, poco después Eguzki- siguiéndoles, más tarde, Goiti aunque la forma jurídica tardó algo más en adoptarse. Siempre es difícil pero de gran interés determinar las principales motivaciones que tuvieron los promotores. En el caso de las cooperativas de Elgoibar puede afirmarse que, básicamente, se trataba de buscar una forma de empresa más justa que la tradicional, si bien hay

# Difusión Cooperativa



forma de empresas individuales o de sociedades con un reducido número de partícipes. El hecho de que el tipo de actividades más extendidas requería un reducido capital, al menos relativamente, facilitaba este tipo de promoción empresarial.

## Evolución positiva

En 1969 se fusionan Danobat y Eguzki, adoptando el nombre de la primera, que, además integró a Acme-Deba y a Rectimak, de Azkoitia. La trayectoria de la nueva empresa en las dos últimas décadas ha sido muy positiva, tanto desde el punto de vista empresarial como social.

Evidentemente, es difícil valorar la actitud actual de los socios pero, con todos los riesgos que conlleva cualquier opinión, puede estimarse que en nuestro caso en concreto se produce una doble percepción. Por un lado, la que da el tener capacidad de elegir, sobre todo, a los rectores -aunque también a los integrantes del Consejo Social- y ejercer un control a través de las Juntas Generales y, por otro, el de estar informados, sobre todo a través de los órganos sociales.

Pero el posicionamiento de los socios tiene mucho que ver con el resultado de la comparación de su propia situación con la del resto de los trabajadores del entorno, que resulta positiva. Principalmente,

la percepción generalizada es de una mayor seguridad en lo que respecta a mantener el puesto de trabajo, sobre todo en una época de crisis como la actual.

## Difusión cooperativa

Las actividades de difusión del cooperativismo no se han considerado como algo prioritario en las cooperativas de base del Bajo Deba. Esta tarea, en la práctica, se ha entendido que correspondía a los órganos de supraestructura. No en vano actualmente ni el plan de gestión, ni el plan estratégico ni la misión de las cooperativas de la zona contempla partidas presupuestarias específicas destinadas a tal menester.

Sin embargo, quizá el mejor medio de difusión de esta modalidad de empresa lo sea la imagen de las ya existentes, tanto en lo empresarial como en lo social.

Además también es digna de mención la labor desarrollada por muchos socios, a título personal, que comprometidos e identificados con su cooperativa, hacen las veces de departamento de Marketing ante sus amigos, familias y compañeros de trabajo. ■

que agregar que, al menos en el caso de Eguzki, aparece la voluntad de los fundadores de poner en práctica la doctrina social de la Iglesia.

Llama la atención la no mayor difusión de las cooperativas de trabajo asociado en el Bajo Deba a pesar del positivo ejemplo, tanto de las de Mondragón y su zona como de las de influencia más directa, como Danobat y Eguzki.

Posiblemente, este hecho deba atribuirse a la gran importancia que han tenido en esta comarca las empresas de tamaño muy reducido y el gran espíritu de independización de un elevado número de trabajadores capacitados profesionalmente, que se manifestaba en

La Experiencia de Mondragón es motivo de infinidad de visitas a lo largo del año



Arrasateko esperientzi kooperatiboak munduan zehar duen oihartzuna izugarria da. Herrialde ezberdinetako ordezkariak pasatu dira Arrasatetik bertako kooperatiben errealitatea aztertu nahiean. Artikuluegilearen ustez Arrasaten hartzen ditugun bisitaldiak gure kooperatibismoaren zabalkuntzarako beharrezko bitarteko bihurtu da azken urteotan.

# De visita

*\*David Thorn, Responsable del Servicio de Traducciones de AHIZKE-CIM*

**N**o creo que los socios de nuestras cooperativas se den cuenta del interés que despierta la Experiencia Cooperativa de Mondragón en el extranjero. Se han escrito tesis doctorales, libros, artículos de prensa, y hasta se han realizado programas de televisión sobre el tema. Mucha gente quiere venir a ver "La Meca" del cooperativismo porque realmente muchos creen que es un paraíso

donde todo funciona a la perfección y se plantean la visita en términos filosóficos e ideológicos. Algunos incluso vienen en búsqueda de soluciones hechas a medida, con el fin de crear cooperativas allí donde viven, a imagen de las de Mondragón. Por lo tanto, casi siempre las visitas comienzan con un trabajo de desmitificación, en el que aclarar lo que es y lo que no es la Experiencia

# Difusión Cooperativa

## Visitas variopintas

Las visitas son de todo tipo, desde empresarios o representantes gubernamentales que buscan formas de mayor participación para los trabajadores hasta grupos religiosos que trabajaban con comunidades marginadas pasando por académicos en plan de investigación.

Quizás la visita más interesante fue la de un grupo de rusos hace un par de años. El sistema de comunicación era bastante complicado: un ruso le dijo lo que quería preguntar a un periodista inglés que hablaba ruso, éste me lo dijo a mí

en inglés y yo se lo dije al interesado en castellano. Y viceversa para la respuesta. Como el hecho ocurrió en el aserradero de Lana, S. Coop., con todo el ruido de fondo, se entenderá la dificultad de la situación. Luego, visita al Maxi Eroski de Mondragón, y el aspecto más siniestro del entonces sistema soviético surgió cuando el jefe del grupo no dejó entrar a todos en la tienda (¿no quería que viesan tanto producto?), pero de todas formas en Eroski dieron una bolsa de productos típicos para cada ruso, de forma que hubo un final feliz.

La comunicación no es el único problema. El año pasado hubo una visita de unos cooperativistas escoceses del sector de la distribución de productos dietéticos. Los problemas empezaron a la hora de comer, porque todos eran, y de verdad, vegetarianos. Una menestra de verduras, bien, ¡pero la loncha de jamón encima! pudin de puerros, bien ¡pero que horror!, tenía también algo de pescado. Todo terminó con una rápida visita a los servicios y un intento de establecer un menú para el día siguiente: espaguetis con tomate y ensalada, ¡qué bueno!

## Difusión hacia el exterior

A pesar de todo tipo de pequeños problemas, me gustan estos encuentros internacionales porque se aprende mucho, se llega a contrastar muchas opiniones diferentes. Pero no sé hasta que punto estas visitas y la difusión hacia el exterior interesan a nivel de MCC. Y esto por dos razones:

Por una parte, a veces me quedo con la sensación de que, especialmente desde las fábricas, estas visitas se ven como una molestia, una pérdida de tiempo, que no se gana nada con eso...

Por otra parte, tampoco parece que haya una política establecida sobre la difusión cara al exterior, que exista un deber de divulgación de la Experiencia de Mondragón. Atender a las solicitudes de visita es lo que habitualmente se hace. Tampoco las experiencias llevadas a cabo por los que nos han visitado



A Mondragón llegan visitas de lo más variopintas.

resulta indispensable. Se suele explicar que existen problemas, que hay desacuerdos y que no todo funciona como un reloj suizo. A veces los visitantes tampoco se dan cuenta, hasta que llegan, del tamaño y alcance del "Grupo". Nunca olvidaré la cara de un señor procedente del Caribe, que trabajaba en la creación de pequeños talleres cooperativos, cuando vio el edificio de LK3. Esto no tenía nada que ver con el cooperativismo que él practicaba. Esperaba ver talleres pequeños donde todavía se producían productos como las estufas "Aladdin", y no grandes edificios parecidos a los de cualquier multinacional.

son seguidas y alentadas. Quizás T.U. Lankide podría ofrecer más información sobre vivencias y experiencias llevadas a cabo (como por

implicadas, etc., que cada uno tiene que protagonizar su propio cooperativismo. Pero igual se podría dar algo más de ayuda y apoyo moral,

porque hoy, cuando la parte social e ideológica del cooperativismo de Mondragón ocupa un segundo lugar, éste todavía representa un sistema empresarial y social diferente que podría servir

gananas de promocionar la Experiencia de Mondragón. Los norteamericanos viajan por todo el mundo en "study tours", y muchos están dispuestos a pagar por lo que van a aprender. Quizás lleguen con ideas preconcebidas y equivocadas, pero, a pesar de esto, algunos repiten visita. Por lo tanto parece que quieren aprender de la Experiencia y que piensan que ésta tiene algo que enseñarles...

Y los que nos visitan desean adquirir material, trabajos, informes, videos, folletos, en fin, algo para "estudiar" y les sorprende que no haya mucho material preparado en otros idiomas. Vuelven a casa con copias del T.U. Lankide y Cuadernos de Otalora y alguna otra información más bien preparada para el consumo interno que para la difusión externa.

No cabe duda que estas visitas sí se podrían estructurar y promocionar mejor y quizás convertirse en un "producto" más del catálogo de MCC. A pesar de las reticencias mencionadas, hay gente dispuesta y capacitada para atender estas visitas, y atenderlas bien sin tener que interferir en el sistema productivo de las cooperativas. Quizás las visitas no beneficien directamente a las ventas de las cooperativas industriales pero en ningún caso dañan la imagen de la Corporación y en los tiempos en los que vivimos con el Mercado Unico y la globalización del comercio internacional con todo lo que implica, cualquier proyección hacia el exterior tiene que ser buena y bienvenida. ■



Jóvenes cooperativistas de Valencia en una visita reciente a Mondragón.

ejemplo el intento de la firma americana POLAROID de vender parte de sus acciones a los trabajadores, o la tentativa de dos líderes del movimiento antiapartheid sudafricano para intentar aplicar el modelo Mondragón en Sudáfrica).

Todo esto me parece una lástima, porque la universalidad, expresada en términos de "solidaridad con los que laboran por la democracia económica en el ámbito de la Economía Social", se encuentra entre los principios básicos del cooperativismo de Mondragón. Pero cuando la gente de visita, o desde fuera, pide ayuda o consejos para hacer cooperativismo o algo parecido en otra parte, la respuesta casi siempre es que resulta muy difícil dar consejos, comparar situaciones dispares, que hacer cooperativismo depende del momento histórico, de las personas

como base para otros proyectos más modestos. Y las librerías están llenas de libros sobre sistemas y métodos empresariales, que se venden muy bien.

### **Experiencia cooperativa, producto interesante**

Me atrevería a decir entonces que, si no se quiere hacer una labor de difusión de forma totalmente altruista, es posible que haya un producto vendible y que ha pasado desapercibido. Este producto es el sistema en sí, la forma en que se estructura una cooperativa y la filosofía que la sustenta. A muchos visitantes les sorprende que no haya cursillos más formales sobre Mondragón, cuando incluso algunas universidades norteamericanas lo tratan. No entienden que no haya





El autor del artículo afirma que en Vizcaya existen diferentes realidades cooperativas, con poca conexión entre sus extremos y escaso peso específico en toda su geografía. Aboga por la educación socio empresarial de los colectivos y añade que la calidad será factor determinante de supervivencia.

## Reflexiones de un cooperativista de Vizcaya

\*Juan Luis Pikaza, Director administrativo de MATRICI S. Coop.

Según se desprende del estudio sociológico sobre el grado de aceptación cooperativa realizado en setiembre de 1.990 por el Gabinete Sociológico de Otalora, considero que hay un

transfondo de desconfianza entre nuestros cooperativistas a todo lo que venga de Mondragón. Esta opinión quedó patente también en la fase preparatoria del III Congreso en la que la participación de nues-

tra Cooperativa fue más bien escasa. De igual manera ese poso de desconfianza se manifiesta en nuestras relaciones con las entidades de cobertura, que siempre han tenido un trato de favor hacia las Cooperativas del entorno de Mondragón.

Sin duda alguna, la distancia geográfica en relación al núcleo donde se originó la Experiencia ha jugado en contra de la integración de nuestras Cooperativas en el proyecto común. Pienso que tenemos que entonar todos el "mea culpa", unos por habernos aislado y otros por no haber hecho un esfuerzo de integración.

---

### Los socios y su identificación con la empresa

---

Los socios fundadores y los de las primeras etapas son los que más arraigada tienen la conciencia cooperativa. Una parte de ellos considera frustrado el movimiento cooperativo.

Por su parte, los socios que han accedido a la Cooperativa con posterioridad lo han hecho para conseguir un puesto de trabajo, sin ser determinante nuestro modelo de empresa. Si bien es cierto que estos últimos tienen nociones de cooperativismo debido a su participación en cursillos, o por la propia transmisión de padres o socios más antiguos, pese a todo la realidad es que esto no contribuye a forjar una per-

sonalidad cooperativista en los nuevos socios.

No obstante hay unos principios fuertemente arraigados entre nuestros socios:

**S**i queremos difundir nuestra experiencia cooperativa tenemos que educar a nuestros colectivos, para que de este modo vivan la realidad empresarial de nuestras sociedades.

**Seguridad jurídica de la condición de socio.** Se le otorga gran importancia a ser socio, en contraposición a trabajador por cuenta ajena, por la gran seguridad que esto confiere al puesto de trabajo. El socio es un trabajador al que resulta casi imposible echarle de la empresa.

**Importancia de la asamblea.** Es evidente la importancia que se le

da, no tanto por el sentido de la propiedad que conlleva, sino por el derecho que confiere a ejercer el voto, sobre todo para elegir a los Rectores que mejor defiendan los intereses de los socios trabajadores.

**Sentido de la propiedad.** Los socios se sienten dueños, pero de una manera relativa. Piensan que hay dos clases de dueños: los de arriba o de primera y los de abajo o de segunda. De ahí deriva la predisposición a elegir a rectores y consejeros de abajo, para contrarrestar ese supuesto mayor poder de los de arriba.

**Identificación con la filosofía cooperativa.** Como en tantas otras cosas somos proclives a mitificar las excelencias de antaño. Hoy en día, como entonces, debemos poner los medios para crear riqueza adaptándonos a los tiempos actuales. Debemos producir en las mejores condiciones de competitividad como único medio de conservar y crear puestos de trabajo, dar al factor trabajo la dignidad que le corresponde, poder decidir a través de los mecanismos más idóneos en cada momento, estar debidamente informados de la marcha empresarial, trabajar en un entorno digno...

No cabe duda de que para conseguirlo debemos gestionar empresas competitivas, punteras, con las mismas oportunidades de tomar decisiones rápidas y de poder acceder a los mercados de capitales que las sociedades capitalistas.

# Difusión Cooperativa

## La Cooperativa, empresa de socios trabajadores

Entendiendo la Cooperativa como una empresa de socios trabajadores se pueden anotar algunas reflexiones para mejorar esta faceta.

Nuestros consejos rectores tienen que asumir mejor su contenido. No consiste en que todos los rectores sean ejecutivos con estudios superiores, pero sería conveniente que estuviesen representados todos los estamentos de la Sociedad y en cualquier caso actuando contemplando todos los factores de la gestión de una empresa: trabajo, capital, tecnología, competitividad...

A nivel de consejos sociales es fundamental su función de asesores, negociadores e intermediarios entre socios, gerencia y consejo rector en temas sociales y laborales.

Debemos prestar especial atención a los departamentos de recursos humanos, sin olvidar que en nuestro modelo de empresa debe primar el factor humano.

## Educación socio empresarial

Si queremos difundir nuestra experiencia cooperativa tenemos que educar a nuestros colectivos, para que de este modo vivan la realidad empresarial de nuestras sociedades. Mal o bien hemos impartido cursillos, charlas..., pero apenas hemos incidido en la faceta económica de la empresa. Sin abandonar

la faceta societaria debemos incidir más en lo específico empresarial.

De cara a esta educación sería interesante preparar cuidadosamente todos nuestros actos sociales: asambleas, reuniones de consejos sociales, consejillos...

**N**o se trata de que todos sepamos de todo sino lograr que todos sigamos la marcha de la empresa en sus grandes coordinadas.

También es de vital importancia enviar a nuestros colectivos mensajes claros y comprensivos de nuestra situación empresarial. Es importante conocer la problemática de cada una de nuestras secciones, sus dificultades, sus objetivos inmediatos, qué está haciendo el departamento comercial, dónde se mueve, cómo funciona su competencia, qué está haciendo nuestro

departamento de producción para mejorar la productividad,...

Evidentemente no se trata de que todos sepamos de todo sino lograr que todos sigamos la marcha de la empresa en sus grandes coordinadas.

## La calidad y los planes estratégicos

Calidad es una palabra que está de moda y en ocasiones se relaciona con un nuevo departamento que dudamos sirva para algo más que para añadir costos.

Pero nos escandalizaríamos si supiésemos cuantos millones perdemos por no hacer las cosas bien. La calidad afecta absolutamente a todos los departamentos de la Sociedad. Tiene que ver desde la consecución del pedido, hasta el cobro final de la factura, pasando por la producción y las compras.

En relación a los planes estratégicos señalar que estamos precisamente en época de confeccionar dichos planes cara a las Agrupaciones sectoriales.

Estos planes han de ser explicados y asimilados por nuestros colectivos. Repito que no se trata de que todos aprendamos economía. Con palabras sencillas, con objetivos comprensibles y aplicando el sentido común podemos y debemos hacer a nuestros socios partícipes de los objetivos que nos marquemos a medio y largo plazo. ■

OTALORA,  
centro de Difusión y  
Educación Cooperativa.

# Los estímulos del ambiente

\*José Uribeetxeberria

No sé por qué razón a estos servidores de Otalora se les ha ocurrido dedicar un número de la revista T.U. al tema de la difusión cooperativa. Y además desean que, alguien, les diga lo que piensa sobre lo que es difundir, irradiar, divulgar el modelo cooperativista que encarnó en su vida y en su obra el Padre Arizmendiarieta.

## La difusión no es inoculación

El de la difusión cooperativa como el de cualquier adoctrinamiento moral o ético, pedagógico o ideológico, es un esfuerzo que continuamente han desarrollado quienes

han querido inculcar en su alrededor una forma de vida distinta a la que se ejerce usualmente y es conocida por la práctica generalizada y asidua, y que tiene su aceptación gracias al deslizamiento y aprehensión fácil de las costumbres. En la Unión Soviética en una de mis visitas, en la que fui asistido por un tal Sr. Proussakov que dominaba el castellano, me expresaba, todavía en 1983, la misma circunstancia. Entre 270 millones de soviéticos sólo un millón y medio pertenecían al Partido Comunista y tal graduación social, de gran arraigo y peso entre la "nomenklatura", se lograba no sin grandes sacrificios y clases de motivación.



En cada barrio de Moscú, como en otras ciudades, existían -seguramente ya no existen- centros de agitación y estímulo para los catecúmenos que aspiraban a ser fieles comunistas y formar así parte de la "columna vertebral" del sistema. Además, y una vez cumplido el servicio militar, deberían realizar un esfuerzo complementario por su patria. Este, el Sr. Proussakov, se pasó sus vacaciones y el duro invierno de sus veinticinco años haciendo un canal en el río Obi de la fría tundra, allá en Siberia, sin ganar ni un rublo. Luego fue comunista, y ya probada su eficiente y leal adhesión a la ideología, sembrada por Lenin, fue un hombre cercano al poder, con

# Difusión Cooperativa



derecho a viajar al extranjero y, en alguna ocasión, bajo estas licencias, para cogerse una borrachera infame tras una noche en la que festejaban el 70º aniversario de la toma del Palacio de Invierno en Petrogrado, a orillas del Neva, ya en las costas del Mar Báltico. También en la dictadura de Franco existían prejuicios en esta dirección. Los “flechas y pelayos” y la “sección femenina” eran un intento de ideologización. Resultó fallido, y conforme se extinguía el temor diseminado por la guerra civil, estos centros quedaron inservibles. Pero aún más tarde, cuando el cooperativismo era una realidad que tomaba fuerza, no conforme con la libertad política que presidió el alumbramiento del modelo de

empresa creado, alguien con gran autoridad se molestó y nos dijo “ustedes no desean un modelo cooperativista de corte tradicional y respetuoso con la totalidad de la legislación y el espíritu del Movimiento, pero con eso lo que están logrando es que sean otras ideas las que entren en la cabeza de sus cooperativistas”. (No hay que olvidarse que el cooperativismo que aquí practicamos lleva 20 años del régimen de Franco y 17 desde su desaparición).

De ahí que -y no me extendiendo más en esta tesis porque la revista T.U. no da para más- lleguemos a la conclusión de que la difusión del cooperativismo no será útil en ningún caso si es que se trata de inocularlo, que tiene algo de comunicación para la contaminación, al no tener en ningún caso la garantía de que lo que se divulga y difunde es plenamente bueno.

## la difusión comunicada

La difusión cooperativa tiene que tener a mi juicio dos partes bien diferenciadas: la culta y comunicable, y la práctica y vivencial. La culta, es la que analiza las cosas y el fenómeno cooperativo a

través de los textos propios y universales; es algo así como el legado construido con cierta lógica para historiar y difundir a estudiosos y visitantes, lo qué ha sido y por qué ha sido nuestro éxito empresarial y social.

Es un cometido necesario que se corresponde con los principios cooperativos en relación a la educación cooperativa. En Otalora se ha hecho un esfuerzo importante para crear una biblioteca, y sobre todo se ha redactado por diversos hombres que han vivido la experiencia desde dentro, una guía, unas veces glosando la vida del Padre Arizmendiarieta y otras reuniendo su obra a través de Joxe Azurmendi en un trabajo compilador de gran altura intelectual y pedagógica.

Y, finalmente, la colección de “textos básicos” está cubriendo un hueco importante en una gama de cuadernillos cuyo objetivo principal perseguía la transmisión correcta de las materias, porque, a veces, los cicerones de nuestras visitas, no necesariamente doctos en tantas materias, transmitían y divulgaba las bases practicadas del cooperativismo en el marco del grupo, de forma algo superficial y, lo que es peor, inexacta.

De ahí que el material que poco a poco se va acumulando y el modelo que se sigue desde la apreciación culta y divulgable, constituya una aportación sólida, institucional y hasta ahora suficiente.

Esta misma revista T.U., fundada hace 33 años por el Padre

Arizmendiarieta, es también un intento voluntarioso de mantener el espíritu que él infundió, desde su ejemplo y sus enseñanzas.

## la difusión convincente

Otra cosa es la difusión práctica y vivencial. Esta es la que emana de los hechos reales, de las vivencias percibidas al contactar con un sistema organizado que funciona.

Los americanos, muy dados a fabricar textos sobre la empresa y en torno a ella, como célula básica que ha catapultado la economía ferozmente liberal de su país, han desarrollado permanentes teorías sobre la eficiencia de sus ejemplos más divulgables.

Así hemos visto indagar en las razones del éxito de Pan-Am, de Firestone y de la General Motors, cuando hace sólo unos años eran exponentes universales de eficiencia y poder económico.

Luego el tiempo las ha hecho más vulnerables. Pan-Am desaparece ya distribuida entre otras empresas de aviación comercial; Firestone es absorbida por Bridgestone, japonesa, y General Motors, la institución que se permitía afirmar que "lo que es bueno para los Estados Unidos es bueno para la General Motors y lo que es bueno para la General Motors es asimismo bueno para los Estados Unidos", cruje ahora renqueante porque pierde miles de millones de dólares y se ve obligada a reducir

en un 15% sus efectivos humanos al "poseer una cultura empresarial que bordea peligrosamente la decrepitud" en palabras de un ilustre profesor de Harvard.

El grupo cooperativo, cuyos destellos dorados se vienen difundiendo como panacea saludable para construir y vigorizar empresas, ha atravesado, al socaire de ciclos económicos favorables -los que van desde 1955 a 1975- por un itinerario cuajado de éxitos.

Lo que ha hecho más divulgable esta experiencia han sido precisamente esas pautas de crecimiento, los modelos prácticos de organización, el equilibrio y solidez de las relaciones sociales, los brillantes resultados económicos, la austera eficiencia de sus directivos, las empresas de superestructura y la responsabilidad, puesta de manifiesto en cada una de sus iniciativas, a favor de Euskadi, país en el que se inscriben sus programas de actuación.

Todos los que nos han conocido han pretendido explicarse este éxito y han divulgado la buena noticia con la mejor de las intenciones. Pero de aquí sólo se han llevado unos estatutos, unos reglamentos, la visión de unos edificios bien construidos y las explicaciones cargadas de entusiasmo del cicerone que en cada caso les ha caído en suerte.

Lo que no se han podido llevar, porque esto no es divulgable, es el espíritu de animación, de trabajo, de responsabilidad, de anticipación y de innovación que ha podido existir en el grupo para alcanzar el

éxito. Esto es lo vivencial, lo que sólo se puede transmitir viviéndolo dentro e identificándose e impregnándose del sistema.

Más adelante, si el modelo fracasa y comenzaran a darse deserciones y pérdidas de pulso empresarial, el mensaje se comenzaría a difundir según las razones teóricas que han trocado el éxito anterior en fracaso, para lo cual siempre han existido puntos de referencia débiles en nuestro sistema que en ese momento se pondrán de relieve. De todas formas no es fácil ser positivamente distintos. Para lograr en la sociedad un puesto de reconocimiento y relieve sobre el resto hay que superar los estímulos del ambiente: aquéllos que son inherentes a esa especie de determinismo sojuzgador de voluntades por el cual todos tenemos la misma altura moral y equivalente capacidad de reflexión y de entrega a las cosas.

Para mantener ese diferencial que el sistema cooperativo tiene, algo debiera ser superior en sus entrañas: eficiencia, liderazgo, sentido de la gestión, capacidad de innovación ... De otro modo no se puede refulgir con destellos propios, ni se podrá difundir, porque no se vende cuanto no es útil, y no es útil lo que conduce o ha conducido al fracaso, o a la misma mediocridad de la generalidad. ■

Artikulu honetan Amado Garciak  
Arabako eta bereziki Gasteizko  
Kooperatibismoaren berri ematen digu.  
Bertako Kooperatibisten ezaugarriaz

aritzeaz gain, etorkizunean egin  
beharreko hedapena jorratu du  
kolaborazio honetan.

## Cooperativismo alavés, leal y cortés

\*Amado García, Director de Personal de URSSA

La implantación, evolución y difusión del cooperativismo en Vitoria-Gasteiz ha seguido una línea similar a la de otras zonas de gran concentración urbana del País Vasco. Durante la década de los 60 y 70 Vitoria tiene un gran desarrollo industrial, en parte motivado por las ayudas y subvenciones de la Diputación de Alava que mantiene su régimen de independencia económica foral.

Precisamente en esta época, en pleno proceso de expansión, el cooperativismo de Mondragón también se hace sentir en Vitoria, en donde personas oriundas de la comarca del Alto Deva, y otras que se interesan por la Experiencia, fundan las primeras cooperativas.

Aunque las cooperativas de Vitoria tenían unos orígenes muy afines, mantuvieron entre sí una gran independencia, y me atrevería a decir hasta desconocimiento en las

bases de la existencia de algunas, siendo prácticamente inexistente la relación entre ellas hasta la creación del Grupo Comarcal URCOA en 1981.

Asimismo, y siendo su origen el cooperativismo del Alto Deva, desde el principio se dieron diferencias en la forma de vivirlo. De ahí, que desde algunos sectores del Grupo Mondragón, hoy MCC, se nos perciba como especiales, diferentes, eternos disconformes, excesivamente críticos, o incluso en los últimos tiempos y para algunos, incómodos.

### Centralismo y sus causas

Por otra parte, los cooperativistas de Vitoria sienten en el entorno geográfico de Mondragón un alto grado de centralismo, un cierto

afán de uniformidad en temas que se antojan como no fundamentales. No creo que resulte difícil a los estudiosos de la sociología entresacar algunas de sus posibles causas. A mí se me ocurre anotar algunas.

- La generalizada y sana rivalidad entre poblaciones cercanas o provincias limítrofes.
- Las connotaciones propias de las mayorías hacia las minorías y viceversa.
- La diferencia en el tamaño de las cooperativas.
- La pertenencia a ese grupo de cooperativismo periférico, disgregado e incluso aislado por diversas poblaciones del País Vasco y Navarra.
- El entorno de procedencia de la cúpula directiva.
- La propia relación de jerarquía y dependencia.
- Hay quien dice, supongo con más jocosidad que rigor, que hasta la

propia altura de la Llanada Vitoriana.

En cualquier caso, tratando de centrar una de las características que considero importante, y en contra del dicho popular “alavés falso y cortés”, el cooperativismo de Vitoria en sus relaciones con la Corporación MCC es participativo, crítico, duro e incluso beligerante en los debates, pero leal con el consenso y el acuerdo.

## Sentimiento de propiedad

Otra característica del cooperativista de Vitoria es su arraigado sentimiento individual de la propiedad de la empresa. Puede responder a diversos factores entre los que cabe citar:

- Un tamaño de empresa dentro del intervalo óptimo para no perder la identidad, en el que los flujos de participación e información, incluso informales, permiten una vivencia de la problemática de la empresa real, puntual y continuada
- Una escasa incidencia en el funcionamiento de las cooperativas de intereses extracooperativos, de índole político, o sindical.
- Cierta regularidad en la obtención de resultados económicos positivos, con su reflejo en el capital social individual.

Otro factor de diferenciación puede ser el grado de autorregulación interna que se da en el cooperativismo de Vitoria, en comparación

con el mimetismo que parece observarse entre otros grupos de cooperativas, tanto en la organiza-

**E**l cooperativismo de Vitoria en sus relaciones con la corporación MCC es participativo, crítico, duro, incluso beligerante en los debates pero leal con el consenso y el acuerdo.

ción y reglamentación societaria, como en las normas de funcionamiento o laborales.

Esta característica se aprecia en la tendencia a considerar como referencias, tanto las disposiciones de los convenios colectivos sindicales de los sectores, como las condiciones del entorno y las normas de otras cooperativas, sin que exista un sometimiento automático a las mismas y tratando de que prevalezcan las posibilidades de la coo-

perativa frente a lo que otros quieren, negocian o pactan, para colectivos y realidades diferentes. No siempre se consigue, pero entiendo que es un valor positivo enraizado y deseado.

Tanto el sentido de propiedad como el de independencia o autorregulación pueden llegar, si se cultivan, a propiciar un cierto grado de autosuficiencia e incluso de insolidaridad, por el que no debemos dejarnos arrastrar.

Hoy más que ayer y probablemente menos que mañana, la necesidad de aunar esfuerzos se evidencia de forma clara, quedándose pequeño el ámbito de empresa en el competitivo mundo de los negocios. En alguna medida, esos valores de propiedad y de independencia tienen que transformarse hacia espectros más amplios, eso sí, sin anular lo que de positivo y enriquecedor tienen.

## Participación

Ya en el orden interno los colectivos de Vitoria son igualmente críticos y exigentes con la gestión, pero al mismo tiempo con una disposición favorable para asumir sacrificios y realizar los esfuerzos que son necesarios en pro de alcanzar el objetivo de mantener la rentabilidad de sus empresas.

La asistencia a asambleas es muy alta y la participación aceptable, si bien se observa una desviación de los debates a fechas anteriores a la



# Difusión Cooperativa

celebración de las asambleas, acudiendo a ellas con posicionamientos preestablecidos que se transforman en el voto ya decidido, independientemente de los argumentos o razones que en el desarrollo de la propia asamblea se manifiesten.

Sus causas pueden buscarse, al igual que entiendo ocurre en otras cooperativas e incluso en las entidades de supraestructura, en un desarrollo de las asambleas excesivamente formalista que no favorece la participación y probablemente, también, en la aparición de nuevos líderes no pertenecientes o no sometidos a las áreas de poder, que actúan fuera de las cauces de participación establecidos.

Como resumen diría que las cooperativas de Vitoria viven el hoy con preocupación, al igual que la mayoría. Por una parte con la situación económica que hace presagiar tiempos difíciles, y por otra con el progreso organizativo, participativo y remunerativo de la Corporación MCC, que desde muchos sectores se contempla de manera expectante.

Ignorarlo, ocultarlo o minimizarlo, sería tan sólo una irresponsabilidad.

## La difusión que hay que hacer

Algunas de las condiciones que ayudarían a afrontar con éxito esta etapa y que están en boca de los corrillos de opinión podrían ser:

- Conocimiento y respeto de las realidades y circunstancias de las cooperativas, que contribuya al

**O**tra característica del cooperativismo de Vitoria es su arraigado sentimiento individual de la propiedad de la empresa.

acercamiento entre culturas distintas y que conllevará un alto grado de generosidad. Este número de T.U. puede ser un ejemplo y el inicio de una etapa.

- Transparencia en las actuaciones y decisiones. El obscurantismo, entendido como tendencia a que no se difundan determinadas cuestiones, es fuente del rumor. Potenciar la información veraz, a tiempo, comprensible y emanada desde los

máximos niveles, puede resultar fundamental.

- Participación plural de los colectivos. Los sistemas de representación son un mal necesario en la democracia, y una utilización inadecuada puede acabar con ella. Una desacertada o falta de delimitación en la pertenencia a órganos políticos o ejecutivos, puede, si se institucionaliza, orientar nuestro sistema hacia formas absolutistas que entiendo nadie quiere ni pretende.

- Sintonización con las bases para afrontar los problemas y abordar los temas, en función de las necesidades sentidas en cada momento. No se alcanza a entender la oportunidad de que los directivos y órganos de gestión dediquen en tiempos de acuciante crisis tanto esfuerzo a algunos temas organizativos y de otra índole, que podrían ser ralentizados o aparcados.

- Potenciación de los cauces de expresión de las opiniones discrepantes. Los disconformes, como lo han hecho ya, de una u otra forma se harán oír. Dependerá el cómo, de los medios que encuentren o se les facilite.

- Prudencia en las situaciones de cambio sería el resumen de estas ideas. No ocurra que al geniecillo que pueda salir al restregar la base de la redoma, no seamos capaces de controlarlo. ■



## Mondragón, merece la pena

**L**a visita a Mondragón (Arrasate en vasco) la teníamos prevista para el puente del 28 de Febrero pero no pudo ser pues los chicos del Grupo Cooperativo que ya se llaman Corporación lo tienen bastante planificado y ocupado y tuvo que ser del 11 al 14 de marzo.

Nuestro viaje estaba programado como broche final de un curso de gestión muy completo que organizó la E.A.F.C. para directivos de empresas cooperativas de Granada y provincia.

Todo un día de viaje en autobús, pero también todo un día de descanso de los quehaceres cotidianos, de

convivencia e intercambio con otros 26 compañeros socios de cooperativas, que por cierto gracias a la buena organización (que es de agradecer) se nos entregó un dossier informativo con las consiguientes aclaraciones por micrófono de la visita que íbamos a realizar, además

- Evolución histórica y el porqué del cambio en MCC

- Mercado Unico, otras formas de hacer empresa



# ¿Qué es Mondragón Corporación Cooperativa?

Estimado socio:

Hemos comenzado este año 1.993 integrados en el Mercado Unico Europeo. Un Mercado Unico sin barreras arancelarias y con plena libertad de circulación de mercancías y capitales, y próximamente de personas.

La competencia de los productos alemanes, franceses, etc, se incrementará de forma notable, y en buena medida, reducirá la cuota de mercado que hemos tenido en el mercado español.

Hasta ahora, cada Cooperativa tenía suficiente capacidad como para vender en el mercado cercano, y la organización por Grupos Comarcales era capaz de satisfacer nuestras necesidades tanto empresariales como sociales. Pero la caída de las fronteras en Europa pone ahora en causa la eficiencia de la organización comarcal.

La dispersión de esfuerzos y el reducido tamaño de cada una de nuestras Cooperativas a nivel individual resulta insuficiente para competir en buena lid con las grandes empresas europeas. Y para colmo de males, estamos inmersos en una profunda crisis mundial que nos afecta seriamente.

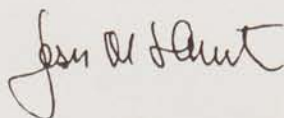
En el III Congreso Cooperativo celebrado en diciembre de 1.991, decidimos reorganizar nuestras Cooperativas en Agrupaciones Sectoriales, para, de este modo, ofertar catálogos comunes, investigar conjuntamente, realizar compras en grandes cantidades para mejorar precios, calidad y servicios, etc.

En una palabra, en este nuevo contexto se hace imprescindible la creación de un gran grupo regional a nivel europeo.

La nueva andadura no será fácil, pero estoy seguro de que con el esfuerzo solidario de todos y cada uno de nosotros, conseguiremos superar el reto que se nos avecina y demostrar una vez más que nuestro modelo cooperativo es una fórmula válida y competitiva en el nuevo entorno europeo.

Con el ánimo de que conozcas al detalle el cambio organizativo que estamos llevando a cabo, me gustaría hacerte partícipe de la información que en tal sentido se ha desarrollado.

Atentamente,



JESUS M<sup>o</sup> HERRASTI  
Presidente del  
Congreso Cooperativo  
MCC



1941

D. José María  
Irujo llega a Mondragón

1943

Se inaugura la  
Escuela Profesional

1956

Nace Ulgor,  
primera Cooperativa

1959

Se crea  
Caja Laboral

## Las Cooperativas, inmersas en una nueva etapa de cambio

# ADAPTARSE o morir

El Mercado Unico ha configurado un  
panorama empresarial

tremendamente competitivo en el

que las actuales estructuras

empresariales no sirven. En este

contexto de cambio sólo nos cabe

una salida: adaptarnos, y a tiempo.

Ya lo decía Arizmendiarieta, “lo

importante no es durar sino

renovarse y adaptarse”



Primer pabellón de Ulgor

## Adaptarse a tiempo

Estamos ante un nuevo panorama, que nos obliga a concebir organizaciones empresariales distintas. La configuración del mercado ha variado sustancialmente obligando a las empresas a rentabilizar sus productos, tecnología e inversión en mercados más amplios.

En este nuevo contexto se presagian grandes cambios ajenos a nuestra voluntad, ante los cuales sólo cabe una salida: adaptarse. Y a tiempo.

Partimos en clara desventaja con respecto a nuestros competidores extranjeros, con mayor potencial financiero, tecnológico y comercial. Pero contamos con la ventaja de saber que en ocasiones precedentes hemos superado con creces situaciones de complejidad similar.

**1964**

Ularco, primer  
Grupo Comarcal

**1967**

Se constituye  
Lagun-Aro

**1969**

Se funda  
Eroski

**1974**

Ikerlan, Centro  
de Investigación

## ¿Por qué el cambio?

- Porque pasamos de un mercado de 40 millones de consumidores (Estado español) a uno cercano a los 350 (Europa).
- Porque el nuevo entorno empresarial es altamente competitivo.
- Porque los competidores internacionales están invadiendo nuestro mercado, restándonos cuota de participación en el mismo.
- Porque los nuevos competidores tienen mayor capacidad financiera, tecnológica y comercial.
- Porque nuestra competencia tiene mayor velocidad de innovación, mejores productividades y calidad.
- Porque tenemos que aumentar nuestra capacidad de oferta aunando capacidades en sectores comunes.
- Porque la dimensión de la mayor parte de las Cooperativas y Grupos Comarcales es insuficiente para ser competitivos en el Mercado Unico.
- Porque necesitamos aprovechar sinergias y economías de escala de Cooperativas con actividades afines (Compras conjuntas, investigación, promoción de nuevas actividades, venta y comercialización conjunta...)
- Porque la unión hace la fuerza.
- Porque es el único camino que asegura



Planta de DANOBAT, GOITI e IDEKO EN Elgoibar.

## Claves para la supervivencia

- ✓ Fortalecimiento de los sectores.
- ✓ Innovación permanente.
- ✓ Capacidad financiera suficiente.
- ✓ Capacidad tecnológica.
- ✓ Capacidad de adaptación (Cultura de cambio).
- ✓ Esfuerzo comprometido de los socios en el trabajo.
- ✓ Compromiso de todo el personal en el manejo de herramientas de gestión basado en una mayor exigencia y en la mejora continua.
- ✓ Unión sectorial de las Cooperativas para tener mayor garantía ante nuestros clientes.
- ✓ Proyectar con certeza el futuro, sin detenernos en el corto plazo.
- ✓ Adecuada adaptación dimensional.

**1976**

Fallece  
D. José María

**1978-86**

Generalización  
Grupos Comarcales

**1984**

Constitución del  
Congreso Cooperativo

**1986**

Ideko, Centro de  
Investigación M-H

# COOPERATIVAS para Europa

## ¿Qué es el Mercado Unico Europeo?

Es la respuesta de Europa al desafío competitivo de Japón y Estados Unidos. Nació en 1986 y en los últimos años se ha ido avanzando en la reducción de aranceles o tasas, hasta este año 1993, en el que definitivamente se instaura la libre circulación de mercancías y capitales y próximamente de personas.

En este Mercado Unico cercano a 350 millones de consumidores, lo que nosotros vendamos a Francia o Alemania ya no será exportación.

## Aumentará la competencia

Tenemos que ser más competitivos, ya que los productos italianos, franceses o alemanes se venderán en el estado español sin ningún impuesto superior al de nuestros productos.

## Uniones de empresas

Para conseguir ser competitivos y poder vender nuestros productos en Holanda, Bélgica o Alemania, las empresas tienen que tener una dimensión y capacidad suficiente. En tal sentido se están produciendo infinidad de acuerdos, uniones y compras de empresas, reforzando su posicionamiento sectorial. Nuestras Cooperativas no pueden ser una excepción y consecuentemente deberán estrechar sus relaciones precisamente en el ámbito sectorial.



**1987**  
I Congreso  
Cooperativo

**1989**  
II Congreso  
Cooperativo

**1991**  
III Congreso  
Cooperativo

**1993**  
IV Congreso  
Cooperativo

## Nuestras debilidades

- Muchas de nuestras Cooperativas individualmente son menores en tamaño que nuestros competidores europeos.
- Menor nivel tecnológico y capacidad de compra que nuestros competidores europeos.
- Menores índices de productividad y calidad.
- Escasa implantación comercial en Europa.
- Costos de mano de obra próximos a los europeos.
- Débil imagen corporativa.
- Falta de cohesión sectorial.

## Nuestras oportunidades

- Mercado europeo más amplio.
- Acentuar nuestra fortaleza sectorial en determinados productos y/o mercados.
- Conseguir sinergias de apoyo, imagen, catálogos, etc., a través de la Corporación MCC.
- Conseguir economías de escala: si compramos la materia prima para cada sector conjuntamente, conseguiremos mejores precios, calidad y servicio.

## Cambios en mi Cooperativa

Tenemos que coordinar nuestras estrategias con las cuatro o cinco Cooperativas de la Agrupación Sectorial a la cual pertenecemos, aunque la



*El Mercado Unico traerá consigo la apertura de nuevos mercados.*

Asamblea General, el Consejo Rector, el Consejo de Dirección y el Consejo Social seguirán funcionando como hasta ahora. El funcionamiento por tanto no variará sustancialmente con respecto al Grupo Comarcal al que pertenecíamos.

## Con respecto a cada socio

Estamos ante un desafío competitivo a muerte. No será suficiente el cambio organizativo, sino que en cada uno de nosotros se tendrá que gestar un CAMBIO, al objeto de ser exigentes en nuestro puesto de trabajo y asumir e implicarnos en una **mejora continua** para **satisfacer al cliente**. El Mercado Unico Europeo nos plantea dos alternativas: seguir adaptándonos a un mercado cada vez más difícil o la muerte y cierre de muchas de nuestras Cooperativas.



# El socio pregunta

## ¿Qué es MCC?

**Mondragón Corporación Cooperativa** es una organización empresarial que integra 92 empresas en 23 sectores de productos afines. Dichas empresas han decidido libre y solidariamente trabajar en cooperación con el ánimo de crear riqueza económica y social para nuestro pueblo.

Es la primera organización empresarial de Euskadi y una de las primeras del Estado.

## ¿Quién gobierna MCC?

El máximo órgano es el Congreso Cooperativo ("Asamblea general de MCC"), que está formado por los representantes de todas y cada una de las Cooperativas. El Congreso elige la Comisión Permanente ("Consejo Rector de MCC") y ésta, de entre sus miembros, designa al Presidente del Congreso y Comisión Permanente. A su vez, esta Comisión elige al Presidente Ejecutivo y a los miembros del Consejo General ("Consejo de Dirección de MCC") a propuesta de éste.

## ¿Está obligada mi Cooperativa a pertenecer a MCC?

Nunca puede obligarse a una Cooperativa a tomar esa decisión. Cada Cooperativa, en su Asamblea General, decide autónomamente.

## ¿Qué obtiene mi Cooperativa al pertenecer a MCC?

Pertenecer a una organización empresarial como MCC otorga a las Cooperativas ventajas que individualmente no podrían obtener. Las más importantes son: **sociales** (creación de empleo, promoción, formación...), **financieras** (créditos, ayudas corporativas y subvenciones, acceso al mercado de capitales...) **económicas** (reducción de costes por economías de escala, reconversiones...) **tecnológicas** (búsqueda de nuevas tecnologías, proyectos comunes, promoción de nue-

vos productos...), de **mercado** (mayor capacidad de oferta, mayores garantías, opciones de alianzas, ampliación de catálogo...) y **empresariales** (modelo empresarial conjunto, mayor capacidad ante el nuevo mercado, mayor seguridad de cara al futuro...).

## ¿Ha participado mi Cooperativa en la creación de MCC?

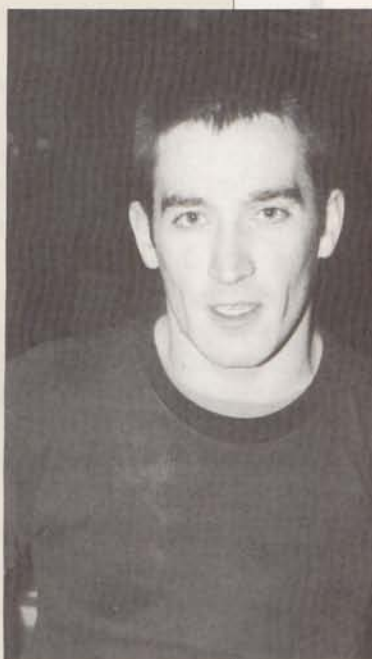
Todas y cada una de las Cooperativas han tenido la misma oportunidad de participar en la creación de MCC presentando enmiendas al proyecto. Ha sido el Congreso, y no una o un grupo de Cooperativas, el que ha creado MCC.

## ¿Puede el Mercado Unico Europeo (MUE) comprometer nuestra existencia?

El MUE ofrece amenazas y oportunidades. Nuestras Cooperativas individualmente no tienen capacidad o dimensión suficiente para vender en todos los rincones de Europa. Trabajar unidos nos permite aprovechar mejor las oportunidades y hacer frente a las amenazas con mayor garantía.

## ¿Qué se me pide a mi para adaptarme a la nueva situación?

Se te pide una actitud permanente de mejora continua en tu puesto de trabajo, además de participar en la gestión de tu Cooperativa y elegir a los representantes de tu confianza para la Agrupación Sectorial y Congreso Cooperativo.



Yosu Antxia, socio de Fagor Electrodomésticos.

## Nos dan su opinión

### ¿QUE VA A EXIGIR EUROPA A LOS PROVEEDORES DE GRANDES FABRICANTES?

**José Ignacio López de Arriortúa, Vicepresidente de General Motors**

Los fabricantes exigirán a los suministradores que sean los mejores del mundo en **calidad, servicio y precio**. Ahora bien, los fabricantes no podemos olvidar que entre el 60 y el 80% del coste final está en manos del suministrador, con lo que en el futuro la tendencia es la de mejorar el trabajo que conjuntamente hemos de realizar. El pasado año GM concedió a la Corporación MCC el premio europeo a la "corporación del año", lo cual significa que MCC está marcando la trayectoria adecuada cara a sus clientes en el Mercado Unico Europeo.



### ¿ES NECESARIO EL CAMBIO PARA SER MAS COMPETITIVOS A NIVEL EUROPEO? BEHARREZKOA AL DA ALDAKETA KONPETITIBOAGOAK IZATEKO EUROPA MAILAN?

**Aitor Irure, Ekipo-ondasunak II Dibisioko erregulazio eta kontroleko Taldearen Lehendakaria.**

Diagnostiko orokor bat egitea zaila da, baina sektore konkretu batzutan elkarketa beharrezkoa baino ezinbestekoa dugu, izan ere 93ko Europear Merkatu Bateratuan lehenengo urratsak besterik ez ditugu eman eta dagoeneko ikaragarriko kompetentzia baten eraginak somatzen eta sentitzen hasiak gara. Elkarketak aldeko argudio nabarmenak ditu nahiz eta beste ezaugarri batzuk galdu. Edozein kasutan, beharrezkoa dugu bazkidegoaren inplikazioa lortzea, eta hor dugu gaur egun hutsune haundiena. Ziur nago, FAGOR-en kasuan behintzat, gehienek ezagutzen dutela MCC-ko buruzagiei buruzko soldata proiektua, baina ez ordea beste alderdi batzuk (Erreferentzia modelo, egitura organizatiboa, enpresa organizazioa, etab.)

Ezin dugu ahaztu Kooperatiba, enpresal zein gizarte-proiektua dela, eta aurrera jarraitzeko asmorik badugu proiektu batek bestea behar du eta alderantziz.



**Hilario Argiarro, Director Comercial de Hipermercados de EROSKI S. Coop.**

Rotundamente si. La dinámica de mercado es cada vez más tensa y en esta dinámica sólo perdurará la empresa eficiente. Socialmente el cambio pretende la perdurabilidad de una realidad cooperativa distinta en formas pero basada en la esencia de la solidaridad. Estoy convencido de que sin un proyecto como MCC el futuro de nuestras Cooperativas y cooperativistas sería más incierto.



**Lázaro Astigarraga, Director de Tecnología y Calidad de DANOBAT**

Existen diferencias apreciables entre nosotros y nuestros competidores en lo que se refiere a Calidad, Investigación, Productividad, Cargas Sociales y Dimensión. Consiguientemente el cambio es necesario, y debe ser la herramienta que nos permita, primero igualarnos, para después, ganar terreno a las empresas que compiten ventajosamente con nosotros.

Me viene a la memoria la fábula de los conejos que discutían si los perros que les perseguían eran galgos o podencos. Tan acalorados discutían que no se dieron cuenta del peligro hasta que fueron alcanzados por los perros.



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA

# Difusión Cooperativa

de amenizarnos, tanto el viaje de ida como el de vuelta

La hospitalidad y servicios en Vitoria excelentes, es una ciudad tranquila, bella y de dimensiones todavía humanas.

Nos esperaban en el pueblecito de Mondragón y nos recibieron con un vídeo que nos introdujo de lleno en el Grupo Cooperativo Mondragón; todo está muy cuidado, desde la hierba recién cortada que rodea los edificios hasta las atenciones que nos dispensa el acompañante y guía. Son edificios grandes y modernos que parece que los han puesto allí de pronto. Como decorado de una película porque no pegan mucho con el entorno del que imaginas que van a salir vacas pastando en cualquier momento; después nos lleva a Otalora (casa antigua restaurada). Reúne todo lo ideal como centro de formación desde donde se divisa parte del Valle de Deva, con salas preparadas para conferencias con sus "modernuras" en audiovisuales, y otras para la formación activa y participativa, biblioteca, comedor y pequeña cafetería confortables que te ponen en la mejor disposición de aprender y practicar.

---

**¡Casi todo es más de lo que esperaba!**

---

La información es directa, coloquial y amena, cargada de experiencia (nacieron en 1956 cuando yo, por eso no se me olvida). Casi todo lo

tienen recogido en pequeños libritos publicados, muy claros, como "El Socio Cooperativista", "El Consejo Social"..., recomendables por cierto.

---

## Lo que les distingue es la solidaridad.

---

El Grupo Cooperativo Mondragón está formado por sociedades cooperativas, con un total de 24.000 socios, poseen una Seguridad Social propia, LAGUN ARO, y una Caja Laboral Popular, un centro de investigación a nivel europeo, IKERLAN y... tuve que preguntarlo varias veces porque creí que no lo había entendido: las cooperativas que tienen excedentes los aportan a una bolsa común de las que se benefician las que tienen pérdidas, así nos contaron el ejemplo de una cooperativa que durante 8 o 10 años había tenido pérdidas pero puesto que la consideraban viable, seguían luchando y este año lo habían conseguido.

Visitamos FAGOR (por supuesto), una cooperativa de mujeres, una ikastola (escuela), en esta última se habían invertido 150 millones en un nuevo edificio de los que en su mayor parte habían sido financiados de su bolsa común. (Bueno yo le llamo bolsa común para entenderlos pero lo tienen regulado perfectamente entre LAGUN ARO y CAJA LABORAL POPULAR).

Es un grupo donde la solidaridad pasa por la reconversión de puestos de trabajo cuando es necesario inte-

grando a los socios en otras cooperativas.

Donde la promoción la vimos patente fue en EROSKI, una cooperativa de consumo, con grandes cifras de ventas, en la que el gerente que nos recibió entró como socio siendo pinche auxiliar de carnicero y que nos dio una lección de recursos humanos, durante una charla explicativa, como el que no quiere la cosa.

Qué queréis que os diga, el viaje merece la pena y si además en los pocos ratillos que os dejan libres os vais leyendo algunos de los documentos que aportan os puede servir para preguntar, aclarar dudas, dificultades y dar nuevas ideas para vuestra propia experiencia cooperativa. Os lo dice una que ha estado allí.

Para más información al respecto, os podeis dirigir a la Escuela Andaluza de Formación Cooperativa en Granada, donde se encuentran las publicaciones que antes mencioné.

## Una Cooperativista

*Artículo publicado en: "Andalucía Cooperativa". N° 74. Julio-Agosto 1992*

# “Mondragón, Kooperazioaren mendiska”

\*J.M.F.

**A**rrasateko esperientzi kooperatiboak munduan zehar duen oihartzuna izugarria da, kasik mundu mailako soziologo, ikertzaile eta enpresa gizonen artean sortzen duen interesa bezalakoa. Estatu Batuetako zenbait unibertsitateetan ikasgai bezala daukate Jose M<sup>e</sup> Arizmendiarrizaren filosofia, Japonen Arrasateko kooperatibismoari buruzko liburuak japonierara itzultzen dituzte, Ingalaterran gure sistemari buruzko telebistarako dokumentalak egin dituzte...

Ondoko argazkian daukazuena gure kooperatibismoaren hedapenaren beste adibide bat da. Pasa den urteko urrian arrasateratu ziren Italiako Trentino herrialdeko zenbait kooperatibetako bazkide zein erakunde publikoetako ordezkari, bertako esperientziaren berri edukitzeko. Egun pare bat gure artean pasa eta gero Italiara bueltatu ziren, eta handik hilabetera argazkian daukazuen aldizkaria bidali ziguten.

Barneko orrialdeetan erreportai luze batean Arrasaten egondako bisitari batek bisitaldiaren inpre-



sioak kontatzen ditu. Horra hor bertatik ataratako esaldi pare:

“Arrasateko sistemaren ezaugarrietariko bat zera da: benetazko diziplina handinahi pertsonalak gainditzeko eta era berean guztion ongia lortu ahal izateko”.

“Arrasateko esperientzia solidaritate eta euskal harrotasunaren sentimenduan datza (...) Baina baita ere bere fundatzaileak argi zeukan honako kontzeptu honetan: ideia edota hitza ona da ekintza bihurtzen den heinean”.



## Pensar la solidaridad en 1993

\* José M<sup>a</sup> Mendizabal

Europa berriak dakarrena  
aztertu du Jose M<sup>a</sup>  
Mendizabalek artikulu  
honetan. Kooperatibetako  
gazteek zeresanik handia  
edukiko dute errealitate  
berri honetan, izan ere  
gazteek urte asko daukate  
aurretik solidaritatean  
oinarritzen diren ideiak  
martxan ipintzeko.

**E**l objetivo es comenzar el año con el ánimo despierto y con algún sentido de esperanza, con ideas positivas y optimistas.

1993 está de estreno, un poco nervioso pero ilusionado. Nos va a ir bien en esta aventura. "Por fortuna, como decía Rosa Montero el 19.XII.92 no todo el mundo tiene el alma ennegrecida, el corazón marchito y doble contabilidad en sus empresas, sino que sigue habiendo personas que, como Elena, saben luchar por una idea solidaria". Elena dirige un grupo teatral excelente; las actrices son reclusas. En eso estamos, en ideas solidarias.

Idea solidaria es, sin duda, o al menos así me lo parece, la Unión Europea. Enero de 1993 pasará a la historia como el mes en que se cayeron las fronteras, se crea el gran mercado interior, que se define como un espacio sin fronteras interiores, en el que la circulación de mercancías, de personas, de servicios y capitales se realizará libremente y sin obstáculos. Se eliminan las barreras

físicas; se eliminan las barreras técnicas y se eliminan las barreras fiscales. Se abre el mercado de 350 millones de consumidores. Vamos a ver como nos defendemos los potenciales compradores, pues como dice la misma escritora, en otro lugar del mismo periódico y el mismo día: "La sociedad de consumo es un dragón, y los humanos, materia altamente combustible para el aliento ardiente de la bestia. Lo que quiero decir con esta metáfora tan mona es que tenemos la voluntad y el cerebro derretidos por la fiebre tonta de adquirir. Todos hemos comprado alguna vez artículos que no sólo no necesitábamos, sino que en el fondo ni siquiera deseábamos. La perversión consumista consiste precisamente en eso: en hacerte creer, por un hipnotizante momento, que ansías algo que en realidad te importa un bledo". Es esta otra idea altamente solidaria que os sigo brindando y afortunadamente desde la ética laica.

---

## Abrir fronteras

---

... quitar rayas en los mapas no está mal. No está demasiado lejano el tiempo en el que cuando llegaban a la frontera algunos estudiantes privilegiados que habían podido estudiar en Roma o París, se podían encontrar con la sorpresa, desagradable sin duda, de que en la aduana les requisaran los apuntes de clase que en rápida ojeada el policía vigilante podía definir como materia contaminante, basura con que se podía ensuciar las mentes de los de este lado de los Pirineos ístmicos. No había libre circulación ni para las ideas, que siempre ha sido lo más peligroso y explosivo que tiene el ser humano. La libre circulación de servicios, personas y cosas, parece una idea saludable. Los defensores de la libre circulación lo hacen porque les parece que así es mejor. Quienes defienden lo contrario también lo hacen porque les parece que así es mejor.

Todos intentan beneficiarse. Quienes abren fronteras intentan recibir beneficios y quienes las cierran intentan impedir que entren males. La actitud de quien abre una ventana es distinta de la actitud de quien la cierra. Se abre para que entre la luz y el aire. Bien es verdad que se puede colar algún ladrón. Se cierra para impedir que entre el ladrón pero con ello también se impide que entre el aire y la luz. La actitud de apertura es una actitud más confiada. Es la de los que piensan que los de fuera no nos quieren hacer daño; la de los que piensan

**A** los de fuera  
Europa les cierra las puertas, no porque sean feos o extranjeros, sino porque son pobres. La mirada de los pobres siempre desagrada a los ricos.

que de fuera nos puede llegar algo bueno. Parece ésta una actitud más liberal y hasta más ingenua a la que habrá que aplicarle quizás algún correctivo crítico.

La actitud de cerrazón es una actitud conservadora y desconfiada. De fuera solo nos pueden llegar males, piensa el propenso al cierre. ¡Cuidado con los de fuera! No es que no exista alguna razón para el cierre, pero nos deja la impresión de que pensamos que las ideas de los demás son peores que las nuestras y que los de fuera nos van a estropear la vida

Ejemplos de esta doble actitud entre los hombres existen en todas las latitudes. Gente cerrada y gente abierta podemos encontrarla en todas partes y además casi sin que podamos decir que alguien tenga culpa de su cerrazón mental o de su apertura. Juan XXIII abrió ventanas en la Iglesia y muchos piensan que nos dio catarro. Vuelta a cerrar ventanas para que se conserve el calor.

La de la apertura es una actitud más en la línea de la solidaridad que la de la cerrazón...

---

## Cerrar fronteras

---

Es curioso que los Europeos estemos abriendo las fronteras interiores y tengamos dificultades muy serias para contener la presión migratoria que viene sobre Europa desde el Sur y desde el Este. Nos vemos obligados a cerrar fronteras exteriores. Parece una actitud insolidaria pero no es necesario recurrir a conceptos como racismo o xenofobia para defender el control de fronteras. A los de fuera Europa les cierra las puertas, no porque sean feos o extranjeros, sino porque son pobres. La mirada de los pobres siempre desagrada a los ricos. Para llegar a tumbar las barreras interiores ha habido que hacer varias guerras y desde el año

1945 hasta hoy dar pasos hacia la Unión Europea con mil avances y retrocesos; con mucha constancia y un derroche de buena voluntad extraordinario. Europa tiene que acoger inmigrantes pero hay que hacerlo dominando el problema, sin que nos desborde. Seguramente necesitamos gente pero no toda la que quiere venir y precisamente en el momento que a los inmigrantes les convenga. Ahí hay una serie de problemas políticos, técnicos, humanos y éticos, que requerirá al menos la creación de un ministerio de inmigración que estudie y planifique y

canalice ese problema que es uno de los más graves que va a tener la Unión Europea. Estamos en presencia de una invasión de inmigrantes. Este va a ser el principal problema social en los años venideros. Es muy difícil vencer la tenacidad del hambre y de la necesidad. Intentarán entrar en Europa una y otra vez y lo conseguirán. Tendremos que debatirnos entre la solidaridad para acogerlos y la necesidad de no ahogarnos.

Si es verdad que al paso que vamos España va a disminuir en 10.000.000 de habitantes, que vengan algunos será hasta necesario. La población comunitaria baja y envejece; hará falta que alguien haga los trabajos que nuestros hijos no van a querer hacer. Habrá que equilibrar muy bien la solidaridad necesaria y la responsabilidad no menos necesaria.

## La gente es recurso

Una de las afirmaciones más difundidas en la literatura económica contemporánea es la de la centralidad del recurso humano. Un recurso es tal en la medida en que se conoce la naturaleza, su potencialidad, su modo de valoración y reproducción. Esto quiere decir que el ser humano es recurso en algunas condiciones. No de la misma manera que las peras, las ovejas o el petróleo. El ser humano produce riqueza en cuanto trabaja, en cuanto consume y compra, en cuanto sirve, en cuanto inventa y hay seres humanos, que

producen más que otros. Deben tener algún algo de lo que otros carecemos. La persona humana es generadora de riqueza en cuanto actúa como persona. Lo más característico, singularizador y diferenciador de la persona es pensar y amar. Cuando esas dos características se suman y potencian se genera más riqueza. También ésta es una idea solidaria.

**L**o más característico, singularizador y diferenciador de la persona es pensar y amar. Cuando esas dos características se suman y potencian se genera más riqueza.

Crece sin duda la demanda de hombres capaces de asumir responsabilidades frente a otros hombres y frente a las cosas. Parece que este tipo de hombre es raro. El recurso escaso de la economía contemporánea no son la tierra, las materias primas o el dinero. El recurso escaso son los hombres capaces de asumir responsablemente las necesidades de los otros. Un amigo mío solía decir "yo para mí ya haré". Seguro, casi todos

decimos eso. Ese tipo de hombre no es raro. Lo raro es encontrarse con hombres que digan "yo haré para mí y para otros".

Harán falta además hombres y mujeres capaces de afrontar lo imprevisto, lo nuevo, lo desconocido. No todo está dicho, experimentado, ensayado, y probado. Porque hay nuevas necesidades y nuevas posibilidades, hay que enfrentarse a la llamada de exigencias en vías de definición. Habrá que ser imaginativos y proyectar ideas de futuro para el desarrollo de la comunidad, dejando a un lado las decepciones del pasado, seguir inventando el mundo y para todo eso hace falta personas, formación, generosidad, solidaridad. Este es un mensaje para jóvenes. No sólo la sociedad en general sino también las cooperativas se pueden convertir en sociedades de gente añeja y los añejos tendemos a ser conservadores, seguros, insolidarios. Nuestras sociedades cooperativas necesitan gente joven. El número de T.U. Lankide de Diciembre dedicado a los jóvenes cooperativistas es revelador. Los jóvenes y las jóvenes ya lo están haciendo tan bien o mejor que los maduros y se expresan además de maravilla.

El cooperativismo es la fórmula para tiempos difíciles. Es vuestro tiempo. Nuestro tiempo ya pasó. Podrán servirnos las instituciones y algunas ideas que os dejamos y la experiencia acumulada. Yo estoy entrando en el último quinquenio. A vosotros os quedan muchos lustros para aplicar ideas solidarias. ■



Camineros extrayendo piedra para la reparación de una carretera en los primeros años cincuenta.

# Kamineruak

**Errepideak oso inportanteak izan dira betidanik komunitate ezberdinetako beharreei erantzun egokia eman ahal izateko. "Kamineruak" errepideen eraikuntz zein konponketaz arduratzen ziren.**

\*José M<sup>a</sup> Izaga/Carmelo Urdangarín.

**L**as vías de comunicación han sido siempre muy importantes para la satisfacción de las necesidades de todas las comunidades, adquiriendo su construcción y mantenimiento especial relevancia en nuestro país donde el terreno montañoso y las abundantes lluvias conllevan notables dificultades adicionales. No son pues de extrañar las tradicionales diferencias entre los pueblos y la Diputación acerca de la responsa-

bilidad que cada uno debía asumir en esta materia. Pero lo cierto es que las Diputaciones Forales se fueron haciendo cargo de todas las carreteras de la provincia, sobre todo a partir de mediados del siglo pasado, hasta convertirse prácticamente en el único responsable. Pero después de la Guerra Civil, las consideradas nacionales -I, 634, 240 (Tolosa-Pamplona), 6.213 (Malzaga-Vitoria), 6.322 (Beasain-Durango), entre otras,



pasaron a depender del Gobierno Central. A pesar de ello las vías de comunicación dependientes de

trabajo, a las brigadas, cuyo número y composición han ido disminuyendo con el transcurso del

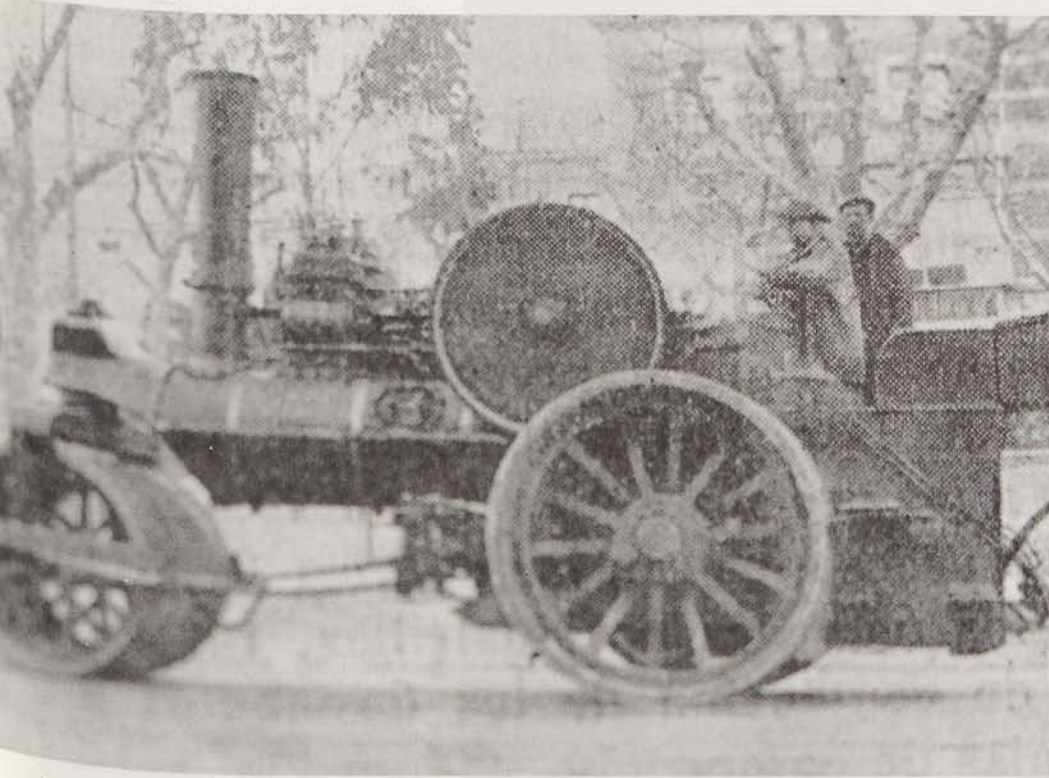
mente la conservación de las carreteras dependientes de la Diputación Foral. Disponían

como instrumentos esenciales una apisonadora ( el inolvidable txilindro, vocablo empleado en el Bajo Deba y que puede tener acepciones similares en otras zonas geográficas de Euskal Herria) un camión y las herramientas propias de su trabajo.

El txilindro consistía básicamente en una máquina de vapor montada sobre ruedas. En la parte delantera llevaba una sola rueda en forma de cilindro metálico liso, de aproximadamente

1,5 mts. de diámetro y más de 2 de largo, y en la parte posterior dos ruedas, también metálicas y de mayor altura. Todo el conjunto iba cubierto por un amplio techo en el que colgaban lonas que cubrían la máquina cuando estaba fuera de servicio.

Como combustible utilizaba leña y posteriormente carbón, que se quemaban en el hogar transformando el agua de la caldera en vapor hasta alcanzar una presión de unos 9 Kgs/cm<sup>2</sup> que accionaba un émbolo, cuyo movimiento



La apisonadora, "txilindro", era instrumento indispensable para la reparación de los caminos.

la Diputación Guipuzcoana no han dejado de crecer, pasando de los 638 Kms. en 1975 a los 1.580 actuales.

Estas circunstancias históricas han obligado a la provincia, desde hace décadas, a llevar a cabo una importante actividad en la construcción y mantenimiento de carreteras y caminos, para lo que ha dispuesto de un servicio especializado adaptado a los medios y a las necesidades de cada época. Dentro del mismo hay que destacar por las características de su

tiempo -en 1968 en Guipúzcoa había 109 camineros y 14 capataces- hasta su reducido número actual.

## El inolvidable "txilindro"

Hasta hace unos cuarenta años, las brigadas se componían de una docena de trabajadores (maquinista, fogonero, mecánico conductor, encargado de cantera y ocho camineros) a las órdenes de un capataz. Su función era fundamental-

**H**asta hace unos cuarenta años, las brigadas se componían de una docena de trabajadores a las órdenes de un capataz. Su función era fundamentalmente la conservación de las carreteras dependientes de la Diputación Foral.

alternativo se transmitía a las ruedas mediante un mecanismo biela manivela y una cadena. Los txilindros a vapor eran máquinas muy pesadas desde las 6/8 Toneladas hasta las 20, de andar muy lento, 2/3 Kms/hora y que consumían del orden de 1000 a 1200 Kgs. de leña por jornada de trabajo. Hacia 1965 empezaron a ser sustituidos por los Diesel. Disponían también, como elementos auxiliares, de un remolque o arrastre muy pesado con cuatro fuertes uñas que se clavaban en el asfalto y lo desgarraban en caso necesario, así como de un remol-

que-barracón de madera dotado de cocina y dos literas para servicio del fogonero y del resto de la cuadrilla. Cuando el txilindro se trasladaba lenta y pesadamente por la carretera llevaba enganchado tras de sí el arrastre y el remolque, formando una clásica estampa. En sus desplazamientos iba precedido por un caminero que enarbolaba una bandera roja. Su pitido, otra forma de anunciar su presencia, era también muy característico.

La llegada a los pueblos despertaba el entusiasmo de los niños y la curiosidad de los adultos. Posiblemente la majestuosidad de estas máquinas, sus rítmicos ruidos y las espaciadas visitas a cada lugar contribuían a ello. Por todo esto, los que tuvimos la suerte de ver los txilindros de vapor en funcionamiento, no los olvidaremos nunca. ■

### Puesto seguro pero peor pagado

Los puestos de trabajo de las Diputaciones Forales han sido considerados tradicionalmente como muy seguros, pero al propio tiempo, peor remunerados que sus equivalentes en la empresa privada.

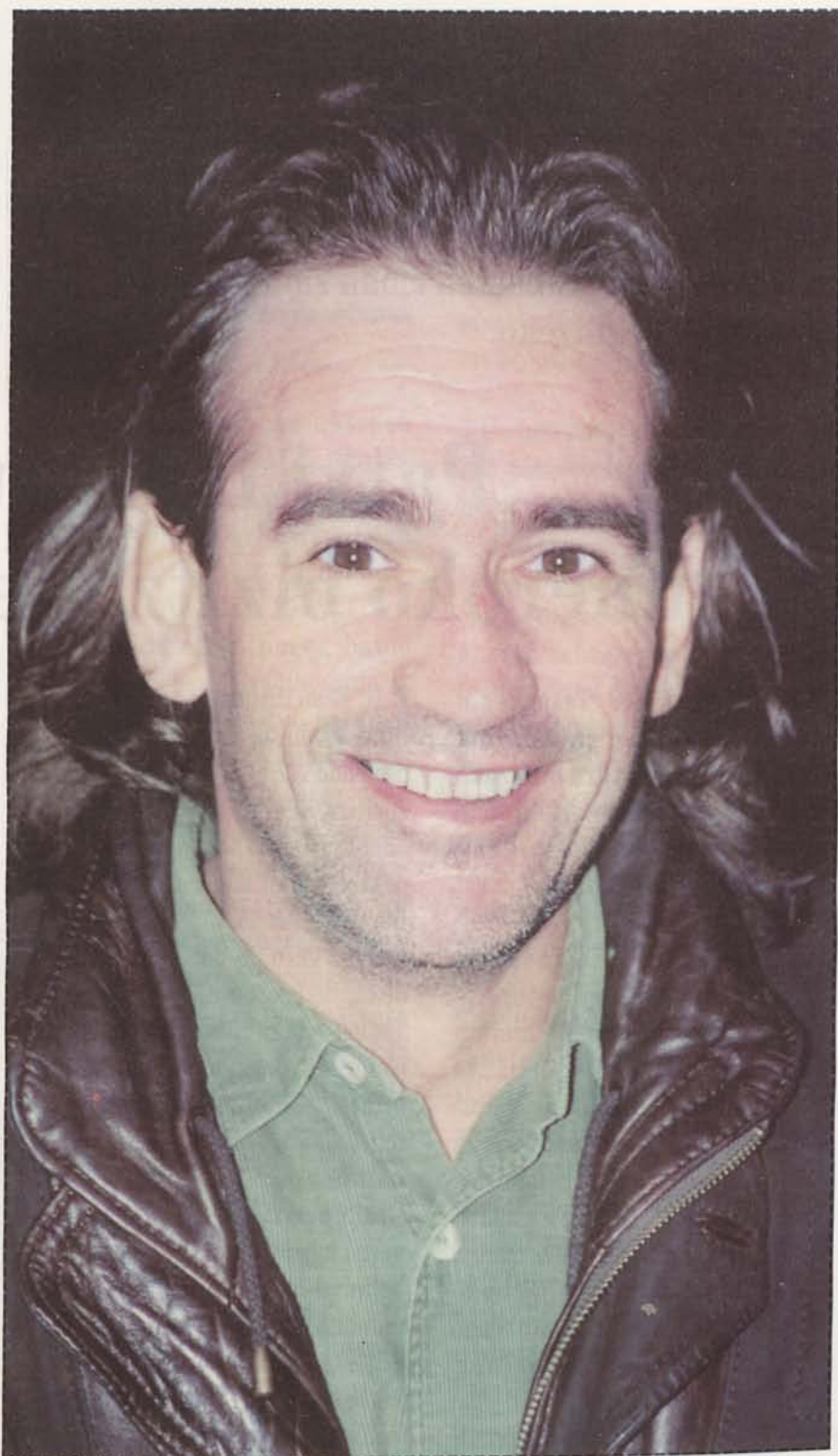
El "Reglamento para el servicio y conservación de las carreteras y caminos vecinales" de la provincia de Gipuzkoa de 1932 establece las siguientes dotaciones anuales:

Director	20.000 Ptas
Sub-director	15.000
Ayudante 1º	10.000
Ayudante 2º	8.500
Delineante	5.750
Sobrestantes	4.500
Capataces	3.500
Resto	3.000

En "Resto" se incluían los mecánicos conductores, maquinistas, fogoneros, encargados de cantera y camineros.

Los capataces y peones camineros desde los cinco años de servicio efectivo cobraban una gratificación anual que entre los 20 y 25 años era de 638,75 Ptas. y con más de 50, llegaban a 1.460,-. Las dietas por los trabajos en cuadrilla a más de 20 Kms. de su lugar habitual eran de 2 y 1,50 Ptas. diarias respectivamente, que se doblaban "en labores que exigían empleo de alquitranes, asfaltos u otras materias vituminosas". A su vez, a los que ocupaban casa-vivienda se les deducía anualmente 300,- Ptas., así como "el descuento obligatorio de una parte del sueldo para derechos pasivos". Un cuarto de siglo más tarde, en 1954, la estructura salarial se mantenía, si bien la retribución del caminero llegaba a las 8.000,- Ptas/año y las dietas a 22,50 Ptas./día. Actualmente su retribución anual bruta es del orden de 1,9 millones de Ptas. y la dieta diaria de 1.670,- Ptas.

# PATXI BISKERT



\*J.M.F.

Euskal Herri mailan aktoretik famatuenetarikoa dugu Patxi Biskert. Edo Tasio, beste askok horrela ezagutuko bait dute aktore gipuzkoarra. Eragin berezia eduki zuen pelikula horrek, izan ere Tasiok jendeartean eduki zuen harrerak behar zuen bultzadaxoa eman zion mundu honetan murgiltzeko.

lanbide nagusi bezala aktorea izango naiz.

---

#### Kartzeleratua

---

**T.U. Lankide:** Bestela aktore izan aurretik, nondik ibili zara? Zertara dedikatu zara?

## Patxi Biskert: “Eguneroko bizitza teatroa da”

**T.U. Lankide:** “Tasio” egin zenuenetik gaurdaino, zer izan da zure bizitzaz? Isilean egonda gero azken urte pare honetan bapatean leku danetan ikusten zaitugu.

**Patxi Biskert:** Isilean Tasio egin aurretik ibili nintzen, ordurarte hasi gabea nintzen zine mailan eta. Nere lehenengo pelikula 81ean egin nuen eta harrez geroztik ezer gutxi izan ere nik neuk ez nuen pentsatzen hau nere lanbidea izango zenik. Bi urte pasatu nituen ezer egin gabe zine mailan “Albaniaren Konkista” egiteko deitu ninduten arte. Geroxeago “Akelarre” eta “Tasio” egin nituen.

**T.U. Lankide:** Zer nolako eragina eduki zuen zure bizitzan “Tasiok” jendeartean eduki zuen harrerak?

**P.B.:** Esan dizudan bezala pelikula hura grabatu arte nik ez nekien oso ondo zer egin nere buruarekin, zertara dedikatu. Tasiok eduki zuen harrerak behar nuen bultzadaxoa eman zidan mundu honetan murgiltzeko.

Harrez gero 20 bat pelikula egin ditut, denak, noski, ez dute eduki Tasiok eduki zuen harrera baina badira oso pelikula onak 20 horien artean, “Ehun metro”, “Un negro con un saxo”, “El dorado”, “Offeko maitasuna”...

Orain berriz nahiko argi daukat nere lanbide definitibo hauxe izan behar dela, zine eta antzerkiko mundua alegia. Dagoeneko ez naiz gogoekin sentitzen lantegi batera joateko edota liburuak saltzen ibiltzeko, orain dela 12-13 urte ibili nintzen bezala. Baliteke beste bizi-molde batzuk aurkitzea, inoiz ez dakizu zer gerta daitekeen, baina

**P.B.:** Denetik egin dut pixkat. Lantegian ibilia naiz, liburu-saltzaile ere, eta baita granja batean. Gehienbat horretan ibili naiz baina tartean ere beste gauza batzuk egin izan ditut. Arabako zentsua egiten aritu nintzen, euskaltzaindiak Gasteizen duen ordezkartzan, politika mailan...

**T.U. Lankide:** Zenbat denbora eman zenuen politikaren munduan?

**P.B.:** Militantzian ibili nintzen 1972an erori arte. Guztira ia 4 urte pasa nituen barruan. Gero Franco hil eta gero beste motatako militantzia izan zen. Euskal Herrian izugarritzko moldaketak egon ziren orduan, 76tik aurrera batez ere, gestorak bultzatzen ibili nintzen, sindikalismoan ere mur-

gildu nintzen, egunkari berriak bultzatzen... Danetan sartuta!

**T.U. Lankide: Nola gogoratzen dituzu kartzelan pasatutako egunak?**

**P. B.:** Ez diot inori gomendatzen. Edozein modutan aldeztu aurretik banekien kartzelara joan nitekela eta orduan ez zitzaidan hain gogorra egin. Gainera Euskal Herrian izugarriko solidaritate eta alkartasuna dago presoekiko eta nolabait horrek moralamanten-

tzeko lagundu egiten du. Kartzel barruko egoera ere izugarri aldatu da, gaur egun askoz ere egoera gogorrago batean bizitzen da kartzelatan, barruko erregimenak eta zigorrak askoz ere latzagoak dira.

## Antzerki-aktorea

**T.U. Lankide: Zineko aktorea izan zara betidanik. Orain berriz antzerkia egiten hasi zara. Nola ikusi duzu zure burua?**

**P. B.:** Pentsatzen nuena baino askoz ere hobeto. Nahiko urdurik hasi nintzen baina saio pare bat egin eta gero dexente lasaitu nintzen. Kontutan hartu behar duzu honek ez dizula ematen zineak errepikatzeke ematen dizun aukerarik, ondo edo gaizki sentitu arren saioa aurrera atera behar duzu eta gainera antzezlanak ikusteko sarrera erosi duen jende mordo baten aurrean.

**T.U. Lankide: Eskola edota unibertsitatetik pasatutako diren**

**akto-**

**rean errekurtsio gehiago edukiko dituzte egoera horietan. Ez duzu uste?**

**P. B.:** Bai ala da. Nik, nere txarrerako sekula ez dut ikasi. Nere txarrerako esaten dut zeren eta askotan ona izaten da beste motatako errekurtsio edukitzea egoera konkretu batzuei aurre egiteko.

**T.U. Lankide: Baina aktore on bat izateko berezotasuna oso inportantea da.**

**P. B.:** Berezko zerbait edukitzea ona da duda barik. Baina ez dugu ahaztu behar eguneroko bizitza teatroa dela. Aitarekin, amarekin, edota lagunekin egotea teatro bat da. Guk geuk, aktoreok, egiten duguna pertsonai konkretu bat interpretatzea da, horixe da hain zuzen ere aktoreei tokatzen zaigun papera. Hala ere aktore onenak politikoko profesionalak izaten dira.

**T.U. Lankide: Futbolistek asko ikasten omen dute partidoak ikusten. Zuk zeuk ba al daukazu zinera joateko ohiturarik?**

**P. B.:** Geroz eta gutxiago, astirik ez daukat eta. Gainera gaur egun botatzen dituzten superproduzio horiek ez ditut oso gustoko, ni intimistagoa naiz, beste motatako pelikulak gustatzen zaizkit. Orain telebistan ematen dituzten pelikulak ikusten ditut gehienbat.

**T.U. Lankide:**  
"Instinto Básico", "Sólo en casa", "Terminator", "Mad Max" eta horrelakorik ez zenituzke ikusiko orduan.



Foto: J. Olalde

**P. B.:** Ez horixe.

Beste era bateko istorioak gustatzen zaizkit. Zine historikoa, abenturazkoak, baina ez zientzia fikziozko aparatosidade handiko horiek.

### **Euskal zine industrigintzaren eza**

**T.U. Lankide:** Baina gero horiek izaten dira gehien ikusten diren pelikulak, Estatu Batuetan eginikoak. Zer gertatzen da bertako zinearekin? Ez al dakigu gure pelikulak promozionatzen?

**P. B.:** Jakin badakigu baina ez daukagu posibilitaterik. Industri zinematografiko baten faltan gaude horixe egin ahal izateko. Momentu honetan ia zine-industria guztia amerikarren eskuetan dago, %80a baino gehiago esango nuke nik. Gauzak horrela egonda ezin dugu inoiz euren mailara iritsi. Adibidez, "Instinto Básico" promozionatzeko orduan egunero iragarri bat jarriko dute telebistan,

baina ez katai bakar batean, zazpi badaude zazpiretan jarriko dute iragarkia egunero. Distribuidorak eta sala nagusiak ere estatu amerikarraren zirkuitutan sarturik daude. Madrilen ez dakit zenbat sala dauden baina seguru nago haien %70a multinazional horien eskuetan egondo direla. Eta horrela bi motatako inperialismoa zabaltzen dute, ekonomikoa eta kulturala. Gainera pelikulak loteka saltzen dituzte, hau da Instinto Básico nahi izanez gero beste 9 pelikula hartu behar dituzu horrekin batera. Guzti horren ondorioz hemengo industria geroz eta ahulago dago, geroz eta okerrago.

**T.U. Lankide:** Eta nola da posible panorama ahul honen aurrean Euskal Herrian hainbeste zuzendari gazte sortzea?

**P. B.:** Belaunaldi berri bat ari da azaltzen, baina ez zuzendaritza mailan bakarrik, aktoreak ere hortxe daude, eta teknikoak beste horren beste. Alde horretan izugarriko aurrerapena egin dugu

azken 10 urteotan, baina oraindik ez dugu lortu Euskal Herri mailan ganorazko produktora bat sortzen. Ez gara kapaz izan 4 urtean 3 pelikula egingo duen produktora bat sortarazteko eta hori behar beharrezkoa da euskal zinea mantendu nahi baldin badugu.

**T.U. Lankide:** Ez al dira nahikoak administrazioetatik datozen dirulaguntzak? Zer nolako papera jokatzen dute dirulaguntza hauek?

**P. B.:** Euskal zinea sustatzeko azpiegitura minimo bat behar da eta horretarako ez da administrazioa joan behar, dirulaguntzek ez bait dute hori konpontzen. Zineak beste diru-iturriak behar ditu eduki. Nola lortu? Nik ez dakit, desgrabazio bidez kultura delako edo antzeko zerbait.

**T.U. Lankide:** Produktora independenteak behar dira beraz, eta ez administraziopean egoitea ...

**P. B.:** Bai horixe. Administrazioak beste gauz batzutan lagundu behar du, baina batez ere hasten den jendeari. Nere ustez Saura bati 50 milioi ematea pelikula bat egiteko

ez dauka zentzunik. Saura oso ezaguna da eta hemen ez badu dirurik bilatzen Alemanian edota

Frantzian bilatuko du. Konsagratutako zuzendari bati 50 milioi ematea pelikula bat egiteko

astakeri hutsa iruditzen zait. Hasten den jendeari eman behar zaio diru hori. ■

## “Betidanik izan naiz tipo naturala”

**T.U. Lankide:** Paper konkretu bat egiteko gogorik?

**P.B.:** Kriston pila.

**T.U. Lankide:** Adibidez?

**P.B.:** Pertsonai historikoak. Lope de Agirre bat edo Loiolako Ignacio. Edozein pertsonaiak eduki ditzazke kriston berezitasunak, segun eta nola planteatzen den gidoia.

**T.U. Lankide:** Bada komentario bat zera esaten duena, sarritan aktoreak hain sakon barneratzen dutela interpretatu egiten dituzten pertsonaiak azkenean norberaren izakera aldatu egiten dela. Zer eritzi duzu horretaz?

**P.B.:** Niri ez zait inoiz horrelakorik gertatu. Ni plano baten rola bukatu eta gero prest nago musean jokatzeko. Beste aktore batzuk berriz guztiz konzentratu egon behar dira atsedenaldira horietan, gidoia ikasiz edo ensaiatzen.

**T.U. Lankide:** Michael Douglas Instinto Básico rodatu eta gero ezin izan omen zuen gaudituz Sharon Stone-arekiko dependentzia sexuala....

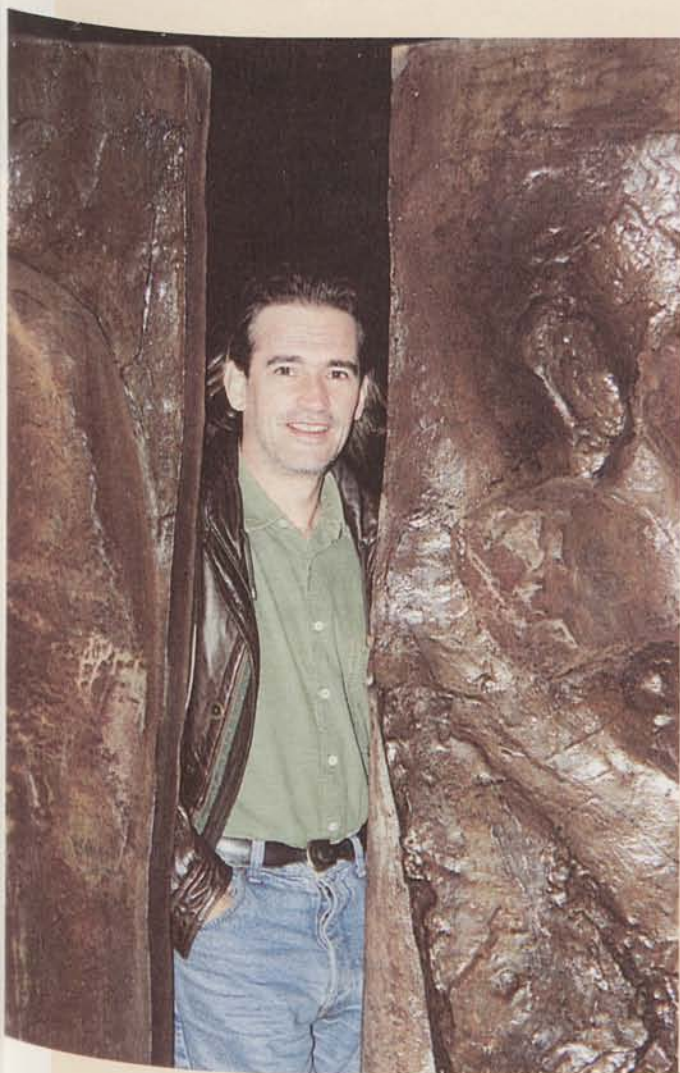
**P.B.:** Nik ez ditut gauza horiek sinesten, publizitatezko argudio hutsak dira eta. Horrelakorik esatea ondo datorkie pelikula ikusten joateko morbo gehiago sortzen delako. Potentzia sexuala gora egin zitzaiola eta gainera kezkatu? Ni behintzat ez nintzateke psikiatrarengana joango!

**T.U. Lankide:** Kaletik zoazela, autografo asko firmatu egin behar dituzu?

**P.B.:** Bai, jende mordo bat eske etortzen zait eta. Manifestazio batetara joaten naizen bakoitzean ordubate inguru egoten naiz autografoak firmatzen. Kanean ikusten nautenean ere begira geratzen dira eta sarritan zerbait esaten didate. Ni gustora sentitzen naiz errekonozimendu bat delako.

**T.U. Lankide:** Tipo famatua zara. Nola eramaten duzu ospearen pisua?

**P.B.:** Ni beti izan naiz oso pertsona normala, naturala. Neretzat hau lanbide bat da eta horrela onartzen dut.



## Seguros Lagun-Aro firma un acuerdo con IMA, líder europea de asistencia en viaje

Seguros Lagun-Aro, de la División Financiera de la Corporación MCC e Inter Muelles Assistance (IMA), empresa filial de las mutuas francesas de seguro y líder en el mercado europeo en el área de asistencia en viaje por carretera firmaron el pasado mes de diciembre un acuerdo de colaboración.

Tanto los representantes de Seguros Lagun-Aro como de IMA coincidieron en afirmar que el acuerdo es bueno para ambos, ya que constituye un paso más en la línea de internacionalización de las empresas. Este acuerdo de colaboración tiene, si cabe, todavía más significación, ya que está protagonizado por dos entidades pertenecientes a la economía social.

## Absentismo laboral en las Cooperativas

En relación con el índice de absentismo de los mutualistas de las Cooperativas integradas por Lagun-Aro, se está realizando en algunas Comunidades un importante esfuerzo para su reducción. Ello hace que el índice de absentismo medio de algunas Comunidades sea menor que el pasado año, si bien supera ligeramente la previ-

sión efectuada por Lagun-Aro. Según datos a 30 de noviembre de 1.992,

que corresponden a la I.L.T. (Incapacidad Laboral Transitoria) real hasta el 30 de octubre, el índice de absentismo es del 4,664 %, frente a un 4,65 % previsto. Del mismo el 0,676 corresponde a accidentes; el 0,423 corresponde a maternidad y el 3,565 corresponde a bajas por enfermedad.

Finalmente señalar que por Comunidades 6 están por debajo del previsto y 5 lo están por encima.

Al acto protocolario de firmas, que estuvo presidido por el Director de Economía social del Gobierno Vasco Felipe Yarritu, asistieron entre otros Eduardo Arana, Presidente de Seguros Lagun-Aro e Ives Mora, Presidente del Consejo de Vigilancia de IMA.





# Kooperatibetako Berriak



## Lealde S. Coop., Premio Nacional al Diseño Industrial de Máquinas-Herramienta

La Cooperativa Lealde obtuvo a finales del pasado año el Premio Nacional al Diseño Industrial de Máquinas-Herramienta 1.992 en la modalidad de Arranque de Material.

El galardón, entregado por el Ministro de Industria Claudio Aranzadi al gerente de Lealde Agustín Elordi -momento que recoge la fotografía-, le fue concedido por su proyecto Centro de Torneado TCN-10 en base a las siguientes consideraciones: balance equilibrado de la forma y color, impresión de conjunto, de calidad

y de seguridad de uso y correcto acabado final y de detalle. Los patrocinadores del Certamen quisieron reconocer el compromi-

so inversor en recursos humanos y técnicos de todos los fabricantes de Máquinas-Herramienta que orientan sus esfuerzos hacia posiciones de liderazgo en competencia con empresas internacionales. El Premio Nacional al Diseño de Máquinas-Herramienta, organizado por el Centro de Diseño Industrial, la Feria Internacional de Bilbao y la A. F. M. (Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-Herramienta) pretende distinguir a las empresas que dentro del sector se caracterizan por su preocupación e interés por esta actividad.



Orona concluye el complejo montaje de la estructura espacial del nuevo estadio Anoeta



# ORONA

ORONA, MCC  
Korporazioko  
Kooperatiba, azken uki-  
tuak egiten ari da hilabete  
honetan Anoetako futbol  
zelai berrian eraiki duen  
egitura espazialean.  
Egitura honen muntaia  
oso konplexua omen zen  
baina Hernaniko  
Kooperatibak ederki asko  
burutu du bere lana.

## Más difícil todavía

**L**a Cooperativa ORONA, perteneciente a la Corporación MCC, está, al cierre de esta redacción, a punto de concluir el montaje de la estructura espacial de cubierta del nuevo estadio Anoeta de San Sebastián.

En total serán 14.032 m<sup>2</sup> en planta el total del área que cubrirá la obra que se compone, entre otros, por los siguientes elementos: Una malla espacial configurada aproximadamente por 17.500 barras y 4.700 nudos, una subestructura de correas realizada mediante perfil en frío, una pasarela de mantenimiento que a su vez será el soporte de la iluminación, y todos los elementos de sujeción.

### Montaje complicado

El montaje de toda la estructura de cubierta tiene un grado de comple-



# Kooperatibetako Berriak

alidad elevado, ya que en primer lugar hay que montar en el suelo cada una de las 29 secciones en las que se subdivide la malla espacial, para proceder posteriormente a la elevación y definitivo posicionamiento de las secciones. A todo ello hay que añadir la imposibilidad de realizar el montaje de los tramos completos en el terreno de juego y la imposibilidad de situar las grúas en el campo de fútbol, lo que limita en gran medida la maniobrabilidad de éstas.

## Fases del montaje

La primera fase consiste en el montaje de los diferentes tramos en el suelo, para lo cual cada una de las

marca diferente, de forma que el mismo se realice de manera similar al montaje de un mecano. En esta fase, para evitar que la estructura

durante el montaje se colocaron varios calces que separaron la estructura del suelo.



Para llevar la segunda fase del montaje, consistente en la izada y cosido del tramo anteriormente montado en el suelo, fueron necesarias enormes grúas de capacidad comprendida entre 50 y 300 Tn. ya que los tramos a elevar tenían un peso comprendido entre 4 y 16 Tn. Una vez que los tramos de malla se asientan en su posición definitiva se procede al cosido de los tramos entre si en altura.

La tercera fase consiste en la perfecta colocación o

esferas así como cada una de las barras iran identificadas con una

se ensucie o se dañe al contacto de los tubos y barras con el suelo,

posicionamiento topográfico del tramo izado. □

# A MEDIA LUZ

## ADIOS AL 92

\*José M<sup>e</sup> Larrañaga

Pusieron tanto empeño en destacar el año que acaba de terminar sobre otros años, que todos teníamos expectativas sobre su desarrollo, unos para negarle cualquier cualidad especial otros identificándolo con hitos históricos.

A mi, la verdad, me ha defraudado bastante. Esperaba especialmente que el V Centenario del descubrimiento sirviera para alumbrar nuevas alternativas a la convivencia entre distintos pueblos. El dichoso año nos ha traído, no ya una mejora en este aspecto sino una regresión a posturas de intolerancia.

Esperaba que se produjera una profunda reflexión sobre la variabilidad de la moral y de la ética que nos diera una orientación para el futuro. Pienso que hay una clara ampliación de la conciencia moral a través de los tiempos y que algunas cosas que eran consideradas muy justas o injustas hace 20 años, no son consideradas igualmente hoy en día.

Hace 500 años se inició un período de la historia donde se produjo el mayor genocidio que

recoja la historia humana. La esclavitud cobró carta de naturaleza para

miles de millones de seres. Y todo ello se hacía, apelando a ideas religiosas basadas en el amor fraterno.

Los puritanos ingleses que arribaron al estado de Massachusetts llevaron a cabo tal sistemático genocidio con los indios que hoy no existen. Ellos lo consideraban no sólo moral, sino que pensaban que estaban siguiendo la palabra de Dios y básicamente tenían razón según la interpretación de entonces de la Biblia. De modo que el genocidio era considerado altamente moral.

Pongo este ejemplo que nos toca un poco lejano (somos católicos no protestantes, vascos no anglosajones) para hacer un alegato menos visceral, pero todos podemos recordar nuestras propias miserias históricas acercándonos a Bartolomé de las Casas sin ir más lejos.

Me hubiera gustado que los hombres de ciencia aprovecharan la coyuntura onomástica para reflexionar a la luz de la experiencia los actuales postulados morales que permiten la muerte por hambre, de miles de seres inocentes mientras otros gastan dinero en la búsqueda de fórmulas para enflaquecer. O que la ética no salte hecha pedazos por admitir el

desempleo de muchos cuando hay tanta tarea por realizar en nuestros pueblos y ciudades. O que haya marginaciones irracionales, o que persista la esclavitud salarial, el rechazo del pobre del tercer mundo.

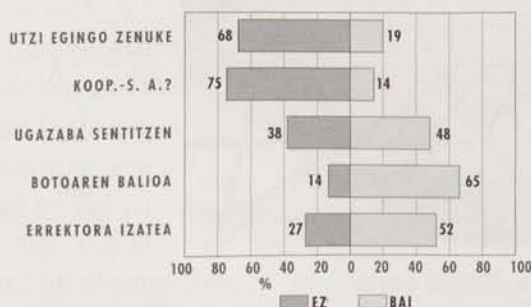
Intimamente me revelo ante la capacidad de matar un indio pensando en la defensa de la Biblia y me considero mejor que aquellos antepasados que buscaban el oro americano. Pero mi firmeza se tambalea cuando autoanalizo mi actitud ante la limpieza étnica que se practica en la antigua Yugoslavia o lo que aportó a la lucha del hambre en Africa.

Porque, sin estar en contra de esa concienciación estimo poco ético que las conciencias bien pensantes luchen y se solidaricen con tanta fuerza por los enfermos del sida y su marginación social (todo dios aparece con la cintita roja en la solapa) y no se combata con igual intensidad una enfermedad que produce más muertes y cuyo remedio es conocido desde el principio de la vida sobre la tierra: comida.

La humanidad que no aprende de su pasado está condenada a que se repita la historia. 1992 ha sido, en mi opinión, una ocasión perdida.

## Errakuntz zerrenda

### GAZTEEN ERITZIA KOOPERATIBAZ



### Gazteen eritzia kooperatibaz

Aurreko T.U. Lankideko alean hankasartze bikaina egin genuen "Gazteak eta Kooperatibak" izeneko artikuluan grafiko bat egiterakoan, izan ere baietza eta ezetza guztiz alderantziz jarri genituen. Horra doakizue grafikoa modu zuzenean.

Ale berdinean ere beste hankasartze bat egin genuen, hain zuzen ere Jose M<sup>e</sup> Mendizabalek idatzitako artikulua argazki oinean. "El afán consumista, religión de los tiempos modernos" jarri nahi genuen, baina horren ordez esaldi kurioso atera zitzaigun: "El afán comunista, religión de los tiempos modernos".

OSASUNA  
SALUD

## Estrés e informática

\*Eukeni Olabarrieta

En los últimos años ha corrido mucha tinta sobre un tema de palpitante actualidad: el estrés. Un mal cuyas causas, lo mismo que sus síntomas, son variadas y de difícil catalogación sanitaria. Los ordenadores han invadido no sólo las fábricas y empresas sino también los hogares. Son muchos los que pasan horas, a veces de forma apasionada, colgados, ante la pantalla del ordenador. Otras veces la pasión no es tal y es una obligación impuesta por las nuevas organizaciones de las modernas empresas, que cuentan con menos personal pero con más dotación de equipos informáticos. Hay profesionales de la informática que viven sujetos a excesivas exigencias laborales.

Mucha tinta ha corrido también sobre los peligros para la salud de pasarse horas ante las pantallitas y el teclado. Se ha culpado a las radiaciones, a la postura, al esfuerzo visual, de muchos de los males que aquejan a los informáticos y a los usuarios.

El Instituto de Medicina Psicosomática del Instituto Karolinska de Estocolmo ha venido a arrojar alguna luz sobre el origen de los males. Un estudio realizado sobre miles de personas ha puesto de manifiesto que los trastornos observados en personas que trabajan habitualmente frente a un ordenador - irritaciones cutáneas, picores, irritabilidad, etc. - se deben no a la radiación, sino al estrés o cansancio crónico.

Lo que estos científicos definen como "estrés tecnológico" eleva la concentración de dos hormonas, la tiroxina y la prolactina, que son las responsables de dichas molestias. También han notado una disminución de otra hormona, la testosterona.

No hay que temer pues a las radiaciones de las pantallas, sino al estrés tecnológico.

Si tenemos en cuenta que el futuro pasa por el ordenador, haremos muchas cosas desde el ordenador casero, que en todos los ámbitos laborales una de las herramientas más importantes va a ser la informática y la consiguiente pantallita, vamos a tener un futuro estresante, y el denominado "estrés tecnológico" se convertirá en una nueva epidemia, lo que no parece que vaya a tener mucha importancia dada la cantidad de epidemias que nos asolan en los últimos años: cancer, infarto, sida, enfermedad de Alzheimer, osteoporosis, neurosis, depresiones, etc... Las plagas de Egipto, al lado de las modernas epidemias, nos van a parecer bendiciones de los dioses.

No le va a quedar más remedio que tomarse en serio, y yo lo dije bien en serio, la regla de las tres CCC: cafelito, corrida y corridita. Pero si además trabaja ante ese instrumento diabólico y brujeil que es el ordenador, no lo dude, haga un poco de yoga que le vendrá de perlas.



# Otalorako Berriak



## Nuevo IKAS para el sector industrial

Las necesidades planteadas por las Cooperativas han orientado a la dirección de OTALORA a diseñar un programa especializado para el sector industrial.

Sus líneas maestras responden a la formación de Mandos de Producción con orientación transformadora



de los esquemas tradicionales y propiciadores de actividades tendentes a la capacitación de los colaboradores. La situación económica que atravesamos ha aconsejado el retraso en el comienzo del programa y se está estudiando la posibilidad de formar un grupo mixto, con postgraduados y socios con funciones de mando en líneas de producción procedentes de las Cooperativas, que aporte a los cursos la mezcla de conocimientos y experiencia práctica.

Las Cooperativas interesadas en el programa pueden contactar directamente con OTALORA.

## OTALORAKO liburutegia dagoeneko zabalik

Urte berriarekin batera bere ateak zabaldu ditu OTALORAKO liburutegiak MCC Korporazioko bazkide guzientzat. Liburutegi honetan gai ezberdinei buruzko liburuak kontsultatzeko aparteko aukera edukiko duzue, izan ere 2500 liburu inguru dago bertan.

Dagoeneko zure kooperatiban edukiko duzu OTALORAKO liburutegian aurki ditzazkezun liburuen zerrenda.

Interesaturik egonez gero liburu konkretu batean bertatik pasa zaitzekete kontsulta egiteko.

Hona hemen aurki dezakezunaren aurrerapen bat: erreferentzi orokorrak (entziklopediak eta hiztegiak, giza zientziak, zuzenbidea...), ekonomiazko

liburuak (ekonomia orokorra, enpresa-ekonomia...), giza ekonomiarri buruzko liburuak eta aldizkariak. Lehen aipatu bezala liburutegian dagoen edozein liburu kontsultatzeko aukera edukiko duzue, ez aldiz liburuak OTALORAtik ateratzeko, izan ere hasierako asma ez da edozein liburutegi funtzionatzen duen bezala funtzionatzea, OTALORA liburuen kontsultarako gune bat lortzea baizik.

Beraz, badakizue interesaturik egonez gero bertatik pasa zaitzekete.

## “Trabajador

Estamos en la sobremesa de una de esas cenas entre amigos, al amparo de una Sociedad Recreativo-Cultural, como eufemísticamente se les llama a nuestros “txokos” gastronómicos.

Bien comidos y bien bebidos se habla de todo: de política, de economía, de religión, de ciencia, de arte, de deportes, etc.etc

En uno de los grupos la conversación se centra sobre las cooperativas.

-Las cooperativas ya no son como antes: cada uno va a lo suyo; aquel espíritu de solidaridad ha desaparecido... Si Don José María levantara la cabeza...

-Bueno, eso dice la gente; pero ahora también existe un estilo propio, más técnico que antes; nos hemos masificado y no podemos funcionar como antes, cuando una cooperativa era como una familia. Sin embargo, no se nos puede confundir con una empresa capitalista.

-Vosotros como todos los demás: vais por las pesetas...

-Eso se ve; y si no es ahora, dentro de poco, seréis una empresa capitalista, y los socios serán unos asalariados, más o menos camuflados.

-Vamos a ver: ¿qué es una cooperativa?

-Nosotros los cooperativistas tenemos una estructura social y económica muy diferente: como socios todos somos iguales; en una Asamblea General todos podemos participar con igualdad de derechos; la empresa es nuestra y pro-

## de todas clases”

## ANECDOTARIO



miamos sobre todo al trabajo, antes que al capital; dedicamos una parte de nuestros beneficios a fondo de obras sociales...

-¿Que sois todos iguales? Sí, todos iguales pero unos más iguales que otros ... Y así siguen los comentarios, no del todo ortodoxos, pero sí interesantes, hasta que salta uno:

-No sé si viene al pelo, pero voy a contar una anécdota:

“A la llegada de la Segunda República a España en 1931, se trató de inmediato de elaborar una nueva Constitución, con la participación de eminentes personajes de la política y de la cultura: Unamuno, Madariaga, Alcalá Zamora, Azaña...

Llegó el momento de presentar, para su aprobación, la nueva Constitución al Congreso de Diputados, en solemne sesión. El Presidente dio la palabra al Secretario para que procediese a la lectura del articulado.

Sin más comentarios comenzó la lectura, dándole al tono de voz cierta solemnidad:

-Artículo 1º: España es una República constituida por trabajadores de todas clases.

Una fuerte ovación parecía indicar que el susodicho artículo iba a ser aprobado por aclamación. Pero hecho el silencio, salió desde el fondo una vocécita de un diputado:

-Sr. Presidente, Señorías, pido una explicación: ¿Qué significa eso de Trabajadores de toda clase? Un catedrático, un ingeniero, ... ¿son trabajadores? Un estudiante, un jubilado, un sacerdote... ¿son trabajadores? ¿son trabajadores los asalariados que escaquean el trabajo, los vagabundos que tienen como oficio vivir del engaño, los “señoritos” que han heredado una fortuna y no hacen nada productivo...? Y nosotros, ¿somos trabajadores?

Aquí se armó la marimorena; al final nadie se aclaraba cuáles eran los requisitos para ser español y republicano. No había forma de salir del artículo 1º; aquello era un atolladero. Nadie se aclaraba en la definición de Trabajador. ¿Es que había Trabajadores de varias clases?

Conque el Presidente tomó la palabra, y en uso de sus atribuciones, con el asentimiento de la mayoría, proclamó:

-Señorías, resumiendo la diversidad de opiniones aquí vertidas, creo que el artículo está bien redactado; que se quede como está y que cada cual lo interprete a su buen saber y entender. Vamos a proceder a una nueva lectura. El Sr. Secretario tiene la palabra:

Artículo 1º: España es una República constituida por trabajadores de todas clases.

Pero esta vez, en la lectura del subrayado, cambió de tono y lo destacó con un

retintín malicioso”.

Esta es la anécdota. La sobremesa continúa con el jolgorio de costumbre. Un comensal propone:

-¿Qué os parece si abrimos un concurso? La prueba consistirá en una definición. Por ejemplo, definir una cooperativa, comenzado por aquello de: “Una cooperativa es una república constituida...”

O esta otra definición:

“Trabajador es una persona que...”

(Continuará)

Rabiel

### NOTA DE LA REDACCION DE T.U. LANKIDE

Si queréis publicar en esta sección experiencias singulares de carácter anecdótico ligadas a vuestra actividad laboral, enviar dichas colaboraciones a la siguiente dirección:

T.U. LANKIDE  
OTALORA, AOZARAZA AUZOA  
APDO. 39  
20550 ARETXABALETA

La única condición es que la extensión de vuestros escritos no sobrepase los dos folios. No olvidéis firmar vuestras colaboraciones y anotar algún teléfono para que en caso de duda podamos contactar con vosotros.

# Aula Cooperativa

## EL PUZZLE SOCIAL

Hay personas que tienen dote de liderazgo y otros son gregarios por naturaleza. Los hay pasivos y los hay activos. Unos son agresivos y otros pacíficos.

Estas características humanas son sencillas de detectar y podemos, con bastante precisión, hacer entre nuestros conocidos una clasificación por modelos de conducta. Porque la conducta es algo que puede ser filmada en un video, que puede apreciarse a simple vista.

Ante esto la sociedad, la gente, nos hacemos la pregunta básica ¿cuál es la conducta mejor? y nos posicionamos moralmente enseguida, según nuestro interés y opiniones.

Para vecino preferimos a los pacíficos, para colaborador a los activos. Si somos líderes nos molestarán los gregarios como actitud vital, y no les comprenderemos, aunque buscaremos su colaboración para competir con otros líderes.

¿Quiénes son los mejores? Según y cuando, será una primera respuesta, aunque no nos aclare mucho.

Adam Smith dio con una respuesta mucho más comprometida y más eficaz: es mejor aquel que tiene éxito económico. Y es el mercado el que otorga el éxito o el fracaso.

Según este planteamiento cada cual buscará su propio camino hacia el éxito. Unos aliándose con

líderes porque no están seguros de poder caminar en cabeza, otros en solitario porque tienen fuerzas más que suficientes para vencer en la dura competencia. Otros seduciendo a los compañeros para que secunden sus proyectos.

Creo que nuestra sociedad y nosotros mismos, estamos impregnados de esta moral mucho más de lo que estamos dispuestos a reconocer. Esta valoración moral de la conducta está universalmente aceptada. Aunque hipócritamente la censuramos.

Pero hay otra respuesta que se vislumbra entre tanto planteamiento economicista como hay actualmente. Yo lo llamaría la respuesta ecologista.

Básicamente se trata de hacer la pregunta de forma diferente. En vez de decidir ¿cuál es la conducta mejor?, es plantear esta otra ¿cómo podemos mejorar la sociedad?

Esto supone dejar de lado valoraciones morales de las conductas individuales y pasar a buscar el beneficio de la globalidad, el objetivo común de mejorar la sociedad. Nadie es más que nadie aún siendo diferente.

Es la regla ecológica del equilibrio. Es poner límites al éxito personal para que no haya límites al éxito comunitario.

El significado último de una persona, un voto. Es eso, simplemente.

Es contar con todos, porque cada uno es pieza insustituible en el puzzle social. Si una pieza está marginada, no colocada en su sitio el puzzle está incompleto, inacabado. Como en la naturaleza cuando perece una especie no hay sustitución posible y pierde la naturaleza entera.

La economía liberal de Adam Smith selecciona sólo un tipo de piezas del puzzle y les reconoce por el éxito que les otorga. Las demás piezas tendrán que encajar en otro puzzle diferente. Hay más de una sociedad, más de un puzzle, según su doctrina.

Cuando, como nosotros, cooperativistas, o como los ecologistas, nos planteamos aceptar la diferencia y reconocer los valores de cada uno por igual, estamos atentando directamente a la moral individualista, a la moralidad que se mide por el éxito económico.

Estamos proponiendo el objetivo social como prioritario y la solidaridad como límite del provecho propio.

Una persona un voto, no es sólo un mecanismo de participación; es mucho más, es una forma de entender la sociedad, es la ideología ecológica aplicada a la sociedad de personas. □



# Kooperatibetako Berriak

**Agrupación Europea integrada por Fagor, Thomson y GDA**

## **La firma italiana OCEAN se incorpora a EURODOM**

El pasado mes de diciembre, en la Asamblea General de TEMFA celebrada en Londres, los miembros de esta Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE), creada en setiembre de 1.990 por los líderes nacionales Fagor Electrodomésticos (España) y Thomson Electroménager (Francia) y a la que en junio de este año se incorporó el líder británico General Domestic Appliances, han decidido acoger

como nuevo socio a la empresa italiana Ocean Electrodomestici, filial del grupo italiano Elfi SpA. Gracias a esta nueva adhesión, la agrupación TENFA, que en adelante se denominará EURODOM, ha pasado a ocupar el segundo lugar en el sector electrodoméstico europeo, con una cuota de mercado superior al 19 %, una facturación anual de 350.000 millones de pesetas y una facturación conjunta de 190.000 millones de pesetas.

Esta AEIE ampliada ofrece a cada miembro posibilidades de cooperación en las áreas de investigación y desarrollo en nuevas tecnologías, productos y procesos, compras de componentes y materias primas, intercambio de productos terminados e intercambio de experiencias en diseño y fabricación.



# FAGOR

## **FAGOR ARRASATE obtiene el Certificado de Empresa**

FAGOR ARRASATE, empresa perteneciente al grupo FAGOR y a la Corporación MCC (Mondragón Corporación Cooperativa) ha obtenido recientemente el Certificado de Empresa de acuerdo a las normas europeas ISO 9000, equivalente a la norma UNE 66900 de la española AENOR (Asociación Española de

Normalización y Certificación), así como el derecho de uso de la marca AENOR en sus productos. Las normas de la serie 9000 contemplan distintas áreas de la gestión de calidad como el control de diseño, el proceso productivo, la gestión de compras, almacenamiento y entrega de productos, auditorías internas de calidad, etc.

El Certificado de Empresa, concedido a todas sus plantas fabriles, significa el reconocimiento y validación del alto grado de calidad de sus productos y procesos productivos.

Indicar por último que FAGOR ARRASATE es una de las más prestigiosas firmas europeas dedicada al diseño y suministro de sistemas para el procesado de chapas (prensas, sistemas de estampación, líneas de corte, etc.).

## GURI DAGOZKIGUNAK

### Don José María, esperanza y compromiso

"Guardar el recuerdo de la obra bien hecha y de las personas que lo hicieron posible no es solamente un deber de justicia sino también una fuente de conocimiento y de referencia para las generaciones futuras. (...) Don José María nos sigue motivando a la esperanza y al compromiso, hoy como en su día tenemos graves e importantes desafíos delante de nosotros, pero también contamos con la necesidad y la utopía, con las personas y la ilusión para superarlos con éxito. Como decía Stendhal y la realidad cooperativa actual confirma -¿existe alguna gran hazaña que no haya sido una desmesura en el momento que se emprendió?-"

Jesús María Herrasti, en El Diario Vasco  
Diciembre 1.992



### Desempleo en el Alto Deba

"La situación en la comarca del Alto Deba es alarmante. Haciendo un recorrido por las sociedades anónimas de más de 50 trabajadores, se ha pasado de 7.092 empleos en el año 82 a 4.787 en el año 91, lo que supone una pérdida de 2.305 empleos, es decir un 32,5%. Las previsiones apuntan a que a corto plazo se destruirán otros 456 empleos, todo ello en base a los diferentes planes de viabilidad existentes, lo que implicaría una pérdida de un 10,3% sobre el actual nivel".

Egin  
Diciembre 1.992

### Tandem kulturarteko elkartea

Iazko azaroaren 30 eta abenduaren 1a bitartean ospatu ziren Tandem kulturarteko elkarteak antolatutako IV Nazioarte-

porazioari buruzko diaporama ikusi zuten, jarraian Koprporazioaren historiari buruzko konferentzia eta bukatzeko Fagor-eko hozkailuen planta bisitatu zuten.

Argazkian daukazuenak Arrasaten egondakoak dira.

### Cooperativistas puertorriqueños

Para finalizar el año 6 puertorriqueños estuvieron entre nosotros para conocer más en detalle las actividades realizadas por algunas de nuestras Cooperativas y entidades de cobertura. Los asis-

Desde la celebración de aquel seminario la comisión ha promocionado la creación de 3 nuevas Cooperativas y tienen varias actividades más en ciernes.

Con la experiencia del inicio de operaciones de las primeras empresas se han dado cuenta de que carecen de asesoramiento en ciertas áreas vitales para el funcionamiento exitoso de sus empresas: el área financiera, el área gerencial y la formación técnica e ideológica de los socios. La visita que realizaron tenía precisamente ese objetivo, tratar de dar respuesta en "clave Mondragón" a todas las interrogantes que se les pudiesen plantear en ese sentido.

ko Tandem ihardunaldiak. Saio hauetan hizkuntzak ikastearen prozesua eta honek gizartean daukan eragina aztertu zuten alemaniera irakasteko talde eragile honek gonbidatu zituen adituek. Ihardunaldi hauek ospatu behar zirela aprobetxatuz, beste motatako ekintzak egiteko parada eduki zuten ihardunaldietako partehartzaileek. Ekintza horietatik bat Arrasateko esperientzi kooperatiboa bisitatzeari izan zen. Bisitaldian MCC Kor-

tentes eran miembros la "Comisión para el Fomento, la Educación y la Promoción de las Corporaciones Especiales Propiedad de los Trabajadores" de Puerto Rico. Ya en octubre del año pasado 12 personas de esta comisión tomaron parte en un seminario sobre la experiencia cooperativa de Mondragón, al objeto de crear nuevos empleos en puerto Rico en régimen cooperativo con un modelo similar al de Mondragón.



# Cartas al Director

## UN INGLÉS VINO A BILBAO, O PUNTUALIZACIONES A UN CAMBIO DE "IMAGEN"

Recientemente en Caja Laboral, y con el asesoramiento de una empresa inglesa, se ha procedido, entre otras acciones ligadas al campo de la apariencia, a la presunta barrabasada de sustituir la popular llave, símbolo reconocido de nuestra entidad, por un híbrido que, en el supuesto de que siga siendo una llave, será en todo caso una "llave inglesa".

Tampoco es moco de pavo lo del fucsia de las marquesinas sobre todo teniendo en cuenta que la mayor parte de nuestras oficinas se encuentran en cascos urbanos y tratadas con revestimientos nobles (piedra, mármol, granito, etc.). Si a esto le añadimos que el rótulo es ilegible a más de veinte o treinta metros, pues ... usted mismo.

Siguiendo esta misma línea de peluquería, el eslogan que remata (en el sentido literal de la palabra) la campaña de presentación del cambio de imagen "ALGO ESTA PASANDO EN CAJA LABORAL" se convierte, dadas las circunstancias históricas de CLP, en una auténtica perla cultivada. Si la trayectoria de Caja Laboral ha sido inmejorable, si todo ha ido de cine desde los inicios, si estamos entre las cien empresas más rentables del mundo ... por favor, seamos serios, no echemos mano a frases de El Corte Inglés, sobre todo si son inoportunas, toquemos madera y jojalá! en Caja Laboral no esté pasando nada.

Es obvio decirlo, pero no gratuito: los cambios, aunque sólo sean de imagen, para mejor. De momento, lo único que está claro

es que va a ser un cambio carísimo ¿500, 600 millones? ¡auskalo! .

Pero, en fin, como tampoco se trata de estar todo el tiempo serios y dicen que reírnos de nosotros mismos es buena tera-

pia, acompaña un chiste gráfico como ilustración de las puntualizaciones.

Socio nº 478 de CLP



# 10 galdera...

## Mertxe Ibarluzea-ri

MIBAkO administratzailea

### “Feminismoaren izenean demagogia asko erabiltzen da”

Beste asko bezala zirkunstantzi historikoek egindako kooperatibista bat da Mertxe Ibarluzea. 18 urte egin ditu dagoeneko MIBAkO bazkide bezala. Gustokoen duen esaera, “ezina ekinez egina”.

\*J.M.F.

**Zera esan didate zugandik: “39 urte, 3 seme-alaben ama, gizonen enpresa baten administratzaile, langilea eta euskalduna”. Balio dezake?**

Detailetan sartu barik bai, balio dezake.

**Eta nola sentitzen zara horrenbesteko erantzunkizunekin?**

Batzutan gaizki. Ez da erreza izaten beti laneko, etxeko edo familiako eginkizunak beste batzuekin ondo eskontzea. Hala ere baikor izanez gero gauza asko egin daitezke.

**Nola administratzen dituzu eguneko 24 orduak?**

Gozean 8ak aldera urtetzen dugu etxetik etxeko guztiok, hiru ume eskolara eta senar emazteak lanera. Bazkaldu kanpoan egiten dugu danok eta arratsaldean bakoitza bere orduan bueltatzen da. Nik 6.30etan uzten dut



lana eta gero etxean bakoitzak bere eginbeharrak ditu.

**Zer eskatuko zenioke 93-ari?**

Gure haurtzaroan, zaharreei entzuten genien “osasuna eta bakea daukanak...” Ez dira ba txarrak! Osasuna, bakea, eta lana ez dadila falta.

**Jaiotze tasek kontra egiten dizute. Zergaitik 3 seme-alaba?**

Horrela erabaki genuelako. Batzbesteko bat egiteko batzuk gainetik egon behar dira eta beste asko azpitik.

**Zure kooperatibako Kontseilu Errektoreko kidea zara. Zer gehiago, buruhaustek ala satisfakzioak?**

Buruhaustek. Sarritan ez da erreza izaten erabakiak hartzea gustoko konponbiderik ez dagoenean.

**Gustoko duzun esaera zahar bat esaidazu**

Ezina ekinez egina.

**18 urte daramatzazu MIBAn. Zer diferentzia dago orduko eta gaurko MIBA artean?**

Hasierako garai hartan MIBA gehienbat eginkizun sozial bezala ulertzen zen, baserritarreei zerbitzu bat ematea zen gure helbururik nagusia. Gaur egun pentsamolde horrekin, jarraitzen dugu, baina gaurko enpresa baten erara lan egiten saiatzen gara.

**Aurrerapauso nabarmenak eman dituzue emakumeak kooperatibetan. Ez al zaizu horrela iruditzen?**

Kooperatibetan gizartean heinean ari gara aurrerapausoak ematen, gehiagorik ez.

**Feministatza hartzen duzu zure burua?**

Feminismoaren izenean demagogia asko erabiltzen dela uste dut.