

TRABAJO Y UNION

# Lankide

Nº 381 Zbkia - Junio 1994 Ekaina - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



**EUSKAL KULTURA**

**JULEN GUERRERO,**

**"Oso gauza  
ederra da  
jendearen  
berotasuna  
edukitzea"**

## Prejubilación: ¿júbilo o drama?



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA

## La vida se llena en tres etapas

**E**n poco tiempo han cambiado los ciclos de la vida. Sólo hace cuarenta años -los que tiene, más o menos, nuestra experiencia cooperativa- las edades de quienes se incorporaban al trabajo oscilaban entre los 14 y 18 años y su vida laboral duraba casi 50 años, y hasta 55 años. Después se tenía escasamente 7 ó 10 años de esperanza de vida media, y se concluía el ciclo vital.

Las fases eran cortas para adquirir conocimientos, largas para trabajar, y postreras, sin auspicios jubilosos -pese a la semántica del término- la etapa a la que ahora se le llama tercera edad.

Actualmente es distinto. La incorporación al trabajo se hace más tarde y ronda la edad media -al menos en nuestras empresas- entre los 24 y 28 años; se calcula que se va a trabajar entre 30 y 35, y las tablas de mortalidad nos dicen que, tras la jubilación -cada vez más adelantada- la esperanza de vida puede rondar entre los 17 y 25 años. Se produce un claro acercamiento de la duración de los tres períodos -juventud, madurez y vejez- y nada se opone a que se vayan progresivamente a igualar haciendo que los tres cubran, poco a poco, los mismos años.

Los sociólogos, los médicos y toda clase de expertos contemplan esta realidad que se nos viene encima. Es examinada, y de momento relegada, porque variables técnicas, económicas, demográficas y educativas van a convertir en crónico el desajuste de las capacidades de los trabajadores para ejercer, con sentido cabal y proyectivo, las tareas que tienen asignadas.

Las jubilaciones anticipadas, tema que trata este número del T.U. LANKIDE, tienen su origen en la intensificación de los problemas de desempleo en el seno de las empresas; en el desgaste físico prematuro corroborado por el incremento en los índices de invalidez que afectan a personas en edades de 50 a 60 años; el alto riesgo del mercado laboral por los períodos de desempleo extremadamente largos al disminuir las oportunidades de hallar nuevos empleos; la utilización del pase a pensionista sin agotar la edad límite de 65 años, como instrumento estratégico de la política reguladora del mercado laboral, y la presión sobre los trabajadores, que aun en sus puestos, se ven impulsados a abandonarlos ante el clima de desafección que observan a su alrededor.

Lo que ahora ocurre es que el acento productivista, guiado por el dilema de supervivir a costa de otras especies más débiles -como "desideratum" de la entronización de la competitividad- se extiende por todas partes, invalidando productos, sistemas de organización y profesores, antes muy estimados, que van quedando superadas por la agresividad implacable del avance de lo nuevo, que a su vez deviene en caduco al poco tiempo de ser estrenado.

Hay que convivir, y vivir cerca de un tercio de la vida con esta realidad. Ya no se jubila, o prejubila -que es otro modo de jubilarse- para ponerse en la pendiente de la senectud sino para iniciar otro modelo de vida para el que no se han arbitrado fórmulas específicas. Que no consisten en soluciones asistenciales, o al menos sólo asistenciales, muy poco compensadores en ese tercer período en el que a la fuerza sustituye la experiencia, al trabajo remunerado el ocio activo, a la familia tradicional otras formas de convivencia más nuclearizadas.

La sociedad ha trabado los diferentes estadios vitales haciendo de la solidaridad económica intergeneracional un mecanismo de irrefutable pragmatismo. Pero es cierto que la etapa que se inicia después de la jubilación, cuya afloración se manifiesta con larga vida por delante, ha comenzado hace unos 20 años, y ahora sólo tiene tratamientos intelectuales que hay que convertir en soluciones prácticas.

Dentro de pocos años más del 20% de la población será jubilada, nombre este que habrá que modificar para no confundir pensionista con inhábil o terminal, clausurando estos términos y abriendo otras posibilidades de integración social más en consonancia con las capacidades reales.

Está por describir, en ese código de conductas en el que la sociedad ha colmado dos etapas -la juventud para estudiar y robustecerse físicamente, y la época de ocupación regular para trabajar y crear los suficientes capitales de cobertura para las pensiones- cuál debe ser el programa de la tercera etapa.

Nos hace falta llenar esa época en la que ya se disfruta de una pensión, más o menos confortable, con unas actividades que la definan y sean capaces de hacer algo compensador y vivaz, para las personas mayores, que son más viejas, pero no útiles. □

**10** Prejubilación a debate



EDITORIAL  
La vida se llena en tres etapas **2**

Jubilación sin marginación  
JOSE M<sup>o</sup> ORMAECHEA **5**

La prejubilación a debate  
MESA REDONDA **10**

La prejubilación: seamos realistas  
FRANCISCO ALVAREZ **15**

Preparación para la jubilación anticipada  
ESTIBALITZ ANDRIO ELORZA **18**

Prejubilación  
ROMAN BALANZATEGUI **21**

Cambiar nuestros comportamientos  
CARMELO URDANGARIN **23**

Impresiones de una jubilada  
PILAR ORTEGA **25**

Desajuste de generaciones culturales  
JOSE M<sup>o</sup> MENDIZABAL **30**

El pulso de la competitividad  
JESUS LARRAÑAGA **33**

Karobi erretzaileak  
JOSE M<sup>o</sup> IZAGA/KOLDO LIZARRALDE/CARMELO URDANGARIN **37**

Euskal Kultura: JULEN GUERRERO  
JAVIER MARCOS **41**

Kooperatibetako berriak **45**

**37** Karobi erretzaileak



**41** Euskal Kultura: JULEN GUERRERO



Director: Javier Marcos.  
Diseño: MCC  
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> Mendizabal. 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

## En este número...

**E**n este número de T.U. Lankide hemos querido analizar sin tapujos el tema de la prejubilación, un tema especialmente candente en la sociedad en general y en nuestro grupo en particular. El número de prejubilados se ha incrementado notablemente en los últimos años, convirtiéndose en una preocupación social a la que sin duda hay que prestar especial atención.

¿En qué consiste la prejubilación? ¿cuál es su costo económico? ¿cómo se debe preparar la jubilación? ¿cómo hacer frente a este nuevo ciclo vital?...

Para dar respuesta a éstas y a otras interrogantes contamos con las voces autorizadas de personas directamente relacionadas con el tema y con varios prejubilados que nos han relatado sus propias experiencias.

Por su parte, en la segunda parte de la revista **José M<sup>a</sup> Mendizabal** reflexiona en torno al “**Desajuste de generaciones culturales**”, que en su opinión es más perceptible hoy en día que hace unos años.

**Carmelo Urdangarín, Koldo Lizarralde** y **José M<sup>a</sup> Izaga**, en la sección de oficios antiguos, nos ilustran en esta ocasión sobre las caleras y sobre la importancia que tuvo la cal en la economía guipuzcoana a partir de la segunda mitad del siglo XVII.

También traemos a las páginas de este mes las notas que a **Jesus Larrañaga** le sugirió la asamblea general de Fagor Electrodomésticos. En su opinión la búsqueda de ventajas competitivas es una necesidad ineludible si queremos que nuestras empresas tengan ciertas garantías de subsistencia en el futuro.

**Julen Guerrero**, el joven futbolista de Portugaleta ocupa las páginas de **Euskal Kultura**. Conversó con T.U. Lankide poco antes de recibir la convocatoria de la selección para participar en el mundial de fútbol y nos contó cómo le han ido estos dos últimos años en la élite del fútbol estatal.

Y como es habitual, la sección de **Kooperatibetako Berriak** pone el punto final a la revista de este mes.

## Ale honetan...

**T**. U. Lankideren ale honetan, gizartean oro har eta gure taldean bereziki hain indar handia duen aurrejubilazioaren gaia inolako estalkirik gabe aztertu nahi izan dugu. Azken urteotan aurrejubilatuak kopurua nabarmen hazi da eta, ondorioz, zalantzarik gabe arreta eskaini behar zaion kezka sozial bihurtu da.

Zertan datza aurrejubilazioa? zein da bere kostu ekonomikoa? nola prestatu behar da erretiroa? nola egin aurre bizitzaren aro honi?...

Galdera hauei eta beste batzuei erantzuna emateko, gaiarekin zerikusi zuzena duten pertsonen eta beren bizi-penak kontatu dizkiguten hainbat aurrejubilatuaren hitzak jaso ditugu.

Bestalde, aldizkariaren bigarren atalean, **Jose M<sup>a</sup> Mendizabalek** “**Kultur belaunaldien desegokitzapena**”ren inguruko hausnarketa egin digu; bere ustez, gai hau orain nabarmenagoa da duela urte batzuk baino.

**Karmelo Urdangarín, Koldo Lizarralde** eta **Jose M<sup>a</sup> Izaga**, antzinako lanbideen sailean, karobieiei eta kareak XVII. mendearen bigarren erditik aurrera Gipuzkoako ekonomian izan zuen garrantziari buruz mintzatu zaizkigu oraingoan.

Orrialde hauetara, era berean, Fagor Elekatresnaken biltzar orokorra zela eta **Jesus Larrañagak** idatzitako notak ekarri ditugu. Bere ustez, abantaila konpetitiboan bilaketa alhora ezinezko beharra da gure enpresek etorkizunean irauteko nolabaiteko garantia izatea nahi badugu.

**Julen Guerrero** Portugaleteko futbolari gaztea dugu **Euskal Kulturako** orrialdeetan. Futboleko Munduko txapelketan parte hartzeko selekzioaren deialdia jaso aurret-xoan egin zuen berba T.U. Lankiderek eta estatuko futbolaren elitean azken bi urteotan nola ibili den kontatu digu.

Eta ohizkoa denez, **Kooperatibetako Berriak** sailak ematen dio bukaera hil honetako aldizkariari.



¿Caminamos hacia una gerontocracia donde cuesta abandonar el sillón de mando o es más bien todo lo contrario?

José M<sup>a</sup> Ormaechea opina que la jubilación de hoy en día constituye un hecho de notable interés sociológico y demográfico. Por un lado porque la etapa de jubilación se viene adelantando, y por otro lado porque la etapa postjubilación se afronta con mejor salud y capacidad mental que antes.

## Jubilación sin marginación

José M<sup>a</sup> Ormaechea

**E**l paisaje urbano tiene ahora unos perfiles humanos distintos. Parece que los pueblos se hallan de fiesta. Y es que hombres que hace no aun muchos años hubiesen acudido a trabajar a las ocho de la mañana, acompañan ahora a sus mujeres a la compra, leen el periódico sentados en los bancos de las plazas públicas, o se disponen, trajeados con su "chandal", a subir al monte o darse un paseo.

Se está produciendo un hecho de notable interés sociológico y demográfico, porque la edad de jubilación se viene adelantando, sobre todo en las zonas industriales, y porque la incorporación a la etapa llamada postjubilación, se hace con más salud y más capacidad física y mental.

Cuando, de mañana, vas a por el periódico al quiosco, te tropiezas con amigos que proyectan una jornada lúdica, cuajada de expectativas de

descanso, al pasear, conversar y volver a casa a la hora de comer. Es la jubilación en libertad, solo limitada por el sentido común, cualidad que se acrecienta conforme la vida pasa y va dejando en las huellas de su experiencia el valor inapreciable de la moderación, del equilibrio y del ajuste de fuerzas.

### La jubilación que no se desea

Un amigo mío desde hace muchos años, que inició al comienzo de 1956 su experiencia en la empresa cooperativa, me decía que él no se hubiese jubilado "... lo que ocurre es que me echan, ya no sirvo en el puesto y noto que estorbo. Por eso he decidido marcharme" .... Al cabo de unos meses me tropecé con quien había sido su jefe, que lo mismo que al viejo socio también le conocía y, al explicarle lo que me había dicho, completó la pequeña historia, íntima y sentimental, diciéndome que el paso del tiempo de más de 30 años en el puesto, con el mismo bagaje profesional y conocimientos con los que lo ocupó al principio, ya no servían; era preciso actualizar los conocimientos, entender y hacer uso de la informática y realizar las antiguas funciones en menos tiempo, con mayor precisión y abarcando más posibilidades de información para poder tomar mejor las decisiones ...

Es el precio del cambio, de la modificación del contexto que nos envuelve capaz de mostrarnos signos de caducidad al pasar de una época a



Los avances de la medicina posibilitan la calidad de vida de jubilados y prejubilados.

otra, de una cultura industrial a otra, obligándonos a seguirla salvo que decidamos quedarnos descolgados del implacable avance de la innovación.

Otro jubilado a quien así definí, me dijo entre contrariado y dolido "...yo no me he jubilado; llevo un año en situación de desempleo; luego me jubilaré cuando ya cumpla 65 años, que es lo que deseo" ...

Las personas en general -y sobre supuestos de mayorías consultadas hay que actuar- no desean jubilarse

antes de la edad proyectada a los 65 años. No sólo porque resulta merma la pensión de jubilación, que irá haciéndolo insensiblemente, erosionada por la inflación, mayor que la actualización, y por los mayores incrementos de las remuneraciones reales de quienes siguen trabajando en los mismos puestos. Existe también el acicate al estímulo para seguir siendo útil, sobre todo si se afrontan las últimas fases de la vida sin un programa definido, ni siquiera un proyecto medianamente

**“Son escasas las iniciativas que en materia de preparación al tránsito hacia la jubilación se realizan en general ya sea en Europa, España, Euskadi, o MCC”.**

### En el contexto cooperativo

**L**a virtud de nuestros modelos de organización y las propias instituciones, además de su probado éxito, han sido calificadas de originales. Los cambios en la estructura interna en las empresas haciendo residir el poder y sus economías en quienes trabajan, no le van a la zaga del espíritu que fue capaz de crear organizaciones como Lagun-Aro, Caja Laboral, Alecop, Auzo-Lagun, o la propia Eskola y su entorno de Hezibide.

Esta del tratamiento de la postjubilación es una materia que no pudo desarrollar plenamente el fundador de esta experiencia social, no porque no hiciese en su ya postrera edad suficientes esfuerzos, sino porque siendo un tema con pocas referencias, no fuimos los demás capaces de llevar a término sus ideas que las exponía en sus últimas recomendaciones y escritos.

Pero es legítimo que se retome el asunto porque la vitalidad de la experiencia busca su acomodo en las ideas que son sensibles a la condición humana.

Había una expresión que hace unos veinte años Arizmendiarieta acuñó: aquella de "jubilación a la carta". Es decir, no le satisfacía el mero trámite administrativo de calcular y fijar la pensión y romper el vínculo societario/comunitario, con merma de los lazos de afecto y solidaridad. Deseaba crear opciones, en el marco de la libertad individual, para que el jubilado no se sintiera un prófugo de la vida social ni un deserrado, situaciones a las que le lleva el olvido y el desinterés. Y es que, Dn. José M<sup>º</sup> Arizmendiarieta era un hombre de a pie y al caminar podía convivir con jubilados, también de a pie, a los que escuchaba. Y por lo que barruntaba, eran la soledad y el olvido los males que aquejaban a los mayores, a los jubilados, y no tanto otros factores económicos o vitales que inevitablemente también forman parte, pero en menor medida, de ese repertorio de frustraciones. Todo menos sentirse marginados.

Tengo la impresión de que esta es una materia que se va a resolver o encauzar. Se está ahora en la etapa de incubación de ideas y de reflexión, cuya potencialidad embrionaria habría que desarrollar, iniciándola con la fase de preparación ante la jubilación, cuyas pautas hemos querido reflejar aquí sumariamente.

vital en el que emplear el tiempo.

Los trabajadores que han ocupado puestos sin relieve, de carácter repetitivo, sin emotividad ni "carga química" capaz de establecer sentimientos de afecto puesto/persona, lo lógico es que ansíen la jubilación para desembotarse de unas tareas imposibles de empaparlas de emociones. Pero en cualquier caso la propensión a agotar la vida de trabajo hasta saciarse en los 65 años, es una aspiración legítima, además de estimulante para iniciar otra etapa, al día siguiente, que hay que entrever sin respeto a ningún programa, pero necesariamente colmada de ilusiones para que resulte enriquecida.

### La jubilación en la industria

Los efectos más notables de los procesos de jubilación se notan en las personas que ocupan puestos de trabajo en la industria. Es en este sector, particularmente en el metalúrgico o metalmeccánico, donde los avances han sido muy espectaculares y donde el "hacer más con menos" como signo irrefutable de la competitividad acrecienta sus estragos, reduciendo empleos, acelerando la innovación y dejando caducos, al poco tiempo de ser descubiertos, investigados o inventados, procesos, materiales, instalaciones y organizaciones.

Es significativo el hecho de que los repetidos planes de reestructuración de empresas hayan llevado a un país de la importancia de Francia a esta-

blecer la estadística de la tabla I.

Como puede observarse la "rotación" y "agotamiento" de la vida laboral de las personas que trabajan en la industria -ya sean hombres o mujeres- es más acelerada que en la agricultura y los servicios. Mientras se reduce casi a la mitad el censo de hombres y mujeres que trabajan con más de 59 años en la industria, en la agricultura aumenta, porque los viejos labradores continúan apegados a su tierra, y el sector servicios casi no modifica sus proporciones que parecen rebasar, en todo el espectro desde los 14 a los 65 años el 60% de participación, con esa tendencia cada vez más acusada a aumentar en los países industriales más desarrollados que se observa en el sector terciario.

Otro dato revelador es que, en el conjunto de la población activa industrial sólo el 10% alcanza los 65 años cuando los trabajadores se jubilan. Hay que pensar que no lo hacen sólo por razones de salud e ineficacia, sino en gran parte para corregir los excedentes del mercado de trabajo cuando se procede al reajuste de las plantillas al disminuir la demanda, o al forzar la productividad en aras a hacer empresas más competitivas.

### La preparación

Son escasas las iniciativas que en materia de preparación al tránsito hacia la jubilación se realizan en general ya sea en Europa, España, Euskadi, o MCC.

Parece que la anticipación de la



**Las condiciones laborales han mejorado muchísimo y los trabajadores cada vez llegan en mejor forma física a las postrimerías de su vida laboral.**

-en 1991, en %

Tabla I Edad	Sector de Actividad		
	Agricultura	Industria	Servicios
Hombres de 14 a 59 años	6,0	43,0	51,0
Hombres de 60 y más años	22,8	26,3	50,9
Mujeres de 14 a 59 años	5,0	20,4	74,6
Mujeres de 59 y más años	22,9	10,4	66,7

jubilación aflora como un hecho sobrevenido inesperadamente y que, como inercia del pasado, se va dejando a que cada ciudadano se las componga como pueda en ese trance que, justo es decirlo, no agobia sobremedida y con carácter general a quienes van a pasar a esa situación.

Algunos datos que sirven de referencia merecen ser recogidos al respecto:

a) El INSERSO trasladó, a comienzos de la década de los '80, competencias exclusivas sobre esta materia al País Vasco y Cataluña, y han comenzado las primeras expe-

**“o cierto es que a medida que nos vamos envejeciendo se van reduciendo las opciones que las personas tenemos para elegir”.**



riencias que no se han materializado en programas estables.

b) ENDESA, Empresa Nacional de Electricidad, tiene un plan de preparación cuyo temario es el siguiente:

**La jubilación** como nuevo reto a la vida; **Medidas contra el envejecimiento**: alimentación; **Sociología** de la tercera edad; **Higiene de vida**. **Calidad de vida**; La **sexualidad** en la madurez; **Comunicación** en la pareja; **Técnicas de autocontrol**. **Relajación**; Cultura y ocio; **Prevención de problemas médicos**; **Experiencia de personas jubiladas**; **La familia** y la tercera edad; **Consideraciones jurídicas, económicas y fiscales** y de la Seguridad Social.

Los análisis que se han efectuado giran en torno a cuatro problemas principales que debe afrontar el jubilado o prejubilado que derivan de la **disminución de ingresos económicos, disminución de la capacidad física, limitaciones síquicas y problemas sentimentales**.

c) Los factores que se consideran necesarios para la organización de los cursillos son los siguientes:

- Un reparto temporal de los cursillos más extenso para poder elaborar una mejor reflexión sobre el contenido y el sentido de los años de jubilación.
- Se propone que la preparación se inicie cinco años antes de jubilarse, aunque también puede desarrollarse a lo largo de los cinco siguientes a la jubilación.
- Su contenido bajo el esquema expuesto debe permitir que se

reflexione para integrar la información recibida en su propio historial capaz de elaborar un proyecto personal de vida de jubilado.

### Libertad y jubilación

Reiteradamente se ha postulado en las páginas del TU LANKIDE a favor del proyecto de ir hacia la jubilación mediante la creación de un modelo de vida que responda, mientras sea posible, al concepto del ocio activo, estimulador y gratificante, fórmula que como todas las que pretenden ser originales no es fácil de materializar.

Lo cierto es que a medida que nos vamos envejeciendo se van reduciendo las opciones que las personas tenemos para elegir. Este es un hecho que se inicia desde la cuna, circunstancia que individualiza decisivamente, ya de salida, el curso de cada vida. El tiempo hace pronto su propia selección, marcándonos, además de con nuestro propio código genético, con aquellos caracteres propios del lugar de origen y las capacidades físicas e intelectuales que se van adquiriendo.

Al llegar a la vejez, que las demografías sitúan convencionalmente a los 60 años, el horizonte y sus opciones son más estrechos y, prácticamente, los planes futuros no pueden ir mucho más allá del impulso que la vida pasada pueda seguir proyectando. Se trata de obtener de esa realidad vivida y del talento, fuerza y voluntad restante, el mayor partido posible.

Es aquí donde tiene su marco la libertad de cada persona en el margen que esos condicionantes le dispensan. Y es aquí donde se debe optar. Pero así como al comenzar a estudiar, nadie duda en hacerlo, y al ordenar la vida después, nadie rehuye el trabajo para ser útil a la sociedad y, entre otras cosas, poder vivir, el jubilado frente a sus exiguas salidas tiene que elegir con plena libertad: nada le debe impedir, más que sus propios deseos y capacidades básicas, a optar por realizar aquella vida que a él más le satisfaga.

Los estudiosos y los centros de demografía calculan que en los países industriales a los que pertenecemos en la Unión Europea el año 2030 hasta un tercio de la población tendrá más de 60 años. Deducen de estas previsiones que va a nacer, o está ya en pie, la profesión de los geriólogos, cuya actividad va a consistir en atender a este tercio más envejecido de la población.

Por esta razón cuando propugnamos el ocio activo lo hacemos en la dirección de adelantarnos progresivamente hacia ese horizonte cercano, que va a tener como misión hacer de la libertad de opciones de los mayores, algo satisfactorio en la medida que responda a actitudes libremente asumidas pero para cuya realización deben existir cauces institucionales privados, públicos o mixtos o, simplemente, surgidos de la propia imaginación, voluntad y capacidad. □

**Mahai berean jarri ditugu aurrez aurre hiru aurrejubilatutako beren esperientziak kontatu zituzten. Eta ondorio garbi bat ateratu dugu: norberak bere esperientzia du, ez dago pertsona guztiak multzo berean sartzerik.**

**Hala ere, oro ar aurrejubilatzea ez da hain gaizki ikusten beti ere baldintza ekonomikoak onak baldin badira, osasun arazorik ez badago eta lanaz aparte beste zaletasun bat edukiz gero.**

# La prejubilación a debate



**Moderador: ¿Por qué os han prejubilado?**

**Alfonso:** Yo he estado trabajando en AMAT, una empresa que debido a la reconversión de su sector ha tenido que cerrar y el personal se ha reubicado en FAGOR. Trabajaba en la oficina de ventas y con 58 años veía muy difícil que me recolocaran. Además, Lagun Aro nos presentó una propuesta de prejubilación bas-

tante interesante, de manera que opté por ella.

**Román:** En nuestro caso ocurrió que el trabajo escaseaba y entonces nos llamaron a los que teníamos esta edad y nos propusieron la prejubilación. Estudie las condiciones, me parecieron muy interesantes y acepté, a pesar de que últimamente estaba muy contento en el trabajo.

**Ignacio:** También en mi caso fue

la falta de trabajo la razón determinante. Nos la propusieron a varios y yo acepté gustosamente. Soy viudo, tengo 58 años, dos hijas, un caserío, algunas ovejas, un pequeño terreno... Cada uno tendrá sus cosas pero a mi me pareció excelente la propuesta que me hicieron.

**Moderador: ¿Y cómo vivisteis el proceso de la jubilación? ¿Os pilló de imprevisto**

**o sabíais que podía estar próxima?**

**Alfonso:** Yo intuía esta situación, tanto por las circunstancias de la empresa como por mi edad. Ahora, después sí que hice alguna reflexión entorno a la abundancia de las jubilaciones y las prejubilaciones. Ir al portalón y encontrarte con una cantidad ingente de jubilados me preocupaba, me producía cierta congoja. Por lo demás, el proceso fue “reglamentario”, con las explicaciones y consejos pertinentes.

**Román:** Yo lo viví con una alegría inmensa porque la idea que tengo de la vida es muy particular. Yo parto de un principio que reza “la riqueza más segura es la pobreza de exigencias”. Partiendo de esa tesis te adaptas a cualquier tipo de situación. El único problema de entidad que se me presentaba ante esta nueva situación era que no conocía los “perrechicos”, sólo conozno los niscalos.

**Ignacio:** Yo muy bien. Además como estaba deseando jubilarme, porque vivo en caserío, para mi lo de la jubilación ha sido como la lotería. Al proceso no le di demasiada importancia porque estaba deseando jubilarme. Ahora dispongo de las horas a mi gusto, cuando quiero ir de paseo voy de paseo, cuando quiero trabajar, trabajo en el caserío. Estoy encantado.

**Román:** Esa es una de las principales diferencias que notamos: la falta de obligatoriedad. El tiempo que tienes es todo tiempo libre y tú lo organizas a tu antojo.

**Alfonso:** Pero eso también puede convertirse en una rutina que te puede llegar a cansar. En el caso de Román puede que ahora le vaya bien y sepa en qué invertir su tiempo, pero depende un poco de la forma de ser de cada uno.

**Ignacio:** A mi se me pasan ahora la semanas más rápido que los días cuando estaba trabajando.

**Román:** A mi también.

**Ante una nueva situación**

**Moderador:** ¿Creéis que estábais preparados para asumir la jubilación?

**Alfonso:** Yo creo que sí, porque se venía venir. Ves que le toca al compañero que está trabajando a tu lado y sabes que también te puede tocar a ti. Es decir, que lo vas asimilando como algo natural que ocurre a tu alrededor y que a ti también te va a tocar.

**Moderador:** Pero independientemente de que te tenga que tocar o no, ¿es cierto que los jubilados no tenéis tiempo para nada, que estáis la mar de contentos y que lo pasáis bomba viajando cada equis tiempo a Benidorm?

**Alfonso:** Eso son tonterías. Cuando trabajaba no existía placer inigualable al que sentía los jueves, la antevíspera del sábado, aunque luego, el domingo a media tarde tuvieras de nuevo el bajonazo. Ahora en cambio me da igual sábados, que puentes, que fiestas de San Juan, que vacaciones. Tú por ejemplo



**Alfonso Otadui,**  
Prejubilado de Amat



**Román López,**  
Prejubilado de Fagor Arrasate



**Ignacio Iñurrategi,**  
Prejubilado de Lana

Moderador:  
**Javier Marcos**

Román ¿sientes placer cuando los lunes a las 7.00 de la mañana estás en la cama y está lloviendo? Yo no, porque ya es una rutina que no altera para nada mis sentimientos. Otra cosa que quisiera decir, a mi me gusta el montañismo y tenía proyectos de ir al monte, a Pirineos, ir a Santiago a pie... Resulta que me han diagnosticado desgaste de cadera y ahora tengo que ir a la piscina todos los días, que no me gusta, y a andar en bicicleta estática, que tampoco me gusta.

**Moderador: Vosotros con 58 años todavía tenéis una gran lucidez, una experiencia y una profesionalidad útil. ¿Creéis que es justo desperdiciar vuestras capacidades?**

**Román:** Eso es superrazonable siempre que haya gente en el paro. Lo que es imcomprensible es que haya gente entre la franja de 20 a 30 años que estén sin trabajo y en cambio nosotros, que ya tenemos casa, coche y que ya tenemos todo hecho, sigamos trabajando. Si tienen que trabajar los jubilados de 65 años para que los jóvenes de 30 tengan paro es preferible que trabajen los de 30 para que los de 65 tengan jubilación. Es mucho más lógico y además mucho más barato, porque nosotros necesitamos mucho menos.

**Alfonso:** Para mi una de las grandes ventajas de la jubilación es el sueño; vas a la cama con la cabeza totalmente despejada cuando antes por cualquier problema del trabajo era imposible conciliar el sueño.



**"Si tienen que trabajar los jubilados de 65 años para que los jóvenes de 30 tengan paro es preferible que trabajen los de 30 para que los de 65 tengan jubilación".**

Román López

**Ignacio:** Yo para las doce estoy en la cama y a las ocho arriba. No han cambiado mucho mis hábitos en ese sentido.

**Moderador: ¿Qué me decís del espíritu de comunidad de los jubilados? A mí me da la**

**sensación de que son un grupo social bastante desunido en el que cada uno, una vez de jubilarse hace la guerra por su cuenta.**

**Román:** Y es normal porque la cosa grande que tiene la jubilación es que haces lo que quieres cuando te da la gana.

**Alfonso:** Si pero eso serán aquellos jubilados que tienen un negocio propio, o los que tienen una afición, pero ¿y los que no tenemos nada? ¿y los que no tienen ni siquiera la afición a leer?

**Ignacio:** ¿Tú tienes afición a leer?

**Alfonso:** Yo sí, pero no como para ir a la biblioteca y estar allí seis horas. Pero ¿qué pasa con el que no tiene afición ni siquiera a leer? Bueno igual tienen la ventaja de que le gustan las cartas y se pasan las horas enteras jugando a cartas.

**Román:** Yo por ejemplo todos los días a las seis de la tarde voy a la sociedad a jugar a cartas. Una partida de tute y mus es para mi teta de novicia. Pero tampoco puedes pasar más de dos horas porque te empiezas a cansar. No sé, pero yo al menos no tengo tiempo para nada.

**Alfonso:** ¡Ah! Otra cosa, si yo empezara a trabajar de nuevo posiblemente estaría deseando tener lo que ahora tengo. Agradecería poder echar la siesta, hacer lo que me da la gana. Porque ¿qué es la felicidad? Para mi es estar esperando una cosa que vas a alcanzar. Tú ahora tienes que ir a Japón y posiblemente estarás soñando una semana antes, pero

cuando te has montado en el avión ya has perdido el 80 % de esa felicidad.

**Román:** Tener algo que hacer, tener algo que esperar y tener algo que amar. Esos son para mi los tres fundamentos de la felicidad. Lo que ocurre es que cada persona es un mundo e interpreta la felicidad a su manera.

**Alfonso:** Yo estaría mucho más contento y satisfecho si pudiera hacer lo que me gusta hacer, que es ir al monte y caminar. Como no puedo hacerlo no tengo gran aliciente. Cuando se inauguró la piscina de Mondragón estuvo todo el pueblo excepto yo que decía "¿la piscina para qué? Y ahora en cambio allí estoy todos los días a primera hora.

**Román:** Pero vamos a ver ¿tú puedes conducir?

**Alfonso:** Sí, claro que puedo.

**Román:** Bueno pues coges el coche y puedes ver y apreciar los paisajes igual que cuando lo hacías caminando.

**Alfonso:** ¡Bueno Román, por favor! ¡que no es lo mismo hombre! Cuando ves esa punta y empiezas a sudar y llegas arriba y puedes hacer un buen "hamarretako", esa es la suprema felicidad. ¿En coche?

**Román,** por favor!

**Román:** Entonces lo que hay que hacer es adaptarse a las circunstancias. Si te pasas todos los días lamentándote, no puedes hacer nada. Yo también tengo cantidad de cosas que no puedo hacer, tengo mis limitaciones físicas.



**"Has cumplido con tu función y hay que olvidarse de la etapa laboral, no sentir añoranza ni ser esclavo de la puerta de la fábrica".**

Alfonso Otadui

**Técnicos y operarios**  
**Moderador:** Según se dice la prejubilación es generalmente bien aceptada por la mano de obra directa y peor asumida por la mano de

**obra indirecta. ¿Vosotros qué opináis?**

**Alfonso:** Yo creo que mucha gente se está jubilando por las relaciones entre compañeros, por las envidias y el mal ambiente que hay en el trabajo, por las malas relaciones interpersonales. Si a mi me proponen trabajar estando yo sólo y haciendo un trabajo concreto igual empezaría a trabajar de nuevo. Ahora, si tienes que hacerlo con compañeros y entran en juego las intrigas, las envidias y pitos y flautas, pues no. Para eso estoy mejor en casa.

**Román:** Pues yo todo lo contrario. A mi cantidad de veces me decían que si fuera de otra manera podría optar a promociones de puestos de trabajo. Y no quería. Yo por ejemplo le veía al jefe nuestro metido en una jaula de cristal durante ocho horas. Yo por 50.000 pesetas más no quería aquel puesto. Prefería estar en un núcleo de ocho o diez personas donde te puedes relacionar un poco y donde hay un ambiente en el que seas más feliz. Te tienes que dar cuenta que la mayor parte del tiempo lo pasas trabajando y no nos preocupamos que en ese tiempo tenemos que ser felices, naturalmente cumpliendo con tu obligación.

**Ignacio:** Yo he trabajado desde los 14 años. Ahora, los últimos años me sentía cansado. Pero por lo demás en la fábrica siempre he trabajado muy agusto, el ambiente era bueno y trabajo siempre había, ¿qué más se puede pedir? Pero como digo, estaba deseando que llegara el fin de sema-

na para poder descansar.

**Moderador:** La jubilación a los 65 años, la anticipada y la prejubilación. ¿No os da la sensación que en las prejubilaciones se da cierta premeditación de un ciclo vital y no se reconoce la labor desempeñada a lo largo de vuestra etapa laboral?

**Alfonso:** Yo sinceramente no lo creo. Has cumplido con tu función y hay que olvidarse de la etapa laboral, no sentir añoranza ni ser esclavo de la puerta de la fábrica.

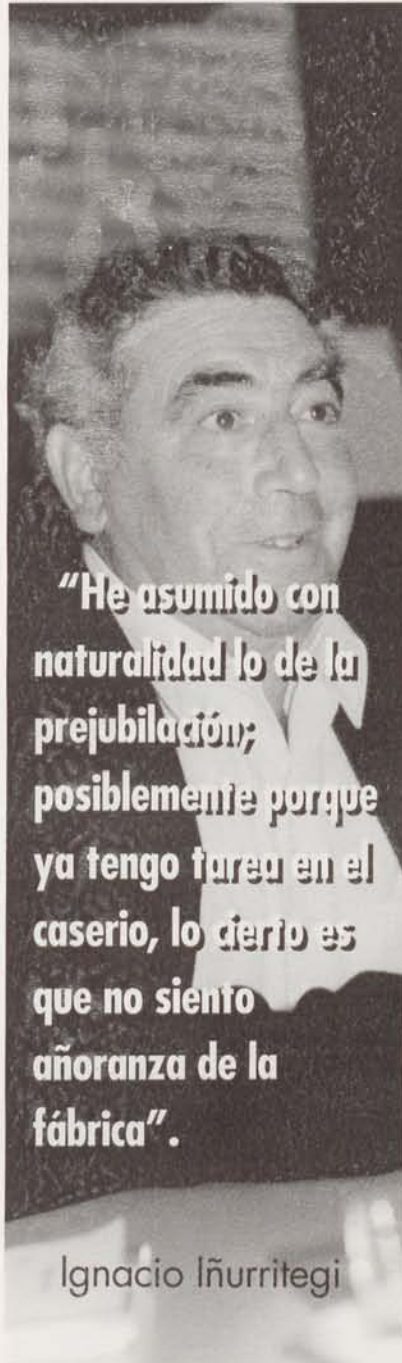
**Román:** Estoy de acuerdo. Hay que adaptarse a las circunstancias.

**Ignacio:** A mi me ocurre lo mismo; lo he asumido con naturalidad, posiblemente porque ya tengo algo que hacer: atender el caserío, y no siento añoranza de la fábrica. Además, no creo que sea bueno tenerla. Ahora, hay gente que se cabrea mucho cuando les prejubilán.

**Alfonso:** Yo sé que hay jubilados en la calle con una capacidad enorme para trabajar y que sienten una nostalgia de la fábrica impresionante. ¡Están a reventar en la calle por no poder ir a trabajar!

**Román:** Lo que ocurre es que depende del planteamiento que tú te hagas. Unos dicen: yo pierdo tanto. Otros opinan yo sin trabajar gano tanto. Esa es la diferencia en el planteamiento y ese es el quid de la cuestión.

**Moderador:** ¿No creéis que lo de la prejubilación consiste en que te paguen dinero por



**"He asumido con naturalidad lo de la prejubilación; posiblemente porque ya tengo tarea en el caserío, lo cierto es que no siento añoranza de la fábrica".**

Ignacio Iñurrategi

quedarte en casa?

**Alfonso:** Sí efectivamente. Es eso.

**Ignacio:** Yo estoy de acuerdo en que es así.

**Román:** Esa circunstancia se da también en una jubilación normal a los 65 años.

**Alfonso:** Yo conozco a mucha gente de AMAT, ellos se callan, pero se les ve en la calle que están sufriendo. Tienen suficiente capacidad para trabajar y están sufriendo en la calle, y no cuentan a nadie ese 20 % que pierden.

**Ignacio:** Ya, pero es que si tienes ese problema del dinero permanentemente en la cabeza no puedes vivir. Yo estoy conforme con lo que yo gano. A mi no me importa si aquel otro gana doscientas o trescientas mil, yo con lo mio estoy conforme. Conformidad y adaptación. Yo cobro lo mismo que los que están trabajando, así que no tengo ninguna pena.

**Moderador:** ¿Qué sentido puede tener la prejubilación cuando la tendencia es retrasar la edad de jubilación?

**Román:** Yo de alguna manera ya te he contestado antes. Me parece totalmente absurdo que haya gente joven en el paro y gente de más de 55 años trabajando. Que trabaje la gente joven y que cobren la jubilación los mayores.

**Alfonso:** Los estudios económicos que han hecho en la empresa no cuadrarán porque de lo contrario esa idea que tú aportas, que no es tan luminosa, sino más bien normal y corriente, ya la hubieran puesto en marcha.

**Román:** Lo que no podemos pensar es que nuestras ideas no valen nada. Tenemos que aprender a valorar más nuestra propias ideas. □



## La prejubilación: seamos realistas

Francisco Alvarez, Instituto Comunitario de Tercera Edad

El tiempo libre, la vida familiar, los viajes, la asunción de la nueva situación, la soledad... Estos son algunos de los elementos que configuran la realidad del prejubilado. Paco Alvarez ofrece algunos consejos sobre cómo gestionarlos.

**T**odavía no hace muchos años se decía que el progreso de los pueblos se basaba en la laboriosidad de sus gentes, incluso aquí, por nuestros lares, se planteaba alargar la edad de jubilación toda vez que debido a los avances de la medicina y de la higiene, las expectativas de vida estaban alcanzando cotas que rondaban los 80 años de media y en, relativamente, buenas condiciones físicas.

Sin embargo en los últimos tiempos y por no se que leyes de la economía, a personas en plena forma física

y casi en plena juventud se les da un dinero para que se queden en casa. Esta es la nueva definición de prejubilación. Hasta hace unos años se entendía como prejubilación aquel período de la vida laboral anterior a la jubilación, que normalmente se producía a los 65 años de edad.

No puedo contar mi experiencia como prejubilado según la nueva definición, porque yo pasé de la vida activa a la pasiva cuando estaba a punto de cumplir la edad reglamentaria. Sin embargo sí puedo deciros algo sobre el tiempo libre, la vida

**L**a sensación de sentirse con un "portazo" en las narices puede ser mucho mayor a los 58 que a los 65 años ya que esta última edad es socialmente más aceptada".

### El tiempo libre

**C**uando estamos en plena actividad añoramos, con frecuencia, el disponer de tiempo para hacer lo que nos gusta, o sencillamente para no hacer nada. Sin embargo una vez que se ha reposado, enseguida se siente la necesidad de estar ocupado.

Y es que el trabajo, además de procurarnos unos ingresos económicos, tiene otras facetas agradables. Por ejemplo mantener toda una serie de relaciones humanas, cosa que cuando se tiene no se valora pero que cuando se pierde produce un gran vacío.

Entonces es cuando se hace necesario encontrar otro mundo de relaciones que sustituya al que se ha perdido.

familiar, los viajes, el tiempo que me costó aceptar mi nueva situación y los canales que he utilizado para llenar el hueco dejado por tantas horas de trabajo.

### Nueva situación

El tiempo que me costó aceptar mi nueva situación fue tanto como el que me costó encontrarme conmigo mismo, yo diría que fueron unos cuantos meses. En realidad la situación estaba aceptada, uno tiene que pensar que quieras o no el problema

está ahí y que la solución la tiene que buscar uno mismo.

¿Canales? En cierta ocasión apunté que lo primero que hice fue apuntarme en el "hogar del jubilado" de mi barrio. Y aquí deseo romper una lanza en favor de estos hogares. Son cosa buena, queramos o no, pertenecemos a un colectivo y me parece absurdo vivir de espaldas a él, toda vez que los mayores, por el hecho de serlo, tenemos una problemática concreta. Parte de estos problemas podemos solucionarlos a través del



hogar: la soledad, la comunicación, la información, etc.

Me pueden decir que la imagen real no es tan bonita como la acabo de describir y tendré que reconocer que en ciertos casos no faltan razones, pero también es cierto que estos casos son circunstanciales. Las directivas no siempre acertamos, sin duda que nos falta "oficio" e incluso en algunos casos nos cuesta aceptar aquello que nosotros no somos capaces de realizar y ni hacemos ni dejamos hacer.

Pero si caemos en la cuenta de que nos regimos democráticamente, es cuestión de ir renovando las juntas directivas, de introducir aires nuevos, de revitalizar con un poco de imaginación nuestros hogares y también de inquietar a las instituciones hacia ese colectivo donde se encuentra un potencial humano impresionante.



José Luis Ugarte,  
ejemplo de  
jubilación activa

## Los viajes

**M**e hace gracia cuando algún compañero me dice con buena intención que ahora puedo dedicarme a viajar. Pero lo cierto es que los viajes cuestan mucho dinero; por ejemplo, un viaje a las Islas Canarias pueden suponer la pensión de dos meses, y si bien pueden romper la monotonía de la vida cotidiana, no es cuestión de estar viajando constantemente.

Opino que la solución a nuestros problemas de soledad y de realización la tenemos que encontrar en nuestro entorno natural y a lo largo de todo el año.

para dar respuesta a las demandas y necesidades del colectivo de los Mayores.

A través de I.C.T.E. he tenido la oportunidad de participar como Senior Experto en dos Programas de Cooperación con Países en vías de desarrollo. El primero se realizó el año pasado en Cochabamba (Bolivia) y próximamente viajaré a Managua (Nicaragua) donde colaboraré impartiendo un curso durante nueve semanas.

Esta es una experiencia concreta

de cooperación, pero existen también otras organizaciones (SECOT - Seniors Españoles para la Cooperación Técnica- ONGs, - Organizaciones no gubernamentales- etc.) donde además de prestar un servicio puede descubrirse lo gratificante que resulta el dar cuando hay alguien dispuesto a recibir.

## Prejubilación versus jubilación

Yo diría que la edad, a los 53 años una persona es todavía joven como para dedicarse a descansar. Por otra parte la sensación de sentirse con un "portazo" en las narices puede ser mucho mayor a los 58 que a los que 65 años ya que esta última edad es socialmente más aceptada. Por eso insisto en que hay que dedicarse a algo y todos los días, aunque llueva. Podemos escoger ese algo y también decidir cuantas horas al día, pero eso, que sea cotidiano y a poder ser en nuestro entorno. □

## La vida familiar

**E**n la época del noviazgo se añoraba el estar siempre junto a la persona que uno quería y que acababa de descubrir, pero hombre, después de 30 o 40 años de vivir juntos, pues esta fiebre ya se ha pasado y es bueno que así sea y que el mundo de las relaciones trascienda del ámbito familiar.

Quiero dejar bien sentado que la familia es cosa buena y en este momento crítico de la prejubilación, los hijos, los nietos, las nueras y los yernos pueden suplir el afecto y el cariño que uno perdió al dejar la actividad laboral. Pero no debemos olvidar que si nos limitamos, exclusivamente, a este círculo familiar nuestra propia estima se verá disminuida, y por otra parte tampoco es cosa de acaparar toda la atención de la familia.

La autora del artículo considera imprescindible la preparación de cara a la jubilación anticipada. En su opinión esta preparación se tiene que abordar desde los tres estamentos en los que la persona está inmersa: el trabajo, la familia y la sociedad. Su objetivo es vivir esta nueva etapa con una calidad de vida igual o superior a la de etapas precedentes.

Miguel Delibes, un ejemplo de plena lucidez en etapa de jubilación.



## Preparación para la jubilación anticipada

Estibalitz Andrió Elorza, Instituto Comunitario de Tercera Edad

**E**nero de 1994. A través de un expediente de regulación de empleo, en una fábrica causan baja de forma "voluntaria" 88 personas. De ellas 72 corresponden al capítulo denominado jubilaciones. Es un hecho más de los que se están dando con excesiva frecuencia en los últimos tiempos. De estas 72 personas, 63 tienen menos de 58 años y el resto entre 58 y 60. Un nuevo grupo de personas que se incorpora a ese gran colectivo de nuestra sociedad que se ha dado en llamar prejubilados.

Según datos del Borrador del Plan Gerontológico del País Vasco, solamente un tercio de la población con edad entre 55 y 65 años está en la actualidad trabajando. La prejubilación, entendiéndola como tal el cese de la actividad laboral antes de los 65 años, no es pues la condición de unos pocos, ni tampoco es el comienzo de la vejez, sino que se trata de una situación social distinta, podríamos decir una situación "nueva", vivida hoy por un importante número de personas y en la que vivirá en un futuro una gran parte de los miem-

bro la sociedad vasca, nuestra sociedad. Por lo tanto esta situación no puede ser considerada como transitoria ni marginal.

### Nuestros prejubilados

¿Qué tienen en común todas estas personas? Es un grupo de personas que tiene por delante 20 o incluso 30 años de vida y con un nivel sociocultural y económico superior al de los anteriores jubilados. Tienen también en común el momento histórico que les ha tocado vivir, en el que el hombre estaba programado para, tras un

### Objetivos de la preparación para la jubilación anticipada

**L**a preparación para la jubilación anticipada es por tanto una labor de información, orientación y formación, que persigue los objetivos siguientes:

- Proporcionar momentos de reflexión individual y grupal en los que se analice la nueva situación (aspectos positivos y negativos, cambios experimentados, dudas e inquietudes, etc.), para afrontar desde ahí el nuevo rol que el trabajador desempeña en su entorno social y familiar.
- Ayudar a descubrir la capacidad personal para nuevos quehaceres, a mentalizarse que la prejubilación no es únicamente un descanso merecido sino una etapa de la vida que está sin desarrollar y ante la que hay que situarse con actitud de ilusionado aprendizaje. Hay que confiar y crear confianza en la posibilidad de formación después de la madurez.
- Motivar para que se organicen grupos de personas activas que puedan ser útiles a la sociedad. Fomentar la participación, o creación, de grupos de voluntariado y de personas expertas que pongan sus conocimientos y su trabajo al servicio de la sociedad.
- Difundir información de "tipo práctico". Se ha visto que cuanto más información se tenga, menor es la ansiedad y preocupación por el futuro. Se debe proporcionar información de todas las posibilidades, servicios y organizaciones que puedan ayudar al trabajador y a su familia a planificar su vida futura.

**E**s un grupo de personas que tiene por delante 20 o incluso 30 años de vida y con un nivel sociocultural y económico superior al de los anteriores jubilados".

período de formación orientada hacia el trabajo fundamental y casi exclusivamente, entrar en la rueda productiva de la sociedad y permanecer en ella hasta los 65 años, dentro de un pacto de lealtad entre la empresa y el trabajador.

Han participado colectivamente en el desarrollo de la sociedad de consumo y bienestar que en muchas ocasiones ha sido la zanahoria estimulante para trabajar más, y así se han vivido las horas extraordinarias, las chapuzas, etc., en definitiva más horas de dedicación exclusiva al trabajo. Han sido empujados prácticamente sólo a trabajar y poseer cosas.

Muchos de ellos también tienen en común que, debido a su larga y en general honesta trayectoria profesional, están asentados en sus trabajos, han alcanzado altas cotas profesionales cada uno en su situación y cuentan con el respeto y la valoración de sus compañeros.

Pero quizá la característica más importante es que la actitud de la mayoría de estos prejubilados es favorable a su situación de jubilación anticipada, suponiendo siempre que ésta se halla producido en unas circunstancias laborales y en unas condiciones económicas digamos razonablemente aceptables. La prejubilación se vive como una experiencia positiva.

Así son los prejubilados actuales, son personas que han cumplido la parte del pacto que les correspondía. Pero el pacto se ha roto y de la noche a la mañana les han dicho que se

queden en sus casa, que ya no les necesitan. Comienza una nueva vida en la que se han perdido las coordenadas que hasta ahora les servían de referencia. ¿Qué hacen ahora si no tiene más programación que la del trabajo, si nunca nadie les ha hablado del tiempo libre ni les ha enseñado otras cosas?

### ¿Qué hacer ahora?

Les puede ocurrir lo de aquellos coches de cuerda mecánica, que cuando les paraban bruscamente, volcaban y se consumía toda la cuerda que quedaba de forma estéril o inútil. ¿Qué hacer con esta energía vital?, ¿qué hacer ante esta situación? La solución pasa por cambiar la programación, y cambiarla a tiempo.

El individuo está inmerso básicamente en tres estamentos: el trabajo, la familia y la sociedad. El cambio de la programación o, lo que es lo mismo, la preparación para la jubilación anticipada deberá venir pues desde los tres estamentos.

Desde la **sociedad** debe comenzar a delimitarse y clarificarse cual es el papel social del prejubilado, teniendo en cuenta sus circunstancias de persona activa, con madurez, con experiencia, serenidad y disponibilidad, frente a las necesidades que la sociedad plantea.

Está por definir su status social, no es una población minoritaria, ni residual, no es una población vieja ni tampoco pasiva. Está sin asumirse la responsabilidad de atención a este colectivo que está constituyéndose

en un influyente electorado.

La sociedad tendrá que ir introduciendo planes educacionales en los que se contemplen aspectos formativos para todos los grupos de población y deberá además crear cauces y propiciar los medios necesarios para que las personas que se han prejubilado tengan la oportunidad de aportar su experiencia, sus inquietudes, ideas y conocimientos a proyectos de desarrollo comunitario.

Desde la **familia** debe asumirse la nueva situación (presencia permanente de la persona prejubilada en el hogar, cambio de roles, posible disminución de ingresos, etc.) y constituirse en un equipo que establezca nuevos planteamientos de vida.

Las **empresas** deben propiciar el clima y poner los medios necesarios para que la formación de los trabajadores tenga carácter permanente; deben dinamizar, apoyar y financiar programas específicos de preparación para la jubilación anticipada. Se debe ir introduciendo en la cultura empresarial la idea de que la formación del personal no sea sólo para mejorar la calidad del trabajo sino también para perfeccionar la calidad de vida del trabajador, que en definitiva no es más que un aspecto del concepto de calidad integral.

Existe en Europa poca experiencia en Programas de preparación para la jubilación anticipada, aunque se reconoce la necesidad de que se inicien cuanto antes. Los programas que se están desarrollando en la

actualidad parten todos ellos de dos principios básicos. Por un lado, se ha comprobado que los programas tradicionales de preparación para la jubilación no son efectivos para las personas prejubiladas puesto que las circunstancias personales y sociales no son las mismas.

Además, igual que la preparación para la vida es diversa y plural, también la preparación para la prejubilación debe ser diferenciada. Las diferencias culturales, sociales y la experiencia laboral han creado hábitos, estilos de vida y posibilidades distintas de desarrollo personal en esta nueva etapa de la vida. Estos dos hechos deberán ser tenidos en cuenta a la hora de realizar cualquier programa.

Gerhard Naegele afirma que la preparación para la prejubilación no consiste en aprender nuevos modelos de comportamiento y de orientación, sino en concienciar a las personas de las oportunidades y las posibilidades de acción que tienen, en base a la experiencia obtenida en los años previos de vida laboral y las influencias que todavía tienen en la vida social y familiar.

La **preparación para la jubilación anticipada** debe ayudar al individuo a desarrollar nuevos hábitos, aficiones y quehaceres en los aspectos intelectual y manual, en lo físico y social, a comunicarse y ser receptivo con nuevos entornos y todo ello no con el objetivo de llenar un vacío sino con el fin de vivir esta etapa con una calidad de vida igual o superior a la de etapas anteriores. □

Román Balanzategui hace la distinción entre la jubilación anticipada y la prejubilación. La primera constituye una opción individual voluntaria; en la segunda es la Cooperativa la que propicia la baja incentivada. Reflexiona en torno a las consecuencias de ambas.

**Las prejubilaciones no disminuirán si la productividad sigue teniendo como máximo recurso la reducción del personal**



# Prejubilación

Román Balanzategui, Presidente de Lagun-Aro

**E**timológicamente la prejubilación se puede considerar como sinónimo de Jubilación Anticipada, pero, en la práctica, son dos aspectos relacionados con la Jubilación, de significación diferente.

La Jubilación Anticipada parece, una opción individual, en función de la situación ante la Entidad que cubre la prestación de Jubilación.

Es decir, uno puede anticipar el retiro: porque haya cubierto el período completo de cotizaciones, porque su situación personal o familiar le

requiere, porque su situación económica le justifica el coeficiente reductor que le aplican, etc.

La Prejubilación, por el contrario, es una situación empresarial, donde es la Cooperativa la que propicia la baja anticipada, bien dentro de un plan de Empresa, de disminución, de rejuvenecimiento, de mejora tecnológica, digamos, cada vez más frecuentes, bien en un contexto de mayor exigencia y urgencia, como es la del paro.

En la primera situación, la voluntariedad de la decisión, la existencia

de una razón personal, y la posibilidad de una preparación o espera, la imprime una saludable naturalidad, a pesar de todas las connotaciones negativas, del pase a sujeto pasivo, de la pérdida de un papel o rol, del aislamiento de una fuente importante de relación, de intereses, etc. En cambio, en la segunda posición se produce la sensación de un injusto desplazamiento, una imprevista situación de descalificación, y una acelerada y precipitada decisión.

Concretando y centrándonos en nuestro ámbito, no constituyen sin-

## Cuidar el procedimiento

**S**e podría decir que la Prejubilación, como una situación de excedente alentable, no va a disminuir, en la medida que las productividades tengan, como máximo recurso, las reducciones de personal, que la competitividad exigirá eficiencia progresiva, entendida como la eficacia tecnológica y productiva máximas, al mínimo coste.

No obstante, lo que sí se puede, y se debe, es exquisitar el procedimiento, extremar la delicadeza, para hacer menos aristado el tránsito. Lo mismo que sucede a los Médicos ante los incurables, que deben ayudar a bien morir. Recordemos que somos la generación de transición, entre los que pudiendo jubilarse, no lo alcanzaron, y los que, pudiendo continuar, no les dejaron.



En la actual situación de crisis generalizada todo parece apuntar hacia las prejubilaciones.

gularidades o rarezas las personas que han abandonado la estacada coo-

perativa con la sensación de un inesperado desenlace, de una mezquina

***No constituyen singularidades o rarezas las personas que han abandonado la estacada cooperativa con la sensación de un inesperado desenlace, de una mezquina recompensa a la ilusionada entrega".***

recompensa a la ilusionada entrega y de una tropelía como procedimiento.

### Análisis comparado

En base a una situación de 1991, y tomando como referencia los países de la C.E.E., de habitual remisión, se podría subrayar que la anticipación en la Jubilación no es un hecho generalizado, ni mucho menos.

Países como Holanda y Reino Unido, no lo contemplan. Tampoco lo hacen Alemania y Dinamarca, salvo que medie una situación de Invalidez o de Paro. En el primer caso, se posibilitan dos años como anticipación (63), y el segundo, a los 60.

Los demás países: Francia, Italia y Bélgica, se puede decir que no se posicionan específicamente, permitiendo la posibilidad a que se complete toda la carrera de seguro, es decir, tener todos los años cotizados.

En nuestro país, la situación es parecida, puesto que la Seguridad Social no reconoce la posibilidad de la anticipación más que en el caso de haber cotizado al Mutualismo anterior al 1-1-1967, ó en las situaciones de cierre, reconversiones de Empresas, etc.

Se diría más: según las últimas habladurías, ya que se estima difícil modificar la opción voluntaria de Jubilación a partir de los 65 años, se quiere estimular o compensar su retraso. Todas las alternativas de anticipaciones por sustitución, de Jubilación Parcial, progresiva, a la carta, no han dejado de ser expresiones eufónicas, de buenos deseos. □

Carmelo Urdangarín opina que es necesario que cambiemos nuestros comportamientos para con los socios que terminan su vida laboral. Debemos a nuestros mayores más de lo que creemos y por ello es imprescindible mejorar nuestra actitud hacia ellos.



A este caballero no le preocupan las jubilaciones anticipadas.

## Cambiar nuestros comportamientos

Carmelo Urdangarín

Una de las características de la evolución de nuestra sociedad durante los últimos años la constituye la intensidad de los muchos cambios que se están produciendo en el ámbito socio-laboral y, específicamente, en las cooperativas. Aunque pueden aportarse muchos ejemplos, basta señalar que, todavía hace muy poco tiempo, resultaban impensables, al menos para la gran mayoría, problemas como la falta de ocupación que se ha producido en el Grupo Cooperativo o la difícilmente evitable obsolescencia de un número sustancial de socios.

Esta nueva situación, derivada de la internacionalización de la econo-

mía española (que obliga a competir con las mejores empresas del mundo en cierta igualdad de condiciones) o de la aceleración de los cambios tecnológicos (que convierte en anticuados los conocimientos y las formas de trabajo vigentes hasta hace poco) exige, también, comportamientos muy distintos a los que han sido habituales.

La respuesta del Grupo a la aparición y crecimiento del desempleo puede calificarse de original y acertada en relación con la que se ha dado en el entorno, bien entendido que nos referimos a la aplicación de remedios al mal y no a su corrección, que exigiría la creación de puestos de

trabajo. Resultan especialmente singulares actuaciones como la del calendario móvil, que permite la adaptación, en cada momento, a las cargas de trabajo y las reubicaciones previsionales o definitivas, todas ellas sólo posibles, actualmente, con nuestra cultura y regulación cooperativa.

La prejubilación y la jubilación anticipada constituyen medidas de generalizada aplicación para aliviar, al menos en parte, la falta de puestos de trabajo. En nuestro caso, en las cooperativas de Lagun-Aro, en gran parte vienen a resolver los problemas de un buen número de socios, cuyos puestos de trabajo habituales

**“Debemos a nuestros mayores mucho más de lo que se les reconoce, ya que han contribuido decisivamente a que podamos tener desde puestos de trabajo hasta infraestructuras de todo orden.”**

han desaparecido y no pueden adaptarse a los de nueva creación, por no ser posible su reprofesionalización (lo que se suele llamar reciclaje). Las reubicaciones de los trabajadores prejubilados son inviables en la práctica, habiendo ya finalizado, de hecho, su vida laboral.

### **Cambiar los comportamientos**

Parece necesario recordar que debemos a nuestros mayores y, entre ellos, a los que ahora se prejubilán o jubilan, mucho más de lo que se les reconoce, ya que han contribuido decisivamente, con su trabajo, a que podamos tener desde puestos de trabajo hasta infraestructuras de todo orden o la preparación que hemos recibido.

Sin embargo, en algunos casos, con nuestros comportamientos se les niega no sólo el reconocimiento por lo que nos han legado, sino hasta lo que éticamente les pertenece por derecho. Y mucho más desde una cooperativa. Lo que Jesús Iarrañaga contaba en el anterior número de T.U. Lankide

(Humanismo pedestre), refleja la falta de sensibilidad hacia los que terminan su vida laboral y el grado de frustración que podemos provocar en gentes que han trabajado durante décadas, convencidos de que luchaban por una empresa mejor, con muchas renuncias que más tarde se compensarían. El enfrentamiento con la dura realidad -aunque no generalizada- inevitablemente tiene que ser muy doloroso.

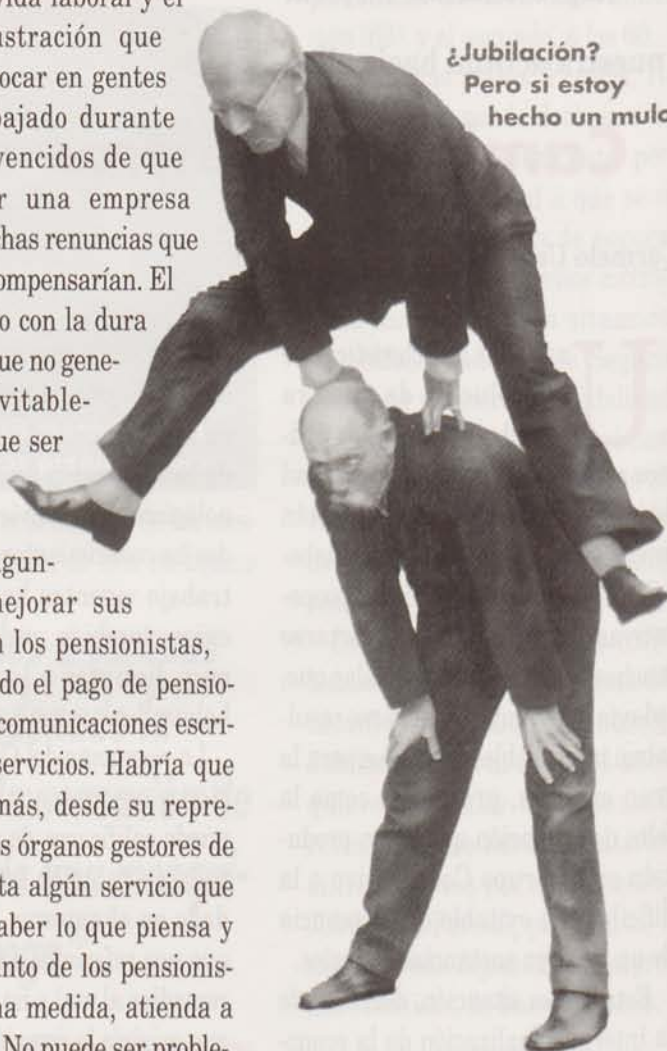
También Lagun-Aro puede mejorar sus relaciones con los pensionistas, complementando el pago de pensiones y algunas comunicaciones escritas con otros servicios. Habría que pedir mucho más, desde su representación en los órganos gestores de la entidad hasta algún servicio que empiece por saber lo que piensa y quiere el conjunto de los pensionistas y, en alguna medida, atienda a sus demandas. No puede ser proble-

ma de dinero. Don José María lo había concebido de otra manera y aunque su visión del futuro requerirá la adaptación a las circunstancias actuales, en sus aspectos básicos sigue vigente.

Tenemos, pues, pendiente un cambio importante en nuestros comportamientos, en algunos casos, con los socios que terminan su vida laboral.

Todavía estamos a tiempo de corregir actitudes más o menos incipientes pero que, de no hacerlo, dirían muy poco en nuestro favor. □

**¿Jubilación?  
Pero si estoy  
hecho un mulo.**





## Impresiones de una prejubilada



Pilar Ortega es una socia prejubilada que nos cuenta las experiencias y sentimientos vividos cuando le dieron el *notición* de su prejubilación. Comenta con sinceridad los aspectos positivos y negativos de esta nueva etapa y da su opinión sobre cómo afrontar con deportividad la jubilación.

**Pilar Ortega**, socia prejubilada de Fagor Electrodomésticos

**A**ndo estos días firmando los papeles de la jubilación. Y mientras lo hago, no quiero pensarlo mucho y lo voy haciendo canturreando bajito... y por dentro sentimientos encontrados y contradictorios ... me da alegría, me da pena.

Recuerdo esos días -cada cual seguro que ha tenido alguno-, donde, un pequeño encontronazo con "el jefe" o la "compa" de turno, te ha amargado la jornada, que tú empezaste con relativa ilusión y buen ánimo. O ese despertar con escalofríos, una mañana (casi parece de madrugada, por las estrellas que hay, aunque sean las 7.00) de pleno invierno, barruntando una gripe. Pero como todavía no te

ha enganchado del todo la fiebre, y como a una le queda todavía, eso que se llama responsabilidad personal, (que por cierto, eso que se llama *responsabilidad personal* y profesional, le hace a una muy malas pasadas) pues como iba diciendo, cualquiera de estas cosas te hace pensar y decir: ¡qué ganas tengo de jubilarme! Y en ese momento tan campante que te podrías quedar. Pero ... cuando llega el momento de firmar la jubilación, de verdad, palabra de honor, que te entra un resquemorcillo por dentro...

### Los pros y los contras

Son varias cosas. A mí lo que más me ha fastidiado, ha sido, ser plenamente consciente y en un solo ins-

tante, de mis 62 años cumplidos. Antes, ya sabía que los tenía, que estaban ahí, pero estaban igual que sé que me llamo Pili Ortega ¡y qué! no me molestaban, como no me molesta mi nombrecito tan corriente. Y ahora, al ser apartada de mi actividad laboral ... es la parte negativa, imposible de no sentirte agarrada por ella...

Cuando te apartan de las funciones laborales, te sientes envejecer y que algo importante acaba de perderse.

Creo que nos falta una cultura del ocio, una cultura pre-jubilación.

Son las sombras. Y a mí, casi me da vergüenza percibir las cosas tan pequeñas que me suponen desgarrar y

## Jubilación anticipada

**C**uando la jubilación es anticipada e impuesta (\*), y te llega de sopetón, casi sin esperar, siempre producida por regulación de empleo, y a una edad en que te encuentras, física y mentalmente en condiciones buenas de seguir currando, y además quieres seguir currando y precisas seguir currando, porque encima, tienes todavía hijos estudiantes o tal, dependiendo de tí etc., cuando te llega en ésta situación el notición de la Jubilación Anticipada -porque de verdad es un notición-, te quedas PASMADO. Te entran los miedos, la depresión, la rebeldía. Y entonces, toda la perspectiva de un nuevo disfrute, con tiempos libres, más vida familiar, más proyectos, más cosas, todo eso queda bajo una visión nefasta y negativa. Después puedes reaccionar -estando ya tu casa sosegada, como diría San Juan de la Cruz- y replantearte conscientemente tu nueva situación, y siempre atinarás a descubrir los valores fundamentales, pero la búsqueda será lenta y traumática.

**E igualmente, no puede incidir en nosotros de la misma forma una jubilación bien aceptada voluntariamente, que una jubilación impuesta por circunstancias ajenas a nosotros.**

**Una jubilación bien aceptada, es como preparar un viaje de vacaciones bien organizado: lo piensas, te enteras, lo proyectas, lo saboreas de antemano, te vas ilusionado, te va entrando el nervio etc., todo igual que un viaje de vacaciones, menos preparar las maletas y la cámara de fotos. Te hace ilusión descubrir nuevas cosas, que casi has olvidado ya, pongo por caso "no poner el despertador, siempre inoportuno, la noche de antes..." y cosas más fundamentales e importantes. Una jubilación aceptada, es una jubilación ilusionada que igual hasta te puede rejuvenecer.**

(\*) Véase "Prejubilación" de Román Balanzategui en la Página 21.

que dejo con penilla. Una es mi mesa de trabajo; donde me he dejado las pieles de mis codos, y esos dos cajones propiedad exclusivamente mía ¡dos cajones sólo míos! Aseguro que en ellos tenía más secretos que en el cajón de mi mesilla de noche -entre otras cosas porque mi habitación es

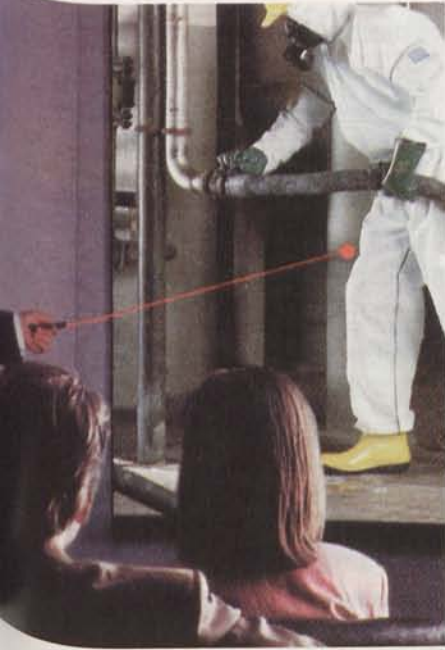
tan pequeña que no cabe mesilla-. Es increíble. Era mi parcela privada. En ellos tenía alguna carta, alguna foto, algún documento, alguna agenda, dinerillo del desayuno, un evangelio para cuando estaba deprimida leer un poquito, en vez de tomar un valium, y un montón de cosas más.



Me da vergüenza tener cariño a una mesa y a unos cajones, pero es que han formado parte integral, casi adherida a mi persona durante días y días, años y años.

Y otra cosa, ésta más importante sin duda; es el ambiente del trabajo, las personas, la continuidad de estas horas y horas trabajando juntos.

A mí nunca me ha gustado en absoluto, el trabajo administrativo, que es lo que me ha tocado realizar durante más de 40 años ¡casi una vida entera! A mí, lo que verdaderamente me hubiera gustado ser vocacionalmente era GUARDA FORESTAL. Por tanto, no me ha gustado nunca lo que he tenido que hacer, pero en compensación, me ha gustado enormemente, cómo se hace el trabajo, el ambiente, las personas, la solidaridad, el respeto, el cariño ... en una palabra: no me ha gustado nunca lo que he tenido que



**“La jubilación para la mujer, es diferente que para el hombre porque las mujeres sabemos encontrar una y mil cosas para hacer, para distraernos, para realizarnos”.**

hacer, pero me ha llenado de placer, cómo, dónde y con quiénes lo he realizado. Algo es algo y sobre todo, que no muchas personas podrán decir lo mismo.

Y luego, esa niña que viene a **sustituírte**, siempre es más **lista**, mejor **preparada** y más **espabilada** que tú. La que me va a sustituir a mí, tiene una carrera media, sabe idiomas y hace footing. Pero no son humildes: vienen enseñando su saber, su preparación y sus títulos ostentadamente, no valoran tu experiencia de 30 años. De alguna forma, esos meses que van desde su llegada hasta tu salida, te sientes postergada y entonces, la que necesita hacer acopio de humildad, eres tú ... y además, como son jóvenes, libres y espontáneas, caen siempre bien desde el primer momento de su llegada ... ¡con los años que te ha costado a tí que reconozcan tu valía profesional...

Hay reacciones extrañas que tú nunca has percibido antes.

Al tiempo que sientes esa especie de pequeño desgarrón, también es una sensación de desarraigo: como cuando te vas a cambiar de casa, que te da pena por las vivencias que has tenido en ese domicilio, pero que ya no te importa si hay un descorchón en la pared, el tiempo, que te queda, no es que te de igual todo, es que lo vives superficialmente, como de paso.

Y las cosas buenas de la jubilación. Sobreabundantes. Ya las estoy saboreando.

### Preparación

Para la jubilación, debieran de prepararnos. Si no están establecidos ya, debieran inventarse cursos pre-jubilación, donde nos mentalizaran previamente para ese acontecimiento, que es muy importante en la vida de cada cual, y que si sabemos organizarnos, puede ser una época de realizarnos en **positivo**. Pero que también puede convertirse en una profunda decepción, frustración, derrota, que puede llegar a la amargura, y para los más débiles, incluso

a la enfermedad, a cualquier enfermedad. Por tanto, ésta es una importante, nueva y definitiva etapa de nuestras vidas, que es precisa y sumamente vital encauzar bien.

Creo que nos debiera llegar en el momento **óptimo**, que no será igual para todos, pero eso, es imposible de realizar.

Para mí, toda la vida de administrativo, toda la vida metida en una oficina, jubilarme a los 62 años está muy bien. Si hubiera podido ser guarda forestal, con mis pulmones bien oxigenados, curtida al sol y al aire, a la lluvia y al viento, al frío y al calor y con los ojos llenos de campo y de espacios abiertos -si bien ahora tiene que ser negativo, negativo, negativo, la contemplación de los fuegos forestales-, mi capacidad de rendimiento y entusiasmo por el bien hacer, hubiera sido más larga.

No está igual de estresado, pongo por caso, un albañil, un comerciante, un administrativo, una enfermera, que cualquier otra actividad esencialmente intelectual, no puede ser lo mismo. Debieran manejar estas jubilaciones con diferentes criterios. Es un sueño...

**“Cuando la jubilación es anticipada e imprevista, y te llega de sopetón, siempre producida por regulación de empleo, y a una edad en que te encuentras, física y mentalmente en condiciones buenas de seguir currando, te quedas pasmado”.**

### **Hombres**

No es lo mismo, ni tiene las mismas repercusiones, incluso socialmente, cuando se jubila un hombre o una mujer. Un hombre, dependiendo mucho, si en su vida activa de trabajo de empresa, además de laborar cada día, fué haciendo otras cosas, que no fuera sólo el fútbol, la partida con los amigos etc, sino que participó, pongamos por caso, en las faenas domésticas, en alguna actividad vecinal del barrio, de deportes, de reuniones con otros padres del colegio de sus hijos, o de yo qué se, si éste hombre jubilado tiene otras actividades además del trabajo diario, al jubilarse y tener mucho tiempo libre, sabrá cómo invertirlo y estará contento de ello. Pero, ese otro hombre, que sólo como actividad fundamental y casi exclusiva, ha sido su dedicación al trabajo, ahora le quitan esa actividad laboral y se muere de aburrimiento y no sabe qué hacer con tantas horas a su disposición. Encontrará sin duda el cauce a su nueva

vida, pero eso será paso a paso, golpe a golpe, y siempre que alguien tenga el atino de echarle una mano... y aquí vendrían bien los cursillos pre-jubilación. Porque, normalmente, -a no ser que esté cascado de salud- a la hora de jubilarse debería estar con bastantes energías para cualquier otra actividad, por tanto, todavía no se identificará con los Clubs de Tercera Edad. Habría quencauzar de otra forma su tiempo libre.

### **Mujeres**

La jubilación para la mujer, es diferente que para el hombre. Al menos, tendrá más tiempo libre para ella y su casa, ya que por regla general, la mujer trabajadora, estando en activo tiene que cambiar, su trabajo laboral más su trabajo de ama de casa, aun cuando las más favorecidas, por sus circunstancias económicas, pueden contar, para las faenas domésticas con alguna empleada de hogar, unas horas o algún día a la semana. Pero las que no pueden contar con eso, que

son muchas, casi la mayoría, la jubilación puede llegar a ser una auténtica liberación. Podrán organizar su tiempo, su casa, sus salidas y sus entradas, es casi seguro que a una mujer, la jubilación no le va a deprimir. Porque las mujeres, sabemos encontrar una y mil cosas para hacer, para distraernos, para realizarnos. Y no digo sólo hacer la casa y gozar de los nietos, que eso, ya lo hacemos trabajando, también hablo, de una vida familiar más compartida, más tiempo para la pareja -si están los dos- para la amistad y algunas, más decididas e inquietas, sin duda podrán optar también por cursillos de formación, de cultura etc., viajes.

### **Economía**

Y otro aspecto sumamente interesante e importante para los jubilados, es la economía. Depende de muchas cosas. Si ya no tienes cargas familiares, que los hijos, o están casados o tienen su trabajo, y aun cuando sean solteros tienen su propia independencia económica, entonces es una situación que ayudará a una jubilación sosegada y en paz, sin sobresaltos.

Pero también, en estos turbulentos e inseguros tiempos actuales, a algunas personas les alcanzará la jubilación con una precaria situación económica, con hijos sin terminar estudios, o sin haber logrado su primer trabajo, o llana y sencillamente en ese estadio del PARO. Puede darse ésta situación, a lo menos llena de zozobra, de inquietud, de inseguro-



La prejubilación permite dedicar más tiempo a la familia.

ridad. Y claro, entonces la jubilación, no será motivo de liberación, de concordia, de saber sacarle inteligentemente el disfrute de pudiera aportarnos.

¡Son tantos matices, son tantas realidades distintas!

Y también depende de lo que nos ingresen cada último de mes en la cartilla. No hablo (porque no puedo llegar a comprender siquiera) de jubilaciones pomposas, ostentosas, repletas de billetes, como pudiera ser, pongo por caso, un Sr. Ministro, un Director General, un Subdirector, un Militar de alto grado... Hablo de lo que conozco: un metalúrgico, un textil, un administrativo, o de la Renfe o albañil, o la enfermera, o la cajera, etc. mi barrio en concreto. Algunos, pudieron ahorrar un poco y se pagaron otro Seguro de Jubilación, no es mi caso, y esos son los más SUERTOSOS - de suerte-, pero también los menos.

La norma general de mi ambien-

te, de mis conocidos, de mi barrio, es que les queda, monda y lironda, sólo lo establecido, y desde éste momento, tal que las noticias (que esas si son siempre zozobrantes y sobresaltadas), tendremos que rezar con fe "Virgencita que me quede como estoy"...

Sin embargo aquí, tendría que entrar, no sé cómo, una reflexión sobre la SOLIDARIDAD, en éste mi ambiente de empleados y obreros. Pues siempre habrá otro jubilado, que tendrá peor y más lamentable situación económica que la mía, aún cuando la mía sea sencillamente la jubilación de una mujer obrera...

Quizás estemos precisando también, no sólo de una **Pastoral de jubilación**, sino también de una **Teología de la jubilación**...

### Salud

Sin embargo, lo que más debiéramos valorar de todo, es llegar a la jubilación, con la mejor salud posi-

ble. Ya sé que llegaremos **cascadas**, con alguna **cojera**. Nos acompañará el colesterol, la tensión -ahora alta, ahora baja, como burlándose de nosotros- el reumatismo etc., pero ahí sí que debemos luchar a brazo partido para conseguir el bienestar de vida. Y Dios quiera, que no se quedara en la Empresa, sea cual fuere, toda nuestra energía, que nos quede algo para nuestro disfrute personal.

Y más aún, nuestra salud mental, intelectual. Esta puede acrecentarse con la vida. Podemos y debemos llegar a la jubilación, con ideas claras, con mente y corazón limpio, abiertos al universo entero, sin amarguras, sin rencillas, con sosiego. Con esa paz que da la sabiduría adquirida sabia y pacientemente. Nosotros, los mayores, alguna siquiera tendremos escondida, para aportar generosamente y de balde, a los más jóvenes y que nos haga recobrar misteriosamente la alegría de vivir.

Quisiera atinar a concretar un proyecto positivo de mi vida de jubilada. Se que ahí frente a mí, tengo algo muy valioso: **todo el tiempo que me queda por delante**.

Tendrás ratos de soledad sonora y apacible, pero sólo será para fortalecer mi ánimo, que tanto se desgastó durante más de 40 años laborando, -también hay que decirlo- con bastante ilusión.

¿Quiere alguien ayudarme a construir un proyecto nuevo, maduro y útil a los demás?

Te espero. □

# desajuste

José M<sup>a</sup> Mendizabal reflexiona en este artículo sobre el desajuste entre los valores de las generaciones anteriores y los de las actuales. Analiza el papel a jugar por los mayores en la transmisión de los valores a los más jóvenes.

## de generaciones culturales

José M<sup>a</sup> Mendizabal



“*Qué es lo que tenían que haber hecho los curas en esa sociedad industrial y no lo han hecho? Existe un caso muy significativo: si en algún lugar, la transformación de la sociedad rural a la sociedad industrial ha sido seguida con una especial cercanía y presencia de los curas es Mondragón.*

*D. José María Arizmendiarieta fue el agente de esa adecuación por los cauces tradicionales de la Doctrina Social de la Iglesia. Caudales de participación por la vía de las cooperativas, la gestión de las empresas etc. Y sin embargo uno de los lugares donde yo he encontrado el mayor desajuste de generaciones culturales, ha sido Mondragón.*

*¿Significa esto que el proceso de industrialización no se ha seguido bien en Mondragón por parte de los curas? Creo que es mucho decir...” (José María Setién. Conversaciones con Eugenio Ibarzabal. pag. 49).*

No debe extrañar que un párrafo como este me llame la atención. Es

una cuestión sobre curas y sobre Mondragón y sobre Arizmendiarieta y sobre cooperativas y ante esas cuestiones se me despiertan todos los instintos: los buenos y los malos instintos; los de defensa y los de agresión. Me gustaría ir pensando en lo que el párrafo dice.

### Generación cultural

Generación cultural debe ser algo así como cuando decimos “generación del 98”, “generación del 27” “la generación que hizo la guerra”. El término hace relación a un tiempo, la gente de la misma edad y que ha vivido los mismos acontecimientos históricos y ha recibido la influencia de la escuela, iglesia, ambiente laboral, propaganda política, vivencias artísticas del mismo tenor y al mismo tiempo. A la misma generación pertenece gente que puede tener diez años más y diez años menos que uno mismo. Es un concepto sin con-

tornos muy precisos y definidos.

Todos los hombres recibimos una cultura, vivimos en una cultura y contribuimos a hacer una cultura. En el párrafo se dejan entrever la cultura rural y la cultura industrial. De la cultura puede haber 250 acepciones y no me atrevería yo a decir que mi definición es la buena.

Uno de los ingredientes de las culturas suelen ser los valores, lo que un grupo de hombres de determinado tiempo valora, juzga importante. Pueden darse en el orden político, artístico, religioso, científico, económico, técnico. Cuando una masa de jóvenes llena un estadio para oírle a un rockero se puede decir que esos valoran lo que el rockero hace y se puede

decir que se mueven en la misma onda cultural, por más que el rock no pertenezca a lo que se suele dar en llamar música culta. En ese ambiente cultural se genera toda una vida en la que hay sentimientos, formas



## “Podemos decir que existe la cultura del Rock. Quienes no valoran lo que valoran los del rock no viven como ellos y pertenecerán posiblemente a otro clima cultural.”

de vestir, de amar, de hablar, de juzgar, de comer que distingue a ese clima cultural de cualquier otro. Podemos decir que existe la cultura del “rock”. Quienes no valoran lo que valoran los del “rock” no viven como ellos y pertenecerán posiblemente a otro clima cultural.

Se entiende que la generación cultural puede ser más corta que la generación biológica o al menos no tienen por qué coincidir ambas. Puede ocurrir que cada cierto tiempo haya una nueva cultura con unos valores nuevos. Hoy los cambios culturales son muy rápidos y se superponen unos a otros.

### Desajuste

Entiendo, pues, que en el párrafo de Setién se dice que hay desajuste, y grande, “el mayor desajuste de generaciones culturales”, entre los valores que sustentaban quienes vivieron en torno a la creación de las cooperativas, 1956-1959, y las generaciones engendradas por ellos. Podemos decir entonces que las generaciones son varias: la mía,

que recibí los valores transmitidos por la generación de Arizmendiarieta y la siguiente, la de los que hoy tienen entre 35 y 40 años, con las indefiniciones que se sobreentienden en eso de las generaciones culturales, y otras más jóvenes. Entre esas generaciones hay un desajuste, que también requeriría algunas precisiones y algunas preguntas: ¿Qué les hemos transmitido a los de la siguiente generación? ¿Qué es lo que de eso transmitido han rechazado y aceptado? ¿Qué significa desajuste exactamente? ¿Qué se supone que les debíamos haber transmitido? ¿Teníamos nosotros esos valores que decimos no han recibido o han rechazado y que por tanto la siguiente generación no tiene?

Desajuste debe significar o que los de la generación precedente y los de la siguiente no tienen los mismos valores culturales porque la generación joven ha rechazado lo transmitido por los mayores o quiere decir que los de la

generación mayor no han transmitido a los siguientes algunos valores que decían tener y de hecho no tenían y, como nadie da lo que no tiene, mal pudieron los de las generaciones posteriores recibir lo que no se les transmitió.

Me detendría en un solo valor que decimos que la generación mayor tenía, por ejemplo el valor religión. La generación intermedia ha perdido o no tiene ese valor, y podríamos aportar una serie de detalles que lo confirman. En este caso se trata de rechazo. Lo que transmitió la generación anterior no ha sido tomado en consideración por la siguiente porque lo que les hemos presentado no les convenía.

El valor religioso siempre será minoritario, antes también y ahora también.

Este valor no se ha transmitido o no se ha aceptado porque lo que se transmitió no era del todo bueno. No parece buena la supersaturación de lo religioso que se dió en nuestra primera juventud, ni las obsesiones pecaminosas que entonces se dieron. La idea de Dios que nos transmitieron he tenido que recomponerla muchas veces en la vida con paciencia, reflexión y estudio. No todo el mundo tiene el humor y la oportunidad de hacerlo. El mejor caldo de cultivo para la increencia ha sido siempre la intolerancia, la imposición y el rigorismo.



# “Siempre hemos roto con la generación anterior aunque poco a poco nos solemos ir acoplando y de viejos nos hacemos tolerantes.”

## De generación en generación

Lo que sí hemos transmitido han sido valores económicos y, supeditados a ellos, todo lo que signifique formación técnica, trabajo, ahorro e inversión, gestión, y, junto a

esto, valores étnicos, alimentados con mitos que han sustituido a lo religioso. Basta para ello analizar las fiestas: Maritxu, Santamasa, Olentzero, Carnavales, Akelarres, etc., En el fondo responden a necesidades que

tocan lo más profundo del alma y se manifiestan en la vuelta a raíces de identidad y recuperación del idioma. A estos valores todos hemos sido sensibles en mayor o menor grado y se han transmitido bien.

Otros valores, como democracia, libertad, pluralismo se han ido aceptando y no sin lucha dialéctica y de la otra. ¿Estos valores que parecía que antes no existían por qué en la siguiente generación sí existen?



Toda nuestra primera formación fue dictatorial y resultamos demócratas. ¿Qué es lo que pasa? ¿O, es que la generación posterior siempre le lleva la contraria a la precedente?

¿Qué es lo que tenían que haber hecho los curas en esa sociedad industrial y no lo han hecho?

Es una magnífica pregunta que no tengo por qué hacersela a la generación de Arizmendiarieta que hizo lo que creyó que debía hacer - De paso, Arizmendiarieta no tiene la culpa de todo lo que ha pasado en Mondragón. Le podemos atribuir gran parte de lo bueno -. La pregunta sigue siendo buena para hoy y para mí que estoy en el epicentro del terremoto. Las respuestas pueden ser muy variadas y posiblemente contradictorias.

Lo que no tiene que hacer es considerarse el centro del mundo, el eje en torno al cual tiene que girar la vida, ni, inculparse de los males del mundo,



ni, abatirse, ni creerse en posesión de toda la verdad.

Lo que debe hacer: Decir lo que piensa donde le vayan a escuchar. Estar abierto a la comunicación. Hay mucha gente con necesidad de decir cosas, y de ser escuchada. Acoger. Presidir lo que hay que presidir y donde hay que presidir. Estudiar, leer, escribir, orar.

Mondragón, en frase de Lezamiz, es un pueblo magnífico, lo cual tiene mucho más valor manifestado por alguien de un pueblo tan bonito como Busturia.

Aquí quien tiene proyectos y programas atrayentes los promueve y los saca adelante. Es una sociedad plural con muchas virtudes y con algunos defectos muy marcados que nada tienen

que ver con la inactividad y sí quizás con la excesiva aceleración. Quienes hoy tienen entre 18 y 30 años constituyen una generación nueva magnífica. No sé qué mundo construirán, pero será con valores redescubiertos por ellos mismos y no con los valores de la generación inmediatamente precedente que ha vivido terribles tensiones y fué la que rechazó los valores propuestos por nuestra generación. Siempre hemos roto con la generación anterior aunque poco a poco nos solemos ir acoplando y de viejos nos hacemos tolerantes. □



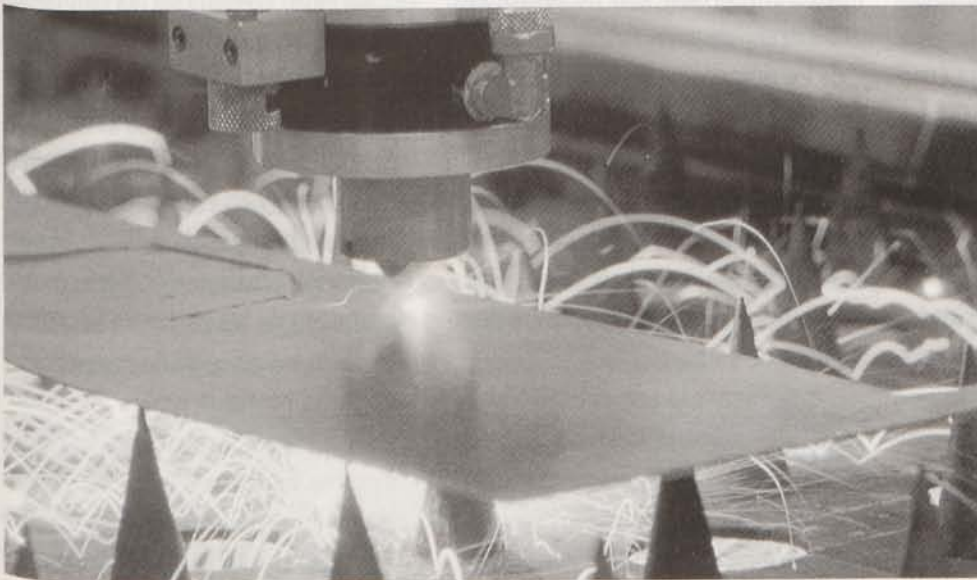


## Notas tras la celebración de la Asamblea General de Fagor Electrodomésticos

Estamos ante un nuevo panorama competitivo, poblado de multinacionales, que exige la búsqueda de ventajas competitivas a través de la reducción de costes, la adaptación y la implicación del personal. Esas son las notas que la Asamblea General de Fagor Electrodomésticos, celebrada el pasado mes de mayo, le sugirió a Jesús Larrañaga.

# el pulso de la competitividad

Jesús Larrañaga



y de tecnologías. Y es por donde hay que enfocar el análisis causal, más que por el lado de lo circunstancial.

El grafismo hiriente de los números, la sangrante lucha por las cuotas de mercado, en nada se parece a las plácidas disputas de no hace muchos años. La morfología competitiva ha cambiado drásticamente y las empresas y los trabajado-

res que no se adecuen al ritmo de los cambios están perdidos.

La economía global es porosa y destruye cualquier proteccionismo que no se ajuste a las credenciales de la eficacia, de la competitividad, que, como se sabe, es multiforme en su expresión concreta, unas veces proviene del precio, en otras del servicio,

Una tarde soleada y azul ilumina el coso del debate anual, media entrada y sillas vacías. El largo listado de temas y la tentación lúdica del tostado solar vence a la espesa letanía de números que vienen a anunciar la dureza rocácea del mer-

cado, la difícil singladura empresarial, en un contexto que, por las trazas, seguirá igual de duro en años, por la simple razón de que han cambiado las condiciones generales del mercado. Se ha identificado crisis con temporalidad, con coyuntura, cuando la realidad se aproxima más a cambios estructurales de mercado

# “Hay que lograr incrementos revolucionarios de productividad, no nos son suficientes incrementos de un dígito, hay que ambicionar objetivos de dos dígitos.”

pero siempre de la innovación, de la capacidad de ser los primeros en algo que sorprenda y diferencie. Pero una vez hecho moda e imitación el coste es factor dirimente en la batalla por la rentabilidad sostenida.

Los costes están dentro, las oportunidades fuera, es la famosa percepción del maestro de management Peter Ducker, quien insiste en sacar lustre a los procesos internos, optimizarlos para aprovechar las opciones de mercado. En productos maduros como son los electrodomésticos, la lucha abierta se sitúa en torno a los costes, y estos hay que situarlos a niveles diferencialmente mejores por el esfuerzo tenaz e inteligente del conjunto de la empresa. La competencia tan segadora no da lugar a holgura alguna, se está siempre en las cuerdas del abismo. Esa es la fotografía de estos años.

Para certificarlo basta con contemplar el cuadro resumen del cuatrienio pasado que revela la acumulación de pérdidas, que pide sin dilación alguna la inflexión hacia la zona de beneficios, so pena de

entrar en el ciclo extremadamente delicado de la insuficiencia inversora en producto y medios.

Los objetivos audaces y difíciles de cara al mercado son de necesidad, imperativos para entrar en la zona de los números negros, la de los beneficios. Pero puede ser que, a fuerza de necesarios, se bordee lo no posible por deslizamientos de demanda, o evolución de los mercados exteriores. Al planteamiento, hecho con lógica, le falta la holgura para posibles desajustes de mercado.

Y siguiendo la admonición “duckeriana”, de que los costes están dentro, hay que movilizar la gestión interna aplicando a mayor ritmo las técnicas y filosofías de la Calidad Total, las herramientas de Producción Ajustada y afines, para alcanzar adicionales espacios de maniobra en la cuenta de explotación.

## **Adaptación e implicación**

Estamos de hoz y coz metidos en el mundo donde reinan las multinacionales y con ellas hemos de lidiar. Y si ellas tienen la ventaja del tamaño

otros, con menor potencia, tienen que buscar las ventajas competitivas por el lado de los menores costes y la flexibilidad adaptativa, por la implicación total y sin reservas del personal. En Estados Unidos, empresas gigantes como Polaroid -fotografía- y United Airlines -líneas aéreas- han pasado a manos de los trabajadores, en la búsqueda de la implicación activa, conscientes de que sólo serán viables en la misma medida en que el personal asuma la cuota de responsabilidad, de gestión con visión de empresa, arrinconando esquemas de reivindicación.

La supervivencia de las empresas, de una u otra forma, está en la ampliación de los mecanismos de participación. No es bastante el juego de la participación formal y normativa, y en eso somos maestros, sino que hay que ahondar en la participación creativa y en permanente búsqueda de las raíces de la mejora en todos los procesos de la empresa y en lucha continua contra los despilfarros. He comprobado los enormes avances de productividad por articulación inteligente de líneas y puestos de montaje, en aplicación de las herramientas de la Producción Ajustada, con una fruslería de inversión y espontánea colaboración de los trabajadores. Hay que lograr incrementos revolucionarios de productividad, no nos son suficientes incrementos de un dígito, hay que ambicionar objetivos de dos dígitos, más que 10, si queremos permanecer en la trama de la competitividad sostenida.

La quiebra industrial de nuestro entorno es el espejo de lo que espera a las empresas que no toman a tiempo las medidas de gestión propias de cada era, y ésta, en la que vivimos, es de integración participativa, la elevación de la conciencia de propietarios, de pertenencia a la empresa en valores desconocidos en la historia de la modernidad.

Y siguiendo la secuencia gráfica y expositiva, la respuesta social en valores de autoexigencia, con subidas cero, y cofinanciación del paro y asunción de pérdidas (extornos), es la muestra de que ante situaciones duras sólo caben respuestas exigentes.

La sensibilidad social estaba en sintonía con los resultados, quizá preocupados por el control de variables que en parte se escapan al mejor gestor porque dependen en demasía de las fluctuaciones del mercado. Faltaba, a los ojos de este relator, la percepción de que los costes están

dentro, y sobre ellos tienen muchos qué decir, y actuar el Consejo Social.

### La cobertura corporativa

Apenas pasó de una levísima información sobre el discurrir de MCC, que es la instancia organizativa, concebida para dar sentido y dirección estratégica al conjunto de las cooperativas, unas entroncadas en Grupos Comarcales y otras en su soledad.

Nace en un intento de dar articulación en modelo "ad hoc" a exigencias que brotan de la evolución competitiva, de un nuevo estadio, el mundial, que por su magnitud define nuevas reglas de juego competitivo.

La organización capitalista clásica lleva muchos años en gestión multinacional, y en éste de aceleración aperturista, de globalización, no le es especialmente novedoso, más bien es cuestión de ritmo implantacional e inversión. Las relaciones de carácter

corporativo son conocidas y es modelo natural a la gestión multinacional, y a la diversificación de actividades.

En el caso de las cooperativas, han operado sobre criterios sociales y zonales, en base a los Grupos Comarcales y mercados estrechos. La necesidad de ajuste organizativo de las cooperativas proviene de las nuevas condiciones, de la necesidad de articular modelos de gestión asimilables a los "holding" de capital.

La vertebración clásica es lineal, simple y vertical por mayoría de capital, la cooperativa es por pacto y cesión de soberanía a niveles superiores, pero con la misma finalidad: gestionar lo estratégico y de futuro.

Esta nueva articulación opera sobre la sectorialización por afinidad tecnológica y de mercado y sin límites geográficos. Se rompe el concepto de comarcalidad para sustituirlo por el de sectorialidad. La directriz vertebradora es de naturaleza competitiva y lo es porque para que exista la social ha de darse la económica y empresarial.

¿Y la social? ¿Puede este paso arquear la participación social? A la participación a niveles de Agrupación, que es la unidad organizacional sectorial, le corresponde la integración a nivel social, ésta no puede tener la proximidad que da un grupo comarcal, pero cabe sincronizar con las cooperativas. La vital y creativa tiene que jugarse en la intimidad de los puestos de trabajo, en la vida de la comunidad cooperativa.



# “La quiebra industrial de nuestro entorno es el espejo de lo que espera a las empresas que no toman a tiempo las medidas de gestión propias de cada era.”

El rodaje de esta nueva experiencia quizá pueda aconsejar artificios sociales a nivel corporativo, pero tiempo habrá, porque el reto inmediato y urgente es fortalecer la visión corporativa. Pero hay que ser

Arizmendiarieta nos planteó la necesidad de lanzar Caja Laboral Popular, yo, y algún otro más, le recomendamos lo archivara. Pero él era un estratega, un pensador del largo plazo. Hoy como ayer, sea por



conscientes de que los nuevos conceptos pueden ser rupturantes y hasta molestos, por la natural tendencia de resistencia al cambio. Y lo son más aquéllos que por su naturaleza estratégica y de largo plazo, son difíciles de ver por su rentabilidad inmediata.

Como muestra vaya un ejemplo, el mío personal. Cuando D. José María

instinto o por conjunción de aportaciones, lo estratégico es crucial, y MCC, analizada con ojos de futuro, es una plataforma como lo fue Caja Laboral Popular en su tiempo.

Aún somos pequeños para manejar los crecientes desafíos en campos como los financieros, fondos de conversión en fábricas nuevas, compras de empresas en el extranjero, inver-

siones con otras empresas para la formación de empresas mixtas y manejo de los intangibles, (política de marcas), apoyo a cooperativas en reconversión, etc. Un largo listado de cuestiones esenciales que son necesarias abordar en el conjunto, salvo que cada cual quiera jugar a lo suyo y basta. Nada de lo que se ha hecho a lo largo de la corta historia cooperativa se ha realizado sin visión, solidaridad y riesgo. Desde Ulgor, a Ularco, desde pocas cooperativas a Caja Laboral, lo estratégico es más, que de analistas imaginativos y arriesgados, de los que apuestan, pero a la vez controlan los pasos. Nada esencial se destruye en el siempre laborioso pero excitante proceso de adaptación cooperativa.

En muchos cenáculos somos objeto de curiosidad y espectación. ¿Tendrán éxito? ¿Caerán en el camino? Nos daban por muertos hace ya décadas y seguimos. Depende de nosotros y el tiempo volverá a dar razón a los que en su momento concibieron estructuras organizativas, que no son nuevas pero sí novedosas para nosotros. Piénsese que desde que se formalizó el primer grupo comarcal Ularco, el siguiente tardó quince años en hacerse. Cuesta separarse de lo que hoy no parece un buen invento, el grupo comarcal, pero costó lo suyo el aceptarlo. Así son las cosas. Hoy estamos ante nuevos retos, y el biorritmo competitivo no deja tiempo al tiempo. Hay que apostar. □

# Karobi erretzaileak

Calera tradicional frente al caserío Arnoate.

La cal tuvo una importancia extraordinaria en la economía guipuzcoana a partir de la segunda mitad del siglo XVII y hasta épocas todavía recientes. Su utilización como abono hizo innecesario el tradicional barbecho de los campos, con el consiguiente aumento de sus rendimientos y la sustancial disminución de la dependencia de terceros en el abastecimiento de cereales.

José M<sup>º</sup> Izaga/Koldo Lizarralde/Carmelo Urdangarín

La aplicación de la cal a las tierras de nuestros caseríos, muy lavadas por las lluvias y, en su mayoría, arcillosas y ácidas, permite su capilarización y la penetración del agua. Así mismo favorece una más rápida liberación de los elementos nutrientes de las sales presentes en el suelo, que son, de esta forma, fácilmente asimiladas por las raíces de las plantas, así como la eliminación de los insectos perjudiciales para los cultivos. Junto con la utilización del estiércol como abono, supuso importantes cambios en nuestra agricultura (1).

En 1764, Larramendi, en su "Corografía de Guipúzcoa", manifestaba que "la experiencia ha demos-

trado que flaquean las tierras dentro de algunos años. De nueve a nueve años, por lo común, abonan las tierras con cal viva y por éso apenas hay caserío que no tenga su calera para hacer cal con mucho trabajo y mucho gasto de leña. Ha de hacerse de piedra caliza. Con este abono se vuelven a calentar las tierras y a cobrar fuerzas para aguantar el trabajo de nueve años".

## Karobiak

Durante siglos, en gran parte de los caseríos de nuestro país se ha obtenido cal a partir de piedra caliza, que se cocía en caleras u hornos (karobiak o karabiak, nombres más utilizados en euskera), transformán-

dose en cal viva u óxido de calcio, que se utilizaba, sobre todo, como abono en los campos y, en menor medida, en la construcción.

La calera u horno tradicional, utilizada en los caseríos para obtener cal es una construcción circular, de unos 4 ó 5 metros de altura y del orden de 2 a 2,8 metros de diámetro interior y abierto por su parte superior. Sus paredes son de piedra suelta del tipo arenisca o pizarrosa, "arribeltz", utilizándose, también, materiales tales como tejas y ladrillos. Frecuentemente se levantaban aprovechando un fuerte desnivel del terreno, en el que quedan semienterrados, de forma que su boca superior queda al nivel de la parte más alta o ligeramente más elevada. En

la parte frontal, orientada ladera abajo, se sitúa una puerta, "ataka o orkua", de aproximadamente 0,7 por 1 metro de sección, que permite el acceso al interior.

La base interna del horno se sitúa algo más abajo que la citada boca y es el lugar donde se depositaba la leña utilizada como combustible. A la altura de la base del fogón existe otra abertura de menores dimensiones que la superior, en forma de pequeño túnel, "kañua", utilizada para favorecer el tiro y, sobre todo, para extraer las cenizas procedentes de la quema del combustible. Esta abertura se comunica con el exterior por debajo de la principal o hacia un lado del horno. En la parte inferior del horno, en toda la vuelta del muro interior, existe un zócalo o peldaño que se utiliza para apoyar la carga de piedra caliza.

También se utilizaron, en nuestro país, caleros de menor diámetro interior, de 1 a 1,5 metros y mayor altura, hasta 7 metros, conocidos como "frantsesak". De características más industriales, se cargaban por la parte superior, recogiéndose la cal, en la base. La producción era continua.

### Karobi erretzaileak

La primera tarea que exigía la obtención de cal era el acopio de piedra caliza, "utilizando dinamita" y de madera, "tronkadia" y otros materiales como zarzas, "sasia", argoma, "otia" y ramas pequeñas, "susaka" o

"arbastia", lo que se realizaba a lo largo del año, en épocas de menor carga de trabajo, almacenándolos en las proximidades de la calera. Hay que tener en cuenta que un "karobi" grande, para obtener unos 500 quintales de cal viva (25.000 kgs.) por hornada, requería unas 45 toneladas de piedra caliza y 15 de madera. En las caleras pequeñas, de 250 quintales, las necesidades eran de 23 y 8 toneladas respectivamente.

La preparación del horno comenzaba con la construcción de un entramado de madera apoyado en el fondo, sobre el que se depositaba la primera capa de piedras a cocer, en forma de bóveda. Para ello se colocaban de canto, en círculos concéntricos, el primero apoyado sobre el zócalo y con una ligera elevación hacia el centro, que se cerraba con una piedra mayor que el resto, colocada a presión (giltza). Entre las piedras se dejaban huecos

que, posteriormente, durante el proceso de cocción, iban a permitir la circulación de aire y la salida de gases.

La construcción de la bóveda era un trabajo difícil que requería oficio, para lo que se acudía a algún experto del entorno, siendo el único especialista, "kabi kargatzailea" que participaba en todo el proceso de obtención de la cal y que debía ser cantero, "argiña". Su correcta ejecu-



Karobi tradicional ubicado al final del valle del Kilimon.

## Subasta pública para el suministro de cal

**E**l domingo 13 de septiembre de 1665 y después de haber asistido a las vísperas, se reúnen los síndicos y regidores de la villa (de Elgoibar) para realizar una subasta al mejor postor, con la que otorgar el suministro de cal para la obra de la nueva iglesia de San Bartolomé, que se hallaba en construcción y bajo la premisa de que "la cal tenía que estar bien cocida y ser de buena calidad, teniendo que ser entregada a pie de obra en partidas de 600 fanegas o superiores y en el espacio de dos meses a la fecha de otorgamiento".

El primero y único en presentarse a la subasta fué Juan Muguerza Garate, que ofertó entregar, en dos meses, 200 fanegas de cal y para el día de San Juan del mes de junio, otras 1.800, con lo que se completarían unas 2.000 fanegas a un precio de un real cada una.

Después de esperar un buen rato, no se presentó oferta alguna, por lo que decidieron admitir la propuesta y emplazar a los vecinos para el siguiente domingo, con el fin de realizar otra subasta.

Como era costumbre, una vez rezadas las vísperas del domingo día 20, comenzaron con la nueva subasta, encendiendo, para ello, una vela, que ellos denominaban "cavo", esta vez de "candelilla de cera tirada", al objeto de obtener una nueva oferta mientras estuviese encendida, presentándose Martín Murua, morador de la casa Alzolabea, que en un principio se ofreció a realizar 2.000 fanegas y entregarlas para el día de San Juan, por un precio de 36 maravedís cada una. Pasado un rato, el mismo Martín realizó una nueva oferta, con la que se comprometía a ejecutar una hornada para el mes de marzo y el resto, hasta 3.000 fanegas, para el día de San Pedro, cosa que se aceptó.

El tercer remate tuvo lugar al día siguiente, en que estando encendido, esta vez, "un cavito de cerilla", se personó Domingo de Echeverri, "May May", súbdito francés, que se ofreció a entregar, para las navidades de ese mismo año, 1.000 fanegas o más, que saliesen en una hornada en la calera de Alday, a un precio de 22 maravedís cada una pero entregada en Alday. Para ello era necesario entregarle 50 cargas de carbón en el "suegur junto a Apraiz" y, además, hacer 1.000 fanegas de cal en la misma tejería de Alday para el día de San Juan, al mismo precio y con las mismas condiciones de las 50 cargas de carbón para cada hornada y se le admitió la propuesta.

Posteriormente se presentaron más propuestas, que fueron aceptadas hasta la realización de cinco subastas distintas. A.H.P.G.O.L. - 1434 folio 76.

ción era fundamental pues, en caso de que se hundiera durante la cocción, era preciso vaciar todo el horno y volver a iniciar toda la labor.

A continuación se iba cargando, manualmente y con cuidado, piedra suelta sobre la bóveda ya construída, dejando huecos, hasta llenar totalmente el horno. Para ello, el "kargatzaile" descendía al interior por medio de una escalera. Finalmente su recubría todo con una capa de piedra fina para mantener el calor. La operación de construcción de la bóveda y carga del horno duraba un día.

## Trabajo muy duro

Una vez preparada la calera, se introducían, por la abertura frontal, los materiales previamente acopiados (zarza, madera, etc.), procediéndose a su encendido a últimos de abril o primeros de mayor ("para Santa Cruz todos quemados"). La obtención de la cal tardaba 48 o 54 horas, según el tamaño del "karobi", durante las cuales había que alimentar el calero constantemente. Este trabajo, realizado habitualmente por dos personas, que se relevaban cada cortos espacios de tiempo, era de gran dureza por exigir la aproximación al fogón del calero, que desprendía gran cantidad de calor y anhídrido carbónico. La tarea se aliviaba con el uso de tres preparados, llamados "sata" o "sataga" el más largo, "xarlengo" el mediano y

“txardango” el más corto.

Cuando comenzaba la cocción, las piedras se volvían negras y del mismo color era el abundante humo que salía por la boca superior. A medida que avanzaba el proceso, su color era verduzco y el humo, paulatinamente, se iba aclarando. Cuando era blanco y se desprendía mucha menor cantidad, se tenía la certeza de que la piedra se había transformado en cal.

El interior del horno, bajo la bóveda, donde se producía la quema de la madera, se llenaba de ceniza que era preciso extraer, lo que se efectuaba por el pequeño conducto inferior, con un palo largo que disponía, en uno de sus extremos, de una especie de paleta.

Una vez cocidas las piedras, se dejaba de alimentar el horno y se esperaba unos dos días a que se enfriara. Para evitar la entrada de aire, en algunos casos cerraban la boca inferior con una puerta de hierro colado.

Transcurrido este plazo, un hombre se introducía en el horno desde la boca superior y, manualmente, iba sacando las piedras obtenidas, pasándolas a sus compañeros, situados arriba. A medida que el horno se iba vaciando, iba operando más abajo y el trabajo se hacía especialmente penoso, debido al calor que aún guardaba todo el conjunto y a los gases que seguían desprendiéndose. En algunos casos, para evitar el hundimiento de la bóveda con toda su carga, se apuntalaba ésta con



Karobi “trantsesa” situado en las estribaciones del Adarra.

maderos desde el interior del horno. Las piedras de cal así obtenidas, cal viva, eran transportadas al caserío en carros y guardados en un lugar seco y bien protegido para su posterior utilización como abono o en la construcción, “letxaria egiteko”.

Los últimos “karobis” se encendieron en los primeros años sesenta. La dureza del trabajo y, sobre todo, las soluciones alternativas, los hicieron

inviabiles. Todavía pueden verse, junto a los caseríos, numerosos restos de caleros, cubiertos de vegetación pero que permiten observar sus tradicionales características. □

(1) “La crisis del antiguo régimen en Guipuzcoa. Cambio económico e historia”. Pablo Fernández Albaladejo. Ed. Akal.





20 años, melena rubia, natural de Portugalete, futbolista de primera división, mejor jugador de la pasada liga de fútbol; lleva a sus espaldas el número ocho y, desde hace un par de años, el peso de la fama y la popularidad. Se trata de Julen Guerrero, un tipo con suerte que ha sabido triunfar en la élite del fútbol estatal.

# julen guerrero

## Idoloa

J. M. F.

**H**onez gero Estatu Batuetan egongo da Julen Guerrero, bere lehenengo mundialean parte hartzeko prest. Guk harripatu genuenean liga txapelketa bukatu berria zegoen; Europarako txartela lortu zutelako edo, oso pozik

eta eskuzabal hartu gintuen Julenek Lezamako instalazioetan.

Krack hutsa da Barakaldon jaiotako mutil hau. 20 urte besterik ez dituela komunikabideen aurrean duen portaera ezinhobea da -kazetariak ere bere lana egin behar dute,

bere argazkiak banatzen ditu jende artean naturaltasun osoz eta umil eta apala izatearen itxura ematen du. Futbolearen zeresanik ez. Datu bakar bat: ligako entrenatzaileek jokalaririk onena aukeratu dute aurtengo txapelketan.

**T.U.:** Komunikabideekin ondo konpontzea ez da lana erreza izan behar, gehien bat kontutan hartuta danak zure atzetik dabilzala.

**J.G.:** Julen Guerrero: Orain arte oso ondo daramat komunikabideekiko erlazioa. Egin beharreko lana denez gero, ahalik eta ondoen betetzen saiatzen naiz.

**T.U.:** Aldez aurretiko jarra on duzu eta izarra izan arren ere oso asekitze izate-aren ospea duzu.

**J.G.:** Orain arte inoiz ez dut trabarik jarri. Zelaietatik kanpo bete beharreko lana da eta neurri batean gertu egon behar duzu kazetariak ere beren lana egin behar dutelako.

## Hasiera

**T.U.:** Esaidazu nola sortu zitzaizun futbolarekiko zale-tasuna.

**J.G.:** Zazpi urte nituenean hasi nintzen serio samar futboleko jokatzeko. OHoko hirugarren ikasturtean nengoan eta eskolako ekipoa jokatzeko nuen Bizkaiko eskolarteko txapelketan. Zortzi urterekin Lezamako eskolan hasi nintzen eta ordu-tik hona kategoria guztietatik pasatu dut lehenengo ekipora heldu arte.

**T.U.:** Orain arte lortutakoa ez da nolanhikoa izan: liga txapelketako jokalaririk

## “Todavía tengo mucho que aprender”

**T.U.:** ¿Qué quieres ser de mayor?

**J.G.:** Lo que había querido ser es lo que soy ahora. Más adelante no lo sé.

**T.U.:** Tu ídolo

**J.G.:** No tengo ninguno en concreto. Nunca me he aferrado a una persona en particular.

**T.U.:** Tú en cambio sí que eres uno de los más idolatrados. ¿Qué se siente?

**J.G.:** Es motivo de orgullo ver que la gente te aprecia.

**T.U.:** ¿Te sientes mito en potencia?

**J.G.:** ¡Que va! ¡Que va! Me queda mucho que aprender para ser algo más importante.

**T.U.:** ¿Sueñas con terminar en uno de los grandes?

**J.G.:** De momento no he pensado en ninguna otra cosa que no sea el Athletic. Lógicamente a todo el mundo le gusta estar en un equipo que luche todos los años por la liga o participe en competiciones europeas. Si algún día llega ese momento se pensará sobre ello.

**T.U.:** ¿Y si te ficha la Real?

**J.G.:** Nunca se me ha pasado por la cabeza y para que ocurra creo que se tiene que dar todo un cúmulo de circunstancias. Ahora mismo no es probable que eso suceda.

**T.U.:** Tienes tiempo para divertirte.

**J.G.:** Poco, muy poco.

**T.U.:** ¿Eres sentimental?

**J.G.:** Según las situaciones. En algunas situaciones te puedes dejar llevar por los sentimientos, pero en general me gusta pensar bien las cosas.

**T.U.:** ¿Qué diferencia a Guerrero del guerrero Stoichkov?

**J.G.:** No lo sé. Cada uno tendrá su personalidad. Somos personas diferentes y ya está.

**T.U.:** ¿Y el euskera?

**J.G.:** Bueno, he dado en el colegio como asignatura. Lógicamente me gustaría saber más de lo que sé. Lo que pasa es que no he tenido oportunidad para aprenderlo.

**T.U.:** ¿No temes que Hola te pille flirtando con alguna moza?

**J.G.:** Nunca se me había pasado por la cabeza.

**T.U.:** ¿Tu programa favorito de Televisión?

**J.G.:** Los deportes en general.

**T.U.:** ¿Por qué el número 8?

**J.G.:** Cuando llegó el mister puso un número para cada puesto y mi puesto llevaba el 8. Desde entonces ese es mi número.

onena izendatu zaituzte  
entrenatzaileek, mundialean

parte hartuko duzu eta dato-  
rren urtean European jokatu-

# Oso erreza da garaipen batetik porrot batera pasatzea eta



**ko duzu Athletic-ekin. Zer deritzozu lorpen guzti horiei?**

**J.G.:** Oso pozik sentitzen zara. Nik, egia esanda, ezin diot gehiagorik eskatu futboleko elitean eman-

dako azken urte bi hauei. Hala ere lasai nago, hasi besterik ez dut egin eta oraindik lan asko daukat egiteko eta gauza asko ikasteko. Gainera, gogo izugarria daukat lanean jarraitzeko, jakin ere badakidalako esfortzua eta konstantziarekin gauza politak egin ditzazkezula.

**T.U.:** Baina noizean behin ez dizu gogorik ematen barruko zoriontasun hori kaleratzeko, sentimentuak aizeratzeko?

**J.G.:** Ni halakoa naiz eta gauzak razionalki hartzen ditut, are gehiago gure lanbide honetan non igande batetik bestera gauzak izugarri aldatzen diren. Oso erreza da garai-  
pen batetik porrot batera pasatzea eta ez zaizu denbora asko gelditzen lortutakoaz disfrutatzeke.

**T.U.:** Futbolaz aparte besterik egiten al duzu?

**J.G.:** Kazetaritzazko ikasketak egiten ari naiz Leioako fakultatean. Lehenengo ikasturtean nago oraindik.

**T.U.:** Eta zer moduz?

**J.G.:** Zaila da oso futbola eta ikasketak batera eramatea baina ahal dena egiten dut. Aurten bi ikasgai hartu ditut bakarrik, bestela oso zaila da ezer egite-  
rik. Kontua da futbola utzi eta gero beste zerbaitetara dedi-

katu ahal izatea.

## Guerreromania

**T.U.:** "Guerreromania"-rena nola eramaten duzu?

**J.G.:** Orain arte ondo, oso ondo. Oso gauza ederra da jendearen berotasuna edukitzea, izan ere zure buruan konfidantza eduki behar duzunean oso inportantea da jendearen laguntza daukazula jakitea.

**T.U.:** Edozein lekura joan zaitezke?

**J.G.:** Bai horixe! Joaten naizen lekuetara ezagutu egiten naute eta gehienetan autografoak sinatu behar izaten ditut edo argazkiak banatu, baina ez hori ez da arazo handirik.

**T.U.:** Honez gero oso bereganatuta edukiko duzu herri-koia izatearena.

**J.G.:** Nire ustez oso inportantea da guzti hau modu onean hartzea, pozez. Eta ni orain arte behintzat oso ondo hartu dudala uste dut.

**T.U.:** Apal eta umil izatearen inpresioa ematen duzu. Ez duzu uste?

**J.G.:** Orain arte izandako pertsona bera izaten saiatzen naiz. Athletic-era iristeak eta gauzak ondo ateratzeak ez dauka zergatik nere bizitza eta nere izateko era aldatu behar.

**T.U.:** Badu zerikusirik zelaietako Julenek bizitza

**Ez zaizu denbora asko gelditzen lortutakoaz disfrutatzeke.**

### errealeko Julenerekin?

**J.G.:** Ez dakit. Nire bizitzaren esparru ezberdinak direla uste dut. Zelaian futbola ulertzeko dauzkadan ideiak martxan jartzen saiatzen naiz; ez dakit ideia hauek zerikusirik daukaten gizartean ibiltzeko erabiltzen ditudanekin. Ezestz esango nuke, baina ez dakit.

### T.U.: Bukaturiko txapelketan 18 gol lortu dituzu. Ez al dira gehiegi erdilari batentzako?

**J.G.:** Ez dut uste, kontutan hartuta hori dela nire jokatzeko era. Oso



gazte nintzela hasi nintzen erdilari-aurrelari bezala jokatzeko eta aurreko urteetan beti izan naiz ekipoaren goleatzaile onena. Erasora joatea gustatzen zait eta area inguruan ibiltzeak golak lortzeko bidea errazten du.

## Mundiala

### T.U.: Estatu Batuetako mundialera zoaz orain. Zer suposatzen du zuretzako lehenengo mundialean parte hartzea?

**J.G.:** Esperientzi berri bat izango da, oso positiboa gainera. 20 urterekin bertan izateak eta mundial baten inguruan bizitzen dena bizi ahal izateak asko lagunduko nau gauza pila bat ikasteko.

### T.U.: Zer lortzeko asmoa daramazu?

**J.G.:** Ekipoan ahalik eta urrunen iristea eta pertsonalki norgehiagokak jokatu eta ekipoari ahalik eta gehien lagundu.

### T.U.: Mundial honetan asko jokatzeko duzu, ezta?

**J.G.:** Behin han egonez gero gauzak ondo egiten saiatuko naiz, baina ez pentsa su-froga bat balitza hartuko dudarik. Esan dizudan bezala, gauzak ikasi eta ondo pasatu, hori da inportanteena.

### T.U.: Soldaduzka egina daukazu. Zer deritoxozu intsumisioari?

**J.G.:** Norberak bere ideiak dituela, besterik ez.

### T.U.: Eta futbola bukatzen denean?

**J.G.:** Goiz da epe luzeko etorkizunaz pentsatzeko, baina suposatzen dut kirolarekiko lotura edukiko dudala, asko gustatzen zait eta. □



# KOOPERATIBETAKO BERRIAK

## La imagen de Lagun-Aro

**C**uando en 1.991 se hizo el primer Plan Estratégico de Lagun-Aro, se procedió a realizar una encuesta para saber cuál era la imagen que los usuarios tenían de nuestra Mutua. Se hicieron varias entrevistas a mutualistas, cónyuges de mutualistas, pensionistas y directivos de Cooperativas,... con el fin de determinar cuál era su grado de conocimiento de nuestro sistema de Seguridad Social y su opinión respecto al mismo.

Entonces se pudo constatar que Lagun-Aro era un gran desconocido y que la gran mayoría de los encuestados identificaban a la Entidad con la Asistencia Sanitaria.

En este momento, coincidiendo nuevamente con el Plan Estratégico, se va a proceder a realizar una



nueva encuesta para verificar si Lagun-Aro es ahora más conocido, y si la imagen a la que se le asocia sigue siendo la misma, o se ha modificado.

Para la puesta en marcha de la encuesta se ha realizado un sorteo, para que, de forma aleatoria se designe a las más de cuatrocientas personas que tendrán la posibilidad de responder a las preguntas que los técnicos entrevistadores están preparando.

Concluida la encuesta y una vez sabido qué es lo que los mutualistas conocen de Lagun-Aro y cuál es su opinión sobre la Mutua os daremos cumplida información sobre todo ello.

## ONA-PRES entrega a ITP un vehículo transportador de motores

**L**a Cooperativa ONA-Pres, integrada en MCC, ha hecho entrega recientemente a ITP (Industria de Turbopropulsores S.A.) de un vehículo transportador de motores cuyo destinatario final es el constructor británico de motores para aviones Rolls-Royce. La gran versatilidad y maniobrabilidad del vehículo construido le capacitan para el manejo y desplazamiento de grandes motores, como son en este caso, las diferentes gamas del motor "Trent".

El vehículo fue construido por la Cooperativa vizcaína ONA-PRES, siendo realizadas las pruebas de aceptación preliminar en sus instalaciones del polígono industrial de Zamudio, y las de aceptación definitiva en las instalaciones de Rolls-Royce.



Fue una de las 5 empresas finalistas entre un total de 105

## Fagor Automation, "mención especial" a la exportación en el premio Atlas 94

La empresa FAGOR AUTOMATION, perteneciente a MCC, recibió el pasado mes de mayo una mención especial en el PREMIO ATLAS 94 por figurar entre las 5 empresas finalistas de un total de 105 empresas que concurrieron a este prestigioso premio internacional.

El acto se celebró en el edificio de Las Reales Atarazanas de Valencia el pasado 18 de mayo y en el mismo se hizo público el fallo del jurado de este premio patrocinado por el servicio internacional de mensajería DHL, promovido por la CEOE y la revista Expansión, y que consiste en un cheque de un millón de pesetas en servicios de DHL, una estatuilla y un diploma.

J.M. Larrañaga, jefe de ventas para Asia de FAGOR AUTOMATION, fue el encargado de recoger de manos del secretario de la CEOE el correspondiente diploma acreditativo del galardón.

### Centro de Formación en Argentina

En otro orden de cosas hay que reseñar que el día 27 de mayo se inauguró en Argentina en Centro de Formación Profesional "CICTHU", centro en el que FAGOR AUTOMATION ha contribuido con la dotación de sus controles numéricos en el equipamiento de las aulas, cuyo principal fin es la introducción y formación de los usuarios al CNC.



Próximamente será inaugurado en Venezuela otro centro de similares características.

Analizará la flexibilidad y eficiencia de las plantas productivas de la firma francesa Saint Gobain en España, Italia, Francia y Portugal

## FAGOR SISTEMAS se internacionaliza

VICASA, empresa especializada en la fabricación de envases de vidrio perteneciente al grupo Cristalería Española, filial a su vez de la multinacional francesa Saint Gobain, ha confiado al Servicio de Consultoría Industrial de FAGOR SISTEMAS un importante proyecto de "benchmarking" interno orientado a la mejora de la flexibilidad y la eficiencia de sus plantas productivas.

En concreto, los objetivos del proyecto son tres. Por un lado hacer un análisis comparativo de las prácticas productivas de las diver-

sas factorías que Saint Gobain posee en Francia, Italia, España y Portugal. Por otro lado, elaborar un Plan Director para la mejora de la flexibilidad y la eficiencia productiva mediante la aplicación de las técnicas de la Producción Ajustada y del Mantenimiento Productivo Total.

Y por último, aplicar al conjunto de las plantas productivas y la obtención de mejoras de productividad del orden del 10 % en el curso del presente ejercicio.

### Equipo de trabajo

El equipo de trabajo estará compuesto por técnicos procedentes de las distintas plantas europeas y actuará bajo la supervisión de consultores especialistas de FAGOR SISTEMAS.

La obtención de este importante pedido viene a confirmar el liderazgo de Fagor Sistemas en el ámbito de los servicios de consultoría para la racionalización y mejora de la productividad mediante la aplicación de las técnicas de la Producción Ajustada, ámbito en el que en estos momentos está colaborando con empresas tan importantes como CAF (Compañía Auxiliar del Ferrocarril) y el propio Grupo HOESCH.

Acogerá a 400 delegados de 50 países, que debatirán el futuro de las Cooperativas

## Se celebró la IV conferencia mundial de CICOPA

**C**oincidiendo con el cierre de esta edición de nuestra revista se presentó en Vitoria la IV Conferencia Mundial del Comité Internacional de Cooperativas Industriales y Artesanales (CICOPA) que tuvo lugar en la capital alavesa del 6 al 10 del presente mes de junio. En la presentación estuvieron presentes, entre otros, Paulino Luesma, consejero de Trabajo y Seguridad social del Gobierno Vasco, e Yves Regis, presidente de CICOPA, quienes coincidieron en señalar que a través de este evento se quiere debatir el futuro de las Cooperativas, a las que pertenecen más de 100 millones de socios en todo el mundo. Asimismo, el encuentro servirá para la redefinición de los valores cooperativos, en consonancia con la nueva legislación cooperativa que el parlamento vasco aprobó el pasado año.

### 400 cooperativistas

La sede de esta conferencia mundial, en la que participarán 400 delegados de 50 países de los cinco continentes, será la capital alavesa, ya que el Comité Internacional de CICOPA decidió el pasado año otorgar al País Vasco la organización del evento por la significación de su cooperativismo industrial en el contexto mundial.

En la actualidad, el sector de economía social del País Vasco, que incluye a Cooperativas y Sociedades Anónimas Laborales, emplea



en torno a las 46.000 personas y en 1.993 facturaron cerca de 425.000 millones de pesetas.

### Representación

Mondragón tendrá en esta conferencia internacional una nutrida representación. Entre otros estarán presentes Alfonso Gorroñoitia y José M<sup>o</sup> Ormaetxea, ambos fundadores de la Experiencia cooperativa; Javier Mongelos, Presidente de MCC; Jesús M<sup>o</sup> Herrasti, Director de Operaciones Internacionales de MCC; Julio Cantón, Director de Recursos Humanos de Fagor; y Javier Salaberria, Asesor Jurídico de LKS.

## Nos han visitado...

### Desjardins, Federación de Cooperativas de Crédito de Canada

El pasado mes de abril una delegación de Desjardins, Federación de Cooperativas de Crédito de Quebec, estuvo en Mondragón. El objeto de la visita fue el de analizar más al detalle diversos aspectos de la Experiencia Cooperativa, especialmente investigar sobre cuáles han sido las medidas que el grupo cooperativo ha potenciado para su adaptación al actual panorama competitivo.

Desjardins tiene un volumen de negocio que tripli-

ca el que actualmente tiene Caja Laboral y además de sus actividades puramente bancarias desarrolla otro tipo de servicios como seguros de vida, leasing, etc.

Junto con la delegación de Desjardins se desplazaron a Mondragón varios representantes de la Federación Canadiense de Cooperativas de Trabajo Asociado, particularmente interesados por conocer la evolución del grupo industrial de MCC.



Durante su estancia entre nosotros tuvieron la oportunidad de participar en varias charlas y de visitar algunas plantas fabriles de nuestro grupo industrial.

El año pasado superó los 25.000 millones de pesetas en ventas en este país, un 50 % más que el ejercicio precedente

## El Grupo Eroski abrió su segundo hipermercado en Francia

El Grupo Eroski inauguró el pasado día 18 de mayo un nuevo hipermercado en la ciudad francesa de Agen, el segundo que abre en Francia. Después de la apertura de los hipermercados de Guadalajara y Barakaldo, ésta es la tercera que realiza el Grupo Eroski en lo que va de año, aunque no será la última, ya que tiene prevista para el otoño la inauguración de nuevos hipermercados en Córdoba, Santander y Cornellá (Barcelona).

En concreto, el centro comercial de Agen cuenta con una sala de ventas de próxima a los 5.000 metros cuadrados, una plantilla de 150 trabajadores y una zona de parking con cabida para 720 vehículos.

Además, tiene una superficie adicional de 1.880 metros cuadrados que ofrece a los consumidores una galería comercial con una docena de establecimientos y un servicio de restauración. Asimismo, incluye una estación de servicio integrada en el área comercial del establecimiento.

El Grupo Eroski completó en 1.993 en Francia un ejercicio en el que su cifra de ventas alcanzó los 25.000 millones de pesetas, lo que supuso un incremento del 50 % en relación a las obtenidas el ejercicio anterior. Según las estimaciones hechas por el Grupo Eroski el incremento de las ventas para este año se cifra en un 29 %.



### Eroski en Francia

La presencia del Grupo Eroski en Francia representa una destacada novedad entre las principales empresas españolas de distribución, poco desarrolladas más allá de nuestras fronteras. Su red comercial en Francia la constituyen dos hipermercados y 17 supermercados, todos ellos en el área geográfica que abarca de Burdeos a Perpignan.

El pasado año las inversiones del Grupo Eroski en el país galo superaron los 1.000 millones de pesetas y para el presente ejercicio los responsables del Grupo tienen prevista una inversión aproximada a los 1.900 millones.

En la actualidad tiene una plantilla de 840 personas en Francia, habiendo aumentado su plantilla en un 20 % respecto al año anterior.

En poco más de

## Viaje

J.M.F.

Hace escasamente 3 años la agencia de viajes Eroski se dedicaba con exclusividad a la organización y venta de viajes vacacionales. Pero en 1991, teniendo en cuenta las condiciones del mercado, la competencia y las particularidades de su entronque en MCC, se atisbó una nueva área a abordar: los viajes de empresa. Se implantaron dos oficinas especializadas en viajes de empresa, una de ellas en el centro comercial Bilbondo y otra en el Grupo Fagor; se adquirieron los paquetes informáticos más avanzados con el fin de lograr conexión directa con compañías aéreas, marítimas y de ferrocarriles, cadenas hoteleras y agencias de coches de alquiler; y se contrataron personas con conocimientos específicos y se puso en marcha un plan de formación técnico y comercial para el personal cuyo objeto era el de confeccionar un equipo humano especializado en la organización de viajes de empresa. Si a todo esto añadimos el mercado potencial que representaba el tejido industrial del País Vasco, y el de las empresas de MCC en particular, y que ya se contaba con una infraestructura de red de oficinas, parecía claro que era un negocio con visos de futuro.

### Líder en viajes de negocios

La evolución de la facturación en viajes de empresa ha aumentado especialmente en poco más de año y medio y Viajes Eroski se ha colocado a la cabeza en el ranking de las agencias que gestionan viajes de



... años Viajes Eroski ha pasado a ser líder del País Vasco en viajes de empresa

## Eroski y el mundo de los negocios

...cios en Euskadi. Asimismo, reciente-  
... ha sido invitada a a formar parte de  
...estigiosa asociación europea de viajes  
...negocios GEBTA, a la cual solamente  
... acceso aquellas agencias que cum-  
... requisitos muy estrictos en cuanto  
...umen de negocio, antigüedad, etc.

...avía su producto estrella es el viaje  
...cional -es líder en Euskadi- aunque la  
...encia es que el viaje de empresa prosi-  
...crementando los porcentajes de factu-  
...ción. Así, mientras el pasado año el 20 %  
... facturación total, se dedicó a viajes de  
...esa, para este ejercicio se prevé que  
...ante el 24 %.

...es que Viajes Eroski se ha convertido  
... un asesor para la empresa en sus viajes  
...negocios, estableciendo su función prio-  
...ria en la rentabilización de las necesi-  
...dades de desplazamiento, controlando y  
... optimizando al mismo tiempo sus costos.  
...ta función tan importante hoy en día, la  
...aliza en sus centros de empresas con  
...dicación en exclusiva, es decir, aten-  
...ando solamente a los clientes empresa a  
...vés de una línea gratuita (900) de telé-  
...no. Además, para este mes está prevista  
... inauguración de un nuevo centro de  
... en Mondragón con el fin de aten-  
... a otras Cooperativas y empresas de la  
... Mondragón-Eibar.

### Viajes de incentivo y congresos

También el viaje de incentivo y los con-  
gresos se han convertido en armas re-  
mentales de gestión para Viajes Eroski.



Los viajes de incentivo se conforma a través de la unión del área vacacional, en la cual Viajes Eroski es líder en su mercado, con los conocimientos y objetivos empresariales de cada Cooperativa para alcanzar juntos mejoras significativas en las ventas y productividades.

Por su parte los congresos y convenciones son una nueva especialidad que día a día toma más cuerpo. A lo largo de este mes Viajes Eroski ha organizado el Congreso Internacional de CICOPA en Vitoria y en julio se encargará de organizar el de grandes superficies españolas en Donosti.

### Eroski bidaiak-en abantailak

- Munduko hotelen tarifa-zerrenda, hotel-kate printzipalenekin, tarifa bereziekin eta % 30erainoko deskontuko "corpored"ekin tarifa ofizialen aldean.
- Munduko Hegaldi-orduen etengabeko zerbitzua. Sei hilabetero eguneratua eta Eroski Bidaiak-en bezeroentzat bakarrik argitaratua.
- Ibilgailu-alkilerrea. Alkilerreko kotxeen konpainia internacional nagusienek % 50erainoko deskontua ematen dio Eroski Bidaiak-eri.
- Arreta pertsonalizatu eta espezializatua. Enpresa-bidaientzako atentzio-zentro berezien bitartez ematen dena.
- Dohaineko telefono kontsulta eta erreserbak egiteko.
- Enpresaren bidai kontuaren kontrola. Enpresaren bidai gastuak eta lortutako aurrezkiak jakinarazteko.
- Informazio etengabea. Enpresarentzat zuzeneko interes duen informazioa argitalpen ezberdinen bitartez.
- Munduko batezbesteko temperaturen eskuliburua.
- GEBTA Traveller Visa Oro kosturik gabe. Enpresaren eta honen exekutiboen ordainketak egiteko txartel berezia.

# Desquiciados

Eukeni Olabarrieta

**A**cababa de leer en el periódico que más de un tercio de la población está afectada por desequilibrios anímicos: depresión, tristeza, ansiedad, neurasis, etc., y mientras paseaba por La Concha confirmaba esta impresión. La mayoría de los paseantes iban con la cabeza baja, posición inequívoca del triste y deprimido. Luego caí en la cuenta de que lo que hacían en realidad era mirar al suelo para no pisar los excrementos perrunos que abundan por ese bello paseo.

El problema para mí no es la depre, es el desquiciamiento. Cada día hay más desquiciados, sobre todo entre los hombres.

Los empresarios nos comen el coco con eso de que hay que competir con los zulúes, los bosquimanos, los vietnamitas, etc. Un europeo no vende una rosca si su empresa contamina, pero nos venden productos importados, Dios sabe de dónde, elaborados por menores, sin seguros, con jornadas de 15 horas y sueldos de 2, que si te accidentas o enfermas a la calle sin más. La pela es la pela. Desquiciados.

Algunas mujeres, Alá las confunda, siguiendo el ejemplo de esa moderna Juana de Arco del sexo, Lorena Hobbit, se dedican barbera en mano a intervenir la fontanería del macho presas de un tufor penicida. Desquiciados.

Los de Hacienda nos golpean la conciencia, nos acojojan, repitiéndonos que si les escaqueas 15.000 pelás, un pobre desamparado muere por tu culpa; algunos con esta campaña han llorado más que en la película Tierras de Penumbra y lo han

declarado todo. Las carcajadas de los rubios, canchales, roldanes, y demás figuran en el Guinness de los récords. Desquiciados.

Los de Tráfico para no ser menos que los de Tabacalera, han decidido, como guinda a su terrorífica campaña, que todos los vehículos en sus puertas deben llevar el siguiente aviso: La DGT advierte que montar en este vehículo es peligroso para su salud. Desquiciados.

La Administración, que observa como el coruptómetro se dispara y no llegan las pelás para todos, ha decidido poner freno a las pensiones, cuantiosas en su opinión, que además solo sirven para que nos las gastemos en vicios, con lo que además de ahonar fomenta la vida sana y virtuosa de los ciudadanos. Ya lo decían los budistas, ahora de moda después de la película de Bertolucci, el sufrimiento

está en el deseo, no desees nada y serás feliz. La administración ha decidido ayudarnos en tan bello propósito. Desquiciados.

Y para colmo los del Isalm han jurado terminar con la "Chifer" de nuestros sueños por unos admitos de nada en el vestido; ya ni dulces sueños nos dejan, sólo pesadillas. Desquiciados.

Sin coco, sin pito, sin trabajo, sin dinero, sin pensión y sin la "Chifer" con quien soñar, realmente es para reconsiderar si el caminar cabizbajo de las multitudes es para evitar pisar caquillas o porque las estadísticas tienen razón y la depre se abate inmisericorde sobre nosotros. Un dato más para reflexionar, según el Mapa Epidemiológico Español, se producen al año y por cada mil habitantes 527 consultas por problemas mentales, y la mitad son neurósicos y depresiones. Desquiciados en una palabra.



Es uno de los premios más prestigiosos del sector en Europa

## El "Century" de IRIZAR, autobús del año en Gran Bretaña

**E**l pasado mes de abril la ciudad inglesa de Brighton se vistió de gala para celebrar el 40 rally de autocares del Gran Bretaña. En este acontecimiento, en el que participan los principales fabricantes europeos, se otorgó el preciado galardón de coche del año, que en la presente edición fue concedido al modelo Century de IRIZAR.

El premio tiene una significación muy especial, no sólo porque es uno de los más prestigiosos de Europa y del mundo en el sector, sino porque la obtención del galardón se ha producido siete meses después de la presencia de Irizar en el mercado británico, a través de un acuerdo de distribución alcanzado con la empresa Scania. Es decir, llegar y besar el santo.

Los aspectos que más tuvo en cuenta el jurado británico para la concesión del premio al modelo Century fueron el estilo y diseño, principalmente en lo que se refiere a la ergonomía y confortabilidad de los pasajeros; las facilidades de acceso; la señalización interior, sobre todo de las luces de emergencia; la calidad de los materiales utilizados en la construcción del vehículo; las condiciones de seguridad; la ergonomía ofrecida al conductor; la climatización; la visibilidad general de los pasajeros, las comodidades de aseo...

Para valorar la importancia de



este premio, que cuenta con una historia de 40 ediciones, cabe señalar que Irizar ha desplazado al primer constructor de autobuses europeo, el alemán Kassbohrer, que obtuvo el premio el año pasado y en ocho de las diez ediciones anteriores.

### Viento en popa

La marcha de Irizar estos últimos años está siendo realmente espectacular. En 1.992 facturó 3.903 millones, de los que exportó el 19,4 %; el ejercicio pasado vendió 4.315 millones de pesetas y las exportaciones llegaron hasta el 65 %. La trayectoria es aun más notable en el primer cuatrimestre de este año, que revela un incremento de las ventas en un 81 % y un aumento de las exportaciones del 109 %. Los buenos resultados que Irizar está teniendo en el exterior auguran un magnífico año para la Cooperativa de MCC, que con toda seguridad llegará a vender 6.000 millones de pesetas este año.

### Objetivo: exportar

La exportación de autobuses constituye un elemento básico en la gestión de Irizar, lo que les ha llevado a impulsar una decidida estrategia de penetración en los mercados más desarrollados de Europa y Oriente Medio. Así, Irizar está presente en Alemania e Italia a través de "joint-ventures" comerciales con socios de ambos países. También está presente en Francia y Grecia con delegaciones propias desde las que se está abordando los mercados de Suiza y Austria. En Gran Bretaña firmó el pasado año un acuerdo con Scania Coaches para la distribución de autobuses Irizar con chasis Scania.

Para el presente ejercicio, Irizar pretende consolidar su enorme esfuerzo exportador realizado en 1.993, asentando el mercado italiano y creando nuevas "joint-ventures" comerciales en el Benelux y Escandinavia. Asimismo tiene previsto analizar las posibilidades de penetración en el Este europeo, en el que ya mantiene conversaciones con el gobierno chino para la fabricación del modelo Everest en el país asiático.

El pedido, de 50 millones, posibilita el acceso de Aurrenak al sector de automoción

## Aurrenak suministra a Honda un molde para fundición inyectada en aluminio

La Cooperativa Aurrenak, ubicada en Vitoria y perteneciente a MCC, ha suministrado recientemente a la firma japonesa Honda un molde para fundición inyectada en aluminio por valor de 50 millones de pesetas.

La particularidad de este pedido reside en la avanzada tecnología

El producto fue desarrollado en estrecha colaboración con el cliente, utilizando la metodología de ingeniería simultánea, eliminando barreras entre cliente y proveedor y potenciando procesos de mejora continua con el fin de optimizar los plazos de entrega y la calidad de la ejecución.



del producto y en el hecho de ser el primer molde de estas características fabricado para Honda por una empresa no japonesa.

### Características

El molde, de 16 toneladas, fue verificado previamente en Fagor Ederlan antes de su envío a Honda y se empleará para fabricar los bloques de motor en aluminio de 4 cilindros destinados al equipamiento de los vehículos Honda de la serie "Concerto".

Desde una perspectiva puramente comercial esta operación supone un firme paso adelante de la Cooperativa alavesa para convertirse en proveedor en un sector tan exigente como es la automoción.

Por último señalar que Aurrenak ha realizado inversiones en equipos para hacer frente el nuevo desafío que representa la complementación de las actividades de utillajes para fundición en arena y fundición en baja presión.



## Otalorako Berriak

### Cómo gestionar morosos e impagados

A partir del próximo día 12 de julio el Centro de Formación Otalora tiene previsto impartir un seminario sobre "Cómo gestionar morosos e impagados". Además del análisis de la morosidad, el programa del seminario se adentra en la gestión de impagados, como concepto fundamental. Pero el énfasis se sitúa en las técnicas concretas a aplicar en la solución de los problemas prácticos del día a día.

A modo orientativo, estos serán los contenidos del programa: planteamiento integral de crédito a clientes; gestión de impagados como fase de la gestión del crédito; primeras medidas tras la detección del impago; técnicas y negociación del recobro; sistemática para el control y seguimiento de impagados, deuda documentada y no documentada en títulos ejecutivos; contrato de compraventa; y la actuación en procesos contenciosos.

Para más información sobre este seminario contactar con Otalora a través del teléfono 79 79 99 de Aretxabaleta.

Dirigido a postgraduados, es un curso cuyo objetivo es el de dar una visión global de empresa a sus participantes

## Comenzó un nuevo IKAS

M.R.

El pasado día 26 de abril se inauguró en Oñate una nueva edición del programa IKAS para postgraduados. Una edición que cuenta con una veintena de alumnos que durante todo un año tendrán que compatibilizar varias horas de estudio con un contrato en prácticas en diferentes cooperativas integradas en la Corporación.

El acto de inauguración se realizó en Oñate y en él participó José M<sup>o</sup> Ormaetxea, fundador de la Experiencia cooperativa, que en una breve conferencia en la que expuso los orígenes y objetivos de los programas IKAS, animó a los alumnos de esta edición para que superaran con éxito el curso.

### Objetivos

El objetivo de este tipo de cursos, que se vienen realizando anualmente desde 1.985 en Oñate, consiste en lograr que los postgraduados adquieran conocimientos que no son desarrollados en sus carreras y, esencialmente, hacer que a lo largo de un año obtengan una visión de la empresa más amplia que la que se puede obtener desde las prácticas en un área determinada de la misma.

Así, el programa académico contempla la impartición de toda una serie de temas que garantizarán a los postgraduados una visión integral de la empresa: estrategia empresarial, economía de la empresa, la empresa cooperativa, recursos humanos, gestión de la calidad, racionalización de procesos productivos, informática de gestión, y mejora continua.



El programa académico se complementará con varias visitas que a lo largo del curso se realizarán a diversas empresas de la Corporación.

### 1.500 hautagai

Orain arteko marka guztiak hautsiz 1.500 eskakizun inguru jaso zituen Oñateko posgraduatuentzako ikastaro honetan parte hartzeko. Horrenbesteko hautagai egoteko bi arrazoi egon daitezke. Alde batetik egoera ekonomiko kaxkarrak eraginda geroz eta postgraduatu gehiago dagoela langabezian eta bestetik Oñateko antolatzen duen ikastaro hau oso ondo ikusita dagoela postgraduatuaren artean.

Kontuak kontu azkenean, kooperatibek behin betiko aukeraketa egin eta gero, 20 pertsonen talde bat osatu da ikastaroan parte hartzeko.

Urtebeteko ikastaro honetan sakon aztertuko dira enpresaren nondik norakoak horretarako prestatutako egitarau akademiko berezi baten bidez. Hilean hiruzpalau egun eman beharko dute Oñateko postgraduatuak ikasgaiak hartzeko; gainontzeko egun guztiak lantegian emango dituztelarik

# Aula Cooperativa

## La historia de Gonzalo

Estimado lector:

Voy a tomarme la licencia de comentar un aspecto empresarial que está íntimamente relacionado con las personas y su capacidad de adaptación al cambio.

Me parece oportuno sacar el tema a colación en este apartado de Aula Cooperativa porque, en definitiva, nuestra ideología es personalista (es decir basado en la persona) y, por tanto, todo lo que afecte a las personas es esencial para nosotros.

Voy a personalizar a un amigo mío, no con ánimo anecdótico sino porque, desgraciadamente, es un caso frecuente en estos momentos. Es un ejemplo generalizable.

Gonzalo tiene ahora 50 años; hace 36 que comenzó a trabajar en una pequeña empresa. Es decir que hace 36 años terminó su etapa educativa y comenzó la laboral. Aprendió por experiencia, primero el oficio de ajustador matricero, luego el de delineante. Hoy le afectan dos de las transformaciones sociales más significativas que se presentan en estos momentos: la presencia de la mujer en la actividad industrial y la creciente invasión de la informática.

El era consciente del creciente rol de las computadoras, pero no tenía idea de lo mucho que le podía afectar en su propio trabajo. Ni le dijeron que se formara de forma clara ni tuvo la inquietud de hacerlo. Ahora le ha sustituido con ventaja una joven que hace más tarea, mejor que él y en menos tiempo. A esto, él no se opone ni se revela, le parece lógico pero...

## El cambio social

El cambio social se presenta de forma gradual y sus efectos son acumulativos. La manera de vivir de las personas cambia y con ella cambia su percepción del mundo. Por ejemplo: el acceso de la mujer a trabajos fuera de las ancestrales labores de ama de casa y la informática han afectado en los medios de comunicación, en los productos del mercado, la diversión, la educación y las relaciones personales. Naturalmente estos cambios llegan al sitio de trabajo, la competencia que las mujeres ejercen para ocupar puestos de cualquier índole constituye una fuerza en continuo crecimiento. Indudablemente, la sociedad en su conjunto, gana tanto por la mayor competitividad como por la mayor informatización. Sólo que algunos como Gonzalo pierden.

## La obsolescencia humana

Uno de los mayores problemas del cambio social y tecnológico es la facilidad con que los individuos que tienen determinado conjunto de destrezas pueden convertirse en obsoletos: no obsoletos como personas, sino como tipos particulares de trabajadores. Quienes, como Gonzalo, han trabajado duro para aprender una profesión pueden sentirse aniquilados al darse cuenta de que nadie, ni la empresa, necesita el conocimiento y las capacidades que ofrece.

Los recientes cambios en las aplicaciones informáticas al área técnica del proyecto y diseño han eliminado a los delineantes, calcadores y reproductores de planos. El CAD-CAM (sistemas de diseño por ordenador) hacen especial-

mente atrasados los sistemas de dibujo en papel y cebolla anteriores.

Es considerable el impacto de la obsolescencia humana particularmente para los trabajadores mismos. El primer efecto es el sentimiento de inutilidad, de no tener ningún valor para la sociedad (además de para la empresa). Luego viene la sensación de incapacidad para satisfacer las expectativas de ejemplo para la familia, lo cual golpea el orgullo y la autoestima del trabajador padre de familia.

A esto se añaden los ajustes de puestos de trabajo de menor contenido, de menos categoría profesional y la sensación de estar cobrando más que lo que corresponde (a veces los nuevos compañeros se ensañan en el reubicado).

Para la empresa resulta muy difícil manejar esta situación: por un lado se encuentran los obsoletos técnicos y, por el otro, la imperiosa necesidad de competir.

## La esencia del problema

Las empresas, la Administración, los Centros Educativos, los propios trabajadores hacen caso omiso de la posibilidad cada vez más acusada y más presente de la obsolescencia y por lo que rehusan preparar y prepararse para las nuevas habilidades del futuro.

Se comete el trágico error de no hacer un esfuerzo de inversión para la capacitación con miras al futuro. Resulta cómodo esperar a los acontecimientos en vez de preverlos, pero cuando ya no hay remedio el precio que las personas como Gonzalo tienen que pagar es tremendo. Lo digo fundándome en hechos, no en suposiciones.

# Cartas al Director

## Mejorar T.U. Lankide

Hace mucho tiempo que soy admirador del desarrollo de Mondragón y me he decidido a escribirle con el fin de presentar algunas ideas para mejorar la calidad y utilidad de los artículos en el T.U.

Tengo la sensación de que los recientes ejemplares del T.U. no son tan interesantes como los de años atrás. Esto puede ser debido a la propia dinámica de crecimiento y desarrollo, que supongo es más interesante que las exhortaciones a los cooperativistas miembros para hacer mejor su trabajo con el fin de ser competitivo en el nuevo orden competitivo internacional. Ya se que no debo preocuparme sobre las reacciones de sus lectores internacionales, pero pienso que los cooperativistas pueden preferir diferentes clases de reportajes. Sugeriré algunos ejemplos.

En lugar de presentar artículos de los directivos explicando cómo se pueden hacer las cosas mejor, sería interesante contar historias que describan en detalle qué cooperativas particularmente han estado llevando a cabo su lucha para ser más competitivas. Esto también puede servir de estímulo a otras cooperativas para adoptar o adaptar los éxitos de otras empresas de la Corporación. Así, el T.U. podría estimular el desarrollo de una red a tra-

vés de la cual, los miembros de las cooperativas podrían intercambiar información e ideas para mejorar el funcionamiento de sus cooperativas. No quisiera quitar importancia a los problemas que las cooperativas han tenido pero también sería bueno describir los éxitos obtenidos con la puesta en marcha de nuevos sistemas, procesos y tecnologías.

Años atrás, cada Marzo o Abril el T.U. publicaba un artículo describiendo el estado de las cooperativas, el total de empleados, inversiones, beneficios etc. en comparación con años anteriores. Echo de menos esto ahora, parece que el T.U. no quiere publicar las estadísticas ahora que las tendencias son descendientes.

Cuando Fagor compró las dos firmas privadas para incluir cientos de empleados que no eran miembros de las cooperativas, había interesantes reportajes sobre cómo se llevó a cabo este proceso. Desde entonces, no he visto reportajes sobre cómo estas firmas han encajado en Mondragón Corporación Cooperativa.

Le garantizo que mi interés por el fenómeno Mondragón sigue intacto. Sólo pretendo hacer una pequeña contribución a su continuo éxito.

*William F. Whyte*

La única forma de evitar la obsolescencia humana es mediante la capacitación y el desarrollo continuos del conocimiento, de las destrezas, de las actitudes y del comportamiento humano.

## Apoyo a las personas

Decíamos al principio que el cooperativismo es personalista, y como tal debe habilitar con mucha más responsabilidad que otro tipo de empresas, fórmulas para ayudar a los socios trabajadores a capacitarse para el futuro.

Me atrevo a asegurar que debe ser una de las tareas prioritarias de los órganos rectores y de dirección. La gestión de capacitación, comenzada por una auditoría, un análisis de necesidades presentes y futuras de aprendizaje e impulsando programas de preparación, tiene que ser complementado entre nosotros con una política de exigencia hacia las personas.

El crecimiento personal, la mejora profesional individual es la única forma de lograr el crecimiento corporativo y cooperativo.

No nos queda más remedio que aceptar la realidad pero hay una inmensa diferencia entre aceptarla como amenaza o como oportunidad de mejora social.

Termino con un comentario del propio Gonzalo: "les decía a mis hijos que estudiaran para tener posibilidades de colocación, pero no me apliqué el mensaje para mí mismo y ahora el que no estoy colocado soy yo".

*José M<sup>a</sup> Larrañaga*

## EL PERSONAJE

# Harvi Chana

Director de Productos Aeroespaciales de Danobat

**“La vida es un ramillete de compromisos”**

Abróchense los cinturones. Les presentamos a un hombre nacido en Uganda cuyo sueño era ser piloto. Llegó a Danobat hace dos años vía Londres para hacerse cargo de la División de productos aeroespaciales de Danobat.



**J.M.F.**

**¿Qué hace un chico como tú en un sitio como éste?**

He pasado más de veinte años trabajando en diferentes empresas de máquina-herramienta en Londres. En 1991 este sector sufrió una recesión importante que cambió el contenido de mi trabajo, pasando a ser más monótono y menos atractivo. Entonces me puse en contacto con varias empresas de Europa, entre ellas con Danobat.

**¿Conocías Danobat?**

La máquina-herramienta es una actividad de implantación mundial, pero al mismo tiempo es como un pequeño club en el que todos nos conocemos. Vine un fin de semana para conocer el área geográfica, tuvimos alguna entrevista, y aquí estoy. Hace ya dos años que trabajo para Danobat.

**Vaya jargarretas que nos depara el destino.**

Pude haber terminado en Alemania o en Italia

pero me decidí por Danobat.

**¿Qué te atrajo de Danobat?**

La estructura de MCC, la filosofía cooperativa, la labor de I+D que se realiza en IDEKO, los excelentes técnicos que tiene, el hecho de que sean los ingenieros, los que entienden de máquinas, quienes tomen las decisiones...

**Lo cierto es que la división que diriges está despegando. ¿Qué parte de culpa es tuya?**

Fundamentalmente es un trabajo de equipo. Yo he podido aportar alguna idea que haya suscitado algunos cambios, pero el mérito fundamental es del equipo humano.

**Hoy aquí, mañana en Londres, pasado en China, al otro en Japón...**

Me gusta viajar. Es una forma de adquirir conoci-

mientos. Conoces nuevas culturas, vives nuevas experiencias que no puedes leer en los libros.

**¿Y el lado malo?**

Resulta difícil compatibilizar viajes, trabajo y familia, especialmente cuando la familia vive en Londres y tu oficina está en Elgoibar. Pero, en fin, la vida no es más que un ramillete de compromisos que hay que saber compatibilizar.

**¿Qué impresión tienes sobre el movimiento cooperativo?**

La filosofía cooperativa es muy buena. Tiene muchas ventajas y algunas desventajas. Por encima de todo creo que el personal tiene que estar convencido al 100 % de que el sistema funciona. No vale estarlo al 70 %.

**¿Qué es para ti un avión?**

Es una herramienta, que me sirve para viajar de forma cómoda y segura. ¡Ah! Y un aparato que demuestra que la tecnología ha contribuido a empujarse el mundo.

**¿Vicios?**

Ninguno en particular. No fumo, no acostumbro a beber, ... Pero seguro que si le preguntas a mi mujer te cuenta alguno.

**¿Te vas acostumbrando a las miradas indiscretas?**

En ciudades tan cosmopolitas como Londres o París pasas desapercibido, pero aquí es diferente porque no hay mucha gente de otras partes del mundo. De todas maneras creo que en Danobat ya se van familiarizando con mi imagen.