

# T.U.

Trabajo y Unión

# Lankide

Nº 255

NOVIEMBRE 1982

Editora: LIGA DE EDUCACION Y CULTURA • Director: JUAN LEIBAR GURIDI

Redacción y Administración: ESCUELA PROFESIONAL POLITÉCNICA Apartado 23 MONDRAGON (Guipúzcoa) • Imprime: Ind. Gráf. GOYERRI-Zumárraga • Dep. Legal S.S. 57-1970

Hazilaren 29an Don Jose Mariaren eriotzaren seigarren urteurrena betetzen da.

Epe luzera begiraten zuen harek, elkar lanaren bitartez, eguneroko norberekeri eta oztopoak gaindituz.

Ikusmira hori gureganatu behar dugu, ekintza bihurturik. Zeren, jan eta edatea behar ezkoak ba dira ere, Gizabidean datza gure Esperientziaren oinarria.



—He sido siempre un hombre inmerso en la comunidad, sensible a sus inquietudes y problemas, en permanente relación y comunicación con todos sus miembros.

Por lo que se refiere a Mondragón, vivo en estas condiciones desde Enero de 1941, en que llegué para dedicar mi trabajo a la formación de los jóvenes fundamentalmente.

La preocupación por sus problemas supuso la necesidad de extender mi atención a padres y adultos, tratando de que fueran siempre los propios interesados los promotores y protagonistas de sus propios asuntos. Por eso he de decirle que no soy propiamente promotor sino testigo.

Claro que testigo activo, en cuanto que he sido uno más entre cuantos he tenido cerca de mí y hasta donde alcanzara la comunicación y llegara de hecho con la misma el proceso de vivencias comunes.

(Declaraciones de Don José M.ª Arizmendiarieta en 1970).

(sigue en la pág. 20)

## NON ZER

Hemen eta orain .....	1
La Educación Sanitaria .....	4
Alkartasunaren alde	
"Gurea" Markina (Bizkaia) .....	7
Técnica, formación y empleo	
Juan José Torrontegui Zabala .....	8
Una experiencia en el Sector Agrario: Laná, S. Coop. ....	10
Gestionar el cambio	
Jesús Larrañaga .....	12
Barkugintza Euskal Herrian	
Josu Irigoién .....	16
Desde las Cooperativas de LEA-ARTIBAI .....	19
La Experiencia Cooperativa ...	20
Daukaguna gurea da?	
Pablo Letona .....	24

## hemen eta orain

El 29 de noviembre se cumplen 6 años de la muerte de D. José María Arizmendiarieta.

En el recuerdo y en la lectura de sus escritos y en la contemplación de sus realizaciones su figura se nos agiganta; nos parece cada vez más grande.

Ha concluido el período de estudio y preparación de su pensamiento y creemos poder anunciar que en breve comenzará la publicación de los mismos. Es una grata noticia.

En D. José María hay muchas ideas importantes, pero entre las más notables se podría situar la EDUCACION.

De él es la frase **«La educación es el punto de apoyo natural e indispensable para la promoción de un orden social humano y justo».**

La educación, sin duda alguna, tiene una dimensión humanizadora.

Otro sabio vasco, D. José Miguel Barandiarán, en una entrevista recogida en «El Correo Español El Pueblo Vasco» (31-10-82), decía: **«Se está perdiendo el humanismo vasco. El humanismo es lo más importante de la cultura de un pueblo. Es necesario preguntarse ¿Y yo mismo qué soy? ¿Para qué soy? De modo que el humanismo propio del País Vasco no lo enseñan**

**ni en las ikastolas, ni en las Universidades, ni en ningún centro de enseñanza. Por tanto, irán al hedonismo. O sea que la fórmula de vida será comer, beber, gozar. El humanismo propio de aquí es el cristiano».**

D. José María decía: **«No hay elevación posible del hombre, del pueblo, sin que la presidan la razón y la virtud. La elevación humana es algo que necesita apoyarse en los resortes egregios del hombre, en sus energías espirituales y morales».**

Y las virtudes señaladas por Arizmendiarieta son LA PRUDENCIA, LA CONSTANCIA, LA PACIENCIA CREADORA, EL ENTUSIASMO, LA FORTALEZA CONTRA LAS DIFICULTADES Y EL DESALIENTO.

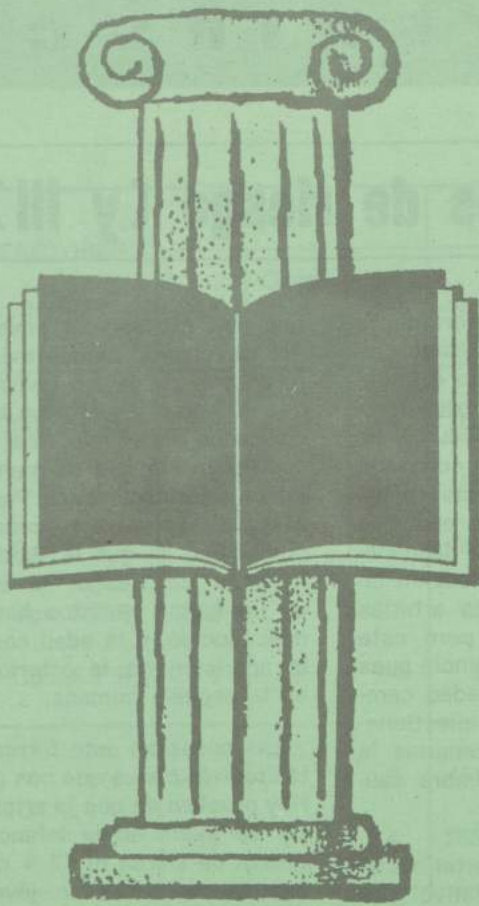
«Cada persona debe asumir el compromiso de educación.

«La promoción supone el protagonismo de los promocionados. Ellos deben ser los edificadores de sí mismos».

En D. José María Arizmendiarieta hay un tremendo armazón ideológico que lo llevó a la acción.

La educación era para mirar el entorno y transformarlo. Una educación que piensa y re-





suelve los problemas. Una educación que mira adelante.

Evocar la figura de D. José María no es sólo por afecto o agradecimiento, sino porque en D. José María hay un talante que nos debiera empujar a todos a actuar según ese mismo espíritu.

En la situación actual seguramente no tendría tiempo para lamentaciones o para que le diera miedo la austeridad y el sacrificio que habría que imponerse en una situación de crisis.

Nuestra Experiencia Cooperativa se defiende desarrollando nuevas acciones y empresas, arriesgándose con las cautelas necesarias.

No se defiende temerosa de tener un poco menos. Y esto es un talante, una filosofía de la vida.

Quizás nos están impidiendo posicionarnos coherentemente las miras a corto, los resultados de hoy y el miedo a perder el «standar» de vida actual.

Seguramente, como en tiempos de D. José María, tenemos que arriesgar más y quitarnos el miedo a la crisis. Y para eso las virtudes arriba señaladas nos pueden venir bien.

Sin lugar a dudas, hoy tenemos un patrimonio a defender y conservar; tenemos un alto nivel de bienestar; hemos dejado atrás el umbral de subsistencia que nos hacía inconformistas.

Desde el punto de vista de posesión y disfrute de bienes nuestra situación es muchísimo más alta que cuando comenzamos la Experiencia Cooperativa de la mano de D. José María. Pero, como contrapartida, ha disminuido en la misma medida nuestra capacidad de riesgo.

### VIVIMOS MAS PARA RECIBIR QUE PARA DAR

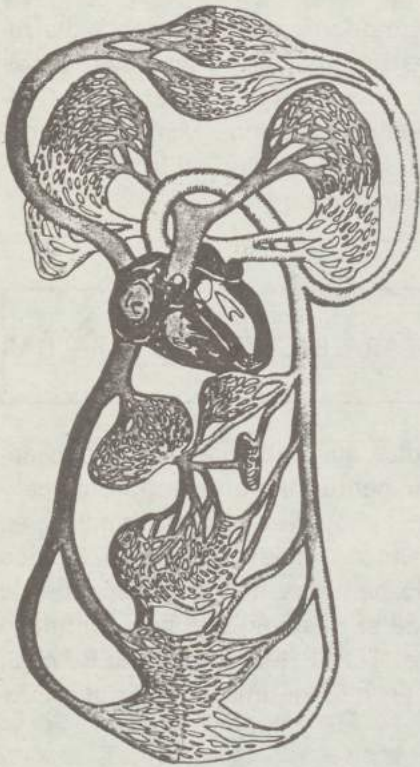
Todo esto indica que debemos seguir educándonos para tener gente más preparada técnica y profesionalmente, y también para profundizar en el sentido humano de nuestra Experiencia, que siempre ha dado hombres más preocupados de los demás que de sí mismos, que han asimilado profundamente el TENER MAS PARA SER MAS; que han tenido en más estima el dar que el recibir.

D. José María lo dio todo. Nunca buscó nada para sí.

Por eso lo recordamos, porque nos parece un gigante del pensamiento y de la acción.



### Arteriosclerosis y factores de riesgo (y III)



Antes de comenzar a exponer la relación entre factores de riesgo y arteriosclerosis, conviene aclarar algunos conceptos sobre la arteriosclerosis. Para que todos lo entendamos la arteriosclerosis consiste en un endurecimiento y estrechamiento de las arterias del organismo. Se desarrolla lentamente y sus alteraciones morfológicas pueden existir en edades tempranas de la vida. En su desarrollo podemos distinguir dos etapas. En la primera, hay sólo alteraciones morfológicas de las arterias pero sin sintomatología clínica. En la segunda, se presenta la enfermedad arteriosclerótica con manifestaciones importantes: isquemia miocárdica, infarto de miocardio, crisis vasculares cere-

brales, claudicación intermitente (falta de riego en extremidades inferiores...). La distribución e intensidad de las lesiones arterioscleróticas varía para cada individuo, y es posible que la alteración coronaria produzca la muerte sin que se hallen lesiones importantes en otras partes del organismo. Se desconoce el motivo de la predilección de la arteriosclerosis por las arterias coronarias del corazón, pero este hecho es de suma importancia pues de no ser así, la enfermedad carecería de la importancia que tiene. La afectación de las coronarias ha convertido en la primera causa de muerte.

El tratamiento de la arteriosclerosis posee un valor relativo. Los medicamentos utilizados hasta ahora son incapaces de mejorar la sintomatología y de evitar la progresión de la enfermedad o de prevenir la muerte debida a las alteraciones arteriales.

La dietética y el ejercicio físico constituyen elementos decisivos en la lucha antiarteriosclerótica. En contra de lo que mucha gente piensa esto no supone comer menos, sino comer adecuadamente.

La posibilidad de estabilizar el proceso arteriosclerótico y conseguir su regresión es una posibilidad que en la actualidad se empieza a considerar seriamente y a estudiar.

Los estudios epidemiológicos parecen demostrar que la arteriosclerosis se relaciona íntimamente con la edad. El 80 % de los casos se detecta por encima de los 60 años. ¿Es la arteriosclerosis consecuencia

final del proceso de envejecimiento? La relación parece evidente pero no son pocos los investigadores que no ven el asunto tan claro. Hay un hecho innegable, los animales envejecen sin que se manifieste la lesión arteriosclerótica. Por ello quizás sea más correcto considerar la posibilidad de que la asociación de factores de riesgo, la existencia de un factor genético hasta ahora desconocido, y la edad condicionan la aparición de la arteriosclerosis en la especie humana.

Las cosas en este terreno no están todo lo claras que nos gustaría. Hay pruebas de que la arteriosclerosis se inicia en la infancia. En la guerra de Corea el 77 % de las autopsias realizadas en jóvenes soldados presentaban señales evidentes de cardiopatía coronaria. Posteriormente en la guerra del Vietnam se vio que el 45 % de los soldados fallecidos tenían signos de oclusión coronaria. En ambas guerras la edad media de los autopsiados era de 22 años. Se podrían aportar muchos más datos en este sentido. La evidencia de que la lesión arteriosclerótica tiene unos orígenes anatómicos en la infancia y adolescencia posee una amplia y convincente base.

Esto tiene por supuesto una trascendencia cara a la prevención. La prevención primaria en la infancia es la clave del futuro.

Hechas estas consideraciones sobre la arteriosclerosis vamos a ver qué relación hemos encontrado en Euskadi entre EAE (1) y Factores de Riesgo.

En el cuadro n.º 1 y de forma resumida vemos esta relación:

CUADRO N.º 1

FACTORES DE RIESGO	35-44 años			45-54 años			55-64 años			TOTAL		
	N.º	Casos de EAE	Tasa	N.º	Casos de EAE	Tasa	N.º	Casos de EAE	Tasa	N.º	Casos de EAE	Tasa
Sin riesgo	215	—	—	186	3	1,6	43	1	2,3	444	4	0,9
Con 1 F.R.	102	3	2,9	81	4	4,9	28	—	—	21	7	3,3
Con 2 F.R.	129	1	0,8	152	8	5,3	55	4	7,3	336	13	7,7
Con 3 F.R.	23	2	8,7	29	1	3,4	26	3	11,5	78	6	—
Con 4 F.R.	1	—	—	3	—	—	1	—	—	5	—	—
TOTAL *	470	6	1,3	451	16	3,5	153	8	5,2	1.074	30	2,8
TOTAL **	255	6	2,4	265	16	6,0	110	8	7,3	630	30	4,8

\* Sobre el total de la población por edades.

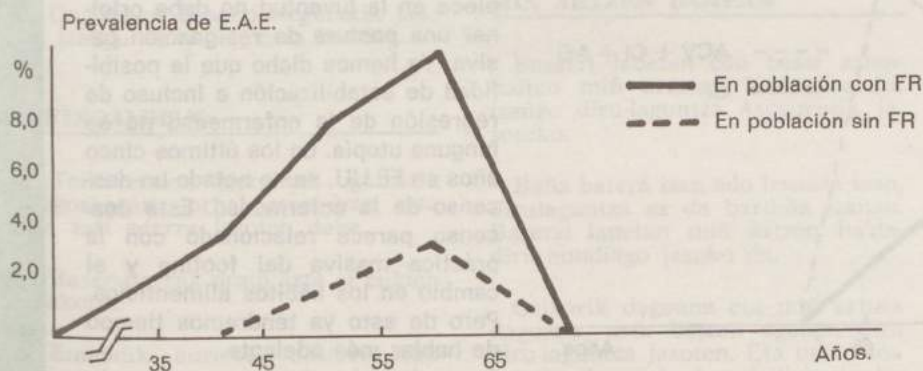
\*\* Sobre la población con riesgo.

(1) EAE. Enfermedad Arteriosclerosa.

Vemos en el cuadro que la tasa de enfermedad arteriosclerótica es casi el doble entre la población con riesgo que entre los que no tienen riesgo.

Para los que odian los cuadros y los números hemos preparado la gráfica 1, en la que de forma evidente vemos esta diferencia.

GRAFICA N.º 1



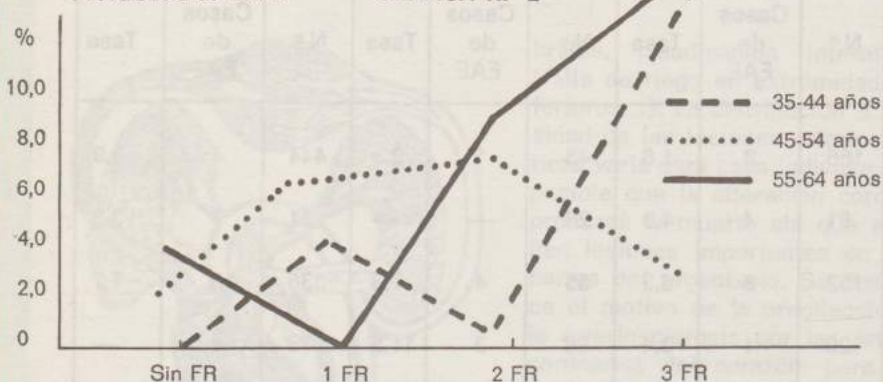
# La Educación Sanitaria



Servicio de Medicina de Empresa

En otra gráfica, la n.º 2, vamos a ver esta misma relación pero en función del número de factores de riesgo.

Prevalencia de E.A.E. **GRAFICA N.º 2**



En resumen, la prevalencia de enfermedad arteriosclerótica aumenta con el número de factores de riesgo, pero si nos ceñimos sólo a la cardiopatía isquémica (angina e infarto), su prevalencia es 6 veces más elevada en los portadores de factores de riesgo (hipertensión, colesterol superior a 250 mgrs. y fumadores de más de 10 cigarrillos/día) que en los que no los presentan.

Para terminar este capítulo vamos a ver la prevalencia de enfermedad arteriosclerótica (cuadro n.º 2) y de cardiopatía isquémica (cuadro n.º 3) entre los varones de 35 a 64 años.

Ambos cuadros quedan expresados en la gráfica n.º 3.

**CUADRO N.º 2**

EDAD	N.º	Casos de E. A. E.	Tasa %
35-44	470	6	1,3
45-54	451	16	3,5
55-64	153	8	5,2
TOTAL	1.074	30	2,8

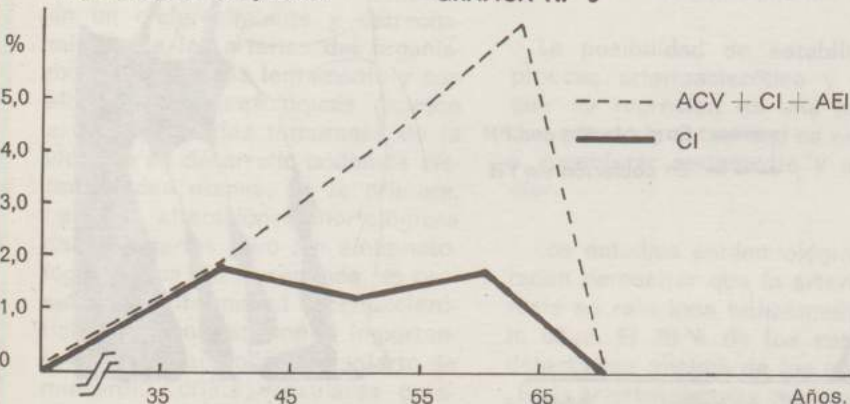
**CUADRO N.º 3**

EDAD	N.º	Casos de C. I.	Tasa %
35-44	470	6	1,3
45-54	451	5	1,1
55-64	153	3	2,0
TOTAL	1.074	14	1,3

Para los que todavía no se han familiarizado con las abreviaturas se las recordamos brevemente: A. C. V. = Accidente cerebro-vascular (trombosis cerebral...), C. I. = Cardiopatía isquémica (angina de pecho, infarto de miocardio), A. E. I. = Arteriosclerosis de extremidades inferiores.



Prevalencia de C.I. y E.A.E. **GRAFICA N.º 3**

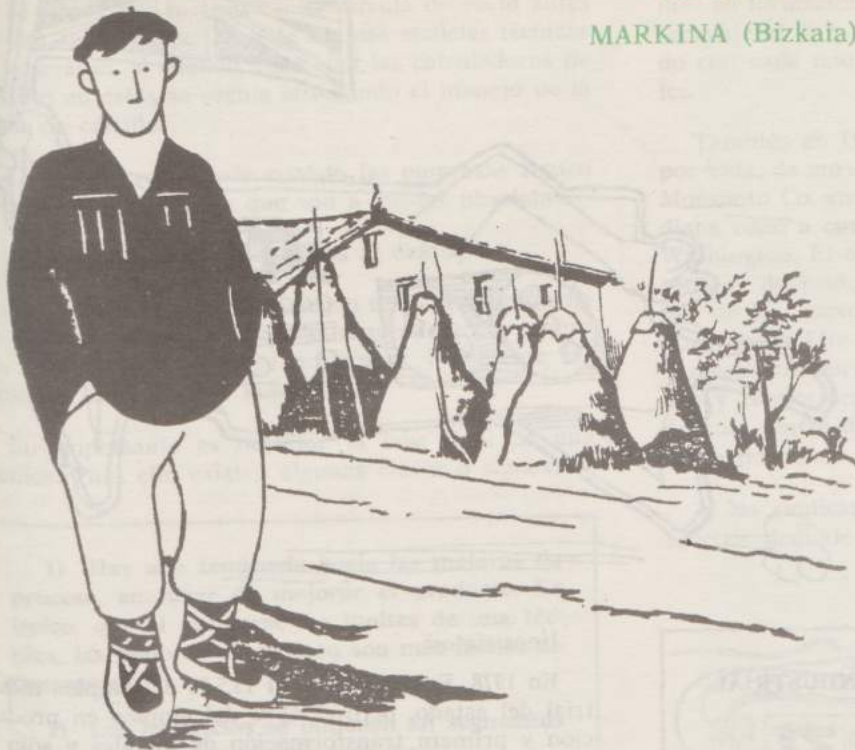


Las cifras que hoy hemos dado pueden descender en el futuro. El hecho de que la arteriosclerosis empiece en la juventud no debe originar una postura de resignación pasiva. Ya hemos dicho que la posibilidad de estabilización e incluso de regresión de la enfermedad no es ninguna utopía. En los últimos cinco años en EE.UU. se ha notado un descenso de la enfermedad. Este descenso parece relacionado con la práctica masiva del footing y el cambio en los hábitos alimenticios. Pero de esto ya tendremos tiempo de hablar más adelante.

# ALKARTASUNAREN ALDE

«GUREA»

MARKINA (Bizkaia)



## BARDINDUAZ

Kaletar eta baserritarren Aseguruak ez dira bardiñak.

Baserritarrak Asegurutik jasoten dituen laguntzak gitxiagoak eta txikiagoak oi izan dira.

Egia esan, illero biergiñak Asegurorako ordaindu bear izaten dabena be, kaletarra aundiago izantenda.

Emendik aurrera, oso osoen izan ezta be, kaletarren eta baserritarren Aseguruak bardiñagoak izango dira.

Ona emen Baserri-asegurutik jaso al izango diran laguntza barriak.

## GEIXOALDIAN

Tellerretako biergiñak geixorik dagozanean, jornal osoa izan ezta be, zati ederra jasoten dabe.

Baserritarrak oraiñ arte ez eukien olakorik.

Emendik aurrera, baserritarrak geixorik dagozanean, onenbesteko bat jasoko dabe.

¿Onenbesteko ori zenbatekoa izango dan?

Baserritarrak Aseguruari illero ordaintzen deutsoenen arabera izango da.

Geixaldiko lenengoko iru astean, onenbesteko ori izango da euneko 60 eta iru aste baño geiago egiten la'ditu geixorik, euneko 75.

Lau egunetik gora ez ba'ditu geixorik egiten, ez dau eser jasotzerik izango.

## MIÑ ARTZEN DANEAN

Baserri lanetan edo beste zelan-baiten miñ artzean ba'da, bardin izango diru-laguntza Asegurutik jasoteko.

Baña batera izan edo bestera izan, dirulaguntza ez da bardiña izango. Baserri lanetan miñ artzen ba'da, diru aundiago jasoko da.

Geixorik dagoana eta miñ artuta dagoana, urte betean egongo dira diru-laguntza jasoten. Eta urte osoa igarotarikoan, beste sei illabeterako luzatu leike laguntza ori.

## UMEA IZATEN DANEAN

Kale-emakumak laguntza ori azpalditik euken. Oraiñ baserrikoak be izango dabe.

Umea jaiotzea dala-ta, amalau illabetean diru-laguntza jaso al izango dabe.

¿Zenbatekoa?

Ori be eta miñ artzen danakoa be, illero Aseguruari ordaintzen jakonaren arabera izango da.

## ILLEROKOA BE, GORA

Diru laguntza barri orreik jaso al izan nai ba'dira, norberak be illero geiago pagau bear izango deutso Aseguruari: 832 pta. geiago.

Jasoko diran laguntzak begiratu-ta, ez da diru aundia.

## BASERRITARREN ASEGURUA DALA-TA

Baserritarren aseguruak kaletarra baño motzagoa da. Kaletarrak laguntza aundiagoak jasoten ditue. Baña, Aseguruari illero emon be asko be geiago emoten deutsoe.

Baña kaletarrak be, illero Aseguruari asko emon arren, artzen daben beste ez dabe emoten.

Asegururako diru zati aundi bat Naziñoko dirutik artzen da.

Orregatik oker dabiltz uste dabena, Aseguruak emoten dituen laguntza guztiak, norberak aurretik illerokoagaz pagauta daukazala.

Baserritarren Aseguruak ornitzeko batez be, Estaduak diru aundia ipiñi bear, izaten dau danon dirutik.

## JOKABIDE ZUZENA

Baserritarren Asegurorako erri-dirutik zati aundia artzea, bidezkoa da.

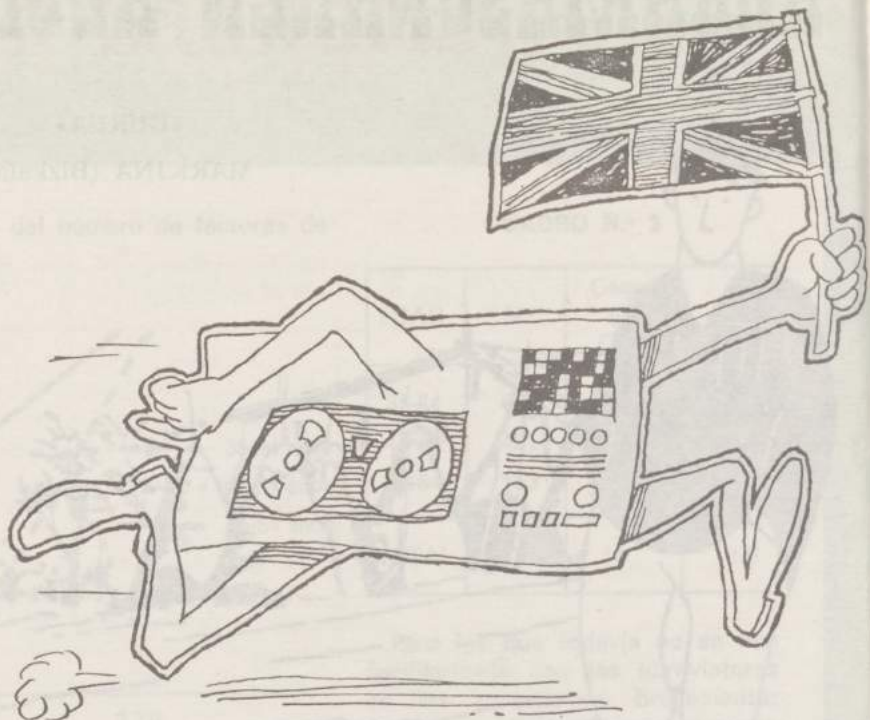
Batetik, kaletarrak baserritarren aldean laguntza aundiagoak dituelako: bideak, argi indarra, ikaste-txeak, ura, garbiketea...

Bestetik, kaletarren alde egitearren, Agintariak baserri jeneroari prezioak moztu egiten deutesiez.

Ikusi baño eztago, esnari egiten deutsoena.

Orregatik, bidezkoa da beste alde batetik ordaiña artzea.

# Técnica, formación y empleo



## LAS CAUSAS DE LA CRISIS INDUSTRIAL EN EUSKADI

Sería una simplificación demagógica el argumentar que el declive económico vasco se debe a nuestras particularidades sociales. La raíz del problema se encuentra en nuestra decadente industria tradicional, basada en el metal y sus transformados.

No hay más que darse una vuelta por el Nervión bilbaíno: La industria naval, torpedeada por la subida del precio del petróleo y la apertura del canal de Suez. La siderúrgica integral, con instalaciones obsoletas, y, en un mundo que reduce el consumo de acero.

Y, en el interior del país, papeleras y cemento, intensivas en consumo de energía y ensuciando los ríos y el aire.

Y por todas partes la transformación metálica con bajo valor añadido.

Las universidades y escuelas técnicas siguen produciendo graduados sin una formación útil para el trabajo y para la sociedad, graduados que van incorporándose a las cifras del paro.

Dicen que en Euskadi no se invierte desde hace 10 años, y, que no se invierte porque no hay expectativas de beneficio. Probablemente ahora hacen falta directivos más profesionales que se enfrenten con éxito a mercados cambiantes y cada vez más difíciles.

Unos datos:

En 1978, Euskadi tenía el 13,5 % del empleo industrial del estado, pero el 41 % del empleo en producción y primera transformación de metales y sólo el 7 % en electrónica y en alimentación.

## LA TECNICA

No se trata de que, de pronto, nos pongamos todos a fabricar productos electrónicos. Sabemos que decenas de empresas europeas están cerrando por las importaciones de electrónica de consumo del Japón, y que, mientras tanto, la electrónica industrial y de ordenadores va viento en popa en Europa.

La electrónica de consumo tiene grandes series y mercados extensos. La electrónica industrial de mercados selectivos y cercanos, series cortas, e importante servicio post-venta. La técnica de la primera está solamente en el producto, no en el puesto de trabajo (mano de obra barata o robots de montaje) (\*). En la segunda hay, casi siempre, más cualificación en el trabajo (montaje, instalación, servicio).

El segundo modelo se opone al trabajo en cadena, que para bien de muchos, irá siendo sustituido por la mecanización.

El grave problema será la formación de los actuales trabajadores de la cadena para que produzcan según este segundo modelo.



## LOS CAMBIOS DE LA TECNICA

El transistor sustituyó a la válvula de vacío antes de que los libros de texto de algunas escuelas técnicas se enteraran. Y cuando aparecían las calculadoras de bolsillo en éstas se seguía enseñando el manejo de la regla de cálculo.

Lo más grave sucede cuando las empresas siguen invirtiendo en técnicas que van a quedar obsoletas.

¿Cómo podemos anticiparnos al cambio?

Las técnicas evolucionan según una curva en forma de «S». En su primera fase el rendimiento es pequeño, luego, el progreso se acelera, y, finalmente las mejoras son cada vez más lentas.

Lo importante es detectar la fase final de una técnica. Para ello existen algunas claves o signos:

1) Hay una tendencia hacia las mejoras de proceso, en lugar de mejorar el producto. Es típico, que al acercarse los límites de una técnica, las mejoras de proceso son más fáciles de conseguir.

2) Los beneficios se obtienen en segmentos de mercado cada vez más estrechos.

3) Las grandes empresas que dominan la técnica en cuestión pierden cuota de mercado ante un pequeño competidor.

4) Pequeños competidores con alternativas radicalmente diferentes, que «probablemente, no funcionarán», aparecen en el mercado. Si funcionan, los grandes se convierten, de pronto, en pequeños.

## LA FORMACION NECESARIA PARA VOLVER A TENER TRABAJO

Desde 1979, y solamente en el automóvil, USA ha perdido un millón de puestos de trabajo de un total de cuatro millones. Algunos de estos trabajadores han vuelto a emplearse pero en trabajos para los que no están preparados o están sobrecualificados.

¿Qué es lo que se está haciendo?

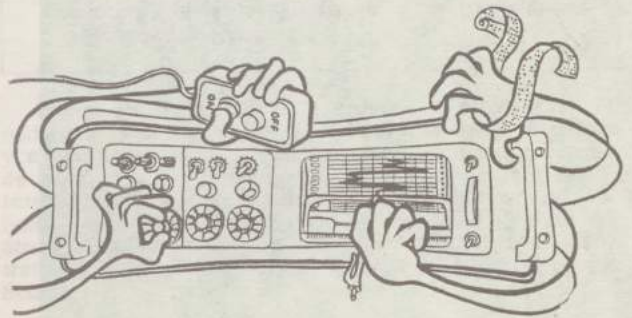
El sindicato americano del automóvil ha obtenido 14.500 millones de pesetas de General Motors y Ford (120 y 25 millones de dólares) para programas de educación técnica.

En Alemania, los trabajadores obtienen becas y créditos para estudiar durante 2 años. En 1981, estos beneficios alcanzaron a 171.000 trabajadores.

En USA, ATT (10.000 trabajadores) invierte enorme en formación de su personal. Xerox da cursos de reciclaje al 40 % de sus empleados cada año, gastando con cada uno una media de 250.000 pesetas anuales.

También en USA, IBM, que practica el empleo de por vida, da cursos de 9 semanas a sus empleados, y Monsanto Co. envía a 100 ingenieros químicos de mediana edad a cursos de un año en la universidad de Washington. El continental Illinois Bank tiene 15 empleados dedicados a enseñar a los trabajadores el uso de los nuevos equipos de oficinas; y la aseguradora Aetna Life & Casualty Co. entrena a los jefes y directivos para que eviten los empleos segmentados y despersonalizantes en su personal, con el fin de que, dentro de 8 años, todos los trabajadores manejen terminales de ordenador (hoy lo hace el 25 %).

Y los sindicatos acaban de conseguir que General Electric dedique 180.000 pesetas para la formación de



cada trabajador desplazado por los robots (principalmente de los trabajos de soldadura y máquina herramienta).

Si en el país del despido libre y capitalismo puro se está haciendo esto, en nuestro grupo cooperativo se podría ir pensando algo. Supongo que muchos tendrán algo que decir aunque no lo escriban.

(\*) (La nueva planta de Matsushita en Alemania fabricará en 1983 tres millones de video-cassetes con 100 empleados).





# Una experiencia en el Sector Agrario: LANA, S.COOP.

(II)

## Situación del Sector Agrario en la Cuenca del Deba



### SU EVOLUCION CUALITATIVA

Señaladas las tres líneas de acción que iban a enmarcar y conducir las actividades de la Cooperativa, su desarrollo y evolución ha sido el siguiente:

#### 1. Industrialización de materia prima producida por sus asociados.

LANA, inicia estas actividades el año 1960 apoyando la comercialización de los productos hortícolas de sus asociados.

Posteriormente tres importantes productos se decantarán y caracterizarán la actividad de la Cooperativa: **Leche, madera y ganado vacuno.**

El año 1961, se pone en servicio el centro de tratamiento de leche, constituyendo la Div. Lechería actual de la Cooperativa. Esta actividad además de cumplir con el objetivo de industrializar esta materia prima producida por los Socios, servirá como elemento básico de control de acciones realizadas sobre la cabaña de éstos que con el tiempo se traducen en importantes mejoras desde el punto de vista económico, sanitario, etc.

Con la comercialización de apeas con destino a Papeleras y maderable a Serrerías de la zona, se inicia el año 1964 esta otra actividad de la Cooperativa, que adquiere singular importancia el año siguiente al absorber VADEMA, S. A., con lo cual se añade un valor al producto al disponer de serrería propia. De estos modestos comienzos se dará el gran salto el año 1974 al construir la planta de Zubillaga y consolidar definitivamente la Div. Forestal desde el punto de vista empresarial. En la actualidad esta importante División de LANA, ofrece una cobertura para la salida de la madera, importante a sus Socios, pues, poseyendo éstos el 7 % de la superficie total de plantación en Guipúzcoa, su Div. Forestal transforma más del 25 % de la madera de pino insignis trabajada en esta misma provincia.

Finalmente el año 1977 se aborda con entidad propia la tercera actividad importante de LANA que resulta ser su Div. Ganadera. Dentro de la estructura de esta División se crea un Servicio Comarcal, que, además de comercializar el ganado que se produce en la propia, Cooperativa ofrece este mismo servicio a los Socios, bien apoyando las gestiones por éstos realizadas o bien adquiriendo los animales por éstos producidos y tras un período de engorde en las instalaciones de la propia División procediendo a su venta, incidiendo de esta forma notablemente en la especialización en producción de sus asociados.



## 2. Creación de servicios.

Algunos de los servicios creados hoy en día han dejado de tener sentido e incluso han sido eliminados, pero en su día tuvieron una gran importancia, marcaron época en la zona y prestigiaron notablemente a la Cooperativa.

Se inician éstos con la puesta en marcha en el mismo edificio de la Div. Lechería, de un Almacén desde el cual los socios se proveen en las cantidades necesarias de aquellos productos como abonos, piensos, insecticidas, herbicidas, etc., que le son necesarios para desarrollar sus tareas agropecuarias. A su vez, desde la Cooperativa se orienta en su consumo constituyendo además un vínculo importante de relación entre ambas partes.

Posteriormente el año 1964, se crea lo que se vino a llamar «Prestaciones Mutuas» y que recoge tres servicios importantes: Seguro Médico, Seguro Pecuario, Servicio Veterinario.

**EL SEGURO MEDICO** (en base al cuadro médico de Lagun-Aro) suple la carencia de una Asistencia Sanitaria para el Sector (posteriormente se crea la Seguridad Social Agraria) lo que supone un atractivo social importante y de gran impacto en la zona.



**EL SEGURO PECUARIO** además de mostrarse como un eficaz seguro ganadero, se constituye un soporte y base de importantes acciones sanitarias sobre la cabaña de ganado vacuno, que se culmina con un «Concierto Sanitario» con la Administración Central. Este hecho, impenable en el resto del País, arroja como resultado la prácticamente erradicación de enfermedades como tuberculosis y brucelosis y colocan a LANA y sus Socios en lugar de privilegio con respecto al resto del Sector en el País, situación que aún hoy se mantiene.

Esta línea de servicios se complementa con un importante convenio con los Veterinarios titulares de la zona que abarca la Cooperativa, rompiendo los métodos de funcionamiento tradicionales de éstos que resultaban los clásicos «partidos cerrados».

## 3. Acciones sobre los cambios de estructuras de explotación.

Puede afirmarse sin ninguna duda que en el enfoque de todas las actividades y servicios comentados con anterioridad, existe una idea clara de incidir sobre las formas de producción de los socios. No obstante en el subsector donde mayores éxito se ha tenido por las decisio-

nes tomadas y acciones emprendidas ha sido en el ganadero, destacando entre otros, avances tales, como, situación sanitaria, métodos de producción y almacenaje de leche, dimensión de las explotaciones y ajuste de la producción a los hábitos de consumo, situando a LANA en esta experiencia de producción-transformación de leche, en primer lugar de las Centrales del País, finalmente avalado por la calidad del producto presentado al mercado.

Además de un continuo asesoramiento desde el punto de vista técnico, las medidas de cambio concretas y más importantes tomadas por LANA respecto a sus socios han sido:

- Desde hace 18 años, campañas sanitarias anuales ininterrumpidas sobre la cabaña de vacuno.
- Establecimiento de primas por cantidad de leche producida, incentivando la adquisición de dimensiones adecuadas.
- Aplicación de primas especiales para la refrigeración de leche en granja. Tras dos años de experiencia, hoy se recoge toda la leche en estas condiciones.
- Ante proyectos-presupuestos de mejora y respaldados por el correspondiente estudio de viabilidad, LANA se ha erigido en avalista de los créditos concedidos a sus socios.
- Implantación de un sistema de precios a la leche, incentivando su producción en invierno. Se trata de cambiar el programa de producción de verano a invierno ajustándolo a las necesidades reales del mercado.

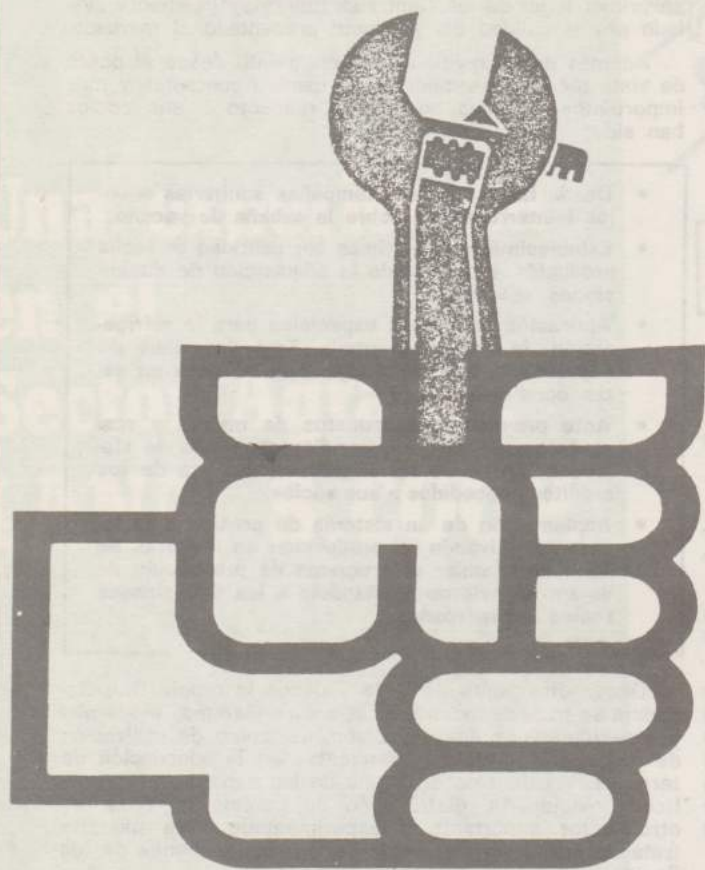
Desde otro punto de vista y desde la propia Div. Ganadera se trata de mostrar a los socios sistemas modernos y experimentados de producción, así como de utilización de maquinaria y otras herramientas en la adecuación de terrenos. Y asimismo el diseño de las explotaciones (edificios, maquinaria, distribución de parcelas..., etc.), es otro factor importante y experimentado cuya muestra trata de incidir en el cambio de las explotaciones de los Socios.

## SU EVOLUCION CUANTITATIVA

Durante los 22 años de existencia de la Cooperativa, pueden señalarse tres épocas claramente diferenciadas en cuanto a la evolución cuantitativa de los Socios.

- ... (1961 a 1965) Es el comienzo de las actividades incrementándose fuertemente los socios Productores (25-200) y apareciendo los socios Transformadores (1-5).
- ... (1966 a 1971) Evolución creciente pero moderada de ambas clases de socios. Productores (200-300) y Transformadores (5-40).
- ... (1972 a 1982) Se estabiliza el número de socios Productores (alrededor de 300) y crecen notablemente los Transformadores (40-120).





## POR EL CAMBIO

Por el cambio ha apostado una gran mayoría de gente, esperanzada por salir de la crisis que le atenaza, de la incertidumbre que le crispa. El slogan ha tenido la virtud mirífica de movilizar a las masas. ESPERANZA Y ESFUERZOS son los ingredientes del mensaje.

El equivoco se dejará sentir si se interpreta el slogan unidireccionalmente. **Mejoría sin esfuerzo, logros sin aperturas.** En el plano económico, el campo operacional es más bien limitado, y cualquier distracción o concesión fácil puede acabar con el slogan y las ilusiones. El menor resbalón programático pondrá en alerta roja —y valga la paradoja— a los oponentes que han perdido la poltrona erótica del poder que, amén de los intereses, afecta a la sensible fibra de la ofensa sin par.

La economía no conoce ideologías. Conoce y vive de los resultados. Las ideologías, a lo más, esta-

blecen métodos diferentes de conseguir idéntico objetivo: **Generar riqueza para después repartirla.** Y es aquí donde se medirán los efectos prácticos de los nuevos métodos, sometidos a la fricción de la hojarasca de la vida, con sus inercias culturales, intereses partidistas, resistencias personales.

Se olfatea una difícil singladura de la gestión económica, ya que estamos metidos en gigantesca crisis financiera, que pone en solfa los quicios del modelo capitalista. A la vez, chirrían las realidades del modelo colectivista, tocado de ala a la hora de traducir su ideología en términos de eficacia en la gestión económica.

El relator de estas notas consideró sugestivas las reflexiones que hacía Pedro de Silva Cienfuegos, al hablar de los «Presupuestos de la reindustrialización», en un artículo publicado en «El País» el 4 de septiembre de 1982. Bautizaba la situación como «crisis-era», queriendo dar a entender que la crisis no era algo pasajero, sino un estado más bien permanente, por tiempo, con el que habrá que convivir.

Y decía entre otras cosas:

«Nadie espera, si no es aplicando un sobre-esfuerzo para provocar un momento de tirón, que la tasa media anual de crecimiento del PIB, a lo largo de lo que resta de esta década, supere ampliamente el 3-3,5 %. Pues bien, la tasa de **crecimiento neutral**, es decir, la que no provoca un aumento del número de empleos pero tampoco su disminución, puede estimarse, a la vista de los estudios disponibles, próxima al 5 %».

Y, como es natural, de este supuesto extrae consecuencias en el sentido de que hace falta importantes ajustes para el funcionamiento del sistema. Y también por inferencia lógica, establece un recetario más bien amargo, pues demanda,

- TENSION, ya que los cambios que se avecinan requieren un ánimo atento y dispuesto a asumir experiencias distintas. De un período de certidumbres/seguridades, se pasa inevitablemente a un período de incertidumbres/inseguridades...
- SACRIFICIO...
- PACIENCIA.

# EL CAMBIO

ANAGA

Como se ve, recetario más amargo que dulce, pero previsiblemente real.

Del plano de los conceptos y aplicación genérica, descenderemos al campo concreto de nuestra realidad empresarial, de nuestro ser cooperativo.

## REVOLUCION TECNOLOGICA Y EXPLOTACION

Aunque parezca paradójico, en medio de la crisis nacen los avances más espectaculares en el campo de la ciencia y de la tecnología, en una curiosa simbiosis entre previsión y necesidad. Hay que anotar que la necesidad es variable coactiva, y nada despreciable a la hora de forzar la velocidad del cambio.

De hecho, estamos sometidos al fuego implacable de una competencia creciente, sobre todo por parte de las naciones más precavidas más conscientes, **que han asumido el cambio con antelación** y han sabido ajustar sus estructuras de gestión a las necesidades de una competencia creciente, montándose a tiempo en el carro de la innovación.

El hecho es de tal gravedad, que si no somos capaces de apurar nuestro nivel tecnológico a los nuevos valores de la competencia mundial, seremos barridos, sometidos; danzaremos como meros muñecos al son de las empresas del exterior. Bien es verdad que tampoco podemos aspirar a ser estrellas del firmamento de la innovación, pero al menos debemos de buscar una mínima capacidad autónoma para sortear un tiempo que se avecina enormemente complejo y difícil.

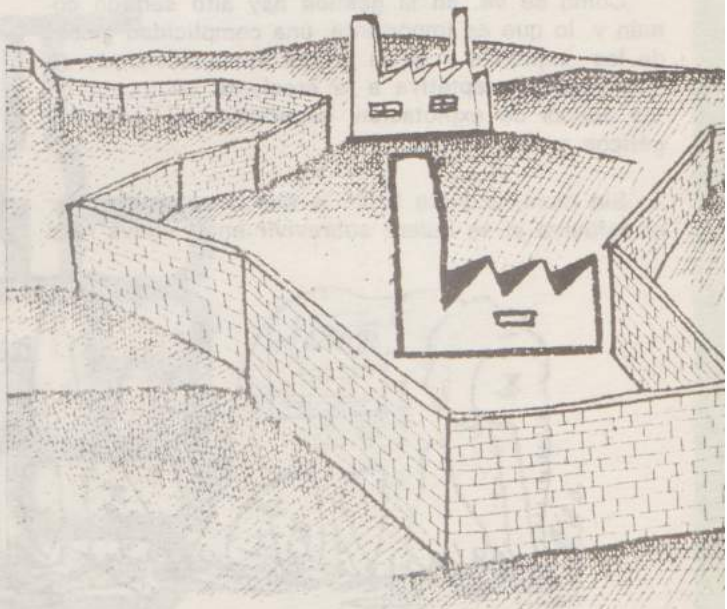
Que el problema preocupa es evidente, y hasta nuestros políticos han insistido, a lo largo del sermoneo electoral, en la necesidad de modificar el mapa tecnológico de la nación. Algunos al menos, daban la sensación de que habían aprendido bien la lección, a través de la lectura de «La Tercera Ola», de Alain Toffin, pues pregonaban a pie juntillas la urgencia de abordar la batalla tecnológica en base a nuevos ejes del futuro científico, basados en la Informática, en la Biotecnología y en el Espacio.

Nada de extraño tiene su tono de urgencia, pues nuestros amigos los japoneses, maestros de la innovación, amantes de lo concreto, están trabajando ya en la fábrica sin hombres de los años 90, y perfilan contar con sistemas que les permitan trabajar las 24 horas sobre las 24, sin descanso, al automatizar prácticamente el proceso productivo.

Sin ir tan lejos, transcribimos lo que leímos en L'Usine Nouvelle sobre la apertura, por FUJITSU FANC, de su famosa fábrica sin hombres.

«En el momento actual, docenas de sistemas de producción sin personas fabrican bienes tan diversos como masa de pan deshidratada y máquinas herramientas... La combinación de tecnologías y de sistemas de producción conduce —la expresión no es exagerada— a una revolución industrial en los modos de producción. Ello permite también modificar las relaciones máquina/hombre. Contrariamente al sistema clásico de producción de masa en cadena donde la máquina determina las tareas del operador, el nuevo sistema industrial, controlado por ordenadores, es el operador quien programa el sistema y los diferentes subsistemas, incluido el robot. El hombre permanece dueño y maestro».

El robot constituye la piedra angular sobre la que pivota la revolución en las industrias mecánicas, con lo cual se persigue, tanto dominar el mercado como liberar al hombre de los trabajos anodinos y rutinarios. Los robots, unidos a los sistemas flexibles de producción, minimizan los costes financieros de explotación y modifican la competitividad de las empresas.



# GESTIONAR

Estamos en vísperas de una gran revolución en el campo incluso de los montajes, si bien es, con mucho, el área menos desarrollada, por la difícil simulación de los complejos movimientos que precisan los montajes. Sin duda, el área más inexpugnada es la de montaje y se habla de que al menos representa las 3/4 partes de la mano de obra directamente productiva, y el próximo asalto en escala es el asalto a los montajes de producción.

Cuando se contempla el gran esfuerzo de los japoneses, llama la atención la magnificencia de sus corporaciones y los esfuerzos de investigación, pero

no hay que olvidar que ellos han sabido incorporar lo que denominan «gestión de explotación a corto plazo, inmerso en la estrategia a más largo plazo».

Así, concretamente la revista HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW en el número correspondiente al tercer trimestre 1982, destaca la idea de: **atención al detalle**, y relata cómo la SANYO ELECTRIC de Tokyo, combinando normalización de piezas, aumento de frecuencia de suministros, desarrollo de las líneas de montaje mixto, reducción de tiempos de preparación, reducción del volumen de lotes, aumento de la disciplina, consiguió resultados sorprendentes, como lo revela la tabla que transcribimos.

	1975	1980
Espacio de almacenamiento ... ..	26.500 m. <sup>2</sup>	6.600 m. <sup>2</sup>
Nivel de existencias (Materias primas y productos en curso).. ...	10 días	1,5 días
Dimensión de los lotes ... ..	2-3 días	1 día
Volumen de producción (Índices) ... ..	100	300
Modelos en producción ... ..	120	350

Traducido esto a términos más familiares, los resultados obtenidos contribuyeron a que las ventas alcanzaran en 1979 un 107 % y los beneficios del mismo año un 729 %, ambos sobre los niveles de 1975.

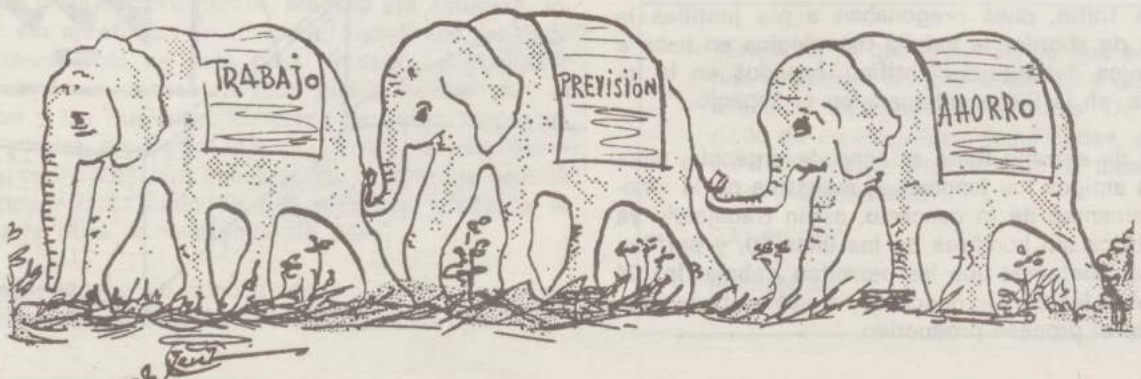
Como se ve, en la gestión hay alto sentido común y, lo que es importante, una complicidad global de las empresas y de la nación en la búsqueda de una gestión adaptativa a la creciente evolución de los costes de explotación, especialmente los energéticos y financieros.

Sin duda, la pista hacia la que hay que orientar el esfuerzo si se quiere sobrevivir en la nueva «era

crisis». En suma, cambios tecnológicos y talante colectivo para enlazar la explotación con estrategia.

## GESTIONAR RECURSOS HUMANOS

Bien es verdad que, en el centro del cambio, están los hombres, que son los que en definitiva dan vida y aliento, con sus esquemas culturales, intereses económicos y de poder, a la posibilidad o no



# EL CAMBIO

del cambio a tiempo. Que la actitud de entrada sea de reticencia, es normal, porque somos herederos de una cultura de estabilidad en el trabajo, de quietud evolutiva de las variables económicas y tecnológicas.

Sin embargo, estamos sometidos a la vorágine del cambio, impuestos por las exigencias de un mayor nivel formativo en algunos casos, por exigencia del puesto y por la traumática contracción de las opciones de trabajo en perspectiva, en otros.

Se han roto las condiciones de quietud y estabilidad del pasado. El sondeo del estado psicológico de los afectados por el torbellino de las nuevas exigencias, expresa la escocedura de los nuevos modos. Como es lógico, tiene su manifestación en los integrantes de esta experiencia cooperativa, que quizá ingenuamente habían imaginado un modelo a salvo de las contingencias extremas, en la natural extrapolación de una época de razonable comodidad.

Cizallada la dulzura de una era y sumergidos en la atmósfera de incertidumbre, el problema aflora a carne viva, y el desaliento y hasta la frustración cobra actualidad.

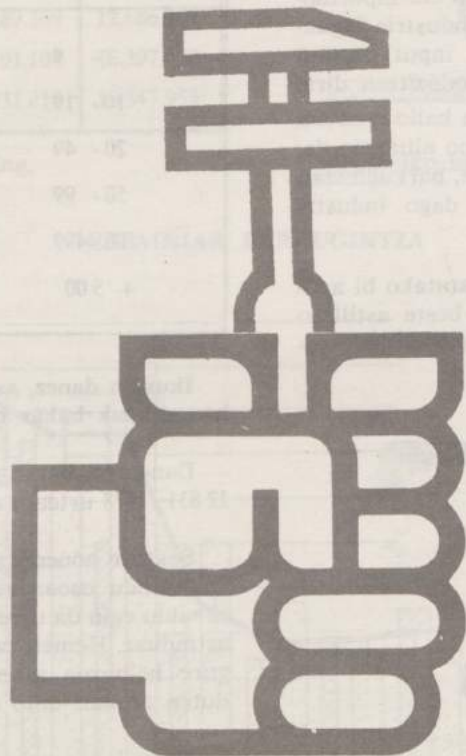
Por ello, es de importancia estratégica asumir esta situación y **gestionar** el cambio, que tiene que ser necesariamente algo más que preocuparse de la

jubilación anticipada —que también es una vía— sino promover la formación continuada, sistemática, e implantar una cultura de rotación que permita una mayor polivalencia y dominio de los nuevos conocimientos con el fin de posibilitar la adaptación más elástica al mercado de trabajo.

Las empresas y grupos cooperativos deberán utilizar, de forma mucho más seria de lo que han hecho hasta ahora, sus líneas de formación, precisamente para dar sentido práctico a la idea de **GESTIONAR EL CAMBIO**. Gestionar entraña básicamente adecuar los hombres a las nuevas exigencias vitales y adoptar una actitud más ofensiva en la generación de nuevas opciones, sin estar a la espera pasiva de un ajuste cuantitativo por vías convencionales.

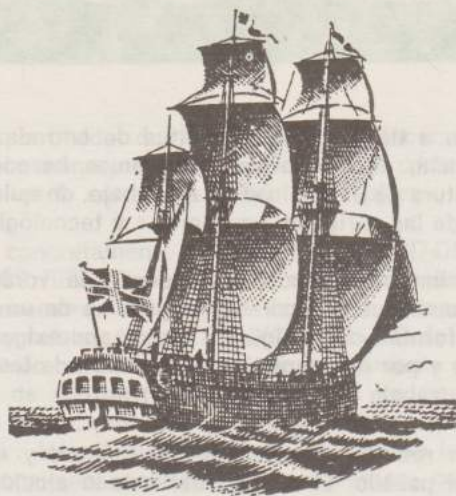
Las cooperativas, como todas las empresas, tienen ante sí el gran desafío de la supervivencia, y quizá más que nunca las cooperativas van a estar sometidas al test de capacidad adaptativa, **al pasar de la seguridad a la incertidumbre, de la quietud al cambio continuado.**

En el fondo, es un modelo social sometido a desgaste natural de un contexto más complejo, **que lo resolverá superándolo en tanto en cuanto sea una ideología, un modelo, que atraiga e integre a unos hombres permanentemente renovados.**



# Barkugintza Euskal Herrian

JOSU IRIGOIEN



Euskal barkugintza Bilboko ibaiaren inguruan kokatzen da, bertan bi astillero handik (Naval eta Euskalduna, 1969 urtean batu ziranak Astilleros Españoles, S. A. sortzeko) euskal produkzio gehiena egiten bait dute.

Euskal ekonomi osoaren ikusgurutik ez du sektore honek garrantzi handirik Barne Produktu Osoan duen partizipazioari (ehuneko 2tik behera) begiratzen ba diogu, baina barkugintza, urteak joan, urteak etorri, sintesi industria bihurtu da eta gero eta inportantzia gehiago hartu du barkugintzaren industria laguntzaileak. Barkugintzak erosten dituen input guztien ehuneko 60 Euskal Herrian bertan produzitzen dira, beraz sektore honek sortu arazten duen balio erautsia lehen aipatu degun ehuneko 2 hori baino altuagoa da. Beste ikusgune batetik zera esan ditezke, barkugintzan dagoen langile bakoitzeko beste bat dago industri laguntzailean.

Baina, euskal barkugintza ez da aipatutako bi astillero handi haiek bakarrik; ba dira beste astillero txikiago batzuk Bilboko ibaian bertan eta euskal kostaldean zehar.



1978 urterako egindako industri zentsotik honako dato hauek artera ditezke.

## ASTILLERO KOPURUA LANGILE KOPURUAREN ARABERA

Langile tarteak	Astillero Kopurua
1 - 9	54
10 - 19	27
20 - 49	17
50 - 99	11
100 - 499	11
+ 500	4

Ikusten denez, astillero txiki asko dago eta neurre handikoak bakar batzuk dira.

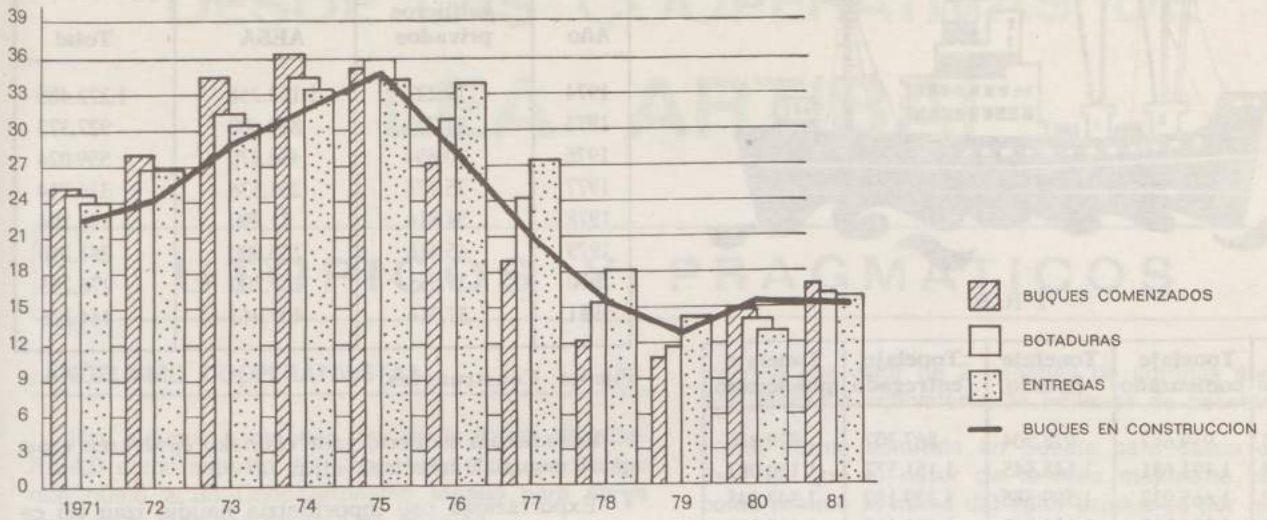
Danetara, barkugintzan lan egiten duten langileak 12.831 (1978 urtean) dira: Estatu osoaren ehuneko 21,4.

Sektore honen egoera eta eboluzioa berdin zamarra da mundu osoan zehar: 1975 urtean hasitako krisia zabaldu egin da urrango urteetan nazio inportanteenak astinduaz. Hemen ezin degu arazo hontaz sakondu eta gure helburua azken urteetako eboluzioa erakusten duten zenbait dato ematea baino ez da.

Hona hemen munduko itxasontzi produkzioa nola eboluzionatu duen 1970 urteetako hamarkadan.



## MUNDU BARKUGINTZA

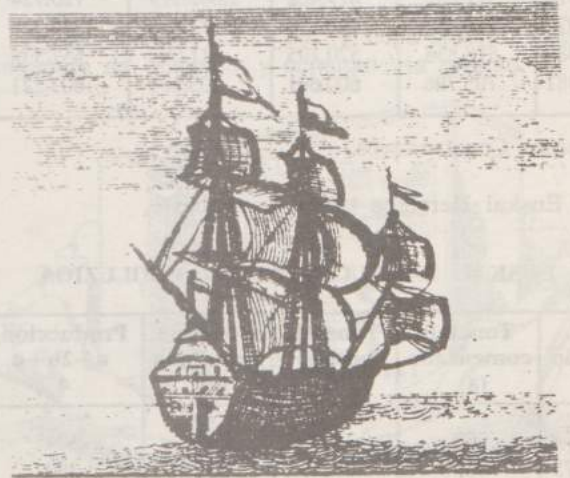


### T R B

Años	Tonelaje comenzado	Tonelaje botado	Tonelaje entregado	Tonelaje en constr.
1971	25.197.984	24.859.701	24.287.691	22.622.829
1972	27.989.697	26.714.386	26.748.822	24.350.507
1973	34.401.384	31.520.373	30.408.930	28.758.326
1974	36.514.158	34.624.410	33.541.289	31.704.491
1975	35.320.171	35.897.515	34.202.514	34.640.672
1976	27.285.346	31.046.859	33.922.193	28.220.227
1977	18.888.375	24.167.025	27.531.824	20.936.651
1978	12.337.126	15.406.752	18.194.120	15.521.640
1979	10.686.716	11.787.960	14.289.369	12.686.307
1980	14.854.780	13.934.585	13.101.104	15.397.402
1981	17.273.159	17.066.204	16.931.719	16.347.959

Fuente: Lloyd's Register of Shipping.

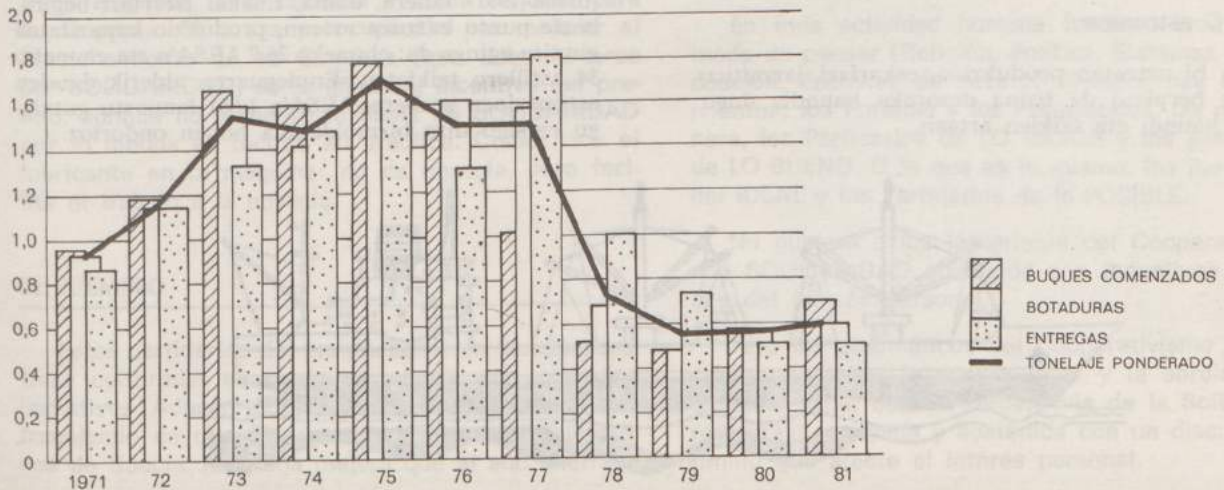
Nahiz eta 1979 urtean gorakada bat gertatu, bila-kaera 1975 urtetik hona oso garbia da.



Espaniko bilakaera antzekoa da,

## ESPAINIAR BARKUGINTZA

M TRB





T R B

Años	Tonelaje comenzado	Tonelaje botado	Tonelaje entregado	Tonelaje ponderado
1971	959.647	928.204	867.307	920.840
1972	1.191.681	1.148.545	1.151.577	1.160.087
1973	1.665.032	1.599.585	1.329.189	1.548.348
1974	1.596.292	1.434.047	1.476.425	1.485.203
1975	1.791.629	1.666.017	1.690.066	1.703.432
1976	1.468.372	1.607.100	1.311.672	1.498.561
1977	1.013.721	1.567.908	1.814.941	1.491.119
1978	521.852	679.462	1.002.119	720.724
1979	479.586	480.599	734.126	543.727
1980	578.858	570.105	511.090	557.539
1981	705.796	600.601	505.885	603.221

Fuente: Construnaves.

eta Euskal Herrikoa beste horrenbeste.

#### EUSKAL BARKUGINTZAREN EBOLUZIOA

Año	Tonelaje comenzado (a)	Tonelaje botado (b)	Tonelaje entregado (c)	Producción a+2b+c 4
1974	352	246	374	304
1975	409	407	336	390
1976	280	280	275	279
1977	265	334	351	321
1978	124	189	247	187
1979	97	72	96	84
1980	171	137	90	133
1981	182	183	119	167

Fuente: Construnaves.

Azken bi urteetan produkzioa, eskariari jarraituz, apur bat berpiztu da baina desoreka handia dago astillero handi eta txikien artean.

#### EUSKAL ASTILLEROEN ESKABIDE KARTERA

Año	Astilleros privados	AESA	Total
1974	119.227	1.153.258	1.272.485
1975	87.773	829.600	927.373
1976	70.654	488.370	559.024
1977	75.178	261.536	336.714
1978	54.814	71.290	126.104
1979	45.416	235.800	281.216
1980	28.555	247.700	276.255
1981	37.314	407.042	444.356

Fuente: Construnaves.

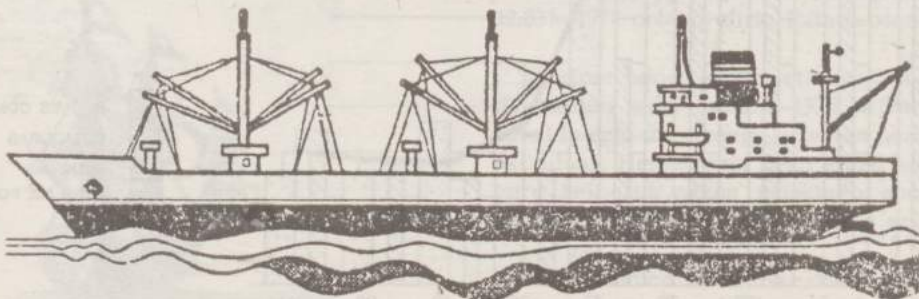
Esandakoaz gainera, gaur eguneko egoeraren ezau-garri nagusiak hauetxek dira:

- Exportazioak oso inportantzia handia izan du eskariaren berpiztearen aldetik. Esate baterako, 1981 urtea amaitzean Olabeagako astilleroaren eskariaren ehuneko 82,4 atzerritar armadoreentzako zan eta Sestaoko astilleroan ehuneko 85. Astillero guztiak hartuta 1981 urteko eskariaren ehuneko 80,5 atzerritar merkatuentzako zan; 1980 urtean, alderantziz, ehuneko 30,3 bakarrik.
- Pruduzkio kapazitatearen parte handi bat erabili gabe dago urrenko koadroan ikus ditekenez.

	Tonelaje (1) comenzado	Capacidad (1) media
Ardeag ... ..	600	5.000
Cadagua ... ..	3.800	20.000
Luzuriaga ... ..	1.700	17.000
Murueta ... ..	3.200	12.000
Celaya ... ..	3.400	15.000
Balenciaga ... ..	3.700	18.000
Marítima de Axpe ...	5.000	12.000
Tomás Ruiz de Velasco	4.600	20.000

(1) TRB.

- Etorkizunari begira, 1982ko Apirilean onartu zan birmoldaketa dekretoa (643/82). Hontza xehetasun gehiago nahi duenak jo beza «Economía Vasca. Informe 1981» lanera, baina, Euskal Herriari begira, beste puntu batzuen artean, produkzio kapazitatea gutxitu egingo da: ehuneko 26,7 AESA'n eta ehuneko 34 astillero txikietan. Enpleguaren aldetik dauden estimazioen arabera, AESA'n 1.661 lanpostu gutxiago egingo dira birmoldaketa honen ondorioz.



# DESDE LAS COOPERATIVAS DE LEA - ARTIBAI

## UTOPICOS Y PRAGMATICOS

### ¿ANGELISMO COOPERATIVISTA?

Hay algunos a quienes eso de la PURA SOLIDARIDAD como espíritu del Cooperativismo, les parece que huele a un Cooperativismo ideado para seres perfectos, algo así como para ángeles.

Y se preguntan: ¿Todo hay que hacerlo con SOLIDARIDAD o todo hay que hacerlo por PURA SOLIDARIDAD?

Y si opta por la vía rigorista, ellos ven un peligro: que al insistir en eso de la PURA SOLIDARIDAD, el Cooperativismo se quede sin sujetos agentes.

Puede ocurrir —dicen— lo que ocurrió al burro del gitano: que cuando aprendió a fuerza de prolongado ensayo a vivir sin comer, se murió. Sencillamente, el gitano exigió demasiado al burro.

### PRAGMATISMO EN EL COOPERATIVISMO

Sigamos exponiendo el modo de pensar de esos señores. Piensan así:

La SOLIDARIDAD no debe faltar ni en la actitud permanente y fundamental del Cooperativista, ni tampoco en la habitual tarea diaria en la propia Empresa.

¿Por qué no estimular esa SOLIDARIDAD hacia la Empresa propia? La SOLIDARIDAD que por principio debe existir en todo cooperativista, debe llevar a éste no solamente a cumplir fielmente la labor que tiene asignada, sino también a idear mejoras para su Empresa. Si a esa preocupación por mejorar el funcionamiento de su Empresa (que debe hacerse por SOLIDARIDAD) se le añade el incentivo del premio, aunque no aumente la dosis de SOLIDARIDAD por lo menos se facilita su práctica. Como hace el lubricante en la máquina: no da energía, pero facilita el trabajo a la energía.

### EL EJEMPLO

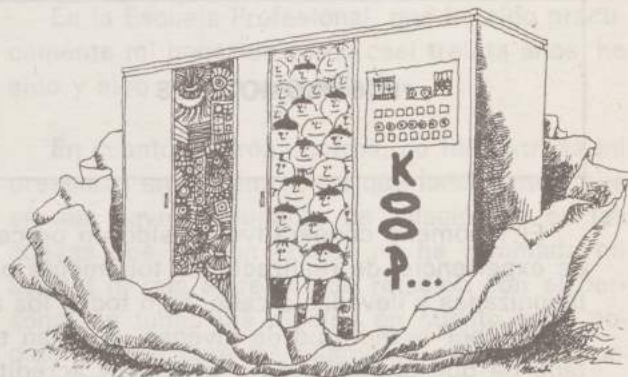
Estos partidarios del pragmatismo en las Cooperativas confirman su modo de pensar con ejemplos llamativos. Aducen el caso del obrero valenciano que trabajando en una Empresa de Almacenes Frigoríficos de Suecia, ideó una mejora que al año ahorra

energía por valor de 2 millones de coronas suecas, que vienen a equivaler a 34 millones de pesetas.

La norma admitida en Suecia para casos como éste es que el autor de la idea mejorante reciba como premio la mitad del valor producido por la mejora. Por esa razón, el individuo recibió 17 millones de pesetas.

¿Que es un ejemplo demasiado hermoso y reluciente para ser repetido en nuestras Cooperativas?

El caso aducido puede ser un caso externo y poco frecuente de inventiva y consiguiente premio.



Pero reducido el ejemplo a la escala de las cooperativas de aquí, la idea de estimular así la SOLIDARIDAD parece aprovechable a los pragmáticos.

### ¿Y LOS PURISTAS?

En toda actividad humana fundamentada en un modo de pensar (Religión, Política, Sistemas de Producción, Escuelas de Arte...) siempre hay dos corrientes: los Puristas y los Pragmáticos. De otra manera, los Partidarios de LO MEJOR y los partidarios de LO BUENO. O lo que es lo mismo, los Partidarios del IDEAL y los Partidarios de lo POSIBLE.

No gustará a los integristas del Cooperativismo una SOLIDARIDAD sostenida con incentivos derivados del interés personal.

Pero los pragmáticos del Cooperativismo responderán que entre la pureza ideal y la sordidez del egoísmo total, está la tercera vía de la Solidaridad fomentada, apoyada y sostenida con un discreto estímulo que afecte al interés personal.

# LA EXPERIENCIA COOPERATIVA

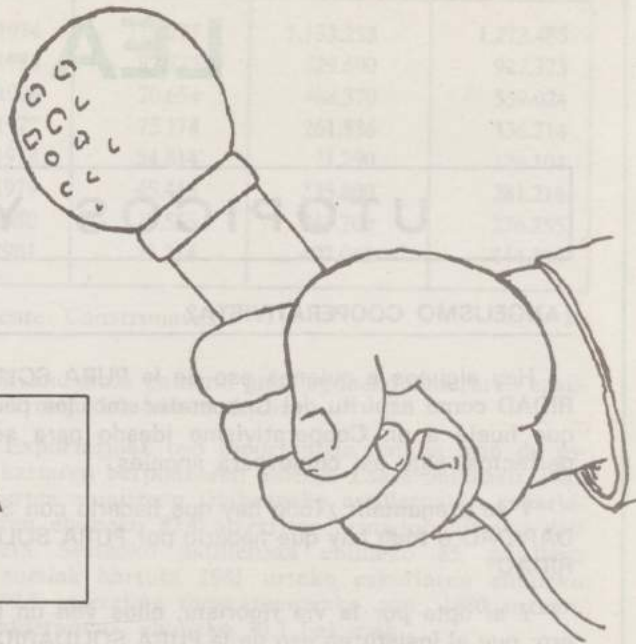
(Viene de la pág. 1)

**DECLARACIONES DE  
D. JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETA  
EN 1970**

## LOS PROMOTORES

El fenómeno cooperativo ha sido un proceso de experiencia, de realizaciones totalmente protagonizadas y llevadas a cabo bajo todos los aspectos, por la multitud de jóvenes, que han tratado de que el TRABAJO y la UNION acrediten las posibilidades que tiene el pueblo, las comunidades, cuando se comprometen para promocionarse solidariamente, mediante una gestión democrática.

Si Vd. desea registrar nombres, cualquiera le podrá brindar hoy en Mondragón por decenas y hasta centenares de quienes, efectivamente, son promotores de este fenómeno cooperativo, que



más allá de nuestra comarca va teniendo aceptación y realizaciones buenas.

Los nombres de cuantos en una fase nutrieron las filas de Jóvenes de Acción Católica, de JOC, de HOAC, etc., así como de modestos enlaces y Jurados de Empresa de las Industrias de esta comarca, son los que, un tanto defraudados de la viabilidad de reforma de empresa capitalista, se dieron cita para promover un nuevo tipo de Empresa, la Empresa Comunitaria, Socializada o Cooperativa, como quiera calificarlo, a la vista de su constitución y desarrollo real.

## PENSAR EN ALTA VOZ

Yo el año 41 era de la generación de jóvenes.

Precedentemente había sido testigo activo de otras experiencias y vivencias que me vinieron bien para madurarme en el propio yunque de la vida.

Había aprendido a «pensar en voz alta», estimando esta socialización personal como aportación valiosa para el desarrollo de unas relaciones y una convivencia, no exentas de riesgos, pero prometedoras de perspectivas buenas en el seno de comunidades en evolución y progreso.

Los empeños de «socialización» se hacen apetecibles y compartidos en la medida en que se HUMANIZAN.

Se HUMANIZAN y se comparten en cuanto se impregnan de esa bondad que no se encoge ante defectos ajenos; antes bien, se anima en cuanto con la misma sabemos entendernos mejor, ayudarnos más, solidarizarnos más entrañablemente.

¿Pero, quién hay que, por otra parte, no descubra que cierto tipo o modalidad de bondad es totalmente impotente e ineficaz para remediar los males que padecemos o padecen nuestros semejantes, en cuanto honesta y seriamente se interese por combatirlos?

**La experiencia real de DALE UN PESCADO Y COMERA UN DIA; ENSEÑALE A PESCAR Y COMERA TODA LA VIDA, conduce por sí misma a la necesidad de tener que interesarse de las ESTRUCTURAS, en cuanto se aspira a que la bondad no quede condenada, en definitiva, a cierta esterilidad.**

Como lo he apuntado antes he sido uno más así simplemente uno más en la comunidad, en la masa; que lo único que podía dar era eso: lo que podía dar de sí «el pensar en alta voz» y nada más, bajo ningún aspecto de poder, ni influencia, ni cargos...

### CONSILIARIO Y COADJUTOR

No he tenido ninguno más que ser «consiliario», ni antes ni ahora, por lo que a nadie le ha

tenido cuenta buscarme ni solicitarme para nada más.

Creo que eso lo sabe bien todo el mundo y los que mejor los que han estado, por lo que fuera, más cerca de mí. Como Vd. puede ver, siempre ha sido cómoda mi posición para eso de «pensar» sin alcances magnéticos de ningún orden y sobre todo en orden económico.

En la vida he ejercido ningún cargo directivo.

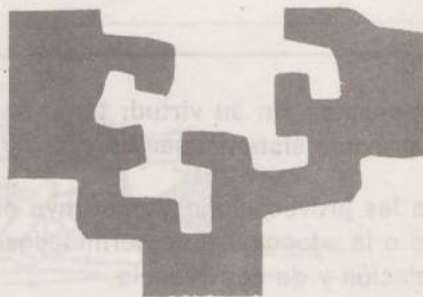
En cuanto a la Iglesia he sido y soy un **Coadjutor** de la parroquia. Como tal he tenido que hacer de todo lo que en una pastoral es corriente: predicación, asistencia de enfermos, administración de Sacramentos...

He tenido y tengo buenos compañeros. Por lo cual, en cuanto he tenido que intensificar la labor formativa en ámbitos educativos y campos en los que cada vez he tenido más quehacer, han sido benévolo en disculparse de otras cosas.

En la Escuela Profesional, que ha sido prácticamente mi hogar en estos casi treinta años, he sido y sigo siendo «consiliario».

En cuanto a otros centros, no fue extraña mi presencia en las empresas que había antes, sea en sus naves o lugares de relación, y en las nuevas que se han creado no ha cambiado mi actitud ni mis sistemas de relación con el personal de todos los niveles en cuanto haya podido ser útil para los mismos o me hayan otorgado opciones de estar entre ellos.

Soy incorregible en eso de «pensar en alta voz» como de no tomar nunca una decisión por mi parte suelen decir que «no concreto» las cosas y realmente, eso de «concretar», tal como suele tener que hacerse, es más que para mí. Y para colmo, pienso que si cayera en la tentación de «concretar» es cuando haría un mal servicio





a cualquiera. ¿Verdad que se puede ser útil sin ello?

—Antes no le he respondido exactamente a su pregunta de si asisto a reuniones de dirección; pero supongo que habrá quedado resuelta su curiosidad al decirle que confío en la virtualidad de una comunicación siempre abierta o de la fuerza del estado de conciencia de quienes le dejan el camino expedito para explicitarse.

Para estar al corriente de las realidades no es preciso compartirlas formalmente y desde luego que, sin forzosa asistencia a centros de decisión, se puede aportar a cuantos acceden a los mismos lo que les puede resultar provechoso.

Con esto no le quiero decir que estoy enterado de las cosas; no, ni necesito enterarme de muchas; hasta resulta desventajoso para pensar serena o correctamente, y de ahí que interesado siempre por «poder pensar objetiva y maduramente», suelo optar por emplear el tiempo disponible más en estudiar y reflexionar que en seguir los procesos de cerca.

### YO CREO EN LOS HOMBRES

En su sensatez, en su virtud; temo en cuanto se les provoca sistemáticamente.

Una de las provocaciones constituye el mantenimiento o la adopción de determinados sistemas de relación y de convivencia.

Tengo confianza en que, en cuanto el sistema adoptado sea coherente con las exigencias y aspiraciones más universales y comunes de los hombres, el sistema tiene una eficiencia, una efectividad más allá de la que pudiera tener la presencia y la acción de hombres volantes o al menos un tanto circunstanciales; creo más en el sistema que en la providencia circunstancial.

—Como es obvio, pienso que a las cooperativas ha de ir la gente a trabajar y a resolver, mediante una actividad más racional y acertadamente aplicada, sus problemas económicos.

Se trata con ello de reducir la forzosa servidumbre al mínimo compatible con otras exigencias humanas más o menos ineludibles en la prestación del trabajo.

Es de esta forma como logra la gente mayor tiempo disponible, mejores recursos para poder optar en el marco del resto de tiempo a otras actividades o aficiones.

Hoy va siendo cada vez mayor el número de quienes disponen horas libres y tratan de ejercer otras opciones al margen de los centros de trabajo y, naturalmente, en estas otras esferas o áreas es donde son viables mayores contactos o relaciones más intensas.

Bajo este aspecto nuestra comarca va ofreciendo un panorama nuevo y sobre todo va acusándose en su desarrollo una nueva conciencia activa que tiende a promocionar amplias opciones de toda índole, determinando ello mismo una nueva toma de conciencia de lo que representa para los jóvenes y los hombres una iniciación en diversos dominios culturales o sociales.

### SOCIALIZACION DE LA INVERSION

—Ni siquiera se me había ocurrido pensar en que los roces de las cooperativas pudieran tener alguna repercusión en cuanto a mi persona o mi ministerio puesto que lo mismo cabría pre-

guntarme eso mismo por el motivo de accidente de tráfico o riñas de cafeterías o tascas.

**El cooperativismo, tal como hemos entendido aquí, es una socialización de la inversión y consiguientemente, del desarrollo, que debe humanizarse y de hecho se humanizará en la medida que para realizarlo nadie necesite hacer actos heroicos; es decir, en la medida que sus servidumbres, o sea sus necesidades, fueren también compartidas en escala social hasta el límite preciso para que hubiere una equidad entre cuantos al fin y al cabo se aprovechan de un desarrollo.**

Aquí ya entramos en un tema complejo: el cooperativismo en el contexto socio-económico-jurídico capitalista tiene unas dificultades que no se pueden dejar de reconocer. Es una de las razones al menos para que las disposiciones de regulación cooperativa hoy tuvieran que concebir el cooperativismo como algo más que simple y discreto reformismo aplicado a la empresa.

Es un nuevo tipo de empresa, cuya promoción y desarrollo debe ser tratado por la Administración Pública, que quisiera respetar su entidad y posibilidades, con amplia visión y perspectiva.

Ello no significaría nada más que tratar de que las opciones y prerrogativas reconocidas en las fórmulas constitucionales al TRABAJO lo fueran en el plano de sus aplicaciones prácticas.

En cuanto a la Doctrina Social de la Iglesia habría mucha materia que comentar si por tal queremos referirnos a algo que en el nivel del desarrollo de la conciencia social en la actualidad deseáramos que fuera válido.

## LA PROPIA REALIZACION

La labor ministerial no he concebido como algo que tiene que dar de sí nada más que eso: **que los hombres nos realicemos más plenamente; y la plenitud humana ¿qué puede ser más que una proyección que no se dimensiona a lo que se posee?** Cuando veo hombres abiertos cuyo espíritu trasciende no me detengo a averiguar más detalles, dado que medir su proyección y clasificarlo es muy difícil y, desde luego, poco práctico.

La proletarización no es consecuencia de la simple dimensión de la empresa, como tampoco concibo como desproletarización el simple hecho de promoción económica.

La humanización entraña el juego de otros valores, y tampoco hemos de pensar que deben ejercitarse sólo en el área de la empresa y ámbito puramente económico.

Aquí, si es caso, había que averiguar qué formulas o medios de realización de sí mismo, o de participación efectiva ofrece la empresa en cuanto adquiere determinada dimensión.

**Lo que cuenta es que los COOPERATIVISTAS sean además que cooperativistas, es decir, que se hallen inmersos en otros problemas y que tengan otras responsabilidades, además de las laborales o económicas: Que tengan corazón y alma en permanente vibración.**



# Daukaguna gurea da?

P. LETONA

## ALDAKETAK

Denok dakigu krisian gaudela; he-mendik irtetzeko aldaketak beharrezkoak direla ere bai; krisi hau ez dela azaleko sei edo zazpi hilabete-ko krisitxo, bat; neurriak hartzen ari direla mundu guztian nolabait gainditzeko. Baina aldaketak, behintzat orain egin beharrezkoak, ez dira egingo hirulau makina berri ekarri-ta. Aldaketa sakonagoak egin behar direla esaten da. Gure ohiturak eta lana ere aldatu beharra dago; gas-tuak ere orain arte bezala egiterik ez da egongo.

Lan postuak berriak prestaketa egin behar, toki askotan lana egin nahi badugu; beste joera bat da azkenean onhartu beharrean gaudena.

Aldaketak teorikoki ondo hartzen dira gehienian, baina zenbat eta gehiago guregana inguratu, eskubideak ateratzen ditugu platora.

## ESKUBIDEAK

Jaio ginanetik gehiago eskubideak daukagu: jan eta edateko, eskolan ikasteko, gure gurasoekin bizitzeko. Gero izango da lanpostu bat izateko, ezkondu eta etxe baten bizitzeko, osasuna, askatasuna... eta zer ez.

Baina eskubide berriak askotan aipatzen dira: Batek izango du dirua, lurra, etxe batzuk edo soldata on bat. Berak egindakoa izango da edo gurasoengandik etorritakoa. Denok daukagu zerbait galtzeko.

Hori kentzerik edo galtzerik ez dugu nahi izaten, eta gauza horretan gure eskubi eta ezker elkarrengandik oso urrean daude.

## ESKUBIA ETA EZKERRA

Dirua eta ondasunak, fabriken ja-betasuna, lur asko eta aberatsenak direnean, eta beste horrelako asko, eskubiaren lana da defendatzea.

Lanpostua ez galtzea, soldataren eros-neurria, lanik eta fabrikarik aldatu ezina eta beste antzerakoak, ezkerren lana ordea.

Eskubide oso bereziak izango dira, eskubide orokorren aurka dau-denak askotan.

Berdin izango da, norberaren es-kubideei euste arren, beste batzuk lan gabe edo osasun gabe edo jolas egiteko lekurik gabe egotea. Azke-nean norberenari ez jarein eta bes-teak hor konpon.

## EZIN ALDATU

Guk bakoitzak daukagunak, naiz diru, naiz lanpostu e.a., kendu ezine-koak bezala hartzen baditugu, gu be-hintzat ez gara aldatuko. Denok ho-ri egiten badugu berriz, ez inor eta ez ezer. Beti aldakuntza bestek egi-teko utziko dugu.

Bakoitzat berenarekin ikara ezina bezala jokatzeko badu, ezingo dugu etorkizunik berriztatu. Gurea arris-kuan jartzeko gauza ez bagara ber-riz, besteri ere ezingo diogu ho-rrelakorik agindu.

Gure kooperatibetan ere horrela-korik ba dago. Dena ondo zebilenean hartu genituen «eskubideak»: indi-zea, soldata eta zer ez. Orain gau-zak gaizki doazenean, orduan «iraba-zitakoa» ezin utzi. Enpresarentzat eta elkartearentzat kaltegarri bada ere, guriari eutsi.

**Gure kooperatibak ez ziren hasi segurantzaz zanduaz; alde-rantziz dena arriskuan jarrita baizik. Eta orain, aldatzeko hain-bat beldur dugunean nora goazen eta zer nahi dugun galde egin behar.**

