

# TU

L A N K I D E

T.U.  
Trabajo y Unión

evolución  
de MCC  
POSITIVO  
ARRANQUE  
DEL  
EJERCICIO

antzinakoak  
MODELISTAS

TELEBANKA  
la banca telefónica  
de Caja Laboral

MCC  
en INTERNET  
a partir  
de Abril

# 400 NÚMEROS

# TU

L A N K I D E



**TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),**  
revista fundada por el padre José M.º  
Arizmendiarieta en setiembre de 1960

#### EDITA:

OTALORA

(Consejo General MCC)

Azatzza. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Teléfono: (943) 79 79 99

Fax: (943) 77 07 88

#### DIRECTOR:

Javier Marcos.

#### CONSEJO DE REDACCIÓN:

##### Presidente:

José M.º Ormaechea.

##### Consejeros:

José M.º Larrañaga.

Jesús Goienetxe.

Rafael Amozarrain.

José M.º Aldekoa.

Carmelo Urdangarin.

José Luis Rubio.

Juan Leibar.

José Ramón Elorza.

#### DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

José Antonio Martínez Esquíroz.

#### IMPRIME:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA

© AZATZA, S.A. Prohibida la reproducción total o parcial salvo que se cite su procedencia y, en su caso, el autor.

## hitz gutxitan

# 400 ale, 35 urte



Ale hau 400. da. Hori dela eta ospakizun umil bat egin nahi izan dugu gure aldizkariak azken 35urteotan izan duen bilakaera aztertzeko. Horretarako, aldizkariarekin zerikusia izan duten edo dauzkaten kolaboratzaileen iritzia jaso ditugu.

### Evolución de MCC

# Buen comienzo del ejercicio

El comienzo del ejercicio 1996 ha experimentado una evolución positiva tanto en el Grupo Industrial como en el Financiero.

Aproximadamente un 40 % de las ventas totales del Grupo Industrial en enero se realizaron en mercados exteriores.

# 24

## TELEBANKA, la banca telefónica de Caja Laboral



Con el fin de ampliar y complementar el servicio a sus clientes Caja Laboral puso en marcha hace un año este cómodo y sencillo servicio para realizar las gestiones bancarias a través del teléfono.

# 34





## ANTZINAKOAK

### “MODELISTAS”

Los modelos han sido utilizados tradicionalmente en la industria para obtener las más variadas piezas y medios de producción como los troqueles. Su construcción era manual, lo que requería la habilidad de los artesanos especializados en esta tarea.



## MCC en Internet

A partir del próximo mes de abril MCC estará en Internet.

Contará con su propio servidor, que ofrecerá a los usuarios más de 100 páginas de información gráfica relativa a nuestra Corporación.

### Mondragón: un sistema válido para Sudáfrica



Awie J. Marais, Embajador de Sudáfrica en España, nos visitó el pasado mes de febrero y se fue convencido de que “Mondragón es un ejemplo de primera línea para nuestro país”.

### Irizar kooperatibak beste sari bat beregianatu

**52** Oraingoan beste sari garrantzitsu horietakoa: “Felipe Printzea Kalitate industriari”.



## sumario

*editorial* 4

400 ediciones  
con una misma identidad

*en portada* 5

Erronka berrien aurrean .....5

Por las huellas escritas.....8

4º centenario.....14

El TU:  
una revista necesaria.....17

Autoridad ideológica.....19

Las etapas del TU .....22

*evolución  
de MCC* 24

*lagun-aro* 26

*3ª edad* 28

*aula  
cooperativa* 29

*antzinakoak* 30

*estrategias  
de empresa* 34

*begi belarri* 36

*seguridad  
en el trabajo* 40

*kooperatibetako  
berriak* 42



**N**ació en setiembre de 1960 y su nombre de pila fue COOPERACIÓN; luego, más animosa y emblemática, la revista se llamó TRABAJO Y UNIÓN (T.U.) y, al final, mezcla de identidades y pareceres, ya en la nueva cultura de la democracia, dobló el mismo significado: LANKIDE-TRABAJO Y UNIÓN (T.U.).

Y aquí sigue, previendo alcanzar su madurez desde su crítica interna, con la idea tenaz de corregir sus imperfecciones: de hacerla con tacto y prudencia, y para el mejor aprovechamiento de sus lectores.

Recorrer todas sus páginas es viajar por la vida de la actual MCC. Inicialmente austera, sin tregua para hacer bandera de los acontecimientos vividos, desplegaba una docencia mesiánica embargada por la idea de solidarizar el trabajo, la justa distribución de la riqueza creada y la democracia quintaesenciada, humanizada y sin clases.

La segunda, aborda temas que afectan al Grupo desde una disciplina técnica gestada dentro de sus instituciones con muy pocos puntos de permeabilidad con el exterior, en la confianza de que era posible el mantenimiento de una cultura empresarial propia y, que basándose plenamente en el compromiso de los socios con la cooperativa, podía aspirar a establecer un diferencial competitivo propiciador del éxito en el mercado.

En la tercera, que es la fase que ahora se vive, los conceptos que se manejan son más universales, se diluyen en el caudaloso y convencional manantial de ideas generadas a favor de la mundialización de la economía, la internacionalización de las empresas y la nece-

sidad categórica de alcanzar las masas de producción crítica necesaria para arrancar a la competencia unas décimas de las cuotas del mercado.

Esto en cuanto a la empresa como instrumento de trabajo y comportamiento de las iniciativas emprendidas. Por lo que atañe a los aspectos específicamente cooperativos, aquellos que afectan a la condición humana de sus socios, se ha seguido un proceso pare-

cido. Desde la exaltación de los sentimientos de emancipación a través de la búsqueda de un contrato social cualificador, capaz de hallar en su trabajo un factor remunerador en sí mismo por el espacio vital que se le otorgaba, se ha pasado a otro estadio más pragmático en el que los anticipos laborales comienzan a ser indoblegables, aún con márgenes muy estrechos, sin

que juegue con tanto énfasis el establecimiento de reservas que garanticen la renovación de la empresa y sin que -y este rasgo se aprecia con mayor fuerza- la responsabilidad de afrontar la creación de nuevos empleos forme parte del conjunto de valores prioritarios.

Existen en las páginas de TU-LANKIDE todo un legado de sentimientos, unos adolescentes, excitados en un contexto emocional de novicios, y otros que dejan a un lado la fuerza del sentimiento y asumen con más circunspección el protagonismo de la empresa en nuevos escenarios de actuación.

Pero en todos los números subsisten factores diferenciales porque TU-LANKIDE sigue aceptando el compromiso de mantener siempre las mismas señas de identidad desde una perspectiva ética ordenada al buen fin de las cooperativas, de sus socios y, si él nos lo permite, de su fundador Arizmendiarieta. **TU**

## 400 ediciones con una misma identidad



# Erronka berrien aurrean

Javier Marcos, TU Lankideko zuzendaria

**E**ta dagoeneko 400. alea. Ez da makala TU Lankide aldizkariak lortu duen marka. 1960ko irailetik hona ia 36 urte pasa dira eta gure aldizkaria oraindik ere Arrasateko Esperientzia Kooperatiboaren nondik norakoak kontatzen jarraitzen du hilerok hilerok. Harro egoteko moduko marka, dudarik gabe.

36 urte hauetan era guztietako kolaboratzaile izan ditugu, -1000 pertsona baino gehiagok idatzi du inoiz artikuluren bat TU Lankiden-, 600 elkarrizketa baino gehiago egin ditugu, mahai inguru ugari burutu dira, berri asko eman dugu bere orrialdeen bidez, kooperatibisten gutun asko argitara eman da... Eta guzti hori helburu bikoitz batekin: gure kooperatibistek euren organizazio enpresarialaren filosofia transmititzen duen tresna bat izan dezaten eta euren talde kooperatiboan ematen diren notizien berri izan dezaten. Gaurko TU Lankidek 7500 aleko tirada dauka, eta berau da MCCren

barruan barne komunikaziorako dugun tresna korporatibo bakarra.

## Kezka nagusiak

Halere, harro egoteak ez du esan nahi autokritikoak izan behar ez dugunik. Eta autokritika ariketa horretan aitortu behar dut gaur egun TU Lankideren inguruan gabiltzanok hainbat kezka badugula. Kezka horiek planteatzerakoan batzuk baikorrak dira, eta beste batzuk berriz pesimistagoak.

Lehenengo kezka, eta agian inportanteena, bere onarpenean datza. Zer nolako onarpena dauka TU Lankidek? Jendeak irakurtzen du?

Galdera horiei erantzuna bilatzeko egin izan da inkesta bat baino gehiago, baina egia esanda inkesten fidagarritasuna maila inoiz ez da goi mailakoa izan. Gainera inkes-

tek eskaintzen duten emaitzetaz fidatzeko gauza asko eduki behar dira kontuan: zer motatako galderak egin, nola planteatzen diren, laginaren tamaina eta errepresentatibitatea, eta abar, eta abar. Nire ustez bazkideek TU Lankiderekiko duzuen iritziak bilatzeko egin izan diren inkestak ez dira oso fidagarriak izan. Eta ez pentsa txarrak izan direnik, ez horixe, oso emaitza onak lortu ditugu horrelakoak egin izan ditugunean.

Bestaldetik, hausnarketa baikorra goa eginez, aitortu behar dut gaur egun edozein gaiari buruz kolabora-

zioak eskatzerakoan normalean jendeak ez duela trabarik jartzten. Orain dela bostasei urte kristonak egin behar izaten genituen jendeak artikulua idaz ze-tzan. Azken bi urtetan berriz artikulua eskatu ditugunean idatzi egin dizkigute. Eta hori positiboa da.



**JAVIER MARCOS,**  
Director del TU  
desde 1992 hasta la  
actualidad



Eta positiboa da baita ere, salbuespenak aparte utzita, elkarrizketa edo erreportai baterako argazkiak egin behar izaten direnean, jendeak ezetzik ez ematea. Zer sinplekeria, ez da? Ba ez. Nik neuk borroka latzak izan ditut hainbat pertsonari elkarrizketa egin eta gero argazkia egin behar niola esaterakoan. "Ezetz, ez dudala aldizkari horretan nire aurpegi ikusi nahi", "kriston lotsa ematen didala", eta mota horretako aitzakiak normalak izaten ziren lehenago. Azken urteotan, zorionez, gauzak aldatzen ari dira alde horretatik.

Hain positiboa ez dena, nahiz eta gauza guztiak erlatibizatu behar diren, -bai porrotak eta baita garai-penak ere- kartak ez jasotzea da, kooperatibistek, irakurleek bidalitako kartak ez jasotzea. Erredakzio kon-

tseiluan askotan komentatu izan dugu zer arraio egingo duten egunkarietan egunero-egunero euren irakurleek bidalitako horrenbeste karta izateko. Guk azken sei hilabeteotan 10 karta besterik ez ditugu jaso. Eta horrek nabarmen kezkatzen gaitu.

Eta kezkatzen gaitu kooperatibisten artean TU Lankideri buruz komentario gehiago ez entzuteak; edo euskarari eskaintzen diogun tartea hain mugatua izateak, eta hankasartzeak egiteak, eta errealitateare-

kin bat ez datorren publikazio bat egiteak, edo kanpoaldetik oso itxura ona duen produktua egitea eta gero barrukoa, muina, hain itxuroso ez izateak,... eta beste gauza pila batek arduratzen gaitu. Eta horregatik, -sentsibilizaturik gaudelako- uste dut gure aldizkaria geroz eta hobeto egingo dugula.

## Erronkak

Lehenengoa kezkatzen gaituzten gauza guzti horiek aurrerantz ez

**"Gaurko TU Lankidek 7500 aleko tirada dauka, eta berau da MCCren barruan barne komunikaziorako dugun tresna korporatibo bakarra".**

# TUren bilakaera



**Homen eta orain**  
**Dn. Jose Mariak hemen jarraitzen du**



Dr. José María el con. Con 50 y 50 años de experiencia. Sigue Dr. José María en el puesto de jefe de la revista. Es así de grande su experiencia. Sigue en el puesto de jefe de la revista. Es así de grande su experiencia. Sigue en el puesto de jefe de la revista. Es así de grande su experiencia.

**T.U. Lankide**  
Trabajo y Unión  
N.º 206  
MONDRAGON

**El cooperativismo, fórmula de...**

Cierto sector empresarial manifiesta su disgusto crítico al cooperativismo industrial, ya que en su camino que nace y crece por «chantajes fiscal».

Otro sector mucho más riguroso y lógico afirma los tipos de la observación y considera, si no inútiles en su totalidad, al menos eficaces para contrarrestar a un capitalismo con mordacidad probada, y de amplia protección política, como no podía ser de otro modo, ya que son ellos los que controlan las riendas del poder, y si es que hoy toleran su desarrollo, lo hacen por pura concesión hacia algo que saben que corre de potencialidad. Además, son conscientes de que no cabe solucionar por vía de reformas parciales, algo que requiere transformación total, y nueva filosofía de la vida.

En otro orden de ideas, se tiene también la sensación de que se crea una especie de nueva «aristocracia del trabajo», los «corrompidos», que retardan el proceso de desintegración del capitalismo por colisión de los intereses antagónicos de clase.

Así se plasma según las creencias o posición personal sobre el desarrollo de la modesta experiencia del cooperativismo industrial, pues de hecho en el tráfico mercantil y productivo del cooperativismo es francamente insuficiente, más bien MINUSCULA.

Antes de entrar a considerar, en lo que cabe naturalmente, estas opiniones bastante generalizadas en el ambiente, observemos lo que pudieramos llamar:

**Los presupuestos para un desarrollo**

Hoy, creo que en esto estamos prácticamente todos de acuerdo, en que el desarrollo económico y social es inconcebible sin una acción programática, ya que el impulso de los simples particulares estimulados por el lucro, no basta para constatar a todas las necesidades que hoy el hombre, en su evolución realista, hasta el punto de poner seriamente en crítica incluso la racionalidad de un producto de costo no cualificar

**T.U. Lankide**  
Trabajo y Unión

**IMPORTANTE PRESENCIA COOPERATIVA EN LA BIENAL DE LA MAQUINA HERRAMIENTA**



kezkatzeari. Egin beharreko aldaketa eta gestio guztiak egitea gaur egun daukagun hutsuneak betetzeko. Eta egingo ditugu, izan ere hori da gaur egun daukagun erronkarik "potolona". Gure irakurleek aldizkari hau gustukoa duten ala ez jakitea, eta ez badute esan dezatela nolakoa nahi duten gustukoa izateko.

Banaketarena daukagun beste erronka nagusia da. Momentuz TU Lankidek duen tirada 7500 alekoa da. Harpidedun gehienak kooperati-

bak dira eta hilero hilero hainbat ale kopuru bidaltzen diogu kooperatiba bakoitzari.

Oraindik aurreproiektua izan arren ere, dagoeneko esan daiteke aztertzen ari garela kooperatibista bakoitzaren etxera aldizkaria bidaltzea, horrela TU Lankide bazkidearen publikazioa izatetik familiaren publikazioa izatera pasako litzateke. (Don Jose Mariak esaten omen zuen ez genukeela kooperatibistak edukiko baldin eta kooperatibisten

**"Kooperatibista bakoitzaren etxera aldizkaria bidaltzeko asmoa dugu, horrela TU Lankide bazkidearen publikazioa izatetik familiaren publikazioa izatera pasako litzateke".**

emakumeak ez baziren gure filosofiarekin identifikatzen. TU Lankide hori lortzeko tresna egokia izan daiteke).

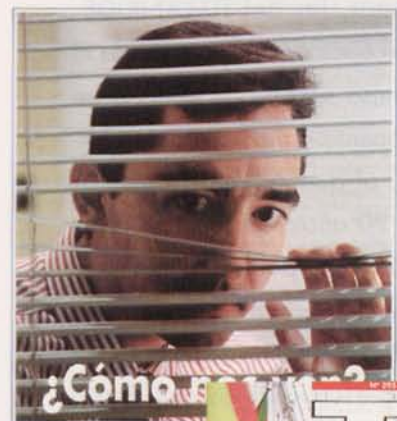
Baina gure helburua ez da familiara iristea bakarrik, mundu osora iritsi nahi dugu gure aldizkariarekin. Eta horretarako tresna egokia da hain modan dagoen Internet famatu hori. Adituek esaten duten bezela, Internet mundura zabalik dagoen lehoi bat da. Eta guk datorren hiletik aurrera TU Lankideko edizio berri bat egingo dugu Interneteko erabiltzaileentzat zuzendua.

Hauek dira gure kezak eta erronkak, eta horiei aurre egiteko, zuek, MCCko langileak, protagonista nagusiak zarete. Baduzue zeresanik? Gustura entzungo genuke zuen proposamenak.

TU

**TU Lankide**  
TRABAJO Y UNION

N.º 217 - 284€ - Aste 1982 - Urtaria - 1982 - 1982 - 1982 - 1982 - 1982





# Por las huellas escritas

José M<sup>a</sup> Ormaechea

**José M<sup>a</sup> Ormaechea es un profundo conocedor de la evolución experimentada por nuestra revista desde sus inicios hasta nuestros días.**

**En este artículo hace un somero análisis de los contenidos de varios números, -el primero y los centenarios-. Asimismo describe la realidad empresarial y sociológica de nuestro grupo correspondiente a cada uno de los números y tiempos analizados.**

**L**a lectura, o repaso, de las humildes páginas de esta revista, TU-LANKIDE trae al recuerdo, lúcidamente, la impronta de una "experiencia" social cuya última etapa se está viviendo ahora mismo, coincidiendo con su 400 edición, por MCC.

Las otras tantas 400 actas de cada una de las cooperativas que han cubierto esta misma "experiencia" llevan en su sobria y ajustada redacción la verdad objetiva, plana y notarial de su respectiva historia. Mientras TU-LANKIDE recoge otros palpitos y otras sensibilidades e imágenes de unos escenarios cambiantes, han transcurrido 35 años enriquecidos por el trabajo, al parecer con buen aprovechamiento.

Cualquiera que analizase, casi cada nueve años, los números centenarios de la revista tendría a mano una información precisa de los sentimientos de cada época, la crónica de los principales acontecimientos y hasta un balance social

en el que se reflejan las cifras principales de las actividades cooperativas.

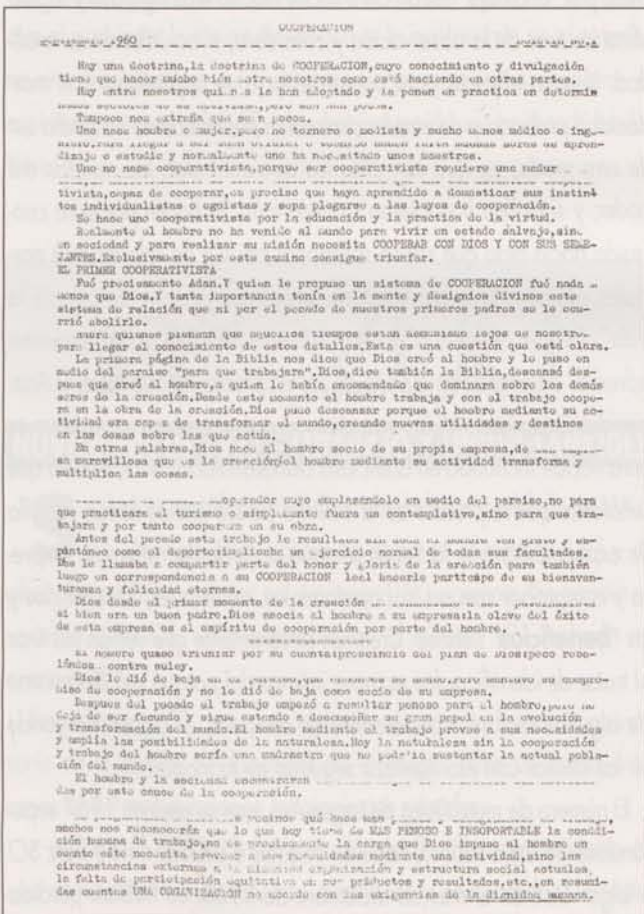
Son éstas, las del TU-LANKIDE, otras percepciones escritas desde el compromiso social que tejieron un curso docente y modestamente formulado, al que Arizmendiarieta, durante 20 años, dedicó una atención preferente por su constancia, por la emoción con que esperaba cada edición y por la sobriedad de medios presupuestarios que desde la Escuela Profesional dedicaba a esta publicación. La revista, mientras vivió Arizmendiarieta, fue una cosa suya, personal, aunque estuviese dirigida por Juan Leibar. El sabía lo que deseaba y lo que la revista podría representar, y los demás no podíamos apreciar aún el significado de la educación y la formación de un grupo de trabajadores que, también, pertenecían como socios a unas empresas que eran suyas y las tenían que dirigir y controlar. Los mensajes de COOPERACIÓN-TRABAJO Y UNIÓN-LAN-



KIDE, cabeceras utilizadas en diferentes épocas, sin alardes tipográficos, fueron un hilo conductor, leal a sus orígenes, que en este número 400 recordamos con respeto y reconocimiento.

# nº 1

SEPTIEMBRE DE 1960 - COOPERACIÓN



gente. Con todo es el único camino que, junto con el TRABAJO, nos queda para emanciparnos de la pobreza o miseria. Y los que mayor necesidad tienen del ahorro son precisamente los pueblos y los hombres más necesitados".

Y en otro punto añadía: "Uno no nace cooperativista porque ser cooperativista requiere una madurez social, un adiestramiento de convivencia social. Para que uno sea auténtico cooperativista, capaz de cooperar, es preciso que vaya aprendiendo a domesticar sus instintos individualistas o egoístas y sepa plegarse a las leyes de la cooperación".

Durante trece números, hasta octubre de 1961, el "boletín", como Arizmendiarieta llamaba a una especie de fascículo parroquial, se escribió y reprodujo a máquina, y ya el número 14º salió impreso en Gráficas Mondragoneras conservando su adustez gráfica instada por economizar gastos y por un estilo elegido conscientemente.

Y es en ese momento cuando comienzan a aparecer otras colaboraciones de este tenor: *Perspectivas españolas frente a la evolución europea* (septiembre de 1960, Arizmendiarieta), *La Iglesia y la educación social*, *Las tareas educativas*, *Servicio de Provisión Social* (Jesús Beltrán), *Lo que el ganadero debe saber sobre el ordeño* (José Mº Tellería), *Baserría* (en euskera).

Un año antes, el 1º de octubre de 1959, se había creado en el seno de Caja Laboral su Sección Social con su Servicio de Provisión Social, actividad precursora de Lagun-Aro. Ulgor-Fagor Electrodomésticos ya fabricaba sus cocinas "Nuevo Sueño", "Superior" y "Victoria" con licencia de la Firma Fargas de Milán, y Arrasate se hallaba en trance de firmar una licencia de colaboración con Gräbener de Werthebach en Alemania.

Las ventas llegaron a unos 200 millones de pesetas, el número de socios (\*) era de cerca de 400 y sólo el 25% de los beneficios que se obtuvieron en Ulgor permitieron unos retornos del 75% sobre los anticipos laborales percibidos en el año por sus socios. El índice 1 se pagaba, entonces, a 12,44 pesetas por cada hora trabajada en calidad de anticipo laboral.

Se hallaba el Grupo en épocas de vida simple, iniciática, en la que

(\*) Beneficiarios de Lagun-Aro = Cooperativistas

**D**urante este ejercicio, en el mes de enero, se había abierto la primera oficina de Caja Laboral, Entidad que fue creada por Arizmendiarieta. No es extraño que en su Editorial, expresada como único artículo de este primer número, brotaran los imperativos emocionales dirigidos a propiciar la confianza del público.

Decía: "EL AHORRO. Poca popularidad tiene esta palabra; no parece discreto levantar su bandera cuando se quiere atraer a la



Arizmendiarieta emprendió la tarea de esparcir con firmeza una semilla que, perdida en la hondura de una fértil comunidad, sabía que tenía que ser austera y esperanzada para que sus frutos se reparieran de forma duradera.

# nº 100

DIEMBRE DE 1968 - (TRABAJO Y UNIÓN-TU)

## T.U.

«Trabajo y Unión»

DICIEMBRE 1968

Editora: LIGA DE EDUCACION Y CULTURA  
 Director: Juan Leibar Guridi  
 Apdo. 23.—Tel. 791397  
 MONDRAGON (Guipúzcoa)  
 Redacción y Administración: Escuela Profesional Politécnica de Mondragón.  
 Edit.: Montepío Diocesano.—San Antonio, 10—VITORIA

LEPOBIO LEGAL 45-211-1968.

1968. 1122

### El cooperativismo, ¿fórmula de evasión?

Cierto sector empresarial manifiesta su disgusto y somete a áspera crítica al cooperativismo industrial, ya que en su opinión es un puro camelio que nace y crece por «chantaje» fiscal.

Otro sector mucho más riguroso y lógico analiza los tiros de la observación y considera, si no inútiles en su totalidad, si poco eficaces para contrarrestar a un capitalismo con mordacidad probada, y de amplia protección política, como no podía ser de otro modo, ya que son ellos los que controlan las riendas del poder, y si es que hoy toleran su desarrollo, lo hacen por pura concesión hacia algo que saben solucionar por vía de reformismos parciales, algo que requiere transformación total, y nueva filosofía de la vida.

En otro orden de ideas, se tiene también la sensación de que se crea una especie de nueva «aristocracia del trabajo», los «corrompidos», que retrasan el proceso de asimilación del capitalismo por consión de los intereses antagónicos de clase.

Así se piensa según las creencias o posición personal sobre el desarrollo de la modesta experiencia del cooperativismo industrial, pues de hecho en el tráfico mercantil y productivo la presencia del cooperativismo es francamente insuficiente, más bien MINUSCULA.

Antes de entrar a considerar, en lo que cabe naturalmente, estas opiniones bastante generalizadas en el ambiente, observamos lo que podríamos llamar:

### Los presupuestos para un desarrollo

Hoy, creo que en esto estaremos prácticamente todos de acuerdo, ... que el desarrollo económico y social es inconcebible sin una acción programática, ya que el impulso de los simples particulares estimulados por el lucro, no basta para contestar a todas las necesidades que hoy el hombre, en su evolución reclama, hasta el punto de poner seriamente en crítica incluso la racionalidad de un producir de cosas sin cualificar

En julio de 1964, el número 47 de la revista, comenzó a titularse TU-TRABAJO Y UNIÓN con la redacción en la Escuela Profesional y la administración en Caja Laboral que decidió hacerse cargo de su riguroso presupuesto. En el mismo número se justifica el cambio de cabecera "por exigencia administrativa". Pero como "no hay mal que por bien no venga" se añade: "[el nuevo título] es una invitación constante al diálogo, a la relación y a la cooperación para la aplicación práctica de postulados de justicia social en el ámbito de la empresa en un clima de libertad y amor, indispensables en una

comunidad de trabajo. TRABAJO: es la providencia para la satisfacción progresiva de las aspiraciones humanas y el testimonio de colaboración con los demás miembros de la comunidad para la promoción del bien común".

Y continúa: "UNIÓN: la superación de las servidumbres individuales y colectivas requieren de los socios un constante afán de perfeccionamiento y cultivo personal y el mantenimiento de un proceso asociativo adecuado en cada momento".

Ya el número 100 TRABAJO Y UNIÓN tenía ocho años de vida y en su Editorial inusitadamente abrupta hace este análisis bajo el epígrafe: "EL COOPERATIVISMO, ¿FÓRMULA DE EVASIÓN?: Cierta sector empresarial manifiesta su disgusto y somete a áspera crítica al cooperativismo industrial, ya que en su opinión es un puro camelio y crece por "chantaje" fiscal. Otro sector mucho más riguroso y lógico afina los tiros de la observación y considera, si no útiles en su totalidad, si poco eficaces para contrarrestar a un capitalismo con mordacidad probada y de amplia protección política como no podía ser de otro modo, ya que son ellos los que controlan las riendas del poder, y si es que hoy toleran su desarrollo, lo hacen por pura concesión hacia algo que saben solucionar por vía de reformismos parciales, algo que requiere transformación total, y nueva filosofía de la vida". Es este número 100 especialmente sensible a las corrientes adversas desatadas en el seno de las empresas de capitales, y Arizmendiarieta sigue: "A los que piensan que el crecer cooperativo es pura ficción incubada en artificiosa clandestinidad fiscal, habría que señalarles que la prueba de la calidad de sus juicios es tan sencilla de experimentar que la tienen a mano para democratizar su empresa y comprobar con sus trabajadores las inquietudes, los artificios y los "beneficios" fiscales. Creemos sinceramente que yerran sus tiros al tratar de identificar las razones íntimas del porqué del dinamismo de algunos sectores cooperativos en concreto. Si siguen hurgando en las causas con esa ligereza seguirán en la inopia".

El número de mutualistas de Lagun-Aro, que se creó en 1967 separándose de Caja Laboral Popular, llegaba a 6.062, desde Batz SCI a Ulgor SCI, en el mes de diciembre de 1968; se habían perdido 68.768 horas por accidente a causa de accidentes de trabajo, 342.307 por enfermedad, 70.695 en el capítulo de varios y 490.893 en total, que hacía expresarse así al crítico: "¿Podemos sentirnos satisfechos teniendo muertes, mutilaciones, heridos, tantas horas perdidas, costes tan elevados?".

Caja Laboral Popular ya había decidido instalar su sede central definitiva en Mondragón y, en la Ladera de Olandixo, el 14 de abril de 1969, -13 años después de poner la primera piedra de Ulgor-



Fagor Electrodomésticos- se adjudicaron a Construcciones Moyúa las obras de urbanización sobre las que edificaría los edificios actuales.

Las ventas de este año 1968 alcanzaron los 4.169 millones de pesetas, las exportaciones 336 millones, el 8,1%; los puestos de trabajo industriales sumaban 4.000 socios y el "cash-flow" llegó al 11% sobre ventas. El anticipo laboral correspondiente al índice 1 era de 33,80 pesetas a la hora.

Hasta ese momento el cooperativismo industrial creado en torno a Mondragón había sido considerado como algo a extinguir rápidamente, producto de una imaginación llena de incoherencias. Pero las cooperativas se habían situado ya como las industrias más importantes de nuestros pueblos y la tensión se palpaba en vísperas de un desmantelamiento sin precedentes, que aún dura en las empresas, y que habían nacido en el primer cuarto de este siglo. No pensaron que el problema lo tenían dentro y que lo que ocurría en el exterior no era más que una mera advertencia para volver a encontrar el espíritu que hacía 40 ó 50 años habían tenido sus animosos fundadores.

# nº 200

NOVIEMBRE DE 1977 - (TRABAJO Y UNIÓN-LANKIDE)

**S**e había modificado el título de cabecera al fallecer Arizmendiarieta cuya noticia se daba en el número 189 y se glosó, en edición especial, en el número 190 siguiente. Se añadió el vocablo LANKIDE, ya plenamente, en el número 191 fechado en enero de 1977.

Este número 200, por pura coincidencia con la fecha de aniversario de la muerte del fundador de la revista, tiene un tratamiento especial del que extraemos los siguientes párrafos:

- **MENSAJE INÉDITO** (Arizmendiarieta). "El cooperativismo es una convocatoria a un esfuerzo mantenido y compartido y honestamente reconoce que todas las "experiencias" en curso son perfectibles. Si en las mismas se columbrasen focos de resistencia a la evolución y a las mejoras viables acreditadas, trataríamos de sustituir la convocatoria de la cooperación por la de la violencia [sic], en la medida que por ella se entienda la Fuerza de una voluntad profunda y social". (Escrito de enero de 1974, momento en que se hallaba en plena gestación la creación de los grupos cooperativos).

- **GRUPOS COOPERATIVOS** ¿para qué?. Es el Capítulo V de una

**T.U. lankide**  
Trabajo y Unión Nº 200 NOVIEMBRE 1977

**Hemen eta orain**  
**Dn. Jose Mariak hemen jarraitzen du**

D. José María ilzen, Gaur bere urtebetetzea. Baina D. Jose Mariak hemen jarraitzen du. Ez bait da gizona gorputz utza. Bere erakutziaren goiargiak hemen jarraitzen du berak asitako ekintza giroten, zuzentzen eta bultzatzen.

Gizonaren nortasun osoa da ekintza horren helburua. Baina gogoan eduki behar dugu ekintza dala eta asmu utsak ez duela baliorik. Ekintza gizatza eta emonkorra, bakoitzak beren gaitasunaren neurrian, lanaren eta kidesunaren bidez, alkartasun girotan beti aurrera begira jokatzekoa.

ARINAGA 22 - 4 - 1915 • ARRASATE 29 - 11 - 1976

serie redactada por Antxon Pz. de Calleja, que tras desarrollar un organigrama tipo y definir las funciones de los Servicios Centrales de un Grupo Cooperativo afirmaba: "Todo ello requiere una voluntad política de hacerlo, de superar egoísmos elementales, así como la existencia de hombres con ascendiente moral suficiente y la decisión necesaria de ponerlo en marcha".

- **HACIA UNA REMODELACIÓN DEL TRABAJO** (J. Larrañaga). A partir de detectar que "el trabajo, estructurado bajo esquemas 'tayloristas' está en crisis" dice: "... desgraciadamente, no cabe que todos los hombres estén en disposición de dar la talla suficiente como para sentir un especial gozo en su realización".

- **LA EDUCACIÓN ANTE EL CAMBIO SOCIAL** (J. Retegui). "El problema de una transformación profunda no debe quedar en tener 'ikurrinas' en las cajas de cerillas, sino que hemos de hacer un examen de conciencia serio sobre nuestros objetivos sociales y sobre nuestras estructuras para ir cambiándolas en un proceso medido y consciente".

- **HACIA UNA POLÍTICA SANITARIA** (Angel Larrañaga). Era entonces Director del Centro Asistencial = Hospital Comarcal; luego fue Consejero de Sanidad. Decía: "Hemos visto que a nivel estatal estamos bien surtidos de medios, también hemos visto que el 82% de estos medios pertenecen a la Seguridad Social; ingenuamente algu-



no afirmaría: la medicina está prácticamente estabilizada, cuando lo que realmente ocurre es que la medicina estatal está en manos de los médicos".

• MURGIL escribía en euskera, de ELEBITASUNA ETA DIGLOSIA. Decía, habiendo oído a Txillardegui y L. M. Muxika Arrasateko Lankide Aurrezkian: "Gaur egun Euskal Herrian erabateko diglosia dago eta elebitasun txikia (% 22 dira bi hizkuntzatan mintzatzen direnak. Elebitasun-diglosi moldekoa gertatzen zaigu, alegia, hizkuntza bat nahitaezkoa dugula ta bestea ez".

Los datos empresariales alcanzaban estos registros:

Nos hallábamos en una fase recesiva, después de que, a partir de 1973, hubiese comenzado una fuerte subida del precio de la energía y las primeras materias que, se decía entonces, redujo sólo por ello, la pérdida de 3 pp en el aumento de la riqueza que finalmente en 1981 retrocedió 0,8 pp tras un decenio, el de los años '70, extremadamente generador de desempleo. Los datos del Grupo Cooperativo más notorios fueron en 1977 los siguientes:

Las **ventas** de este año 1977 alcanzaron los 30.926 millones de pesetas; las exportaciones ya llegaban a 4.309 millones, el 14%; el número de socios de las cooperativas industriales era de 14.846 y el "cash-flow" llegó al 11,5%. Ese año, hace ahora diecinueve, el anticipo laboral del índice 1 se retribuía a razón de 142,2 pesetas a la hora.

El clima industrial atravesaba por la cada vez mayor dificultad de hacer rentables las empresas, mantener el empleo y ajustarse a las exigencias de la iniciada confrontación con Europa. Había que tomar medidas. ULARCO, como grupo comarcal, (Ulgor, Arrasate, Fagelectro, Copreci y Ederlan) había nacido en 1964 pero la idea de agrupación y de las economías que surgen de reducir costes de estructura y acceder a dimensiones que permitieran proyectar el futuro, no cuajaba en otras zonas por una visión que hay que superar. El proceso, en todo caso, requería una acción de convencimiento. Arizmendiarieta, en su artículo (inédito hasta que falleció) es, contrariamente a lo que solía, extremadamente duro.

# nº 300

FEBRERO DE 1987 - (TRABAJO Y UNIÓN - LANKIDE)

**D**irigía en este momento la revista Jesús E. Ginto, y tuvo como temas de mayor relieve los que ya miraban con sentido de anticipación en la búsqueda del mercado internacional.

• ENTREVISTA A IÑAKI GORROÑO, de Jesús Ginto, sobre COOPERATIVISMO EUROPEO: "... nuestro Grupo de Mondragón es aún joven, con una articulación más simple, aunque como ya he señalado antes, las necesidades nos van a obligar a una mayor articulación e intercooperación, creando ámbitos de soberanía compartida entre las cooperativas individuales y las estructuras de Grupo. Se estaba madurando la idea de crear los Grupos Sectoriales frente a los Comarcales, idea que tardó en cuajar casi diez años al haberse consolidado estructuras como las de ULARCO-FAGOR desde el año 1964".



• COOPERATIVISMO EUROPEO DE CONSUMO. (Antonio Canelo): "... todas las sociedades se enfrentan a un elemento común, como es la progresiva saturación de la fórmula de venta en libre servicio, y la consiguiente mayor lucha competitiva de todos los detallistas organizados en grandes sociedades [y] ... la gran capacidad empresarial y tecnológica de las organizaciones líderes de estos países concurre en inversiones intensivas de capital ... La respuesta que otorgue el cooperativismo a estos dos bloques competitivos determinará su futuro ...".

• EL SEGURO COOPERATIVO EN EUROPA (Andoni Clemente,



Director de Seguros Lagun-Aro en aquel momento). Uno de su extractos dice: "En el fondo la característica más general de las cooperativas de seguros es su pertenencia ... a los movimientos cooperativos, como movimientos sindicales o con ambos a la vez y, de hecho, este es el principal criterio de elegibilidad para formar parte ... de la Asociación Europea de Cooperativas de Seguros ... el hecho de que los Sistemas de Pensiones de la Seguridad Social Pública sea gestionado por las Cooperativas de Seguros, ha dado como resultado que éstas tengan una dimensión fantástica".

• MESA REDONDA (Moderada por Jesús E. Ginto)

- Larrañaga: "... La tendencia general irá hacia la armonización de las sociedades".

- Zabaleta: "... No estoy de acuerdo con que las cooperativas no ejercen presión en la U.E.. Allá están la Lega Italiana y otras organizaciones cooperativas que incluyen entre sus funciones hacer el 'lobby'.

- Gorroño: "... La situación fiscal que hoy tenemos y que pienso que va a ser muy difícil mantener en el contexto europeo.

- Cancelo: "... En principio la representación es a nivel de Estados, pero si aprecian que un Grupo tiene fuerza ... tampoco lo marginan ... a nosotros [Eroski] nos han dado toda clase de facilidades".

• COREA DEL SUR: ENCRUCIJADA GEOPOLÍTICA (Jesús Larrañaga): "Pasó la época de los precios bajos, vienen tiempos de la imagen de la empresa, de la solera de marca, que es la forma duradera de trascender en el olimpo del mercado".

El aura de la exportación y la cercanía de Europa, cuando el ingreso de España a la Unión Europea se había solemnizado un año antes, hacían presentir que había que ajustar estrategias, armonizar el marco jurídico y fiscal y hacer del planeta un mercado potencial y posible.

Los datos que da la información de la evolución de 1987 en el Grupo son los siguientes:

Las **ventas** alcanzaron 132.569 millones de pesetas; las exportaciones sumaron 35.199 millones de pesetas, el 27%; los puestos de trabajo fueron, siempre en el sector industrial, 15.689 al terminar el año, y el "cash-flow" llegó al 8,6%, contabilizando 6.000 millones de beneficios después de satisfacer intereses del capital. El índice 1 percibió en ese año 581,77 pesetas/hora de anticipo laboral.

Destaca el apremio que se vive frente a la penetración europea. La idea de exportar, de parecerse a las empresas de la Unión Europea, se halla patente. En octubre del año siguiente, en 1988, se celebran en Oloron tres días de reuniones para debatir la idea de EL GRUPO FRENTE A EUROPA, momento en el que se comienza, después de 5

años de controversias, a considerar la idea de crear grupos sectoriales y abandonar los grupos comarcales: el trabajo "DESDE UN ENSAYO SOCIOLOGICO HACIA UN GRUPO EMPRESARIAL" resume y concreta este proceso de reforma que se aprobó en el II Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón el 1 y 2 de diciembre de 1989.

# nº 400

MARZO DE 1996 - (TRABAJO Y UNIÓN - LANKIDE)

**Y**a es Director Javier Marcos y la revista la tenemos a mano. Los temas son distintos y los acontecimientos imponen la actualidad de temas como "Socios y no socios", "Los valores corporativos", "La internacionalización de MCC", "El Estado de Bienestar", "40 años de cooperativismo", "El empleo industrial", "La contribución de Euskadi a la economía vasca" ... Las preocupaciones se viven forzadas por la dificultad de hacer, sin renunciar a la identidad cooperativa, un instrumento capaz de afrontar los retos de la mundialización de la economía, la internacionalización de los mercados, la flexibilidad de la organización para ser competitivos, el apoyo de grandes masas financieras, más allá del ahorro interno generado por las cooperativas y sus socios, para renovar, desarrollar e implantar actividades que aumenten la eficiencia económica elevando el umbral de las economías de escala. La dificultad de hacer compatibles tantas variables desde 1996 y hasta el año 2000 hace de este período un quinquenio de reflexión para afrontar inevitables cambios de estructura y de toma de profundas decisiones, por sí mismas capaces de modificar determinados valores que durante 40 años han sido esenciales y, en consecuencia, idealmente inviolables.

Los objetivos que se aspiran alcanzar por el Grupo Industrial tendrán los siguientes registros para este ejercicio 1996:

<b>Ventas Totales</b> .....	<b>273.631 Mptas.</b>
<b>Exportaciones</b> .....	<b>114.159 Mptas.</b>
<b>Personal medio anual</b> .....	<b>15.543</b>
<b>Excedentes</b> .....	<b>10.200 Mptas.</b>

( sin deducir intereses al capital)

**"Cash-Flow"** .....

**7,30% s/ventas**

Estas son las "huellas escritas" capaces de alumbrar nuevos escenarios para, a través suyo, en ese cambio permanente que nos inspira, hallar el camino justo que ha de recorrer MCC.

TU



# 4<sup>o</sup> centenario

Juan Leibar, Ex director de TU Lankide

**Juan Leibar fue el responsable de la dirección de la revista desde 1976 hasta 1983, y una figura clave en el proceso de consolidación de la misma.**

**En este artículo glosa, a su manera, la historia de nuestra publicación y cuenta los avatares de la revista durante su época.**

**E**ste pomposo título parece evocar alguna efemérides histórica o la memoria de algún personaje de renombre universal. Nada más lejos de la realidad. Sencillamente estamos ante el número 400 de nuestra revista "T.U. Lankide".

No han pasado 400 años, pero sí 36 años desde aquel septiembre de 1960, fecha en que salió a la luz pública nuestra revista, con el título genérico de "COOPERACION"

Desde entonces, y ha llovido mucho, se ha editado, ininterrumpidamente, mes tras mes, año tras año. Suele ser bastante sencillo, y muchas veces hasta emotivo, iniciar una revista, una publicación periódica. Los tres primeros números se gestan con cierta facilidad. Luego empiezan las dificultades: se acaba la mina de la inspiración; los colaboradores se cansan; surgen las dificultades económicas; los promo-

tores y los patrocinadores se retiran y... se acaba como en el rosario de la aurora.

Treinta y seis años dan madurez a una revista, teniendo en cuenta sobre todo, que ha estado en manos de simples aficionados durante muchos años, sin ninguna protección oficial, sin anuncios, con escasez de medios económicos, con la única y loable colaboración de las cooperativas asociadas a Caja Laboral.

Desde el principio, la revista se marcó un objetivo bien concreto: recoger, analizar y difundir la doctrina de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, y dar publicidad a las realizaciones de dicha Experiencia.

La colección completa de los 400 números tal vez sea el testimonio escrito más fehaciente de lo que las cooperativas de la Experiencia de Mondragón han supuesto de novedoso y eficiente en el entorno laboral y social del País Vasco.



**JUAN LEIBAR,**  
Director del TU  
desde 1976  
hasta 1983



Sirvan estas líneas para rememorar los orígenes y las primeras vicisitudes de la revista.

## Así empieza nuestra historia

Un buen día del mes de septiembre de 1960 Don José María Arizmendiarieta reunió en un despacho de Caja Laboral, en sus oficinas de la calle Iturriz de Mondragón, a un reducido equipo de cooperativistas de buena voluntad que representaban a las cooperativas de la zona, a Caja Laboral y a la Eskola Politeknikoa.

El objetivo era crear una publicación periódica para formación e información de los cooperativistas, que fuera una tribuna abierta a todos los que quisieran colaborar. No sé si era de cosecha propia o cita de algún autor aquello que más tarde repetía Don José María: "Si alguien tiene algo importante que decir, tarde o temprano lo dirá, y tarde o temprano se le escuchará".

Conque, manos a la obra y a trabajar sin más dilación, cada uno en la parcela que se le asignó. No se pudo comenzar con más sencillez: sin publicidad, sin llamar la atención, sin asignaciones económicas, sin más recursos que la buena voluntad de los colaboradores. No hacía falta más.

## Nace la revista

El parto no tuvo ninguna complicación. Eskola Politeknikoa se hizo cargo de la impresión, difusión y dirección.

No había lugar para alardes tipográficos, ni colaboraciones de firmas conocidas en el mundillo periodísti-



co, ni ansias de notoriedad.

El primer número de "COOPERACIÓN" fue de una sencillez franciscana: 10 folios mecanografiados y cosidos con la grapadora.

La tirada muy reducida: 250 ejemplares.

El proceso mecánico, muy elemental: recogidas las colaboraciones en Eskola, se mecanografiaron rudimentariamente en unos folios encerrados; luego pasaron por una multicopista manual que reproducía los folios uno a uno, a golpe de manivela, por el sistema de un rodillo entintado. Así se trabajaba entonces; no se disponía de otros sistemas tan en uso en nuestros tiempos.

Los trece primeros números de "COOPERACION" salieron de esta guisa.

## Mayoría de edad

El nº 14 se editó en imprenta, en Gráficas Mondragonesas, en letra de molde. Aquello era como una presentación en sociedad, sin ningún boato, con una austeridad rayana en la pobreza: tamaño cuartilla, papel

el más barato, titulado sencillamente "Boletín", modestísima presentación tipográfica. Don José María sigue erre que erre con su pensamiento cooperativo: "Nuestro cooperativismo debe ser algo más que un **receptor** de fórmulas para la mejor satisfacción de las aspiraciones propias.

Es un movimiento de **promoción social** con repercusiones más allá de la vida individual, cuyo desenvolvimiento se acompaña a la de la comunidad.

Es el **tercer camino** de promoción, equidistante del capitalismo individualista y del colectivismo sin alma. Su centro y eje es la persona humana con su contexto social".

El promotor y motor de la revista fue en todo tiempo Don José María Arizmendiarieta hasta su fallecimiento en noviembre de 1976. Fueron 189 números los que salieron de sus manos. Ahí está la colección, y si alguien ha querido o quiere ahondar en el pensamiento de Don José María necesariamente tiene que acudir a las fuentes de T.U. Lankide.

## Anécdotas y acontecimientos

Hasta el nº 46 la revista apareció con el título de "COOPERACION" y categoría de "Boletín".

El nº 47 sale con la cabecera siguiente:

T.U. Trabajo y Unión

Redacción: Escuela Profesional

Administración Caja Laboral Popular

Julio de 1964 - nº 47

Desaparece la denominación de "Boletín", con lo que se le asigna la



categoría de revista, aunque de apariencia muy modesta, que no incitaba a su lectura. Seguía con un papel de escasa calidad, una tipografía muy modesta; sin colores, ni diseñadores, ni fotógrafos, ni dibujantes; no apto para coleccionistas.

Sin embargo, años después, era la revista del País Vasco que mayor tirada tenía: 13.000 ejemplares mensuales, sobrepasando a "Zeruko Argia". Es que, no había más revistas dignas de mención.

## A propósito

Casi desde el comienzo se iban intercalando artículos en euskera, aunque con ciertas precauciones, porque eran necesarios licencias especiales para las publicaciones en euskera.

Hubo una seria reconvencción por usar términos como "Euzkadi", "euskotarrak"... La dictadura era implacable con todo lo que oliera a nacionalismo.

Después de algunas peripecias y pequeños trucos para introducir el euskera, por fin el año 1973, en el número de Junio, se dio un vuelco significativo: la revista se convirtió en bilingüe. Por una parte aparecía con la cabecera de "T.U. Trabajo y Unión", con el texto en castellano; pero si se daba vuelta a la revista, empezando por el dorso aparecía otra cabecera con un llamativo título: LANKIDE Ekaina 1973 y todo el texto en euskera. Era un paso adelante.

## Un momento difícil y doloroso

El 28 de Noviembre de 1976 falle-

## El secuestro de la revista

**"J.B.", titulado "EGUBERRIAK ETA ESPETXEAK", pidiendo amnistía para los vascos que sufren tantas penalidades en las cárceles por defender la libertad y los derechos del pueblo vasco. A la verdad, para los tiempos que corrían, el susodicho artículo era una grave acusación a la opresión franquista.**

**Al día siguiente de la salida de la revista, a las seis de la mañana, muy de noche, se presentaron dos inspectores de la policía en casa del Director, con la orden de secuestrar la revista. Más de la mitad de la tirada todavía estaba en los almacenes de Eskola Politeknikoa; una buena parte se había enviado ya a las cooperativas de la zona, a donde fueron también los inspectores para recoger lo que pudieron.**

**Luego vinieron las andanzas tras el autor del artículo, al que no se pudo ni localizar ni identificar.**

**Pero los responsables de la revista anduvieron por las comisarías de Zumarraga, por el Gobierno Civil de San Sebastián, por el juzgado de Mondragón... hasta que el caso fue sobreesido, con la averisísima advertencia de cierre de la publicación.**

En el número de Noviembre de 1971 se publicó un breve artículo, como si fuera "Cartas al Director", con las iniciales de



cía Don José M<sup>o</sup> Arizmendiarieta.

"T.U. Lankide" le dedicó el n<sup>o</sup> 190 monográficamente, con un análisis de su personalidad y sus realizaciones

nes sociales. Los discípulos y colaboradores más allegados fueron los panegiristas.

A raíz del fallecimiento surgió una breve zozobra: ¿Qué hacemos con la revista, sin su fundador y promotor?

La respuesta fue inmediata y rotunda: Hay que seguir. Las cooperativas necesitan este nexo, este portavoz, para mantenerse en el espíritu e ideales de su fundador.

Liga de Educación y Cultura, Caja Laboral y representantes de las cooperativas se reafirmaron en dicho propósito, y efectivamente, la revista, por fortuna, ha perdurado hasta su número 400 que ahora está en nuestras manos. ¡Y que siga! **TU**



# El TU: una revista necesaria

Jesús Ginto, Ex director de TU Lankide

**Jesús Ginto fue director de la revista, desde 1984 hasta 1988. En su opinión el TU continúa siendo un instrumento necesario para el debate y la actualización de las ideas y valores cooperativos. Asimismo, plantea varias propuestas de mejora para hacer una publicación más atractiva.**



**JESUS GINTO,**  
Director del TU  
desde 1984  
hasta 1988

**M**i primer contacto con el TU-LANKIDE, al hacerme cargo de su dirección en septiembre de 1984, supuso también mi primera aproximación profesional y humana hacia un fenómeno sociológico y empresarial de la importancia de las Cooperativas de Mondragón, lo que significó entonces para mi todo un descubrimiento.

Creo que, por aquellos años, Mondragón era una realidad bastante desconocida, no sólo en mi caso, sino para la gran mayoría de mis colegas periodistas y ciudadanos en general, exceptuando claro está los implicados directa o indirectamente en actividades del Grupo.

Evocando el papel que me correspondió jugar en aquellos años (hasta

finales de 1988) al frente del TU-LANKIDE, diría que se tradujo en la incorporación de un estilo más profesionalizado de revista, utilizando una serie de recursos periodísticos habituales en este medio de comunicación: formato más estandarizado, color en la portada, empleo de fotos, incluidas las de tipo personal (a las que en un principio muchos se resistían), entrevistas, mesas redondas, reportajes sobre las Cooperativas y Grupos Comarcales, noticias de interés recogidas en la sección de "Kooparibatetako Berriak", elaboración de monográficos etc.

## Un medio necesario

El TU-LANKIDE continúa siendo hoy, al igual que cuando lo fundó Don José María Arizmendiarieta en 1960, un importante foro para el debate y la actualización de las ideas y valores cooperativos. Así lo ponen de manifiesto los monográficos y temas de fondo que se tratan en sus páginas relacionados con "La participación en la Gestión de la





Cooperativa”, “Socios y no socios”, “La Internacionalización de MCC”, “Los Valores Corporativos” etc.

En este plano más ideológico, la existencia del TU supone una cierta obligación moral, tanto respecto al socio como de cara a las muchas personas e instituciones que siguen considerando a Mondragón como la necesaria referencia sociológica y empresarial, en su búsqueda por lograr un desarrollo económico más humanizado.

Desde un enfoque más directamente empresarial, el TU complementa la labor de las Hojas Informativas existentes en varias Cooperativas, informando de manera mucho más extensa y global sobre las actividades y logros de nuestras empresas, al igual que hacen a lo largo y ancho del mundo cientos de periódicos o revistas de empresa.

### Secciones y sugerencias

Una sección del TU que, en mi opinión, tiene gran interés para nuestros cooperativistas es la de “Kooperatibetako Berriak”, que recoge las noticias y pequeños reportajes que reflejan la vida de nuestras Cooperativas. Creo que esta sección debería pasar a las primeras páginas de la revista, al menos en lo que respecta a las noticias más relevantes, ya que así se captaría más fácilmente el interés del lector medio y se le motivaría para la lectura de temas que requieren mayor sosiego y concentración.

Estos temas de fondo, presentados habitualmente con un enfoque monográfico, gozan en general de muy buen nivel y resultan de indudable

interés por la actualidad y la trascendencia de los asuntos que se tocan: “Participación en la gestión”, “40 años de Cooperativismo”, “Mujeres cooperativistas”, “Reformas en Lagun-Aro”, “Internacionalización de MCC”, “Creación de empleo hoy” ...

No obstante, pienso que estos monográficos suelen ser excesivamente densos y que se dedican demasiadas páginas y artículos a este tema central, pudiendo resultar un tanto árido y complejo para no pocos lectores del TU, que quizá pueden sentirse tentados a abandonar la lectura del ejemplar que tienen entre manos.

Una solución podría ser la de utilizar diversos géneros periodísticos (artículo, entrevista, reportaje etc) para enfocar los variados ángulos informativos que requiera el tema central. Otra podría ser la de dedicar un cuadernillo central a estos temas monográficos, dejando las primeras páginas para noticias y reportajes de nuestras Cooperativas o para entrevistas a socios en activo o jubilados.

Entre las secciones fijas, que deben tener una clara e inmediata identificación gráfica, incluiría, a ser posible en las últimas páginas de la

revista, una sección dedicada al ocio y la cultura. Aquí cabrían noticias y comentarios sobre gastronomía, bertsolismo, fiestas populares, cultura popular (al estilo de “Antzinakoak” que considero excelente) y entrevistas a artesanos y personajes del mundo cultural tal como ya vienen realizándose.

También podrían recogerse comentarios o recomendaciones sobre teatro, cine, exposiciones y conciertos que tengan lugar en nuestra área, rutas de senderismo por la zona, viajes (contando quizá con sugerencias de Viajes Eroski y las experiencias de algunos de nuestros viajeros, que son muchos etc.) Las posibilidades, por supuesto, son amplísimas y creo que con todos estos temas que cada vez tienen un peso mayor en nuestra vida diaria, se podría elaborar una buena sección fija mensual.

Quisiera dedicar mis últimas sugerencias a nuestro colectivo de socios jubilados, que ya superan los 2.500 y entre los cuales se cuentan asiduos lectores del TU. Estimo que deberían contar con una importante sección fija, partiendo de lo que ya se está haciendo ahora. Sección que podría contar con una especie de Tribuna Abierta, con un buzón de preguntas y respuestas, con sugerencias para el mes en el área del ocio y la cultura: viajes, cursillos para la tercera edad de pintura, cerámica etc.

También podría incluir entrevistas a jubilados/as especialmente dinámicos, o reportajes sobre Centros para la Tercera Edad que sean modélicos, tanto aquí como en el extranjero.

TU



# Autoridad ideológica

José M<sup>a</sup> Larrañaga, Ex director de TU Lankide

**M**e tomaré la libertad de empezar diciendo algo sobre mí mismo y sobre mi papel al hablarles de cuestiones cooperativas. Fuí bautizado, hace ya años, con el poco agraciado nombre de T.U. Lankide (T.U. para los amigos) y mi "bautizador" fue el padre Arizmendiarieta. El guió mis primeros pasos alentando propósitos henchidos de valores, ilusiones e ideas progresistas. Desde temprana edad aprendí algo que quisiera quedara también claro par tí, lector: no soy un oráculo.

En otras palabras, yo me expreso sobre todas aquellas cosas que tienen que ver con la cooperación. Hablo sobre ello porque estoy interesado en todo ello y porque disfruto al hacerlo. Al decir que no soy un oráculo, quiero decir que no trato de imponer mis ideas, ni trato de mejorarlos. Os acepto tal y como sois. No he venido para salvar el cooperati-

vismo. Claro está que un riachuelo que fluye por nuestros queridos valles hace lo que tiene que hacer, y si sirve a un trabajador sediento, pues mejor que mejor. Cuando un pájaro canta no lo hace por el bien de la música, pero si alguien se detiene a escucharle y le gusta: ¡estupendo!. Yo hablo con este tipo de actitud.

Y aunque mi primer maestro fuera un sacerdote mi talante tiene que ver más con un jardinero. El sacerdote (en este sentido Arizmendiarieta fue absolutamente atípico) pretende obtener seguidores, que aireen su pertenencia a determinada iglesia o secta y así poder probar con números la veracidad de su doctrina. Mi objetivo es deshacerme de vosotros para que así no me necesitéis ni a mí ni a ningún otro como oráculo.

No pretendo vuestra obediencia sino facilitaros el crecimiento, el desarrollo personal. Como un jardinero que sabe que las flores no le pertenecen y que humildemente admite que él sólo puede ayudar con el abono, con el riego y con el mimo a la planta que día a día crece en belleza y en colorido, así también yo sólo pretendo contemplar arrobado vuestra vida y vuestra fragancia y belleza.

Me temo que algunos de mis amigos no aprueben esta actitud porque piensan que para avanzar en los asuntos ideológicos hay que prestar el servicio de oráculo y exigir una perfecta obediencia a él.

Si hay alguno que piense que es imprescindible el oráculo cooperativo, para ése si lo es, si así lo cree. Todo el que siente que está enfermo y cree que el médico le va a sanar necesita ir al médico. Sin embargo, en mi caso, ocurre que sois vosotros el oráculo y por tanto la fuente de autoridad que pueda tener. No es el jardinero buen jardinero más que a través de los flores que cuida.

Las ortodoxias, todas ellas, suelen decir que la experiencia mística individual no debe ser considerada en serio porque es una interpretación puramente personal y que lo que vale es la verdad objetiva de la "iglesia". Sin embargo en el cooperativismo esas interpretaciones personales son objetivas porque



**JOSÉ M<sup>a</sup> LARRAÑAGA,**  
Director del TU  
desde 1988  
hasta 1992



aquellas que las siguen así lo creen y lo practican. Si tú eres un seguidor de las ideas cooperativas estás haciéndome; si practicas la solidaridad, la democracia y crees en ellas, te pertenezco.

## Participar en la Cooperación

Desde mi nacimiento he contemplado una enormidad de problemas y de sufrimientos. A través de mis páginas os habéis preguntado por qué estamos aquí, cómo llegamos a donde hemos llegado y sobre todo: ¿qué somos? Ha habido tentaciones de escapar de las dudas acogiéndonos a algún fundamentalismo que otro, otras veces nos hemos lanzado a incrementar las bases materiales haciéndonos más ricos y poderosos económica y tecnológicamente. Pero siempre ha sucedido que no se ha logrado la tranquilidad, que la ilusión de la seguridad se ha evapora-

**“Si tú eres un seguidor de las ideas cooperativas, estás haciéndome; si practicas la solidaridad, la democracia y crees en ellas, te pertenezco”.**



do. Siempre hay algo por lo que preocuparse. Hay quien propone que el cooperativismo es todo luz, todo está seguro, nada nos puede pasar porque somos importantes y además mejores que otros, en los planteamientos sociales.

Desgraciadamente no siempre la bondad de unas ideas o el fulgor de un proyecto evita la intranquilidad y el desasosiego del fracaso. Así uno se da cuenta que no es posible controlar ni la vida ni el futuro con ideas.

Estos momentos de inseguridad son los más propicios para abandonarse al amparo de un oráculo: “decía D. José María que hay que hacer esto, o lo otro, o lo de más allá” o “según el T.U. es preciso unirse, es necesario crear... ¡qué se yo!” La debilidad propia impulsa a encontrar alguien en cuyo espejo reflejar los miedos para suavizar la propia agitación.

Pero si eres tú, lector, (vosotros en general) quien tiene problemas, a ti te corresponde mejorar. La medicina aplicada al oráculo no sirve, ni la que te apliques por orden de éste tampoco sirve: la única manera de mejorar es

aplicando los remedios que queremos que nos sirvan. Lo contrario es como si yo, T.U., dijera “tienes que ser solidario... ¡Maldita sea, sé solidario!”. La respuesta habitual suele ser: ¡Sí quiero ser solidario! pero no veo que haya mucha solidaridad entre nosotros, y aunque no lo quiera muchas veces la situación me obliga a ser insolidario. Y si alguien os reprocha vuestra inconsecuencia podéis recurrir a la condición individualista del género humano o a la cultura recibida. Todo con tal de no aplicar la única medicina válida: ser auténtico.

## Autenticidad

Conozco todo tipo de personas llenas de ideas cooperativas, algunas de ellas se han expresado incluso a través mío, que, sin embargo, cuando se trata de dinero o de poder, las virtudes cooperadoras desaparecen como por ensalmo. Sé muy bien que esta conducta persiste entre nosotros. La cuestión, entonces, es ¿cómo puede transformarse la situación?, ¿si el oráculo, el transformador es el que lo padece? Si T.U. opina sin una base real ¿quién transforma el transformador? Se trata del viejo problema de quien vigila al vigilante, quien dirige al dirigente. Es un enigma perfectamente irresoluble porque es un círculo vicioso.

Se habla mucho de la doble moral: Predico pero no práctico. Pero no es esta una cuestión para hablar, es una cuestión de conducta. No podemos esperar que todo el mundo sea solidario: Cuando todo el mundo es alguien, entonces ninguno es nadie. Si todos somos felices resulta imposi-



ble saber que lo somos. No reconoceríamos a los santos, ni a los buenos si no existieran pecadores. A veces, desde mis páginas, os percibo metidos en una jaula giratoria a modo de rueda en la que corréis cada vez más para permanecer en



el mismo lugar, solo que más agotados. Tal vez os anima la ambición, perfección, la cooperación y equivocadamente pensáis estar ilusionados por la luz y creéis mediante vuestra fórmula clarividente superar los obstáculos. Es la tentación de sentirse oráculo: "las cosas no funcionan porque la gente no me hace caso" Este es el error del que yo, T.U., quiero escapar como del demonio.

No podemos pretender, ni tú ni yo, estimado lector, controlar la pureza del cooperativismo pero si podemos mejorar nuestra propia conducta para hacerla más solidaria, más democrática, y más cooperativa.

## Integración

Como los dos polos de un imán, el positivo es bastante diferente del

negativo, y sin embargo se trata de la misma cosa. Tú, lector, aplicas y ejerces el cooperativismo mientras que yo escribo sobre ello. Si yo hablo del comportamiento solidario que realmente tu prácticas seré un medio de comunicación veraz, si, por el contrario, aun diciendo lo mismo en mis páginas tus actos son insolidarios, seré prensa amarilla.

Es como tomar dos espadas una en cada mano y entablar un combate de esgrima consigo mismo. La otra mano, tú o el T.U., tratando de ensartar real y sinceramente a la primera y de defenderse. ¡No puede funcionar! Se llega a una especie de punto muerto, a menos que decidamos cuál de las manos va a ganar y cuál va a ser traspasada.

La autoridad del T.U. Lankide es vuestra propia autoridad porque vosotros, tu lector, me hacéis real o mentiroso, creíble o amarillo.

Mi función es la de ser facilitadora solamente. Quiero que veáis que vosotros sois T.U. No soy yo. Por eso cuando alguien me pregunta "¿Es posible el cooperativismo?" Respondo con otra pregunta: "¿cuánto te falta para ser cooperativista?" Si me responden: "Nada". Entonces yo vuelvo a preguntar: "Si es así, ¿por qué preguntas por el cooperativismo?"

La pregunta siempre vuelve a vosotros. ¿Qué queréis? Porque lo que decimos y lo que preguntamos es siempre el síntoma, la expresión de lo que sois ahora.

No somos solidarios, no es posible la democracia, no funcionan el Consejo Rector o el Consejo Social, etc. decimos para alejar de vosotros la

**"No podemos pretender, ni tú ni yo, estimado lector, controlar la pureza del cooperativismo pero si podemos mejorar nuestra propia conducta para hacerla más solidaria, más democrática, y más cooperativa".**

responsabilidad. No hay ingrediente secreto, ni fórmula oculta que sea responsable del éxito o del fracaso. Ninguna teoría, ni plan, ni política hace que una empresa, un sistema, una familia, un pueblo triunfe; eso sólo lo puede conseguir la GENTE.

Yo, el TU Lankide, soy como el ojo humano: sólo cuando estoy enfermo me veo a mí mismo (el ojo con glaucoma, ve una nube)

Una revista es más si misma, más real, cuando se olvida de sí misma. Sólo el olvido de sí hace sensibles a las personas y a las revistas y sólo la entrega a los demás las hace creadoras.

TU



# Las etapas

**E**l proceso de elaboración del TU comienza todos los meses con la designación del tema de portada y la definición de los contenidos de la revista. No suele ser tarea sencilla.

taria de nuestra revista para la que acostumbramos a solicitar mes tras mes un mínimo de tres colaboraciones. Precisamente al elegir quiénes deben desarrollar los temas tenemos en cuenta la relación que existe entre la materia a tratar y los conocimientos de los redac-

## ÚLTIMAS CORRECCIONES

Se revisa el documento página por página con el fin de hacer las correcciones oportunas, definir los colores y realizar los últimos retoques para su configuración definitiva.



El criterio que se sigue para la selección del tema de portada consiste en elegir aquellos asuntos cuyo análisis, según cada circunstancia temporal o social, el Consejo de Redacción cree que interesan a los cooperativistas. La confección mensual del TU Lankide gira en cierto modo en torno a la elección del tema de portada, una sección priori-

tores que se proponen. Asimismo, les ofrecemos un pautado o guía a cada uno de ellos, que les ayude a estructurar sus artículo en base a esas coordenadas y así evitar enfoques similares.

El resto de las secciones no ofrece grandes problemas para su elaboración mensual, ya que son colaboraciones que están asignadas a diferentes perso-

## FILMACIÓN

Una vez ultimado el documento se procede a hacer la filmación, es decir, se realizan los fotolitos, que no es más que un soporte transparente que recoge todos los motivos de la revista (fotos, textos, etc.). Para cada color se hace un fotolito.

nas con antelación, y por consiguiente, estas personas ya saben cuándo y cómo han de entregar sus artículos.

Quizás una de las secciones que merece la pena destacar es la de Kooperatibetako Berriak, que recoge aquella información que desde las cooperativas de la Corporación se desea mostrar a los demás. Para canalizar esta información se han señalado, a modo de corresponsales, distintos

Los fotolitos se van montando por pliegos enteros (8 ó 16 páginas) sobre un soporte transparente llamado astralón. Es un trabajo de precisión, que requiere un ajuste milimétrico de todos los motivos y de los colores.





# as del TU

## PASADO DE PLANCHAS

4.

Del soporte transparente se pasa a planchas de aluminio que en definitiva son las que se meten en las máquinas para proceder a la impresión.

agentes encargados de trasladar a la Dirección de TU Lankide cuanto de relieve se produce, mes a mes, en el ámbito territorial cooperativo en el que se hallan trabajando.

Ya una vez recibido todo el material, una comisión -integrada por el Director de la revista y el Presidente y dos miembros del Consejo de Redacción- se reúne mensualmente para hacer una lectura de los originales recibidos. Es tiempo para realizar correcciones y dar el visto bueno a los artículos para su publicación.

A continuación se envían los origina-

TAJE



## IMPRESIÓN

5.

Tras pasar por las máquinas y hacer la impresión se obtienen los pliegos de papel. Las fotografías o ilustraciones a color se imprimen partiendo de cuatro colores básicos: azul, rojo, amarillo y negro.



## PLEGADO Y ENCUADERNACIÓN

6.

Una revista de 56 páginas consta de 3 pliegos de 16 páginas y uno de 8. En la fase de plegado se ejecuta los dobleces del pliego que se ha obtenido en la impresión, para unir posteriormente todos los pliegos en la encartadora, proceder al grapado y corte de la revista al tamaño final.

les a José Antonio Martínez, el "artista" encargado de hacer la maquetación. Se pasa toda una semana diseñando las páginas de la revista, y una vez que ha concluido su trabajo acudimos a la imprenta para la impresión del documento. A partir de entonces, estos son los pasos a seguir para la publicación del TU.

## EMPAQUETADO Y REPARTO

7.

Y ya sólo queda empaquetar las revistas y comenzar con el reparto.



El comienzo del ejercicio ha experimentado una evolución positiva tanto en el Grupo Industrial como en el Financiero. Aunque todavía los datos no son muy significativos, sí se puede destacar que casi el 40 % de las ventas totales de enero se realizaron en mercados exteriores.



Datos al finalizar el mes de enero

# Positivo avance del ejercicio

José M<sup>o</sup> Ormaechea

**T**ranscurrió el mes de enero bajo la inercia de la coyuntura del ejercicio pasado, la espera a que se diluciden las elecciones del 3 de marzo para conocer quién va a gobernar en Madrid y guiándonos de los Planes de Gestión como senda marcada para alcanzar los objetivos previstos para 1996.

Los datos económicos que nos rodean no son tampoco excesivamente expresivos en esa actitud expectante que marca el desarrollo de los comicios.

- En cuanto a los **precios**, al finalizar enero se ha mejorado su crecimiento interanual al disminuir en 4 décimas, que es la diferencia entre el experimentado en el mismo mes de 1995, que sufrió el 1% de incremento y la de 1996 que ha sido el 0,6%. De este modo la

inflación anual ha quedado reducida al 3,9% con signos favorables para quedar cercana al 3,5% al finalizar el primer semestre, porque ya, al concluir febrero, la inflación debiera hallarse en el 3,7 al 3,6%.

Esta situación, ya prevista por la mayoría de las opiniones más autorizadas -entre ellas por el Banco de España- es esperanzadora, aunque no de forma suficiente, porque quedaría aún fuera de las condiciones establecidas en el Tratado de Maastricht. La incidencia que tiene sobre los precios industriales es del mismo signo, al verse descender progresivamente.

- Aún no se conocen -el 23 de febrero- los datos oficiales sobre el **incremento de la riqueza** producida



en 1995 medida por el PIB (Producto Interior Bruto). Pero se apunta a que sea el 3% para todo el Estado, algo inferior al avance que se venía notando en el primer semestre, y el 3,9% en Euskadi, cuando los datos previos situaban el crecimiento en el 4,2%. En diciembre, con menos días de trabajo en el calendario, se ha producido un descenso del 4,8% sobre la producción de noviembre. En conjunto, en el año 1995, se anota un crecimiento del 4,6% de la producción industrial, que llegó al 7,3% en el pasado año 1994.

La generada por los **bienes de consumo** ha crecido el 1,6%, a todas luces insuficiente; los **bienes intermedios** el 4,5%, más cercano al PIB general y los **bienes de equipo** han aumentado su producción en un 14,2%.

- Al finalizar el mes de febrero el **coste del dinero**, a través del coste de la "deuda" a diez años se mantiene en torno al 9,70%, dos puntos porcentuales más bajo que hace un año. La divisa española es la más fuerte de todas las monedas del Sistema Monetario Europeo al relacionarse con su cambio central, y a 84,25 pesetas por cada marco. Pese a doblarse la inflación y mejorar la relación de paridades monetarias el Banco de España no modificó su interés básico que se mantenía en el 8,75%. Pero lo hará de forma sensible a lo largo de este año si, sobre todo, al finalizar junio la inflación se halla en el 3,50%, o en el 3,4%, que todo podría ser.

- El **empleo** en 1995 ha evolucionado positivamente pero con avances que deben ser más activos. Aunque se han creado 372.000 nuevos empleos, sólo se han reducido en 119.000 las cifras de paro, porque cada vez es mayor la propensión a engrosar la población activa, que ha aumentado en 253.000 personas a lo largo de 1995 confiando, por lo que parece, que será más fácil hallar un empleo. Con estos datos, referidos al último trimestre del año pasado, el número de parados rebasa aún los 3,5 millones, y los pronósticos son que en 1996 se logre un avance muy parecido, quizás algo mejor, al logrado en 1995. La población

activa llega a 15.722.000 personas, pero sólo 12.200.000 se hallan ocupadas.

Por lo que a MCC respecta, los datos más significativos observados en enero son los siguientes:

## Grupo Industrial

Las ventas totales -importación y exportación- apuntan a un crecimiento del 10% durante este año y sobre esta base clave de la gestión gira el resto de datos de excedentes, "cash-flow", inversión y cobertura de inversiones. De momento, los datos son poco significativos.

### Ventas

Los 20.460 millones vendidos en enero de este año superan a las ventas del mismo mes en 1995 en el 13,8%, según la siguiente distribución por Divisiones:

VENTAS		
-En millones de pesetas-		
División	Ventas	% Δ s/1995
Bienes Equipo I	761	+40,9
Bienes Equipo II	1.643	+175,3
Componentes Automoción	5.103	+12,7
C. Electrodomésticos y Electrónicos	3.023	+10,4
Comp. y Servicios Industriales	2.411	+29,5
Construcción	1.643	+42,7
Hogar	5.772	-10,8
Investigación	68	-16,2
<b>Total Ventas (en enero)</b>	<b>20.460</b>	<b>+13,8</b>

Esta estadística tiene el sesgo que producen las "puntas" finales del ejercicio pasado y las de comienzo de éste, por lo que cualquier análisis casuístico adolecería de esa influencia característica que se produce todos los años. Se puede afirmar, de momento, que la producción de bienes de equipo comienza con más vigor -es además una hipótesis macroeconómica de los presupuestos de Economía- y



que el segmento de consumo-hogar debe recuperarse según las previsiones.

### Exportación

El Círculo de Empresarios ha realizado un estudio según el cual el País Vasco de exportar el 12,6% de todas las ventas al exterior del Estado en 1985, ha bajado al 9,5% en 1995, cuando el PIB total de Euskadi apenas llega al 6% del total español, cuando llegó al 7,8% hace 20 años.

La exportación de España llega al 12% del PIB y la media europea es el 22%, tres puntos aún por encima de la fracción de producción que se exporta en Euskadi, que llega al 19%. Los datos reflejan la evidencia de que se reduce nuestra antigua posición de cabecera en la renta "per capita" pero, a su vez, aflora el gran esfuerzo exportador que el País viene realizando. Por lo que a MCC concierne, éstas son las cifras realizadas en el mes de enero:

EXPORTACIONES -En millones de pesetas-		
División	Exportación	% Δ s/1995
Bienes Equipo I	401	+28,8
Bienes Equipo II	399	+138,1
Componentes Automoción	2.977	+18,8
C. Electrodomésticos y Electrónicos	1.763	+5,2
Comp. y Servicios Industriales	853	+62,1
Construcción	115	+40,0
Hogar	1.631	+21,3
<b>Total Exportado en enero</b>	<b>8.139</b>	<b>+23,1</b>

En enero la producción exportada por importe de 8.139 millones de pesetas es el 39,8% de las ventas totales. La significación del resto de las cifras no es extrapolable a todo el ejercicio, aunque los crecimientos observados en las operaciones exteriores en la división de **bienes de equipo** son importantes, al igual que el avance experimentado por los

### componentes y servicios industriales.

#### Coyuntura

Siguiendo con las tradicionales referencias, la situación de las cooperativas adscritas al **grupo industrial** valoraban su **cartera de pedidos** de esta forma en el mes de enero y en relación al tercero y cuarto trimestre de 1995.

	1995		1996
	3º trimestre	4º trimestre	enero
Tenían cartera BUENA	33,17	32,04	32,61
Tenían cartera NORMAL	61,63	48,90	61,54
Tenían cartera DEBIL	5,15	19,06	5,95
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Los datos reflejados permiten calificar la situación de satisfactoriamente estable, lo que proporciona un aprovechamiento de la capacidad productiva que se eleva al 87,9%.

#### Personal

Al comienzo de 1996, una vez deducida la plantilla de Matrici, que dejó MCC a lo largo del año pasado, el número de trabajadores se elevaba a 15.090. Al finalizar enero se eleva ya a 15.181 habiendo crecido en 91 puestos.





## Grupo Financiero

Nos referimos a Caja Laboral y Lagun-Aro.

### Caja Laboral

Pendiente aún de llevar a cabo su Asamblea General y en el mes de arranque del ejercicio, la evolución que han experimentado sus diferentes epígrafes es positiva en relación a las previsiones. Se ha reducido el coste del dinero del pasivo acreedor del balance en 0,06 puntos y la inversión típicamente bancaria ha aumentado en 1.717 millones.

Los excedentes del mes, después de impuestos y antes de satisfacer los intereses fijos a las aportaciones, se elevan a 949 millones de pesetas.

La inversión de Caja Laboral en las empresas de MCC representa el 4,9% de sus recursos totales.

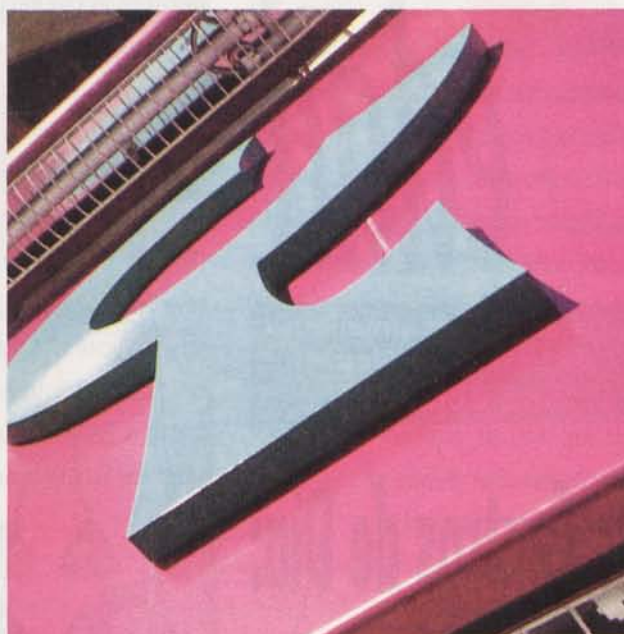
### Lagun-Aro

El balance al 31 de enero llega a 204.476 millones de pasivo, de los que 178.085 constituyen el Fondo Patrimonial.

Los resultados llegan a 1.354 millones de pesetas una vez deducido el interés técnico que se ha elevado a 960 millones de pesetas, lo que configura una situación muy satisfactoria al comienzo del ejercicio. Este es el cuadro síntesis de los saldos entre cuotas y prestaciones.

CUOTAS Y PRESTACIONES -En millones de pesetas-			
Prestaciones	Saldo previsto	Saldo obtenido	Diferencia
Ayuda al empleo	116	118	+2
Asistencia Sanitaria	99	94	-5
I.L.T.	127	127	-
Otras	1	5	+4
<b>Totales</b>	<b>343</b>	<b>344</b>	<b>+1</b>

La evolución de las prestaciones va muy ajustada a las previsiones, aunque, no lo olviden, se trata del primer mes del año que no ha de prejuzgar,



necesariamente, el resto del comportamiento anual.

La ayuda al empleo, aislada del resto de prestaciones, ofrece el siguiente cuadro de las distintas modalidades:

AYUDA AL EMPLEO			
En millones de pesetas			
Modalidad	Número Personas	Coste real	% Cobertura
Desempleo (.)	13	2	92,8
Reubicación Provisional (.)	170	-	-
Prejubilación	195	35	95,4
Indemnización	-	-	-
Reubicación definitiva	-	-	-
Varios	-	19	95,5
Dotación por devengos 1996		4	110,0
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>60</b>	<b>95,8</b>

(.) En calendarios completos

Se han consumido 60 millones, que es el 95,8% del gasto previsto para este mes, que se había fijado en 63 millones de pesetas; el número de personas afectadas es 378, de las que sólo 13 se hallan en desempleo; en "reubicación provisional" se hallan 170 y 195 en fase de "prejubilación".

TU



# 3ª Edad

I.C.T.E. Instituto Comunitario  
de la Tercera Edad.  
Ana Bujanda

## Los Centros de Día: una alternativa a la institucionalización

En estos últimos meses cada vez más hemos leído en la prensa noticias en las que se decía: "en Arrasate se está planteando la creación de un Centro de Día, Alava es el territorio con mayor número de Centros de Día, etc...". Pero ¿Qué es un Centro de Día?

Un **Centro de Día** o Centro de Atención Diurna (como también lo llaman) es un Servicio Social, relativamente nuevo y de escasa implantación todavía en muchas zonas, que ofrece a las personas mayores que se

encuentran limitadas en su autonomía, bien por problemas físicos o psicológicos, una atención integral durante el día.

El objetivo último de este servicio es apoyar a las familias que, deseando mantener en casa a sus mayores, tienen dificultades para hacerlo por razones de trabajo o sobrecarga familiar. De este modo, este servicio les permite a las familias seguir conviviendo con sus mayores, sin tener que tomar la difícil decisión de ingresar al anciano en una Residencia y tener que apartarlo de su entorno familiar y social.

ce sus servicios de Lunes a Viernes de 9 de la mañana a 6 de la tarde, en los que se incluye:

- Desayuno, comida y merienda
- Higiene personal, para quien lo precisa
- Control de medicamentos
- Reeduación funcional
- Laborterapia
- Actividades lúdicas y recreativas

Normalmente las características y objetivos de cada Centro de Día vienen determinadas por el tipo de usuario al que se dirige el servicio, bien sea una persona con problemas de sole-



Por otro lado los Centros de Día tienen una función rehabilitadora y terapéutica, ya que no se trata únicamente de que el anciano vaya a pasar el día a un centro, sino que se trabaja con las capacidades del anciano intentando mantenerlas y prevenir un mayor deterioro de las mismas.

A su vez, es un lugar de encuentro para el anciano que vive solo o que viviendo con la familia se pasa el día solo en casa, un lugar donde conversar y establecer nuevas relaciones.

Por lo general, el Centro de Día ofrece

dad o con alguna incapacidad física o sensorial, o con alguna demencia.

La importante función que pueden cumplir estos centros, no hay que confundir con la generalización que a menudo se hace de los mismos denominándolos "guarderías de ancianos" donde aparcar a nuestros mayores. Y suerte tendríamos si en un futuro podríamos disponer en nuestro entorno de un Centro de Día que nos permitiera tener durante el mayor tiempo posible a nuestros mayores a nuestro lado.

TU



# Aula Cooperativa

José M<sup>e</sup> Larrañaga

## Sección 3<sup>a</sup>

### Obligaciones y derechos de los socios

**N**os vamos a permitir hacer una introducción a la sección sin referirnos específicamente a ningún artículo en concreto, porque estamos ante la sección de los Estatutos de mayor calado ideológico. Y esto es así porque afecta a la cuestión medular de cualquier legislación: la que se refiere a la naturaleza cultural de las personas que la componen.

Se trata de determinar el marco de las conductas "normales" por un lado y las improcedentes por otro.

#### S.A. versus Cooperativa

Hay que empezar por hacer notar que se habla de socios, no de asalariados; razón por la que agrupa esta sección tanto los derechos como las obligaciones en una sola unidad tal y como corresponde a una única "personalidad jurídica" donde derecho-obligación es un binomio inseparable que no se entienden la una sin la otra.

Aunque parezca una obviedad conviene meditar sobre la inseparabilidad derecho-obligación que en la cooperativa se produce de manera harto diferente que en una sociedad anónima (S.A.). Para nosotros el contrato es de sociedad, es decir, asociamos personas, no sólo sumamos el esfuerzo de los individuos: es decir, un acuerdo que compromete a la persona como persona. Un contrato de trabajo, sin embargo, es el trueque de un servicio a cambio de una remuneración: es un compromiso de compra-venta, a precio de mercado, de una capacidad humana, nunca asociación sustantiva de la persona y, por tanto, se compromete que cada uno va por su lado cuando deja de existir el interés comercial.

Por eso en una S.A. no hay, en un sentido estricto,

to, poder obrero, sino, grupo de presión obrera, que es bien distinto. El poder es ejercido en primera instancia desde una sola posición, desde un solo lado del binomio empresarial. A este ejercicio del poder puede, y de hecho se hace, oponerse el poder de la otra parte, desde la confrontación, en un plano de oferta y demanda. Tiene sentido referirse en una S.A. al poder y al contrapoder (o grupo de presión) pero en una cooperativa no.

Dicho de otra forma el capital tiene su propio y exclusivo esquema de derechos-obligaciones lo mismo que el trabajador en su campo mantiene sus reglas de derechos-obligaciones internas. Estas dos posturas con personalidad y razón propias se encuentran en el campo legal o en la lucha social (huelga, paro, etc) para negociar y llegar a un acuerdo donde cada bando se compromete a respetar unos derechos y obligaciones pactados por ambos. Se parte de una fidelidad al propio grupo para llegar a compromisos con la otra parte.

En la cooperativa hay, debe haber, un compromiso único, por eso la obligación y el derecho no tienen condicionamientos previos ni anteriores a no ser los propios Derechos Humanos, que, por otra parte explícitamente son considerados por la cooperativa en sus Principios (Principio de libertad, Solidaridad, Educación, etc.)

#### Crisis de militancia

En la cooperativa hay campo para el poder obrero pero puede no existir el ejercicio de este poder. Estamos viviendo una crisis de militancia tanto interna como en el entorno, y es habitual contemplar a personas con capacidad para actuar socialmente cómodamente instalados en nichos de la periferia del compromiso social desde donde critican sin pasión o practican un altruismo indoloso en medio de un entorno desmotivado apático, burocrático, frío y deshumanizado al que, dicen, es imperioso hacer despertar de su letargo ... pero otros.

Uno añora aquella militancia pionera que, sin tener bien claros los medios, tenía definidos los fines. La actual generación de cooperativistas tiene perfección en los medios y confusión en los fines.

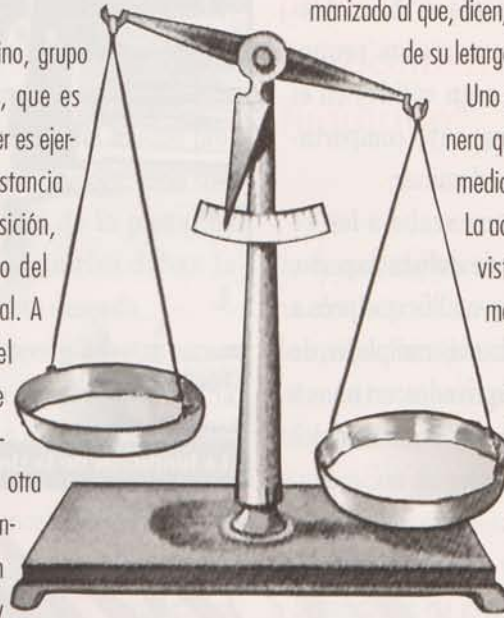
¡Que hermosa era la lucha por el cooperativismo cuando aun no había cooperativas!

Quizás sea bueno retomar (no retornar) posiciones pre-cooperativas iniciales como aquel ejercicio

empresarial que tuvo su momento de gloria, del presupuesto base cero (P.B.C.), según el cual se partía de las necesidades del mercado y no de las existencias patrimoniales de la empresa al hacer el Plan de Gestión para preguntarnos cada uno de nosotros: ¿Qué tengo que hacer para ser un socio cooperativo? ¿Cuáles de mis derechos dejo de ejercer y cuántos deberes tengo olvidados?

Porque es un lugar común entre nosotros, intelectualmente hablando, referirnos a la verdad cooperativa con esa frase aprendida de "no puede haber cooperativismo sin cooperativas", o su variante: "es más fácil hacer cooperativas que formar cooperativistas".

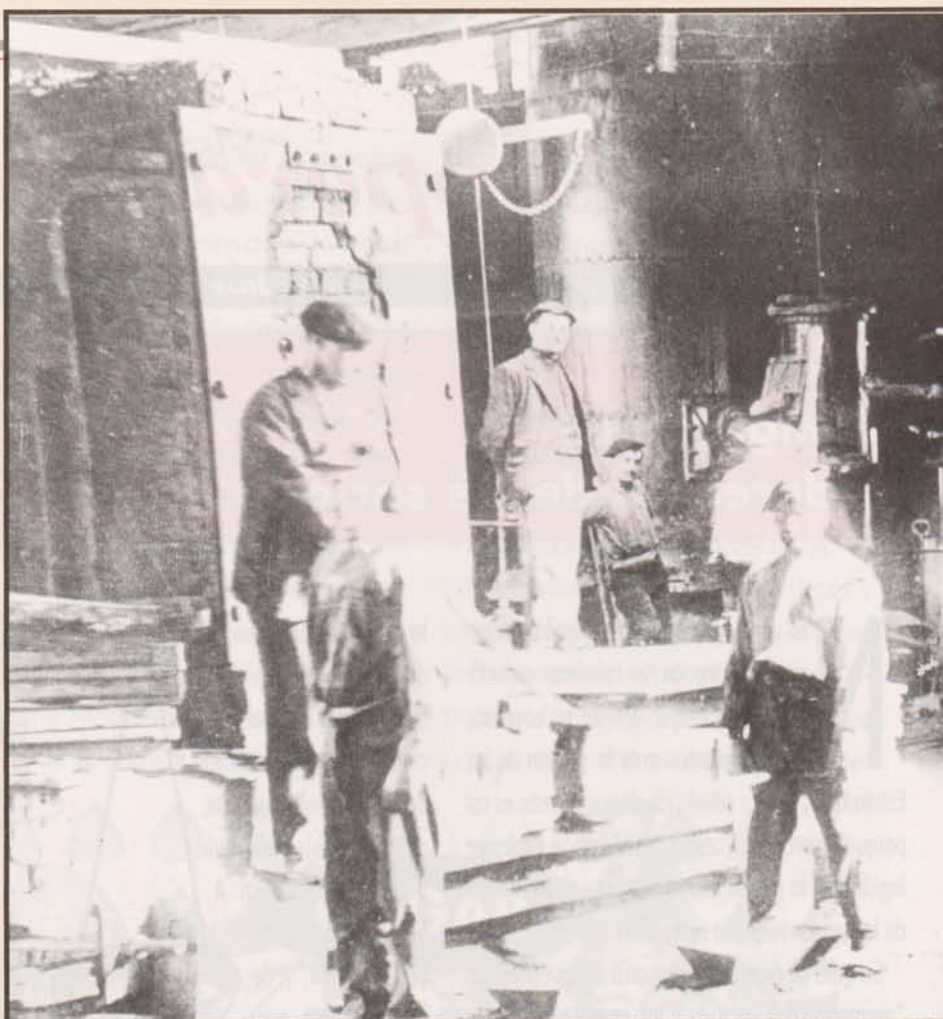
Estamos necesitados de la militancia del socio, de profundización cooperativa (democrática, participativa y solidaria), no nos referimos tanto a cuantos socios votan, en tal y cual Asamblea, sino a algo mucho más importante; en qué espacios se vota, en qué espacios se participa y con qué calidad de voto se ejerce esa obligación-derecho.





**E**n opinión de Cruz Villar de Arrasate, profundo conocedor del oficio, un buen profesional especializado en la construcción de modelos para la fundición debía saber trabajar la madera, poder interpretar planos y tener amplios conocimientos de fundición, pues en definitiva era él quien generalmente estudiaba y determinaba la forma en que se iba a obtener la pieza. A su vez esos requerimientos también eran válidos en el caso de los troqueles, cuyo comportamiento era necesario dominar.

El aprendizaje comenzaba a los 14 años, al lado de un modelista experto, realizando trabajos sencillos que poco a poco se iban haciendo más complejos, de forma que, si tenía aptitudes, en unos 8 años, podía llegar a construir modelos complejos.



La fundición de la Unión Cerrajera en sus comienzos (1908)

# Modelistas

José M<sup>a</sup> Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

## ANTZINAKOAK

**LOS MODELOS HAN SIDO TRADICIONALMENTE UTILIZADOS, EN LA INDUSTRIA, COMO REFERENCIA Y MEDIANTE SU COPIADO, OBTENER LAS MAS VARIADAS PIEZAS Y MEDIOS DE PRODUCCION COMO LOS TROQUELES. SU CONSTRUCCION HASTA HACE POCAS DÉCADAS ERA MANUAL, LO QUE REQUERIA A LOS ARTESANOS ESPECIALIZADOS EN SU FABRICACION, LOS MODELISTAS, NOTABLE HABILIDAD Y CONOCIMIENTO, ASI COMO UNA DILATADA EXPERIENCIA.**





de los procesos tradicionales más utilizados.

Para la obtención del molde es preciso realizar previamente un modelo igual a la pieza deseada y que generalmente se hacía en madera. Este modelo se encajaba en una superficie de arena que se apisonaba en su entorno. Para piezas muy sencillas obtenían de esta forma el modelo deseado, sobre el que se vertía el metal fundido. Para las más complejas se construían, por el mismo procedimiento, dos moldes, cada uno con una mitad de la pieza, de forma que al unirlos daban la figura completa deseada.

Aunque procesos de estas características ya se empleaban en la antigüedad, a partir del siglo VIII, se desarrolló la fundición de “campanas en bronce”, sobre moldes de

arcilla, que se conseguían haciendo girar una planti-

**“Un buen profesional especializado en la construcción de modelos para la fundición debía saber trabajar la madera, poder interpretar planos y tener amplios conocimientos de fundición”.**

lla de madera con el perfil de la campana alrededor de un eje, sobre una masa de arcilla. Esta plantilla se ha conocido en nuestra zona con el nombre de “terraja” y se utilizó hasta hace 25 años para la obtención de piezas de revolución de grandes dimensiones.

El dominio de esta técnica abrió la vía a la fundición de grandes piezas, principalmente cañones de artillería. Entre los siglos XIII y XV se desarrolló la fundición del hierro, posible gracias a la obtención de temperaturas más altas, insuflando grandes cantidades de aire con fuelles movidos por ruedas hidráulicas.

Ya a partir del segundo tercio del siglo XVIII, las Reales Fábricas de municiones de Eugui y Orbaiceta, en Navarra, fundían importantes cantidades de hierro utilizando moldes de arena y modelos de madera para los que disponían de los correspondientes talleres de molería y carpintería dirigidos por especialistas franceses. A lo largo del siglo XIX, con la industrialización, las fundiciones se fueron extendiendo en nuestro país.

En todos estos siglos, los princi-

Aunque existían escuelas profesionales para los modelistas de fundición en Deusto, Ferrol y Cartagena, ligadas a la industria naval, la mayoría de los modelistas se formaban junto a los maestros. Desde la zona de Pasajes también se difundieron conocimientos para la construcción de modelos, siendo el origen de los talleres que se pusieron en marcha en los años treinta en la cuenca del Deba.

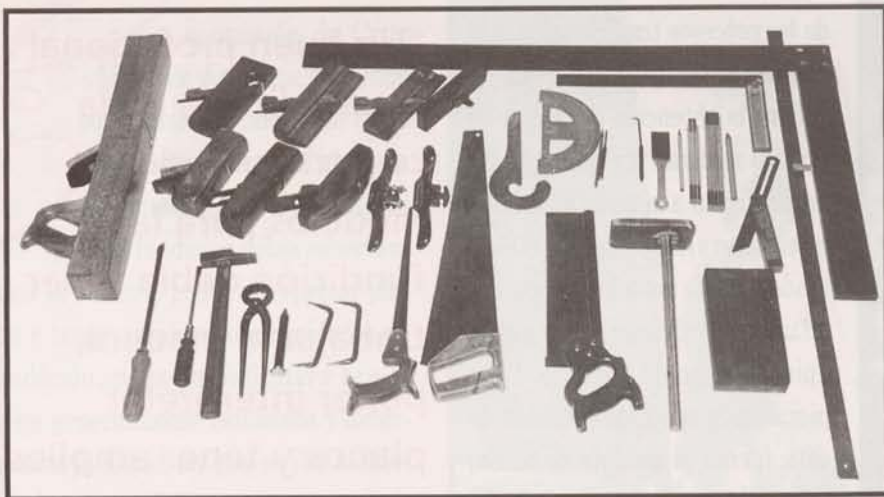
### *Modelistas de fundición*

La fabricación de piezas por el sistema de fundición, es decir vertiendo un metal en estado líquido en un molde con la forma de la pieza a obtener, hecho generalmente en arena, arcilla u otro material similar, ha sido uno



**El oficio de modelista requería amplios conocimientos de carpintería**





pios que guiaban el proceso de fundición se mantuvieron casi inalterables, variando muy poco la construcción del modelo y del molde de arena.

Hasta la década de los años cincuenta de nuestro siglo, los modelos se elaboraban en madera de pino norte, de Soria o de Las Landas, así como de nogal, manzano y aliso principalmente.

Se comenzaba marcando el perfil de la pieza sobre un trozo de madera, se recortaba en sierra de cinta, máquina que junto con la cepilladora y el torno para madera eran las únicas de que disponía el modelista, para seguidamente, realizar toda la elaboración a mano.

**“Hasta la década de los años cincuenta de nuestro siglo, los modelos se elaboraban en madera de pino norte, de Soria o de Las Landas, así como de nogal, manzano y aliso principalmente”.**

Para la obtención de agujeros y huecos el proceso se iniciaba con un taladro y con una gubia de modelista, para seguir poco a poco ensanchando y vaciando la cavidad inicial. Las piezas de geometría compleja y/o grandes dimensiones se construían en varios trozos que al final se pegaban entre ellos.

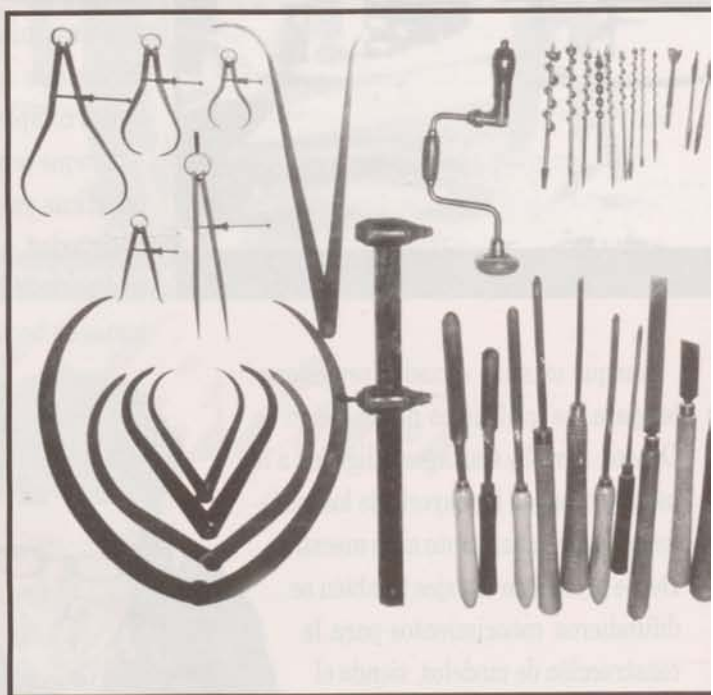
El modelista debía tener siempre presente el proceso de fundición y la forma en que el hierro colado tenía que llenar el molde obtenido, con objeto de evitar problemas en su ejecución o que por error se llegara a construir un modelo que, en la práctica no podía llegar a ser fundido.

Los modelos de madera se realizaban generalmente a partir de planos y el modelista debía aumentar las medidas del modelo para corregir la contracción del hierro al solidificar y enfriarse, para lo que generalmente disponían de metros en los que las graduaciones eran propor-

cionalmente mayores que las reales.

Una vez dada la forma a la madera, se lijaba a mano toda la superficie con objeto de mejorar su acabado y eliminar o redondear aristas. Un modelo sencillo podía precisar de 100 a 200 horas de trabajo, llegando a 2.000 horas los más complejos.

Hacia los años sesenta comenzaron a introducirse las máquinas lijadoras, fresadoras y regruesadoras, pero siempre con adaptaciones y modificaciones hechas a indicación de los modelistas que las adaptaban a sus necesidades.



Actualmente los modelos se construyen con poliéster y otros materiales utilizando máquinas de control numérico para su mecanización, con lo que su elaboración ha perdido su carácter manual, requiriendo conocimientos que se adquieren en las escuelas profesionales.

### *Modelos para troqueles*

Con la aparición de los martillos mecánicos en el primer tercio del siglo XIX y el incremento del tamaño de las series,



surgió, en el forjado, la necesidad de fabricar estampas mayores y más complejas que las utilizadas hasta entonces, lo que exigía útiles más duraderos.

La elaboración de estas estampas o troqueles dio origen al oficio de "troquelistas de forja".

En esta época se tallaban las figuras manualmente utilizando cinceles y buriles, arrancando el material a golpes de martillo, dando la forma deseada al hueco y acabando las superficies con pequeñas limas de las formas más variadas. Posteriormente las estampas

## La importancia de las herramientas

**H**asta avanzados los años cincuenta, la construcción de modelos se llevaba a cabo manualmente, utilizando numerosas herramientas que frecuentemente el modelista "inventaba", o adaptaba a sus necesidades, las existentes en el mercado.

Entre las principales hay que destacar las gubias, formones, "bastren" o herramienta para redondear cantos, maceta, cepillos, garlopa o cepillo largo para madera, guillamen o cepillo estrecho, bocel para reafirmar superficies curvas, garlopín, azuela, sierra, branil o granil y escofinas.



recibían tratamiento térmico.

A partir del último tercio del siglo pasado, con la difusión del uso de las máquinas-herramientas, comenzaron a utilizarse taladros, fresadoras y cepillos para ir desbastando y eliminando material, para seguidamente acabar con precisión el grabado a mano, con cincel, martillo y lima.

En el primer tercio del siglo actual, se difundieron las fresadoras copiatoras y el pantógrafo, que permitieron grabar las figuras sobre el acero copiando de un

modelo realizado a mano, generalmente en madera y otro material adecuado, al mismo tamaño en la primera máquina y usualmente a escala doble en la segunda.

Estos modelos se fabricaban artesanalmente sobre un taco de madera bien seco para evitar deformaciones posteriores, utilizando formones y gubias. Su elaboración, a escala ampliada, facilitaba el trabajo y reducía los errores y defectos, al ser copiada la figura a un tamaño menor.

Su introducción en las forjas de nuestra zona entre los años 1.930 y 1.940, modificaron el oficio de troquelista, aunque siguió requiriendo los mismos conocimientos y habilidades, pues tenía que construir a mano el modelo inicial de madera.

El oficio mantuvo su carácter manual a pesar de la utilización de las máquinas-herramientas y frecuentemente las figuras se grababan sobre acero "como se podía", según expresión de los antiguos troquelistas.

El oficial debía determinar la forma de la estampa, evaluando las dilataciones y contracciones del material, dejando huecos para la salida del sobrante según la forma de cada pieza, basándose todo eso en su experiencia acumulada.

A partir de los años sesenta, con la utilización de la electroerosión y posteriormente del control numérico, han desaparecido parte de estos trabajos, pero aun para determinadas piezas y sobre todo para el acabado final de las estampas se precisa de estos expertos profesionales. ■



Imagínese que quiere saber cuál es el saldo de su cuenta corriente; o que quiere realizar una transferencia bancaria; o que simplemente necesita el justificante de los intereses de sus cuentas para hacer la declaración de la renta...

Pues apunte este teléfono:

**Con el fin de ampliar y complementar el servicio de atención a sus clientes Caja Laboral puso en marcha hace un año un sistema de atención al cliente vía telefónica.**

**Se trata de un cómodo y sencillo servicio para realizar las gestiones bancarias a través del teléfono en lugar de acercarse a la sucursal a realizarlas.**

Javier Marcos

y de 8 a 3 de la tarde los sábados. El único coste que le supondrá la realización de las operaciones que haga con su tarjeta es el 50 % del coste de la llamada. Cinco minutos al teléfono para hacer sus operaciones bancarias le pueden costar unas 90 pesetas.

# TELEBANKA, la banca telefónica de Caja Laboral

901 333 444. Es el número de la banca telefónica de Caja Laboral creada para ampliar y complementar el servicio de atención a sus clientes.

Telebanka funciona como una sucursal más, con los mismos medios técnicos, capaces de proporcionar instantáneamente la información y la gestión de las órdenes solicitadas. Pero además ofrece una ventaja adicional: su horario. Puede llamar ininterrumpidamente de 8 de la mañana a 10 de la noche, de lunes a viernes;





## Cómo funciona

Utilizar la tarjeta de Telebanka es sencillo, rápido y cómodo. Sencillo porque basta con tener un teléfono a mano, la Tarjeta Telebanka, que Caja Laboral le facilita gratuitamente, y seguir las indicaciones del personal que le atiende. Es asimismo un sistema rápido, porque el cliente no pierde ni un minuto en desplazamientos o colas. Y es también un servicio cómodo, porque no precisa desplazarse a su sucursal para realizar las operaciones bancarias más habituales. En la oficina telefónica de Caja Laboral se encargan de realizar todas las gestiones bancarias que hasta ahora requerían la presencia y firma del cliente. En este caso, su firma queda sustituida por la grabación de su petición, que siempre está a disposición del cliente.

## Seguridad

Esa es posiblemente la pregunta que nos hagamos todos: ¿es un servicio seguro? Caja Laboral ha puesto un énfasis especial en la seguridad de este servicio. Y para ello utiliza un sistema de claves de sencillísimo manejo. Si desea recibir solamente información general o comercial de la Entidad, basta con que llame y la solicite. Si quiere realizar



alguna consulta u operación relacionada con su cuenta, que no implique movimientos de dinero, la persona que le atiende le pedirá el número de tarjeta y la clave personal que Caja

Laboral le proporciona al contratar el servicio.

Y si desea abrir cuentas, hacer transferencias, domiciliaciones o cualquier operación que implique movimientos de dinero en su cuenta, además de facilitar

el número de la tarjeta y de la clave personal, necesitará responder a una combinación de números y letras que figuran en el dorso de su tarjeta.

Y en caso de pérdida o robo de su tarjeta, nadie podrá acceder a su cuenta, al desconocer la clave personal.

## Referencias

Caja Laboral ya ha emitido un total de 40.000 tarjetas -20.000 corresponden a socios de las Cooperativas- de las cuales 3.500 son tarjetas activas, es decir, de personas que llaman a Telebanka al menos dos veces al mes. Actualmente se están recibiendo 10.000 llamadas al mes y para fin de año se espera atender un total de 18.000 y llegar a 8.500 tarjetas activas.

A modo de referencia, cabe señalar que el BBV, 10 veces mayor que Caja Laboral en volumen de negocio, tiene un parque de 140.000 tarjetas, de las cuales 22.000 son tarjetas activas. Por su parte, el servicio de banca telefónica de la BBK recibió en los primeros nueve meses del pasado año un total de 34.000 llamadas. En Telebanka, con menos personal, se atendieron en ese mismo periodo 42.000. Son datos para ser optimistas.

TU

## Sukurtsal telefonika

**Telebankak sukurtsal baten antzera funtzionatzen du, sukurtsalek eskaintzen dituzten zerbitzu berak ematen ditu: kontuak ireki, maileguak, kreditu-txartelak eta taloitegiak eskatu, transferentziak agindu, ordainketak, nomina... helbideratu, zalantzak argitu eta erreklamazioei erantzun. Konplexua delako ezin bada eskatzen den eragiketa burutu, eragiketa bera egiteko erarik egokiena ematen da. Hala eta guztiz ere, zihur asko gutariko edozeinek egin ohi dituen kontsultak eta eragiketak burutu ahal izango direla zerbitzu honekin.**

**Egia esateko, zerbitzua horrelako sinplea izanda, oraindik ez du erabiltzaile askorik. Honen zergatia gure eragiketak egiteko modua eta ohitura izan daiteke; eta ohiturekin apurtzea zaila izaten da. Hauxe da Telebankako zuzendaria den Julio Garciak honen inguruan esan digutena: "Badakigu, bai, ohiturekin apurtzea oso zaila dela baina zerbitzu honen bidez denbora asko aurreratzen da. Ez dago kotxea hartu beharrik, ez eta iladan itxaron beharra ere. Telefonoa hartuta edozein eragiketa egin daiteke. Eta nor dago gaur egun gestio batek iraun dezakeen ordu erdia galtzeko prest?"**







industrial representa al 20,6% de la población ocupada total, en la Economía Social llega al 37,4%.

De los 31.369 socios de cooperativas que se registraban en Euskadi, al finalizar setiembre de 1995, 11.286 se hallaban afiliados al Régimen General (el 34%; mientras en España es el 77%) y el resto, 20.083 afiliados (el 66% en Euskadi y el 23% en España) se hallaban inscritos en la Mutuality de Autónomos. La influencia en esta estadística de las afiliaciones de MCC se hace patente en Euskadi, puesto que de los 20.083 afiliados a la Mutuality de Autónomos el 90% aproximadamente pertenece a los cooperativistas afiliados a Lagun-Aro y es el origen de que las estadísticas de afiliación sean tan dispares en Euskadi frente al Estado.

Este simple cuadro ilustra esta situación:

<b>SOCIOS DE COOPERATIVAS (Afiliación a la Seguridad Social)</b>				
ORIGEN	(A)	(B)	TOTAL	(A)/(B)
	Autónomos	Régimen General		
1) Estado	43.870	146.436	190.306	23,0%
2) Euskadi	20.083	11.286	31.369	63,8%
% 2/1	45,8%	7,7%	16,5%	-

Los datos que aquí se exponen surgen precisamente cuando ya se ha aprobado la cobertura por desempleo de los cooperativistas adscritos al Régimen General en las mismas condiciones que se aplican a los trabajadores por cuenta ajena, a través de un Real Decreto que se ha publicado en el Boletín Oficial del Estado el 17 de febrero. Establece ciertas condiciones que tratan de evitar la temida "connivencia" entre socios y Asamblea General -siendo los socios jueces y parte- y que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social argüía como razón del desventajoso tratamiento dado a los cooperativistas, pese a que su cotización era la

**“Una empresa de la raigambre de la Cerrajera no puede pasar desapercibida cuando se va a producir su desmantelamiento absoluto”.**

misma que la que efectúan los trabajadores por cuenta ajena, ¡y esto desde el 19 de junio de 1985!

### **DESAPARECE CORPORACIÓN UCEM**

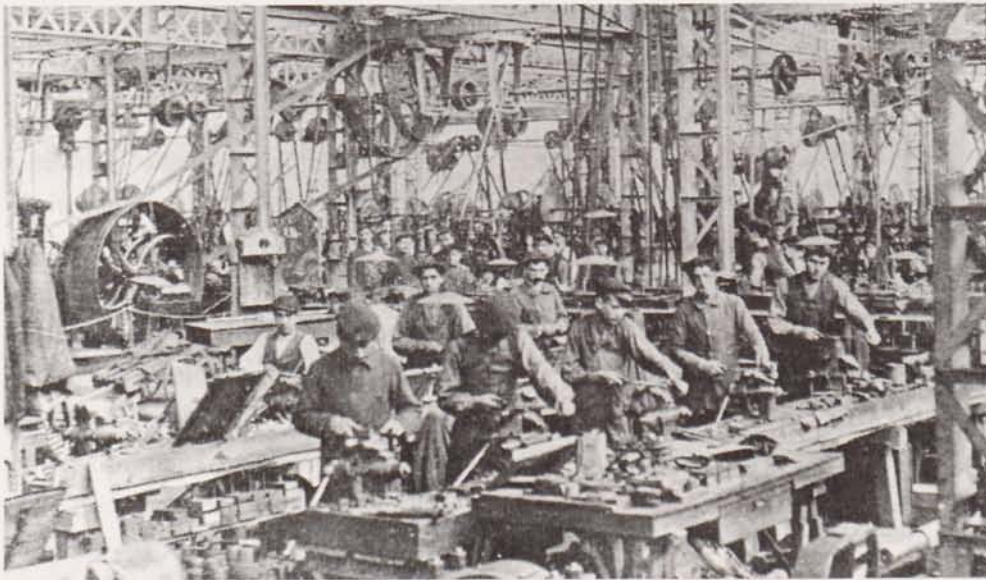
*“La Corporación UCEM acordó en Junta Extraordinaria celebrada ayer (19 de febrero de 1956) en San Sebastián iniciar el proceso de liquidación de la sociedad con todos los activos hipotecados”.* Es la noticia rotunda de prensa que a continuación se amplía con algunos pormenores para explicar en qué ha consistido hasta ahora y en qué va a consistir en el futuro el proceso de

liquidación. Para cualquier mondragonés que sólo ha visto en la Unión Cerrajera forjas y fundiciones, hornos de acero de fusión y recocido, prensas y laminadoras, talleres de maquinaria y troquelaje, montajes de cerrajería y almacenes colmados de productos prestigiosos para enviar al mercado deseoso de adquirirlo, le resulta un triste sarcasmo anotar que *“el más importante activo de la sociedad en la liquidación sea la Sociedad Gran Casino Kursaal, que también se halla en suspensión de pagos”.*

Una empresa de la raigambre de la Cerrajera no puede pasar desapercibida cuando se va a producir su desmantelamiento absoluto, su “fallecimiento”, aunque aún queden vestigios en Mondragón, más como inmuebles que se los disputan ávidos constructores que como empresas prometedoras que albergan unos 84 puestos activos cuando tuvo casi 3.000 en sus mejores épocas. En 1869 ya existía la ferrería OLAZARRA en el barrio de Zaldibar de Mondragón, regentada por “Maixortxo”, José M<sup>º</sup> Resusta. Fue adquirida el 22 de febrero de ese año por el mismo José M<sup>º</sup> Resusta y José Vergarajauregui. Este puso el dinero desde Oñate y aquél, “Maixortxo”, sus conocimientos de la empresa creando Vergarajauregui, Resusta Y CIA. Esta empresa y Cerrajera Guipuzcoana dieron origen en 1906 a la Unión Cerrajera. Se acabará, por tanto, casi 130 años de una historia fecunda porque en torno a la Cerrajera y con sus mismos modelos de acción empresarial, se crearon varias empresas en Mondragón, Aretxabaleta, Elorrio, Eskoriatza y hasta Patricio Echevarría en Legazpia.

También de Cerrajera proceden los fundadores de la *“experiencia cooperativa de Mondragón”*. Cerrajera era una empresa generosa, paternalista,





Instalaciones de Unión Cerrajera en 1910.

amplia de conceptos sociales para aquélla época, dinástica en sus proyectos sucesorios y algo confiada en que la inercia y la herencia eran impulsos suficientes para mantener un ritmo pujante del equilibrio económico que jamás se creyó iba a decaer.

De todos modos el cambio de la Dirección que existía hasta cerca del segundo tercio de siglo y el comienzo de otro, en torno al último tercio -en la decena del '60- provocó una mutación decisiva en los modelos de gestionarla, que unidos a la implacable competencia, que ya había surgido interna y externamente, han ido erosionando sus fuertes cimientos. Llegaron gerentes profesionales con poco arraigo, y, más tarde, algún que otro aventurero que más pensaron en lo que se podrían enriquecer ellos que en la misma empresa. Al faltar una dirección competente, entregada, visible y con éxito, el comportamiento social fue en paralelo dejando para la última fase de su vida un rastro de despropósitos y abandonismo cuyo resultado ahora se percibe en toda su dimensión.

Esto no sólo ha ocurrido en Cerrajera. Esta es una imagen que se ha repetido

en tantas otras empresas y no es procedente, ahora mismo, hacer moraleja de esta historia porque este tipo de lecciones son de las que no se explican. Sim-

**“Cerrajera era una empresa generosa, paternalista, amplia de conceptos sociales para aquélla época, dinástica en sus proyectos sucesorios y algo confiada en que la inercia y la herencia eran impulsos suficientes para mantener un ritmo pujante del equilibrio económico que jamás se creyó iba a decaer”.**

plemente se ven y se sienten en duelo, como el definitivo entierro de un ser querido.

## REPARTO O AUMENTO DEL TRABAJO

Una propuesta, amable, bien intencionada y hecha desde una perspectiva sociológica experimental, se presenta como novedad para crear más empleo ... estadístico: repartir el trabajo.

Antes se decía que habría que repartir “la tarta” de la riqueza creada, y se objetaba que primero habría que hacerla mayor aunque las actitudes solidarias debían primar sobre la injusticia. Ahora se habla de distribuir el esfuerzo con que cada miembro de la población activa debiera contribuir con su trabajo a la producción y nadie dice que lo que hay que hacer es, precisamente, que el “tajo” sea mayor, que seamos capaces de generar más riqueza, para nuestro consumo y para exportarla, y así ajustar ciertas cifras que se están desbaratando: las del Estado de Bienestar, las de nuestras comunicaciones -de transporte, de información e hidráulicas- e impidiendo que seamos homologados con los criterios de Maastricht.

Lo que ocurre en un mundo tan interconectado, en el que las fronteras van bajando sus umbrales, es que los ciudadanos de cada país cada vez tienen menos competencia entre sus paisanos. La tienen con quienes habitan otros estados para conseguir que sus productos invadan mercados ajenos y el resultado de su esfuerzo técnico y exportador aumente el bienestar de sus más próximos: sus conciudadanos. La riqueza que hay que generar entre todos la quieren producir sólo unos cuantos países sin importarles que otros



cierran sus empresas por no poder acceder a su capacidad técnica, a su laboriosidad y a su conocimiento de cualquier gestión necesaria para adquirir, vender y colocar sus productos, con óptima calidad y refinado precio, a la mayor parte de habitantes de la Tierra que pudieran pagarlos.

Y este es el dilema y la alternativa, y no otros más blandos, menos eficientes, que podrían consistir, por ejemplo, en que cada empleo a jornada completa se dividiera para que en el mismo puesto trabajaran dos personas, cada una de las cuales solo trabajaría la mitad del tiempo, que sería suficiente para pasar a ser "población ocupada": aquélla que trabaja, al menos, una semana por mes.

Lo que ocurre es que mientras en Alemania por ejemplo trabaja un 45% de la **población total**, en España sólo trabaja un 30% -los 2/3 relativamente- y, sólo por eso, se explica en gran parte que nuestra renta anual apenas llegue a los 14.000 dólares, mientras en Alemania es de más de 28.000. Casi sólo por el hecho de trabajar un tercio menos de la población en nuestro país tenemos una renta que es la mitad. Son más eficientes, pero además trabajan más alemanas y alemanes en puestos remunerados.

Nuestra población activa "la ocupada, más los que están buscando empleo" es el 50% de la que tiene 16 años y actitud positiva para ponerse a trabajar. En Alemania este último dato se eleva al 65%. Si además en este país existe el 10,5% de parados y en el nuestro el 22,8% sobre esta población activa, nos lleva a que la "**tasa de actividad sobre la población total**" sea una mitad más alta: 30% y 45%.

Parece que la buena solución es hallar opciones de trabajo aumentando "el tajo", la tarea, el espacio com-



**"Parece que la buena solución es hallar opciones de trabajo aumentando "el tajo", la tarea, el espacio competitivo de nuestras industrias, auténticas generadoras de valor añadido y capaces de desencadenar la creación de otros empleos".**

petitivo de nuestras industrias, auténticas generadoras de valor añadido y capaces de desencadenar la creación de otros empleos. Nos parece que todas las demás no son soluciones que puedan restablecer el equilibrio social aportado por el pleno empleo. De llegarse a una mayor saturación de empleos y a una población ocupada del 65÷70% sobre la población activa, entonces sí se podría comenzar a estudiar el "reparto del trabajo".

En MCC existen unos 1.000 empleos en esta situación en Auzo-Lagun y Alecop y otros. Son empleos que conjugan las tareas del hogar y el estudio, respectivamente, con el trabajo a media jornada. Estas sí son soluciones que tienen coherencia económica y social.

TU



# Conceptos elementales de la gestión de la

## ¿De quién es la culpa?

Recientemente se han publicado los resultados de una encuesta de ámbito estatal sobre las Condiciones de Trabajo, realizada a principios de 1993. La muestra encuestada representa a un colectivo de más de siete millones de trabajadores de los sectores industrial y de servicios.

De la abundantísima información que se extrae del estudio, cuyo análisis requeriría un espacio mucho mayor que estas páginas, quiero llamar la atención sobre una idea que viene el caso:

**La mayoría de los trabajadores encuestados (el 54,4%) piensa que "los principales responsables de los accidentes laborales son ellos mismos" por motivos como "exceso de confianza, distracción o falta de precaución".**

Es decir, los trabajadores se sienten culpables. ¿Son realmente culpables?

## De la culpa a la causa

El concepto de culpa no pertenece al campo semántico de la gestión. Es un concepto moral. No es un término científico ni técnico, apto para analizar y buscar la solución de los problemas.

El concepto adecuado es el de causa. La causa es el por qué. Preguntar quién tiene la culpa de que ocurran los accidentes, implica sentimientos de



agresividad o de autodefensa. Preguntar por qué ocurren los accidentes, significa dar el primer paso en busca de la solución del problema.

La pregunta por el culpable exige una respuesta simple: "tal persona o tal grupo es el culpable". La pregunta por la causa nos lleva a una respuesta compleja: las causas de un accidente -de cualquier fenómeno- son siempre múltiples y no siempre fáciles de identificar.

## El riesgo o la causa potencial

Si actuamos sobre las causas de los accidentes, eliminándolas o controlándolas, éstos no volverán a repetirse.

Pero sería trágico que tuviéramos que esperar a que se produzcan los accidentes para actuar (aunque esto es lo que pasa a menudo). El accidente, sobre todo si causa baja laboral, supone un verdadero derroche, un despilfarrero de recursos de todo tipo.

Por esto, la gestión de la Seguridad debe ser ante todo **preventiva**: su objeto es evitar el accidente. El concepto clave de la gestión preventiva de la Seguridad (y de la Salud laboral, en general) es el de **riesgo**. El riesgo es la causa potencial de un accidente. Se suelen distinguir tres tipos de riesgos, atendiendo a su localización:



# tales seguridad

Julio Cantón



- los que provienen de las **máquinas e instalaciones** (riesgos físicos).
- los que se originan en la **organización y en los procesos** (riesgos organizativos).
- los que se derivan de los **actos** de las personas (riesgos del comportamiento inseguro).

## La gestión eficaz

La gestión de la Seguridad consiste, por consiguiente, en actuar sobre los riesgos de accidente con el fin de eliminarlos (si es posible) o, al menos, controlarlos y mantenerlos a raya.

Si llevamos a cabo una gestión eficaz sobre los riesgos podemos aspirar a que los accidentes no se produzcan nunca. El secreto de la eficacia de esta gestión reside en dos características:

- que sea una gestión sistemática, que incluya la planificación de objetivos alcanzables, la organización de los recursos necesarios, el control de los resultados y la mejora continua.
- que sea una gestión integrada, formando parte inseparable de la función empresarial, que es responsabilidad de la Dirección y, por extensión, de todos los trabajadores.

TU

## Recapitulando y concluyendo

Me temo que la "lección" de hoy ha sido un poco abstracta. Se pretendía aclarar los conceptos básicos de una gestión eficaz de la Seguridad en el trabajo. Es importante tener las ideas claras para que podamos entendernos y trabajar juntos. Recordemos:

- No es útil el concepto de culpa en un contexto de gestión. El concepto verdaderamente útil es el de causa y, tratándose de una gestión preventiva, el de riesgo o causa potencial.
- La gestión sistemática e integrada de la Seguridad tiene como finalidad la eliminación o, al menos, el control de todos los riesgos de accidente. Es responsabilidad ineludible de la Dirección de la empresa y de todos los trabajadores.

Ahora podemos responder a la pregunta del inicio con conocimiento de causa: los trabajadores no son "los principales responsables de los accidentes de trabajo". Esta auto-inculpación es fruto de una vieja creencia profundamente arraigada en nuestra cultura, según la cual el trabajo es un castigo que conlleva, no sólo el sudor de la frente, sino también, fatalmente, riesgos para la salud y para la propia vida.

Creencias como esta, instaladas durante milenios en nuestra cultura y en nuestras mentes, son causa de muchos comportamientos inseguros de las personas, constituyen un importante riesgo para la Seguridad en el trabajo. Este debe ser uno de los primeros objetivos de la gestión de la Seguridad en el trabajo: Abandonar estas viejas creencias. Adquirir el convencimiento de que, mediante una gestión eficaz de los riesgos, podemos lograr el objetivo de cero accidentes.



Su lanzamiento está previsto para el mes de abril.

100 páginas de información gráfica relativa a nuestra Corporación estarán a disposición de los usuarios.

## MCC en Internet



acceso como para que el mismo alcance un nivel competitivo adecuado para distinguirse entre los 100.000 servidores actualmente activos en todo el mundo.

Para lograrlo, MCC prepara en estos momentos un fondo documental y técnico audiovisual de naturaleza viva y dinámica, disponible en castellano, euskera e inglés,

ofreciendo una retrospectiva general de la historia, la oferta de productos y servicios o la presencia internacional de la Corporación.

Por tanto, a partir del mes de abril, y en cualquiera de los referidos idiomas, se podrá acceder a contenidos relativos al perfil corporativo, a la actividad de las distintas divisiones que conforman la Corporación, el reparto geográfico de su presencia internacional, consultar las cifras de actividad del último ejercicio o... simplemente ojear algunos artículos de nuestra revista TU Lankide.

Dichos contenidos están siendo preparados por MCC Servicios, entidad

encargada igualmente de la gestión del servidor, y serán confiados a un equipo mixto encargado de las labores técnicas de desarrollo y despliegue del servidor. Dicho equipo está compuesto por técnicos de MCC Servicios, del Grupo Informático de MCC, constituido por las empresas Fagor Sistemas (Mondragón), ISEI (Andoain) y SEI Fagor (Francia) y de ENYCA, Ingeniería y Telecomunicaciones.

Una vez que el servidor WEB esté operativo, MCC pretende llevar a cabo una fase de experimentación y de difusión de sus posibilidades ante las distintas empresas de la Corporación. A resultados de dicha experimentación y como resultado de los contactos con cooperativas que preparan ya sus propios contenidos, se espera que nuevos invitados y contenidos vengán a enriquecer el fondo documental y audiovisual del servidor de MCC, consiguiéndose efectos de escala y haciendo más económica su explotación y mantenimiento.

Convencida de las ventajas que ofrece la telemática como herramienta para

**A** partir del próximo mes de abril, la Corporación MCC pondrá en marcha a través de Internet su propio servidor World Wide Web. Con este servidor, tanto MCC como el conjunto de las empresas adscritas a la Corporación tendrán una ventana abierta al mundo durante las 24 horas del día, a través de la cual se ofrecerán hasta 100 páginas de información gráfica relativa tanto a la actividad económica del Grupo como al propio movimiento cooperativista así como a la actividad institucional del mismo.

Si bien ya de por sí la llamada "Experiencia Mondragón" y el amplio abanico de relaciones comerciales que MCC desarrolla en todo el mundo aportarán un atractivo innegable a su servidor, MCC espera poder diseñar un servidor suficientemente interesante y de fácil

la mejora de los procedimientos cotidianos de trabajo en ámbitos tales como desarrollo de producto, gestión comercial y servicio de asistencia a clientes, MCC contempla la puesta en marcha de



## Auzo Lagunek ISO 9002 Kalitate ziurtagiria jasotzeko ekitaldia burutu zuen hil honen hasieran

su servidor WEB como una primera fase de contacto con las nuevas posibilidades ofrecidas por las tecnologías de la información.

### Servicios disponibles

Los servicios a los que podrán optar las cooperativas a través del servidor WEB de MCC serán los siguientes:

- Instalación y alquiler de espacio en disco del servidor de MCC para publicar información sobre las Cooperativas.
- Generación de enlaces de correo electrónico para comunicación con las cooperativas.
- Posibilidad de acceso directo a la información sobre la Cooperativa en Internet.

Asimismo, se está analizando la posibilidad de ofrecer desde el servidor WEB de MCC, otra serie de servicios como pueden ser la actualización de la información que se emite a través de Internet; estadísticas de número de personas conectadas, origen por países, número de visitas por página; elaboración de páginas formulario

-para permitir a los usuarios del WEB pedir datos adicionales sobre los productos de la Cooperativa-, y anuncio del WEB en los principales sistemas de búsqueda para facilitar su mayor "visualización" dentro de la red Internet.

## Kalitatezko elikadura

**A**uzo Lagun kooperatibak Kalitatearen Nazioarteko ISO 9002 ziurtagiria eskuratu zuen pasaden martxoaren 1ean Veritasen filialaren "Bureau Quality International"-en (BVQI) eskutik, bereziki horretarako antolatutako ekitaldi batean. Hauxe da Estatuko bere sektoreko enpresetan eta taldeei zuzendutako sukalde zentraletan nazioarteko kalitate ziurtagiri hau eskuratzen duen lehen

enpresa. Gainera, Euskal Autonomi Elkartean errestaurazio kolektiboan jarduten duten enpresen artean Auzo Lagun aintzindari da eta egunean 14.000 janari banatzen ditu, beti ere bezeroaren beharrak kontuan izanda.

On Jose M<sup>o</sup> Arizmendiarieta 1969an sortutako enpresa proiektu honek 1527 milioi pezeta fakturatu zituen 1995ean bere garbiketa eta errestaurazio dibi-sioetan. Eskola eta unibertsitate taldeak, enpresak, ospitale eta zentroak eta hirugarren adinekoen egoitzak dira, gaur egun, Auzo Lagunen bezerorik nagusienak.

### Bezeroaren satisfazioa

Auzo Laguneko zuzendaritzak lehen-tasunezko lekua ematen dio kalitateari,

izan ere jakin badaki jardura honetan sentibera eta exigentea den bezeroaren satisfakzioa dele bere enpresaren arrakasta ziurtatuko duena.



Horregatik, kalitate sistema bat garatu eta ezarri du funtsezko bi alderditan oinarrituta: kalitate higieniko sanitarioa ziurtatzea eta ISO 9000 nazioarteko arauen arabera enpresaren kalitatea ziurtatzea.

Kalitatearen aldeko apustuari tinko helduz, 93. urtearen amaiera aldera Auzo Laguneko zuzendariak Bureau Veritas enpresa, esparru agroalimentarioan izen eta esperientzia handia duen entitate, kontratatu zuten, ISO 9002 arauetan oinarritutako kalitatea ziurtatzeko sistema ezartzeko oholkulari gisa.

Lan horren saria ISO 9002 kalitate ziurtagiria eskuratzea izan da.

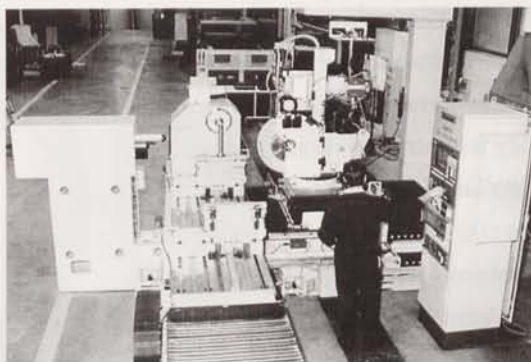
Zorionak bada, Auzo Laguneko langile guztiei.



Acogiéndose a la estrategia de especialización en el motor del automóvil, su nueva gama ofrece soluciones integrales en el campo de rectificado del cigüeñal.

## DANOBAT completa su gama de rectificadoras

**L**a Cooperativa Danobat, en el contexto de su estrategia de especialización en el motor del automóvil, ha desarrollado una gama completa de rectificadoras capaces de abordar todas las operaciones de rectificado de cigüeñal. Con la ejecución de la "Rectificadora de Apoyos", modelo MW-S1-75-CNC Danobat podrá satisfacer las necesida-



des más exigentes de los fabricantes de automoción que deseen el mecanizado

completo de la pieza más importante y tecnológicamente más complicada del motor.

La garantía tecnológica del diseño y desarrollo de las distintas piezas del cigüeñal viene avalada por el avanzado sistema de cálculo y diseño por elementos finitos utilizado en la fase de concepción de la máquina y los modernos medios utilizados en la fabricación, ofreciendo como resultado máquinas que satisfacen las más estrictas exigencias de calidad y precisión del mercado.

Danobat, cooperativa integrada en la División de Bienes de Equipo I de MCC, cuenta con más de 45 años de experiencia en la división de rectificado, y sus máquinas rectificadoras han estado orientadas fundamentalmente al sector de automoción.

Ikerlan desarrolla un proyecto que permite analizar el comportamiento de lo que pudieran ser los centros de mecanizado del futuro.

## El "hexápodo" de Ikerlan

**E**l centro de investigación Ikerlan ha diseñado una estructura basada en el sistema ideado por V. Gough en 1949 y que permite analizar sistemas complejos y acercarse a lo que pudiera ser el comportamiento de los centros de mecanizado del futuro. Es una especie de torre de pruebas de grandes estructuras que ya desde 1949 se ha aplicado en campos tan variados como máquinas de ensayos, simuladores de vuelo o robótica, y que ahora también se aplica en el sector de



máquina-herramienta.

A lo largo de los últimos años han sido varios los intentos para desarrollar máquinas basadas en la estructura

hexápodo, pero el elevado costo de su sistema de control ha dificultado su implantación. Pero hoy en día la informática ha dejado de ser un obstáculo y además, la necesidad de conocer el comportamiento mecánico de estructuras complejas, llevaron en 1993 al clúster de máquina-herramienta en colaboración con Ikerlan, a la puesta en marcha del proyecto "Simulación de Sistemas Mecatrónicos para la M-H". Es decir, sistemas que incluyen dominios como la mecánica, la electrónica, la ingeniería de control y la hidráulica.

Para dar respuesta a este reto, Ikerlan ha desarrollado el control de una estructura Hexápodo que permite la generación de todo tipo de movimientos con desplazamientos de hasta 600mm, velocidades lineales de 0,3 m/sg. y aceleraciones de 1sg. a plena carga útil.



Con el fin de adecuar sus infraestructuras a los pedidos ya contratados y de optimizar los procesos de fabricación.

## Fagor Arrasate mejora sus instalaciones

**L**a Cooperativa Fagor Arrasate está realizando varias acciones de mejora en su nave de montaje de prensas.

Una de las más espectaculares es sin duda la construcción de un foso de 6 metros de profundidad con el objeto de ganar altura para la construcción de las prensas de grandes dimensiones que fabrica la Cooperativa. Se trata de un foso que ha supuesto un inversión próxima a los 50 millones de pesetas, y que posibilitará a la empresa de Arrasate acceder a pedidos de prensas de volúmenes superiores a los actuales. Asimismo, la construcción de este foso de 25 metros de largo, 8,5 metros de ancho y 6 de profundidad, era una condición "sine qua non" para poder dar respuesta a algunos de los pedidos ya contratados y que se fabricarán durante 1996 e incluso 1997.

La obra, que ha sido asignada a Construcciones Brues, la dirección de la misma corresponde a LKS, es por tanto una respuesta a las cada vez más exigentes condiciones impuestas por los clientes a la hora de realizar sus pedidos.

### Nueva mandrinadora

Asimismo, otra de las novedades en la nave de montaje de prensas es que

ya está en marcha una nueva mandrinadora para la mecanización de piezas de grandes dimensiones. La inversión realizada para la puesta en marcha de esta máquina ha sido de cerca de 200 millones de pesetas y el objeto de la misma ha sido el de agilizar los procesos de fabricación.

Está equipada con almacén de cabezales automático, control

numérico 8050 de Fagor, mesa giratoria y cambio automático de herramientas.

Se trata en definitiva de una inversión con el mismo propósito de la realizada para construir el foso; el fin último es el de contar con unas infraestructuras y un equipamiento moderno para dar respuesta a las exigencias de los clientes.





## Reconfigura su organización para atender a la demanda de mejora de producto

### IDEKO se reorganiza

**E**l centro tecnológico IDEKO ha reestructurado su organización, poniendo en marcha el área de Ingeniería de Producto, que se encargará de analizar las tendencias del mercado y de colaborar en la definición de las estrategias de desarrollo del Producto de sus clientes.

La constante evolución de las máquinas-herramienta y las características específicas de la competencia, que ha obligado a la mayoría de los fabricantes a ofertar soluciones bajo pedido, hizo en su día que IDEKO Centro Tecnológico



fuese precursor de una "Normativa para el desarrollo e innovación de producto", actualmente implantada en la mayoría de las empresas clientes. El objetivo de esta metodología era y sigue siendo, garantizar el éxito e idoneidad de los

nuevos desarrollos, con previa reflexión sobre las posibles soluciones tecnológicas y condiciones económicas y de mercado del producto a fabricar.

Hoy en día, la internacionalización de los proveedores y usuarios de máquina-herramienta, la evolución técnica de la oferta y la demanda, y la necesidad de conocer los productos de los competidores y los nuevos procesos que van apareciendo en el mercado, han sido las dos principales razones para que IDEKO Centro Tecnológico

haya apostado por adaptarse y atender a la demanda de mejora del desarrollo de producto mediante la reestructuración de su organización actual y poniendo en marcha el área de Ingeniería de Producto.

Se trata de un "software" desarrollado por SEI FAGOR y la americana ORACLE destinado a la mejora de la productividad, calidad y servicio de los departamentos comerciales. La empresa zuberotarra EMAC decide su implantación.

### El "X-Negocio" de SEI FAGOR

**L**a empresa zuberotarra EMAC se ha convertido en el número 14 de la lista de clientes de SEI FAGOR que han optado por el sistema de gestión comercial "X-Negocio" desarrollado conjuntamente por SEI FAGOR y por la multinacional americana ORACLE.

EMAC, empresa destinada a la transformación del caucho, ha contratado a SEI FAGOR la implantación de una serie de módulos del "X-Negocio"

para desplegar un abanico de funcionalidades que permitan la administración de ventas, disponer de importantes niveles de estudio analítico y gráfico de fórmulas multinivel, así como la gestión de materias primas y de las compras en vinculación directa con el sistema de control de las variables que gobierna el funcionamiento del reactor de mezclas encargado de la obtención de los diversos productos semielaborados.

### Recogida de residuos

Asimismo, la empresa SITCOM, responsable de la recogida y el tratamiento de basuras y residuos domésticos de la Costa Sur de Las Landas (Francia), ha contratado a SEI FAGOR el desarrollo de un sistema informático de ayuda a la decisión con el propósito de mejorar el servicio ofrecido a los 77 municipios pertenecientes a la Mancomunidad de la franja costera de Aquitania.

SEI FAGOR se encargará de concebir una herramienta informática cuyo propósito será la optimización de los ciclos y trayectos de recogida efectuados por la flota de camiones de SITCOM, así como la gestión y el mantenimiento de los contenedores de recogida a lo largo de la referida franja costera.



## Otalorakoak



Tendrá una duración de 16 horas y pretende hacer comprender a los directivos las claves del proceso de cambio

### CURSO SOBRE GESTIÓN DEL CAMBIO

Los próximos días 18 y 19 de abril Otalora tiene previsto impartir un seminario sobre "La gestión del cambio". Es un curso dirigido a los directivos cuya pretensión es la de prepararles para gestionar correctamente los procesos de cambio que tienen que liderar o impulsar en sus empresas.

El programa estará estructurado en base a seis módulos: naturaleza del cambio, respuesta individual al cambio, planificación del cambio, gestión del aspecto humano del cambio, evaluación del esfuerzo de cambio, y la negociación del cambio organizacional.

Para más información sobre este curso podéis poneros en



### IKAS 95EKO AMAIERA EKITALDIA



Pasa den hilean ospatu zen Otaloran IKAS 95eko izeneko ikastaroaren amaiera ekitaldia.

Urtebete luze batez aritu dira ikasle guztiak, Jose M<sup>º</sup> Larrañagaren zuzendaritzapean, gestio enpresarialari buruzko ikastaro honetan parte hartuz, ikasketak egitearekin batera MCCko kooperatiba ezberdinetan lanean ziharduten bitartean.

Betiko moduan egun honetako egitaraua hiru zatitan banaturik izan zen.

Lehenengoan ikaskideek balorazioa egin zuten eurek buruturiko IKASi buruz.

Bigarrenengan berriz, Juan Mari Uzkudun, Automozio Dibisioako zuzendariak "Produktzio Kooperatiben orainaldia eta etorkizuna"-ri buruzko hitzaldia eman zuen. Arreta handiz jarraitu zuten ikaskideek Juan Marik emaniko hitzaldia.

Eta egun honetako egitarauaren hirugarren atalean diplomamen banaketa egin zen.

Ohiko argazkiak eta bazkariarekin amaiera eman zitzaion pasa den urtetik hona luzatu den ikastaro honi. Zorionak bada ikaskide lizentziatu berri hauei!



**Mondragón Eskola Politeknikoak antolaturik, 20 teknikari eta zuzendarik 504 orduz luzatu den edizio honetan hartu du parte**

## Kalean da produkzio zuzendaritzako master programaren V. promozioa

**T**995eko urtarrilean martxan jarri zuten programari amaiera eman zioten ofizialki hil honen 1ean Otalora hezkuntzetxean.

Master honek Mondragón Eskola Politeknikoa eta Euskal Herriko enpresen artean dagoen elkarlan estua aditzera emateko balio izan du. Promozio honetan, Komunitate Autonomo osoan zehar kokaturik dauden enpresa

ezberdinen pertsonak parte hartu dute. Hala nola Manufacturas Aranzabal, ITP, Urbina, URSSA, Tratamientos Té-



ricos Riza, Egamaster, Bihar, Fagor Elekatresnak, Elektra Gasteiz, FPK, etabar.

Ekoizpen zuzendaritzako master programak industri enpresen esparruko ardura handiko lanpostuetan diharduten edo jardungo duten profesionalak euren enpresen sistema produktiboen gestioan gaitzea du helburutzat.

Programa hau egun lanean ari diren profesionalak zuzendua izan da. Honek modulo ezberdin bakoitzeko ariketa praktikoak eta landutako arlo ezberdina jorratzen dituen bukaerako proiektua garatzea egin du posible.

### Iraunkor

Mondragón Eskola Politeknikoa, Iraunkor heziketa iraunkorreko bere zentroaren bidez, heziketarako programa hauekin aurrera egiteko asmoa du. Dagoeneko 21 ikasle berriekin Produkzio Zuzendaritzako masterraren seigarren edizioari ekin diote.

Gainera, ETEOrekin batera, 139 ikastaro ezberdine-

ko programa ere eskaini du, gure enpresen giza-baliabideen gaitasuna sendotzeko asmoarekin.

## Fagor en la Expotecnia '95 de Bangkok

**F**agor, en su proceso de internacionalización, estuvo presente en la feria "Expotecnia '95" que tuvo lugar el pasado mes de diciembre en Bangkok. Allí se presentaron productos como MICROMATV, el sistema universal SRM 6000 y la gama de amplificadores de banda para mástil AMB 600.



FAGOR se contó con una visita de excepción, la de la Princesa de Tailandia y la Infanta Elena, que acompañadas por la Consejera de Comercio Exterior del Gobierno Vasco, Rosa Díez, se interesaron por la evolución de FAGOR en el mercado asiático. En la foto, Gregorio Markaide, de Fagor Electrónica, estrechan-

Entre el numeroso público que se acercó hasta el stand do la mano a la Infanta Elena.



## Nos han visitado...

### ¿Cuál ha sido el motivo de su visita a MCC?

En primer lugar conocer "in situ" su Experiencia Cooperativa, de la que ya tenía alguna referencia hace algún tiempo. Y en segundo lugar ha sido una visita institucional con el ánimo de acercarme a empresas con las cuales podamos realizar intercambios de negocios.

### ¿Qué tipo de negocios?

El análisis de las distintas posibilidades es algo que corresponde a los hombres de negocios. Yo personalmente creo que algunas cooperativas de MCC pueden

## Awie J. Marais Embajador de Sudáfrica en España



ral y social.

### ¿Tienen empresas cooperativas en Sudafrica?

Sí, pero no a este nivel. Por ejemplo en Ciudad El Cabo tenemos cooperativas de productores de vinos. Son fuertes y tienen mucho éxito, pero son fenómenos aislados. Aquí tenéis cooperativas en todos los sectores.

Sinceramente pienso que debemos hacer las gestiones oportunas para enviar aquí algún periodista de Sudáfrica, que conozca esta Experiencia y que a continuación informe a los sudafricanos sobre las Cooperativas de Mondragón, porque creo que

## “Mondragón es un ejemplo de primera línea para nuestro país”

realizar “joint-ventures” o empresas mixtas con compañías sudafricanas.

Sudafrica es hoy en día un mercado de 40 millones de habitantes, pero además es la fuerza tractora de África del Sur, que tiene alrededor de 140 millones de habitantes, un mercado fuerte y libre. La posibilidad de penetrar en ese mercado a través de Sudafrica es una oportunidad real.

### ¿Qué le ha impactado de su visita?

Me ha impactado la visión que tuvo este sacerdote, no solamente en el

terreno de lo social, sino también en el área tecnológica, comercial, industrial...

Pero creo que el mensaje más importante es el mensaje político que trasciende a la Experiencia Cooperativa. MCC con sus casi 28.000 empleados es un ejemplo de primera línea para nuestro país. No cabe duda de que podemos aprender de este modelo, más si cabe en la nueva Sudafrica donde estamos tratando de reactivar la situación de nuestro país, tanto a nivel político, como económico, cultu-

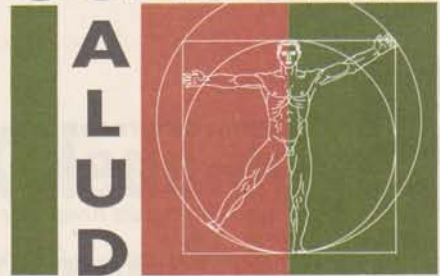
es interesante para nuestro país.

### ¿Desea añadir algo más?

Que ha sido una visita excelente. He tenido la oportunidad de viajar por muchos países, pero nunca había visto una organización Cooperativa de esta dimensión. Estoy totalmente impresionado con todo lo que he visto en Mondragón, por eso quiero agradecer la gentileza que desde el Departamento de Operaciones Internacionales de MCC han tenido conmigo, y por la oportunidad que me han dado de aprender de vuestra Experiencia.



## OSASUNA



# Squash:

## ¿Deporte arriesgado?



**A** pesar de que el "boom" de la práctica de esta actividad haya decrecido, seguro que alguno de vosotros/as seguís jugando con mayor o menor asiduidad a este deporte o sentís interés por iniciaros en él.

En estos tiempos de creciente preocupación por el bienestar físico, se considera la práctica del "squash" como paradigma de la buena forma física. Además, es un juego sencillo que no precisa tener un buen adversario pues la pelota viene rebotada de la pared, y

además resulta bastante económico. Por todo ello los principiantes pueden disfrutar partidos enseguida y progresar en el juego.

¡Pero ojo!, se trata de un deporte energético que exige una tremenda CANTIDAD DE ESFUERZO FÍSICO en BREVE TIEMPO. Sabemos que su práctica exige desplazamientos cortos pero muy bruscos (¡¡jo, menudas agujetas!) con el consiguiente riesgo de tirones o contracturas musculares. Deberíamos saber que se alcanzan frecuencias cardíacas máximas (ver cuadro) susceptibles de crear problemas a nivel cardio-vascular. Requiere asimismo,

### Consejos

- Realizar un reconocimiento médico previo para asegurar nuestra aptitud física. (Especialmente aquellas personas con edad superior a 35 años o con factores de riesgo conocidos como hipertensión arterial, obesidad, estrés intenso...).
- Antes del "match" realización de un calentamiento completo consistente en 10-15 minutos de carrera continua, ejercicios de calentamiento a nivel articular y ejercicios de estiramiento muscular (Ver tabla de estiramientos T.U N° 393).
- Empleo de pelotas "vivas" (punto azul) en el peloteo previo al partido.

### Errores

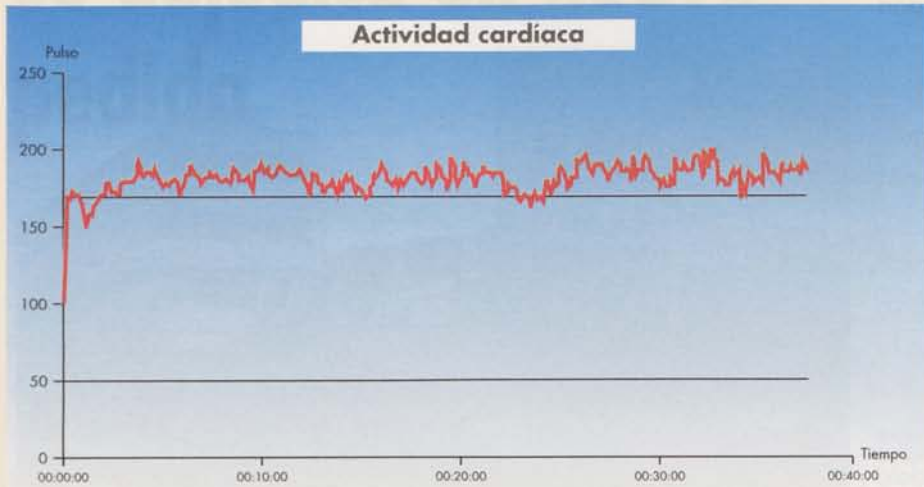
- Jugar a "tope" sin estar en buenas condiciones físicas.
- A nivel de iniciación, jugar con pelotas "lentas" (Punto amarillo y blanco)...
- No escuchar a tu cuerpo o no realizar una correcta vuelta a la calma (Estiramientos T.U N° 393)



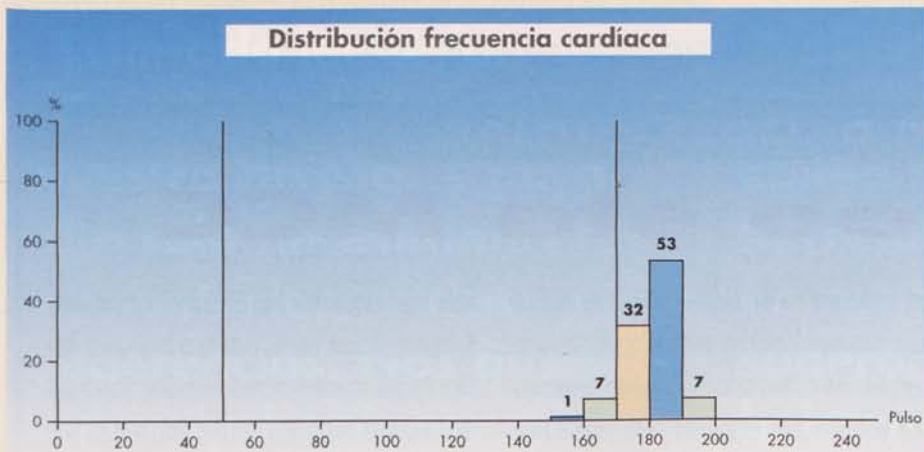
exigencias articulares a nivel de tobillos, rodillas y hombros muy significativas por la brusquedad con que se manifiestan.

No pretendemos ahuyentar a nadie

del "squash", sino que dadas las peculiaridades arriba expuestas, tratar de que su práctica sea la más correcta (o segura) posible, evitando riesgos innecesarios.



Esta gráfica corresponde a un partido de "squash" entre dos personas de un nivel físico-técnico-táctico similar. La gráfica, por sí sola, es bastante representativa. Nos muestra la muy "alta" frecuencia cardíaca mantenida durante todo el partido. Los descensos de frecuencia se deben a los momentos de saque-punto, saque-punto. (Hemos omitido los valores correspondientes al calentamiento que, por supuesto, se realizó previo al partido).



Atendiendo a la distribución de las pulsaciones, señalamos que los regímenes de pulsaciones han sido MUY ALTOS (acordémonos de la famosa fórmula 220 - (menos) la edad, cuyo resultado nos da la frecuencia máxima teórica que puede alcanzar cada individuo). En este caso, se trata de una persona activa, en un estado de forma óptimo y de 29 años.

¡QUE CADA UNO SAQUE SUS PROPIAS CONCLUSIONES!

FEDERACION DE COOPERATIVAS  
DE TRABAJO ASOCIADO

DE EUSKADI

## El Arte de Ser LIDER EMPRESARIAL HOY



AUTOR:  
DIONISIO ARANZADI

## El arte de ser líder empresarial hoy

El pasado día 6 de marzo se realizó en Bilbao la presentación del libro titulado "El arte de ser líder empresarial hoy", realizado por Dionisio Aranzadi a petición de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi. En la presentación estuvo presente Ramón Jauregi, Consejero del Departamento de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social, quien en una breve intervención realizó un somero análisis de la publicación.

El libro en sí es una profunda reflexión sobre el liderazgo en la empresa; el líder es el motor de las nuevas orientaciones de gestión como la calidad total, la innovación, la cercanía al cliente y la potenciación de las personas. Asimismo, las exigencias de la competencia global, la desregulación y la aceleración del cambio tecnológico demandan la presencia del líder empresarial, figura clave para el triunfo de la empresa.

Dionisio Aranzadi es licenciado en Teología y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Actualmente es Vicerrector de la sede en San Sebastián de la Universidad de Deustu.

Es autor de los libros "Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia", y "El arte de ser empresario hoy".



## Irizar obtiene el Premio Príncipe Felipe a la Calidad Industrial

**L**a Cooperativa Irizar ha resultado ganadora del Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en la modalidad de Calidad Industrial. Esta tercera edición del Premio, que se celebra por iniciativa de los Ministerios de Industria y Energía, y Comercio y Turismo, está dirigido a premiar el esfuerzo e iniciativa de las empresas en la mejora de la competitividad.

La obtención del galardón es si cabe más meritoria puesto que ya el año pasado la Cooperativa de Ormaiztegui consiguió el mismo premio en la modalidad de diseño industrial.

El motivo de este prestigioso reconocimiento fue la implantación de la reingeniería como modelo de gestión, y que ha sido enfocada hacia un mayor acercamiento al cliente en un proyecto de mejora continua de la calidad y el servicio. Este nuevo modelo de gestión, adoptado en la empresa hace algo más de un año, ha supuesto un importante cambio en Irizar, tanto desde el punto de vista organizativo como el de concienciación y autodisciplina a todos los niveles.



Por último hay que indicar que este galardón se suma a otros anteriormente conseguidos durante los últimos años, como por ejemplo el Premio del Autobús del año en el Reino Unido y en España, o el Premio a la Empresa Guipuzcoana Exportadora del año en 1995.

### GURI DAGOZKIGUNAK

## Daewoo eta MCC

**"K**oreako Daewoo multinazionala Gasteizen kokatzea «Euskadirentzat ona» dela aitortu du Antonio Cancelo MCCko presidentek baina, aldi berean, hozkailu sektorean «gerra izugarria» piztuko dela iragarri du. Arrasateko kooperatiba taldeko buruaren iritziz, multinazionalaren aurka ezin dira egon, baina «hain murrizta den merkatu honetan beste ekoizle bat izateak» arazoak sortuko ditu. Daewook 1997. urte amaierako eta Europako Batasunera esp-

portatzeko asmoa du. Multinazional hau MCCko Fagor etxearen lehiakide zuzena izango da eta, Cancelok Donostian adierazi zuenez, korearrei asko kostako zaie Espainian bere produkzioa saltzea, ekoizle guztientzako merkatuak ez dagoelako.

(...) Baina Fagor ez da Espainiako eta Euskal Herriko hozkailu ekoizle bakarra. Sektore berean Alemaniako Bosch-Siemens multinazionalak ere jarduten du, Nafarroan kokatuta baitago. Honez gain beste hainbat multinazionalak ere lantegiak dituzte Espainian,

hala nola Electrolux edo Whirlpool konpainiek. Konpainia hauek ere es dute oso begi onez ikusiko Asiatik etorriko zaien lehiakidea, batez ere diru publikoz lagunduta etorriko dela aintzat hartuta.

«Gerra oso gogorra izango da, izugarria, eta beti bezala, azkarrena nagusituko da», ziurtatu zuten Antonio Cancelok eta Koldo Saratxagak, MCCko Irizar kooperatibako gerenteak

**Euskaldunon Egunkaria,**  
**1996ko martxoaren 8a**



**FORMICA ESPAÑOLA le encarga el desarrollo de un sistema de supervisión y control de reactores de mezclas**

## Fagor Sistemas se adjudica un nuevo pedido

**C**on motivo del 50 aniversario de su implantación en Galdakao, Formica Española (FE) ha emprendido una significativa remodelación y automatización de sus instalaciones de producción de melaminas y "formicas".

Y a Fagor Sistemas se le ha encargado el desarrollo de un sistema de supervisión y control de las variables que gobiernan el funcionamiento de tres



reactores de mezclas emplazados en el área de cabecera de los procesos de

fabricación de FE.

El sistema a suministrar se encargará de administrar el conjunto de los parámetros físicos (temperaturas, presiones, caudales) y de las mezclas de resinas que propician la consecución a los distintos barnices y fenoles. Asimismo, se encargará del seguimiento de producción y de la generación de una base de datos histórica de proceso que conduzca a una mejor comprensión del funcionamiento y a la mejora continua de las nuevas inversiones de FE.

A través de este nuevo proyecto, Fagor Sistemas agrega una nueva referencia más en el ámbito del control y la supervisión de proceso continuos y discretos, área en la cual ha colaborado con otras empresas como Cristalería Española, Avicu, Tetra Pack o Alcatel.

**Estimado lector/a:  
Queremos hacer mejor  
nuestra revista. Y para  
ello sólo necesitamos tus  
comentarios, críticas y  
sugerencias. Nos gustaría  
saber qué opinas.  
Escríbenos a:**

**Irakurle agurgarria:  
TU aldizkaria hobeto  
egitea nahi dugu. Eta  
horretarako zeure  
komentario, kritika nahiz  
sugerentziak  
beharrezkoak ditugu.  
Zeure iritzia ezagutzea  
gustatuko litzaiguke.  
Idatziguzu hona:**

**TU Lankide  
Aozaraza Auzoa z/g  
20550 Aretxabaleta. GIPUZKOA**



Esta primera semana del mes de marzo han comenzado las Aulas de Consumo en los hipermercados y las maxitertulias en los establecimientos Maxi.

## Vuelta a las aulas

**Y**a han comenzado las Aulas de Consumo en los Hipermercados Eroski. Para este "curso académico" están previstas más de 200 conferencias a las que se ha estimado una asistencia de 12.000 personas.

Las Aulas de Consumo son encuentros con los

consumidores que se celebran en los hipermercados, y en los que se debaten temas de economía doméstica, jardinería, salud, ecología, comunicación y alimentación.

Actualmente existen en el ámbito de la Cooperativa seis Aulas de Consumo: los Martes de Leioa -completa este año su



novena edición y es la más veterana, los Martes de Tudela, los Miércoles de Gasteiz, los Miércoles de Max Center, los Jueves de Bilbondo, y los Jueves de Iruña. Además, en el resto de hipermercados repartidos por el Estado, existen los Martes de Ciudad Real, los Miércoles de Alcobendas y los Jueves de Guadalajara. Pa-

ra después de Semana Santa está prevista la inauguración de los Lunes de Valle Real (Santander).

### Maxitertulias

También durante la primera semana del mes de marzo se inauguraron las "Maxitertulias" en su campaña de primavera. Esta actividad de formación consumerista se celebra en diez maxis: Llodio, Tolosa, Durango, Ordizia, Gernika, Zalla, Ipurua, Urola, Arrasate, y por primera vez, en Zarauz.

Dependiendo de las localidades, las "Maxitertulias" tendrán lugar en casas de cultura o en el propio establecimiento.

Las "Maxitertulias" comienzan a las 4.00 horas de la tarde y en ellas se abordan temas relacionados con la economía, la salud, la jardinería y la alimentación.

## Eroski Taldeak hipermerkatu berria ireki du Frantzian



**P**asa den otsailaren 14an ireki zituen bere atea Pamiers-eko hipermerkatu berri honek, Eroski taldeak duen 38.

4.000 metro karratuko salmenta aretoa dauka, 135 langile, 750 automobilentzako aparkalekua eta mota ezberdineko hogen bat establezimenduk osatzen dute bere merkatal gunea. Ireki berri den hipermerkatu honekin dagoeneko 1.070 pertsona ditu Eroski taldeak Frantzian. Bere merkatal sarea Bordel eta Perpignan artean dagoen area geografikora mugatzen da. Guztira 3 hipermerkatu ditu -Teste hirian lehenengoa, Arcachoneko badian, Agen hirian bigarrena eta Pamiersen ireki den hau hirugarrena- eta 17 supermerkatu.



## vuestras **CARTAS**

### La colaboración de los fundadores

La decisión de reducir la colaboración que venían prestando los fundadores del cooperativismo, con un alejamiento físico de los mismos, me ha producido sorpresa y confusión.

Vaya por delante mi respeto a la misma, ya que ha sido tomada por el Organó que tiene las facultades y competencia para ello.

Sin embargo, no acabo de entender la virtualidad de dicha decisión. Por un lado porque dichas personas tienen un capital de honestidad y prestigio personal, construido en su larga trayectoria de compromiso con el grupo, que es un bien escaso en la sociedad actual y, por tanto, especialmente valioso en relación con determinadas instancias.

Por otro lado, porque encarnan de forma especial, y aunque no sea de forma exclusiva, unos valores también empresariales que han sido una de las claves de nuestra identidad y una de las razones de nuestro "milagroso" éxito.

La comparación de su poder y patrimonio personal actual con el de otros capitanes de empresa de su generación da la medida del testimonio dado a lo largo de su vida en defensa de unos valores singulares en el mundo de la empresa.

Como socio me preocupa que estos hechos puedan ser interpretados como una ruptura con los citados valores. Porque, además, contribuyen a configurar una nueva cultura, que en mi opinión, nunca debería alumbrarse desde fundamentos distintos de los históricamente compartidos.

Por todo ello, celebraría que se encontrara una fórmula de relación con las personas que han tenido una participación destacada en el grupo acorde con su aportación histórica, sus posibilidades de colaboración actual y el valor simbólico que representan. De forma que se busque generar la nueva cultura integrando los valores sustanciales que fueron razón de nuestra existencia.

Atentamente.

**Juan Manuel Sinde**  
Socio de Caja Laboral

### ¡Inquietante!

#### CHOLLO

Mes de Marzo, mes de Asambleas, mes de Balances y comienzo de la primavera. Así hemos podido saber que Caja Laboral ganó, en 1995, más de 10.600 millones de pesetas incrementando en un 12% sus beneficios del año anterior, que Kutxa con más de 15.600 millones incrementaba los suyos en un 18%, que la Caixa se acercaba a los 70.000 millones de beneficios netos

también con un 18% de incremento, que las Cajas en su conjunto mejoraban en un 15% sus ganancias del ejercicio precedente y que, incluso, el botín de Botín, (a pesar del lastre de Banesto), fue un gran botín. En definitiva, datos que nada tienen que ver con el título de la carta, "INQUIETANTE", pero que sirven para ratificar que el negocio del dinero es un gran negocio.



#### MEOLLO

Lo que sí tiene que ver, y mucho, con el título de la carta es el presuntamente exiguo, magro y escuchimizado **4,8%** sobre recursos totales, que presenta el epígrafe de Inversiones de Caja Laboral en las Cooperativas. Si por razones obvias los elevados porcentajes de antaño resultaban excesivos, obiedad por obiedad, el actual **4,8%** se me antoja cuando menos inquietante, sobre todo si tenemos en cuenta el espíritu de la carta fundacional de la propia Caja Laboral "..... *intermediar en la captación de recursos, administrarlos y aplicarlos a la promoción comunitaria a través del cooperativismo*". Que Caja Laboral da, regala o vehicula un porcentaje de sus beneficios a las cooperativas, por supuesto, pero esto, (ya lo habrá advertido el avisado lector), no es el fondo de la cuestión.

- ¿Inquietante lo del **4,8%**?
- Obviamente.

Socio nº 478 de **Caja Laboral**



**Fagorreko bazkide ohi honek dagoeneko 16 urte eman ditu musikara bakarrik dedikatuz. 12 diska grabatu ditu eta orain 13.ean Arizmendiarrietari kanta bat eskaini dio.**

**J. M. F.**

# Juan Carlos Irizar

**FAGOREko bazkide ohi. Musikoa**



**dator edo ikasi egiten da?**

Teknika ikasi daiteke, bizikletan ibiltzen ikasten den bezala; baina gero barruan berezitasun bat eduki behar da, eta hori berezkoa da. Nire kasuan ere berezkoa dela uste dut.

**Romantikoak, poetak, artistak... Klitxe hori onartzen duzu?**

Jendeak nire musika gustatzea nahi dut; zer klitxe tipoa sartzen nauten ez zait inporta.

**Orain zertan zabitza?**

Maiatzean argitaratuko dudan beste CD batean lanean ari naiz, "Mendiz mendi" izenekoa, Gipuzkoa eta Bizkaiko mendi eta mendizale batzuei eskainitakoa.

**Diska horretan Arizmendiarrietari kanta bat eskaini omen behar diozu.**

Bai horixe. Bera, bere garaian, kirola egitearen aldekoa zen. Gainera mendia eta Arizmendiarrietaren artean gauza asko elkartzen dira, izan ere gauza txiki batetik mendi izugarria egin bait zuen berorrek.

Udalaitzera ere beste kanta bat eskaini diot. Sarri igo izan dut Udalaitzera eta oso mendi polita iruditzen zait.

**Profesionalki zein da zure helbururik handiena?**

Geroz eta musika hobetuz idatzi, urratsez urrats joan eta nire musika prestatu filme on baterako.

**Sorte on Juan Carlos**

Eskerrik asko.

**Nondik abiatuko gara?**

Fagorren 12 bat urte eman nituela esan daiteke. Lehenengo expeditioetan, gero kontabilitatean, Fagor Industrialean ere, internazionalen ere bai... Orduan, lana eta musika ikasketak batera eramaten nituen.

**Baina beti ere jakinda musikara dedikatuko zinela.**

Bai horixe, inoiz saltoa emango nuela jakinda. Lana ikasketak finantziatzeko bidea izan zen.

**Zer nolako oroitzapenak dituzu?**

Onak, oso onak. Bai lagun aldetik, eta baita lana beraren aldetik ere. Fagorreko logotipoa ikusten dudanean elektragailu-marka bat baino gehiago ikusten dut.

**Musikoa, konpositorea, artista... Zer zara?**

Konposaketa lana oso gustokoa duen musika egilea naiz. Egunero idazten dut eta horretaz aparte, bandak eta koruak zuzentzen ditut.

**Ta? Pozik?**

Egin dudana musika aldetik oso gustora. Baina gaur egun ez da erraza musikatik bizitzea. Garai ba-

tzutan ondo, beste batzutan ez hain ondo. Mundu hau aukeratu dugunok aurretik badakigu bide zaila dela.

**Ospeak duen prezioa.**

Inportanteena geroz eta musika hobetuz egitea da. Gero gerokoak.

**Zer da zuretzako musika bera?**

Gauzarik inportanteena, oxigenoa bezalakoa, bizitzeko beharrezkoa dena. Musika erabiltzen dut espreatzeko tresna bat bezala. Beraren bidez espreatzen dut nire poesia, nire tristurak, alaitasunak, nire egoera animikoa...

**Musikarekiko gaitasuna berez**

**“Ez da erraza musikatik bizitzea”**



**MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA**