

**TRABAJO Y UNION**

# Lankide

Nº 367 Zb - Marzo 1993 Martxoa - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa

## Suplemento MCC III

- La Unidad de Dirección
- Las Agrupaciones Sectoriales, centro de decisiones en MCC



# La creación de empleo en MCC



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA

## Trabajo

Falta trabajo. Es decir, falta trabajo remunerado: el que se compensa mediante una contraprestación económica.

Sí, es conveniente aclarar este concepto porque con todo lo que hay que hacer en el mundo, carente de tantas cosas y para tantas personas, realmente lo que falta no es el empleo, sino el empleo que aporte unos ingresos económicos que, generalmente, son indispensables para vivir.

Y es que la economía de mercado se halla organizada de tal forma que si no hay un sujeto que demanda un producto o un servicio, no existirá otro que se lo suministre después de que le pague, al menos, el coste que le ha generado su prestación.

Es un mecanismo que por esta vía selecciona los suministros, elige los proveedores más expertos y más económicos, y arrincona a los más torpes y más caros.

Suena un poco duro, pero por esta vía se van eliminando las especies débiles, las que no son capaces de someterse a las leyes que rigen el mercado, las que, en resumen, no son competitivas.

A veces el mercado sufre distorsiones creando espacios que no respetan este tipo de normas desarrolladas libre y espontáneamente, desde antiguo, en el mundo occidental. Y se establecen mercados llamados cautivos, artificialmente creados, que tienen el inconveniente de que los hombres que se acostumbran a ellos luego no saben vivir en ámbitos más amplios, más peligrosos, donde hay que combatir con apertura, sin protecciones ortopédicas.

Pero en el mercado abierto se hacen fuertes tanto los hombres como las empresas que estos hombres han creado y que con más tenacidad y constancia, con más dinamismo, con mayor dimensión y empu-

je, terminan por tener más competitividad: más técnica, más accesibilidad para el cliente, menor coste.

De modo que el trabajo y el empleo que se generan son unos méritos que hay que ganar y que, por las circunstancias que ajustan las relaciones entre los hombres, se tienen que solventar en un espacio, cancha, escenario, lonja o torneo llamado mercado. Cuando un país padece desempleo, pero quiere tener empleo, no tiene más remedio que aprestar sus fuerzas, aligerar cargas estériles, vivir la vigilia que precede a la pelea, adiestrar a los contendientes, galvanizar sus voluntades para que no cunda el desánimo y luchar con fe.

Los demás, los habitantes de otros países, van a intentar hacer lo mismo, y en nuestro caso lo están haciendo ya hace muchos años, cuando desde el siglo XVIII iniciaron el despegue industrial y convinieron que había que trabajar con denuedo, con previsión, ajustando el consumo a lo realmente producido y detrayendo una parte para invertir en bienes materiales -equipos productivos- y bienes inmateriales intangibles -investigación- siendo ambos igualmente necesarios.

Nosotros no tenemos más remedio que asumir esa realidad que gravita con pesada evidencia sobre la sociedad que nos rodea. A veces aupados a ese vendaval preñado de inmadurez, hemos creído que éramos inatacables, y por eso estamos forzando a límites arriesgados nuestras expectativas sin tenerlas claras, ni recursos a mano para cambiarlas.

Pero si deseamos tener trabajo se impone una seria reflexión en la que la modestia deberá impregnar el diagnóstico, creando el clima indispensable para no errar en las medidas, algunas poco gratas, que habrá que adoptar.



**5** El empleo



**33** Aintzinaoak  
Bixigutan



**36** Euskal Kultura  
Antxon Urroso



EDITORIAL	2
Trabajo	
El empleo	5
JOSE MARIA ORMAECHEA	
El empleo en MCC: evolución y perspectivas	9
JESUS GOIENETXE	
Los costes del desempleo en Lagun-Aro	13
JOSE ANTONIO AJURIA	
Encuesta fotográfica	17
La promoción de empleo en MCC	18
Unidad de Planificación Económica de MCC	
La Universidad y el desempleo	24
JAVIER IRURETAGOYENA	
SAIOLAN: un modelo de gestión para la creación de empleo	27
ARMIN ISASTI	
El paro pasará, el trabajo no pasará	30
JOSE MARIA MENDIZABAL	
Bixigutan	
JOSE M <sup>o</sup> IZAGA/CARMELO URDANGARIN	33
Euskal Kultura: ANTXON URROSOLO	
JAVIER MARCOS	36
Kooperatibetako berriak	40
Cartas al Director	51

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

#### CONSEJO DE REDACCION

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

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



## En este número

**E**l empleo lleva camino de convertirse en un bien escaso. Los datos así lo atestiguan. En el Estado Español son ya más de tres millones las personas que estando en condiciones de trabajar no pueden hacerlo por no tener dónde. En todo su conjunto hay menos población ocupada que en 1.974.

En Euskadi, el pasado ejercicio se perdieron cerca de 36.000 empleos, 20.000 en el sector industrial. Más del 20 % de la población activa está desempleada.

T. U. Lankide no ha querido permanecer al margen de la alarma social que la realidad nos depara y en este número se ha propuesto abordar de forma cuasimonográfica la creación de empleo en MCC. A sabiendas de que no hay una solución definitiva hemos tratado el tema desde diversos puntos de vista: La evolución del empleo en MCC y sus perspectivas, el papel de la Universidad en la creación de empleo, la evolución de los costes del desempleo en Lagun-Aro, los instrumentos creados por la Corporación para crear puestos de trabajo, la misión de Saiolan, y la opinión de nuestros socios respecto al problema.

También en este número se incluye el III suplemento informativo sobre el proyecto de reordenación sectorial de las Cooperativas. En esta ocasión hace referencia a los criterios de dirección de la Corporación y a las competencias de Cooperativas y Agrupaciones Sectoriales en el nuevo organigrama.

Carmelo Urdangarín y José M<sup>a</sup> Izaga, en la habitual sección dedicada a los oficios antiguos, nos ilustran en esta ocasión sobre los pescadores de besugos, una profesión que ha desaparecido por completo de nuestra geografía.

En la sección Euskal Kultura el protagonista de este mes es Antxon Urrosolo, un profesional de la televisión que con su programa "Rifi Rafe" está acaparando elevadas cotas de audiencia.

Para concluir lo hacemos una vez más con el puzzle de noticias sobre nuestras Cooperativas.

## Ale honetan...

**E**nplegua ondasun urria bihurtzen ari da. Datuek horixe esaten dute. Estatu espainarrean dagoeneko hiru milioi baino gehiago dira lan egiteko moduan egonik, non egin ez dutenak. Guztira 1974an baino biztanle okupatu gutxiago dago. Euskadin, pasa den urtealdian 36.000 enplegu galdu ziren, horietatik 20.000 industri sektorean. Populazio aktiboaren % 20 baino gehiago lanik gabe dago.

T. U. Lankidek ez du errealitateak dakarkigun asaldura sozialetik kanpo geratu nahi izan eta ale honetan, MCCko enplegu-sorrerari ia monografikoki heltzea erabaki du. Erabateko konponbiderik ez dagoela argi badago ere, gaia hainbat alderditatik aztertu dugu: enpleguaren bilakaera MCCn eta bere perspektibak, Unibertsitatearen zeregina enplegua sortzeari dagokionez, desenpleguaren kostuek Lagun-Aron izan duten bilakaera, Korporazioak lanpostuak gehitzeko sortu dituen tresnak, Saiolanen zeregina eta arazoari buruz gure bazkideek duten iritzia.

Ale honetan, kooperatiben sektorekako berrantolaketari proiektuari buruzko III. gehigarri informatzailea ere aurki dezakezu eta oraingoan Korporazioaren zuzendaritza-erizpidez eta organigrama berrian Kooperatibek eta Agrupazio Sektorialek duten konpetentziez informatuko gaitu.

Aspaldiko lanbideei zuzenduriko ohizko sailean, Karmelo Urdangarin eta Jose M<sup>a</sup> Izagak gure geografian erabat galduta dagoen lanbide batez hitz egiten digute, bixigu-arrantzaleei buruz, hain zuzen ere.

Euskal Kultura sailean, hile honetan, Antxon Urrosolo dugu protagonista, "Rifi Rafe" programarekin audientzi kota haundiak lortzen ari den telebistako profesionala.

Aleari amaiera emateko, oraingoan ere, gure Kooperatibei buruzko berrien puzlea egin dizugu. ■



## El empleo

\*José M<sup>a</sup> Ormaechea

Desenpleguaren arazoa ez da gobernuaren konpetentzikoa bakarrik. Artikuluegilearen ustez gobernuak laguntza instituzionala eman dezake, baina desenpleguaren arazoa danoi dagokigu. Urgenteena enplegua sortzea da, enplegu industria la hain zuzen.

**D**esde hace seis meses la redacción del T.U. había programado este número dedicado a la creación de empleo para este mes de marzo.

Sorprendente e inesperadamente, en estos últimos días, a la luz de la evolución padecida en el último trimestre de 1992, se ha desencadenado una batalla institucional, política y sindical crítica, cuya efervescencia y prodigalidad informativa se ha aupado al rango de la mayor preocupación social.

No es para menos. En 1973 en el Estado español sólo se contabilizaban 374.000 desempleos y al 31 de diciembre de 1992 se han registrado 3.047.000 en la encuesta de población activa. De entonces aquí -en 20 años- la tasa de desempleados ha pasado

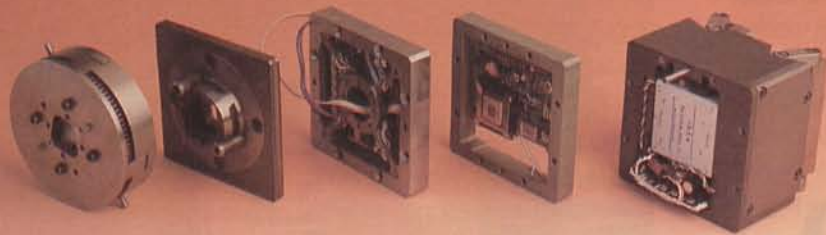


El trabajo, un bien escaso

del 2,8% al 20%: una de cada cinco personas que desean y están en disposición de trabajar no pueden hacerlo porque no encuentran dónde aplicar sus conocimientos y habilidades.

Estos ratios, contraídos a nuestra escala, se reproducen en el País Vasco, donde destaca la pérdida de empleo en la industria -base de nuestra economía desde hace casi 200 años- y sector preeminente por su arcaísmo y consustancialidad con nuestro pueblo.





La calidad del producto es el mayor aval para el pleno empleo.

Las cabeceras de la prensa destacan el "plan urgente y de choque" exigido al Gobierno por la Central UGT promoviendo el aumento de la inversión pública en infraestructura y vivienda mediante la aprobación de un presupuesto extraordinario; José Antonio Sagardoy, Catedrático de Derecho del Trabajo escribe: "soplan malos vientos laborales", mientras adelanta que "los tiempos son de sacrificios y privaciones"; EGIN recuerda que la tasa de desempleo española supera al doble de la europea; CINCO DIAS calcula que en 1992 desaparecieron 1.130 puestos de trabajo al día destruyendo 413.000 empleos; Solchaga, Ministro de Economía y Hacienda, dice que "la situación es muy grave y sorprendente"; EL MUNDO llama al desempleo el "azote de Europa"; EL DIARIO VASCO recuerda que un "declive industrial puede deteriorar el equilibrio económico de cualquier comarca"

Bill Clinton, Helmut Kohl, todos los países europeos, incluidos los anteriores soviéticos, ponen como objetivo prioritario la creación de empleo, la generación de riqueza para acrecentar y garantizar el bienestar.

De ahí que haya que constatar que la elección de esta materia para este número del T.U. de marzo se deba considerar oportunísima y llena de sugerencias cuya circunstancia, a través de algún resquicio, vale la pena analizar.

## Los espejismos institucionales

Desde el mensaje bíblico, "comerás el pan con el sudor de tu frente", siempre el trabajo ha formado parte de los programas irrenunciables y básicos de cualquier Constitución. Antes lo fue el Fuero de los Españoles, ahora

periclitado; luego lo acuñó la Constitución que en su lenguaje ceñido y mágico aposentó prometedoramente el artículo 35º diciendo:

*"Todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de la profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia ..."*

El 2 de agosto de 1984 se revisó la Ley publicada en marzo de 1980, denominada El Estatuto de los Trabajadores, y en su nueva versión se consagró que:

*"1. Los trabajadores tienen como derechos básicos, con el contenido y alcance que para cada uno de los mismos disponga su específica normativa, los de:*

- a) Trabajo y libre elección de profesión u oficio.*
  - b) Libre sindicación.*
  - c) Negociación colectiva.*
  - d) Adopción de medidas de conflicto colectivo.*
  - e) Huelga.*
  - f) Reunión.*
  - g) Participación en la empresa.*
- ..."

La verdad es que la generosidad y el énfasis legislativo no ha pecado de austeridad a la hora de establecer cauces de derecho. Pero el encomio conceptualizador pierde fuerza cuando se ha de buscar el agente obligado al cumplimiento de estas normas. Porque en ninguno de estos documentos se explicita quién es el agente social, económico, o político encargado de dar cumplimiento a estos venturosos conceptos, a estos



# La Creación de Empleo

espléndidos objetivos fundamentales para la vida de los ciudadanos.

## La vida real

Nos encontramos en relación al empleo a ras de suelo, desprovistos de criterios y argumentos, a la hora de cargar las responsabilidades; con bien pocos recursos que no sean puramente dialécticos, verbales, gaseosos, superficiales.

En la vida no se nace empresario -quien da empleo-, o trabajador -quien presta su trabajo mediante el establecimiento de un acuerdo conforme a normas de derecho de carácter inviolable-.

No he creído nunca que las vocaciones de emprendedor y empleador surjan por gracia especial, obligando a unos a serlo y a otro no. En términos más matizados podía decirse que habría razones éticas para exigir más a los que más tienen.

Y ¿quiénes son los que más tienen?, ¿los que tienen más recursos financieros?, ¿los que tienen más carreras técnicas o universitarias?, ¿los que por razones históricas han recibido de padres a hijos la herencia de seguir siendo empresarios?, ¿o los que deciden serlo porque se creen capaces?.

Nos hallamos perplejos a la hora de movilizar las voluntades para canalizar el esfuerzo emprendedor, y tengo para mí que progresivamente los hombres que nos rodean -todos comienzan a ser dimisionarios de la fecunda pero ingrata tarea de crear empleo.

**Todos los países europeos ponen como objetivo prioritario la creación de empleo, la generación de riqueza para acrecentar y garantizar el bienestar.**

En el País Vasco la característica del hombre emprendedor -"corto en palabras y largo en hechos"- se viene agotando. Los hombres como los fluidos discurren por las sendas más fáciles, por los itinerarios más anchos, más pendientes, más cortos. El ahorro se oculta en títulos de renta fija garantizados por el Estado y las Autonomías; la inversión se realiza en bienes inmuebles de carácter especulativo para beneficiarse de economías sociales externas; los intermediarios financieros diluyen su inversión en créditos menores como factor objetivo de disminución de su riesgo, sin dilucidar a efectos selectivos aquellas aplicaciones que pudieran frenar el deterioro del tejido laboral.

La juventud -con 25 a 35 años-, la más extensa y preparada de cualquier ciclo de la historia industrial y docente del País Vasco, no quiere arrostrar los inconvenientes de las

tareas de la empresa porque, además de ser penosas y poco compensadoras, son menos atractivas que los puestos técnicos, los carentes de las responsabilidades finalistas que dejan dormir en paz.

El espectro de nuestro escenario industrial sufre así un preocupante deslizamiento cuya remontada va a ser más difícil que las aguas de un río cuando desciende hacia el mar.

Seguramente hace 30 años el 80% de nuestras empresas se hallaban dirigidas por sus propietarios que formaban sus consejos de administración y las dirigían.

Es posible que hoy sólo lo sea la cuarta parte. El resto lo forma la economía social -cooperativas y sociedades anónimas laborales-, las empresas vendidas a capital extranjero, las que se hallan en crisis y en manos de expertos liquidacionistas y las que se financian con capital público por deserción del capital privado.

No es que su constatación nos deje embriagados por decirlo, ni ahitos de la exculpación, que no la buscamos. Son los hechos que ahora mismo se palpan y se inscriben amenazantes en una sociedad que, sin darse cuenta, viene perdiendo sus señas de identidad: riesgo, generosidad, trabajo, ambición y éxito.

Vivimos en un país regido por cauces democráticos, que tiene como terreno de juego establecido la economía de mercado. Al Gobierno le compete facilitar apoyos institucionales en el marco limitado de su presupuesto, pero nunca podrá habilitar los 450.000 millones de pesetas que ahorran las instituciones financieras cada año para dedicarlos a la inversión, ni



podrá sustituir en la gestión de 238.000 empleos industriales que existen en Euskadi, con la capacidad siempre mediata de 60 directivos y técnicos de la Consejería de Trabajo.

El problema del empleo nos compromete a todos.

## Retroceder individualmente para progresar solidariamente

El problema ha ido demasiado lejos para que no se esté en ese punto álgido en el que no se puede ir más abajo.

Nuestra renta nacional -del País Vasco- era en 1990 el 4% de la del Estado; en 1974-1975 se acercó al 8%; hoy se halla de nuevo por debajo del 6%.

En 1900 el empleo industrial (con la construcción) suponía el 26,40% de la población ocupada; y los servicios lo hacían en el 23%; en 1975 la industria (con la construcción) ocupaba el 55% y los servicios el 37%.

Es evidente que hay que crear empleo y que hay que crear empleo industrial.

La racionalidad nos lleva a pensar que el tránsito al cambio de tendencia debe pasar por:

1º. Aceptar que todos los agentes sociales y todos los implicados en el trabajo somos responsables en mayor o menor grado de la situación creada.

2º. Asumir la voluntad de crear empleo como la necesidad prioritaria para resolver el mayor problema nacional.

3º. Dedicar el esfuerzo a la creación de puestos de trabajo industrial como clave del bienestar que, secularmente, debido a nuestras escasas riquezas naturales, ha constituido la principal aportación a nuestra economía.

4º. Renunciar a parte de nuestras ventajas logradas, sobre todo los que tenemos un puesto de trabajo, o unas rentas con las que vivir.

5º. Evaluar y convencer a las entidades financieras para urgirles el cumplimiento de sus objetivos por su apoyo al empleo productivo, como referencia clave de la función de intermediación del ahorro hacia la economía real.

6º. Programar la acción política como vehículo incentivador de la inversión, creando infraestructuras, apoyos fiscales y financieros de carácter transitorio, y organizando un plan de seguimiento mediante un riguroso control de la evolución del empleo, la inversión y la economía de las empresas, en un país que se caracteriza por tener una dimensión propicia para realizar una política de seguimiento sectorial cercano a los acontecimientos y avatares cotidianos de la empresa.

Helmut Kohl ha logrado imponer un plan de solidaridad -incluyendo la reducción real de los salarios de los trabajadores-, por el que espera financiar las inversiones necesarias para crear nuevos empleos. Les va a costar a cada uno de los alemanes unas 30.000 pesetas, porque se trata de obtener 2,7 billones de pesetas de recursos extraordinarios para redu-

cir el 7,4% de paro que tienen y que es casi la tercera parte del nuestro.

Bill Clinton ha formulado un plan que va a afectar a las familias que tengan más de 3.500.000 pesetas de ingresos anuales, reduciendo gastos, aumentando impuestos y modificando las prioridades presupuestarias. Costará, cada año, unas 15.000 pesetas por cada uno de los 240 millones de norteamericanos.

Alguna vez deberíamos demostrar que también nosotros amamos a nuestra tierra con algo más que pasión, símbolos o promesas. Es muy pequeño -sólo tiene 2 millones de habitantes, que además van disminuyendo-, y la sensación de vivir en familia es más proclive a enternecerse por acciones generosas. Sería una forma auténtica de hacer un esfuerzo de singularidad, específico, como producto del arraigo patriótico que parece existir y que debe aflorar en aras de dar sustancia real a algo que no debiera quedar siempre ficticiamente planteado.

Si hiciésemos el esfuerzo alemán la financiación posible rebasaría los 60.000 millones de pesetas; si el americano, no bajaría de los 30.000 millones, magnitudes ambas que se unirían al esfuerzo que ya se viene haciendo con cargo al presupuesto del Gobierno Vasco y las Diputaciones.

¡Ah! Y en el cooperativismo no son mejores los auspicios por lo que, aquí por interés inmediato, el plan de austeridad para garantizar el futuro se impone con no menos intensidad y realismo. ■



# La Creación de Empleo



## El empleo en MCC: evolución y perspectivas

*\*Jesús Goienetxe, Director del Departamento de Gestión Social de MCC.*

**L**a recesión económica generalizada en la que estamos inmersos ha tenido consecuencias muy negativas en el nivel de empleo, habiendo crecido notablemente la sensibilidad social en relación a este problema, tal como queda patente en la especial aten-

ción que todos los medios de comunicación le vienen prestando recientemente.

Artikuluaren egileak bi gauza aztertu ditu: MCC-ko azkenengo bost urtetako enpleguaren bilakaera eta etorkizunerako asmoak. Aurreikusteek esaten dutenaren arabera MCC Korporazioak 35.700 enplegu edukiko ditu 1996an.

## El empleo en MCC en el período 1987-1992

En relación a la evolución del empleo en MCC en el último quinquenio cabe destacar en primer lugar la constatación de la existencia de dos períodos claramente diferenciados. Así, el empleo global experimenta una etapa de crecimiento hasta 1989, acorde con la positiva evolución económica del entorno, para, a partir de dicho año, como consecuencia de las políticas de enfriamiento y los incidentes posteriores de la Guerra del Golfo, entrar en una fase de estancamiento que se prolonga hasta 1992.

forman MCC, ya que mientras el Grupo Financiero sigue registrando un moderado incremento en su nivel de empleo, los Grupos de Distribución e Industrial presentan tendencias claramente opuestas, con una importante creación de puestos de trabajo en el primero que viene a contrarrestar la pérdida sufrida por el Grupo Industrial.

Estos datos aparecen reflejados en el cuadro que a continuación se presenta, en el que, al objeto de realizar comparaciones homogéneas, no se ha incluido el personal de aquellas sociedades incorporadas a la Corporación en el transcurso del período analizado.

entre 1987 y 1992, con una creación neta de poco más de 2.000 empleos entre los Grupos Distribución y Financiero y una reducción ligeramente superior a 500 en el Grupo Industrial. Sin embargo, el ajuste en este último Grupo en el trienio 1989-1992, en el que se constata una clara caída de los índices de incremento de la producción industrial, se sitúa por encima de 1.600 puestos, con un ritmo de contracción interanual en torno al 3,6%

Por lo que respecta a la evolución más reciente, el ejercicio 1992 se ha desarrollado en un contexto general de recesión económica, aunque ésta no se ha puesto de manifiesto con toda su crudeza hasta mediados del

**Puestos de Trabajo MCC (1987-1992)**

Año	G. Industrial (1)		G. Distribución (2)		G. Financiero		Total MCC	
	Puestos	%Variación	Puestos	%Variación	Puestos	%Variación	Puestos	Variación
1987	14.741		1.944		1.450		18.135	
1988	15.373	+4,3	2.045	+5,2	1.492	+2,9	18.910	+4,3
1989	15.888	+3,4	2.214	+8,3	1.555	+4,2	19.657	+4,0
1990	15.304	-3,7	2.660	+20,1	1.592	+2,4	19.556	-0,5
1991	14.773	-3,5	3.223	+21,2	1.652	+3,8	19.648	+0,5
1992	14.223	-3,7	3.702	+14,9	1.721	+4,2	19.646	0,0

(1) Excluidas Fabrelec, Victorio Luzuriaga y Mapsa, que totaliza 2.176 puestos en 1992.

(2) Excluidas Consum y Erosmer, que totalizan 3.576 puestos en 1992.

Sin embargo, la evolución a partir de 1989 es sensiblemente distinta en los tres grandes Grupos que con-

Como se puede apreciar, la cifra global de empleo se ha incrementado en aproximadamente 1.500 puestos

segundo semestre, una vez finalizados los grandes fastos del 92. Esta recesión ha tenido especial inciden-



# La Creación de Empleo

cia en el sector industrial, por lo que no es de extrañar que la Corporación se haya visto sensiblemente afectada por la misma, con la consiguiente reducción del nivel de empleo.

De hecho, el ajuste de plantilla de las cooperativas industriales en el transcurso del ejercicio 1992 ha sido superior a la reducción de 550 puestos registrada entre 1991 y 1992, ya que los datos reflejados en el cuadro hacen referencia al personal ocupado por término medio a lo largo del

## El empleo en el País Vasco

La pérdida de empleo industrial registrada por la Corporación en el período 1989-1992 se enmarca dentro de una tendencia de similar signo en el entorno, tal como se desprende del análisis de los datos de población ocupada en el País Vasco publicados por el Instituto Vasco de Estadística.

da en 1990 para acentuarse en 1991 y 1992, con contracciones superiores al 4% en estos dos últimos años.

Sin embargo, durante los ejercicios 1990 y 1991 la Construcción y los Servicios continuaron generando empleo por encima de la pérdida registrada en la Industria y Sector Primario, por lo que la población ocupada total sigue creciendo en dicho período.

Es en 1992 cuando la crisis económica alcanza a todos los sectores sin excepción, de tal forma que el empleo total se ve reducido a niveles inferiores a los alcanzados en 1990.

Finalmente, cabe destacar que, si bien la evolución del empleo total en el País Vasco en el período 1989-1992 pueda parecer más positiva que en MCC -máxime si exceptuamos el último ejercicio-, ello no se debe a un mejor comportamiento individual de los sectores en comparación -principalmente Industria y Servicios- sino exclusivamente al distinto peso específico de los mismos en volumen total de empleo, al ser sensiblemente superior el peso del sector industrial en la Corporación que en el conjunto del País Vasco. De hecho, el incremento relativo del empleo en el sector Servicios de MCC (Grupos Distribución y Financiero) ha sido notablemente más elevado que en el conjunto del País Vasco, mientras que la evolución del empleo industrial ha seguido pautas más o menos similares en ambos casos.

## País Vasco: Población ocupada por sectores (1987-1992)

Sector Año	Primario	Industria	Construcción	Servicios	Total
1987	31.000	249.300	50.400	370.700	701.400
1988	29.800	245.600	52.700	369.900	697.900
1989	24.100	260.300	56.500	378.000	718.900
1990	23.800	258.600	57.000	400.400	739.800
1991	25.800	247.200	63.400	419.500	755.900
1992 (*)	21.900	237.000	58.900	409.100	726.900

Fuente: Encuesta de Población en Relación con la Actividad (PRA) del Instituto Vasco de Estadística (Eustat).

(\*): Dato correspondiente a la media del tercer trimestre, al no disponer de la información relativa al último trimestre para el cálculo de la media anual.

año y no al existente a la fecha de cierre, mientras que la contracción de empleo ha sido más acentuada en el último trimestre del ejercicio.

Al igual que sucedía en la Corporación, se observa que el empleo industrial en el País Vasco alcanza su punto más álgido en 1989, experimentando una paulatina reducción a partir de dicha fecha. Dicha reducción es relativamente modera-



## Perspectivas para el período 1993-1996

El marco de actuación empresarial de la Corporación a corto y medio plazo está recogido en el documento "Política Empresarial de MCC para el período 1993-1996" donde, entre otros aspectos, se apuntan los objetivos orientativos para cada una de las Políticas Generales que se formulan para el mejor logro de los Objetivos Básicos que la Corporación pretende alcanzar de forma global en el período planificado.

Entre las mismas figura la Política de Empleo, siendo sus objetivos orientativos la generación neta de puestos de trabajo a un ritmo superior al 5% interanual, traccionado fundamentalmente por el desarrollo del Grupo Distribución, y el ajuste de las plantillas a las necesidades reales de personal, previa identificación de excedentes potenciales.

A continuación exponemos una proyección orientativa de la evolución de los puestos de trabajo en MCC a medio plazo, que se derivaría de la consecución de los objetivos orientativos señalados en cada una de las 15 políticas generales establecidas. Como puede apreciarse, el conjunto de la Corporación crecería en 9.300 puestos de trabajo en el período analizado, traccionado por el Grupo de Distribución, cuyo ritmo de desarrollo permitirá neutralizar y superar la pérdida de 1.000 empleos en el Grupo Industrial. Esta pérdida de empleo industrial, que se regis-

## Puestos de Trabajo MCC

Grupo	P. G. 1993	1994	1995	1996	Var. 1993-1996
Financiero	1.800	1.850	1.875	1.900	+100
Distribución	9.400	12.700	17.000	19.600	+10.200
Industrial	15.200	14.600	14.300	14.200	-1.000
<b>Total</b>	<b>26.400</b>	<b>29.150</b>	<b>33.175</b>	<b>35.700</b>	<b>+9.300</b>

tra a pesar de preverse la generación de 500 nuevos puestos a través de la promoción de nuevas actividades, se deriva de la necesidad de incrementar el valor añadido generado por persona a un ritmo del 5% anual en pesetas constantes equivalentes al 9% anual en pesetas corrientes, aunque cabe destacar que la misma no tendría por qué

genera desempleo, al compensarse con las bajas vegetativas (jubilaciones, fallecimientos ...) previstas estadísticamente según la evolución de la edad de los mutualistas de Lagun-Aro en proporciones equivalentes.

La proyección anterior supone un incremento interanual medio del 10.6%, muy superior al establecido como objetivo del 5% para el conjunto de MCC, y puede considerarse como el aporte diferencial de una Corporación que no puede resignarse a destruir el empleo; no obstante, no podemos ignorar lo escorado de las cifras hacia el grupo de distribución, y la dura realidad que se impone en el grupo industrial, que, al igual que todo el sector ha sido sistemáticamente maltratado y expuesto por la política económica de los últimos años, ante cuya situación todavía no hemos reaccionado adecuadamente. ■

**L**a pérdida de empleo industrial registrada por la Corporación en el período 1989-1992 se enmarca dentro de una tendencia de similar signo en el entorno.



# La Creación de Empleo



Sede Central de Lagun-Aro

## Los costes del desempleo en Lagun-Aro

\*José Antonio Ajuria, Miembro del Consejo Rector de Lagun-Aro.

Artikuluaren egileak  
desenpleguaren kostu zein  
finantziaketa-kuoten bila-  
kaera aztertu ditu kolabo-  
razio honetan.

Gora egin duten kostu  
hauek murrizteko etorki-  
zunean egin beharrekoa  
ere aztergai eduki du.

**D**esde una mirada retrospectiva sobre la evolución de los costes aplicados en el sostenimiento de las situaciones de desempleo generadas en nuestras Cooperativas, podemos señalar que, hasta el presente, hemos podido resolver satisfactoriamente esta temática dentro de un nivel de prestaciones adecuado y a un coste asequible.

Sin embargo, y tal como se constata de los datos que se detallan más adelante, iniciándose en el ejercicio 1991, con mayor incidencia en 1992, y agudizándose según los datos previstos para 1993, en paralelo y como derivación de la propia evolución del sector industrial y de la caída de su nivel de empleo, se han multiplicado las situaciones de desempleo en nuestras Cooperativas con el correspondiente incremento de los costes derivados.



Esta situación, necesariamente, deberá repercutir en un aumento de la cuota del desempleo de Lagun-Aro para los próximos ejercicios, a través de la que financiamos estos costes y, en esta dirección, para el presente ejercicio 1993, se propone incrementar la cuota pasando del 2,5% al 4%.

Del análisis de la evolución de los costes de desempleo y sus cuotas de financiación surgen las siguientes consideraciones:

tecnológico y nuevo encuadre competitivo, el período 1988-90 conllevó una mejora de la actividad y una reducción del desempleo y sus costes, para nuevamente entrar en una fase negativa en estos últimos años que en el presente tiende a su generalización y profundización.

- Desde el destino del gasto, se puede apreciar una diferente orientación. Frente a un período inicial en que las prestaciones estaban enfocadas a minimizar el gasto del

representan prácticamente el 50% del gasto o coste total.

- En cuanto a la financiación del desempleo, partiendo de una situación deficitaria en 1985 (-612 M ptas.), a través de la acomodación de las cuotas, a partir de 1988 en que se incrementó hasta el 3%, se comenzó a neutralizar la posición deficitaria anterior, generándose incluso un saldo positivo en 1990 y 1991 que, nuevamente, ha devenido en negativo por el desequilibrio

### Evolución Costes Desempleo 1985-1992

(miles de pesetas)

	1985	1987	1990	1991	1992	1993 (Prev.)
Desempleo (*)	200.175	77.674	40.482	253.076	715.365	980.435
Gastos Reubicación	79.286	95.038	38.002	85.141	154.115	127.627
Prejubilación	18.741	133.258	326.237	522.308	760.084	1.181.934
Indemnización	78.936	348.447	4.648	109.701	243.197	286.000
Reubicaciones Definitivas	4.679	59.906	62.527	8.795	16.533	301.400
Varios	1.209	11.006	182	133	2.218	50.000
<b>Total</b>	<b>383.026</b>	<b>725.329</b>	<b>472.078</b>	<b>979.154</b>	<b>1.891.512</b>	<b>2.927.896</b>

(\*) Situación de socios que perciben la prestación de desempleo

- Se puede constatar la existencia de períodos diferenciales, normalmente coincidentes con la propia evolución económica general. Desde un período 1985-87 caracterizado por un incremento de los costes de desempleo derivado de la prolongación de la crisis económica de los años 80 y de las necesarias reorganizaciones empresariales al objeto de acomodarles al rápido cambio

desempleo mediante la reubicación del personal desempleado, tanto provisional como definitivamente, en otras Cooperativas, progresivamente, los gastos de prejubilaciones, al objeto de otorgar una solución definitiva a los excedentes estructurales existentes, van adquiriendo una mayor importancia, de forma que, en la actualidad (1991 y 1992)

entre los costes e ingresos del ejercicio 1992.

Esta financiación se corresponde exclusivamente con los importes abonados desde Lagun-Aro y no a las cuantías totales de las prestaciones, ya que una parte de las mismas se financia por los socios de las Cooperativas afectadas. En general, la financiación de Lagun-Aro viene a representar entre el 70-80% de la



# La Creación de Empleo

## Evolución cuotas financiación 1985-1992

	1985	1986	1987	1988-89	1990-92	1993 (Prev.)
% S/Acb	0,50	2,35	2,5	3,0	2,50	4,0

prestación correspondiendo el restante 30-20% a la cofinanciación de los socios.

la problemática del desempleo habido en nuestro ámbito, además de factores exteriores coadyuvantes

como la propia situación económica o las ayudas públicas recibidas por las Cooperativas, se ha fundamentado principalmente en el esfuerzo individual y colectivo y la solidaridad intercooperativa, así como en la adecuada y correcta gestión de las situaciones en la que es preciso significar la función desarrollada por Lagun-Aro.

### Cuota de desempleo: del 2,5% al 4%

Según las estimaciones hechas por Lagun-Aro el gasto previsto en 1993 para la prestación de empleo ronda los 2900 millones de pesetas, 1000 millones más que el ejercicio anterior y casi 2000 más que en 1991.

No obstante, la esperada recuperación económica y una más estricta y adecuada gestión de los mecanismos disponibles hace prever que la tendencia del gasto pueda decrecer en los próximos años. Todo ello pese a que residualmente tengamos que mantener un nivel de desempleo algo más alto que en épocas anteriores en base a las necesidades derivadas de la reconversión y obsolescencia de nuestras plantillas.

Lagun-Aro propondrá para 1993 una cuota del 4%, a sabiendas de que para autofinanciar los 2.900 millones previstos de gasto se requeriría una cuota en torno al 6,51%. De producirse el gasto previsto se generará un importante déficit a financiar en los próximos años. Para contrarrestarlo será necesario que en años sucesivos se mantengan las cuotas mínimamente en su valor actual.



La cobertura de empleo, una preocupación constante.

Vale la pena indicar que el tipo vigente por cotización de desempleo en el Régimen General de la Seguridad Social se sitúa en el 7,3%, 6,2% con cargo a la empresa y 1,1% con cargo al trabajador.

La resolución equilibrada que hasta el presente hemos sabido otorgar a

### Perspectivas poco halagüeñas

Si proyectamos nuestra visión sobre una previsible evolución de los costes de desempleo en los próximos



años, debemos relacionarla directamente con la situación de empleo y en ésta es preciso considerar algunos factores como:

-la situación económica general, que inicialmente plantea una muy negativa perspectiva para 1993 esperándose que, de forma tímida, la reactivación pueda iniciarse en 1994, aunque el propio Plan de Convergencia con Europa no va a permitir grandes crecimientos a nivel estatal.

-la necesidad de adecuación de nuestras Cooperativas al nuevo encuadre competitivo, lo que requerirá de unas productividades crecientes, tanto en la vertiente productiva, como en el resto de estructuras empresariales con sus efectos sobre el nivel de empleo, necesidades de reconversión profesional, etc.

Estos elementos nos permiten aventurar que en el próximo bienio se mantendrá una situación de desem-

pleo de cierta significación. En esta dirección, apuntan las propias previsiones de MCC que, a corto plazo, prevén una reducción del empleo en el sector industrial previéndose una lenta recuperación a partir de 1994. Por otra parte, se prevé que el sector de distribución mantenga una alta tasa de expansión con un aumento importante del empleo. ■

## Cómo reducir el gasto de desempleo

- Asumir desde cada una de las instancias afectadas, socios, cooperativas, Corporación y Lagun Aro, que la actual situación de desempleo requiere un esfuerzo añadido en la resolución global del problema.
- El socio o mutualista afectado debe tener plena conciencia de que la mejor alternativa para enfrentarse al desempleo es aceptar y desempeñar un trabajo allá donde existan opciones de empleo.
- Utilizar todas las posibilidades de reubicaciones de personal, tanto provisionales, como definitivas. Es la solución adecuada, tanto desde la perspectiva conceptual de asignar empleo al que carece del mismo, como desde la perspectiva de minimización del coste.
- A título individual, asumir con mayor facilidad la movilidad geográfica necesaria en estas reubicaciones y las eventuales diferencias en las condiciones de trabajo que puedan existir en los puestos ofertados.
- Corregir al máximo la situación que podemos calificar de irregular a nivel general de las cooperativas en las que coexiste una situación de desempleo con la cobertura de puestos por trabajadores por cuenta ajena.
- Utilizar al máximo el proceso natural de bajas de socios o mutualistas (se producen en torno a 600-700 anualmente) para promover la reubicación interna sin que las mismas sean cubiertas directa e indirectamente por personal del exterior.
- Profundización en procesos formativos de reciclaje profesional o que faciliten la polivalencia de funciones al objeto de facilitar las reubicaciones.
- Activar la expansión de nuestros negocios a través de la profundización en los actuales mercados o la apertura de nuevos y el lanzamiento de nuevas actividades.



# La Creación de Empleo

1. ¿Qué tiene que hacer tu Cooperativa, ¿mantener o crear empleo?
2. Si la creación de empleo requiriese cobrar menos, ¿estarías dispuesto a hacerlo?
1. Zer egin behar du zure Kooperatibak, enplegua mantenitu ala enplegu berriak sortu?
2. Enpleguaren sorketa gutxiago kobratzea exijitzen badu, prest egongo zinateke enplegua sortzeko?

## Rafael Goenaga, Socio de LATZ

1. Hablar de nuevas alternativas de empleo en este momento viste mucho y queda muy bien, pero incluso mantener el empleo es hoy por hoy una gran hazaña. Nuestro objetivo primordial es el de mantener el empleo de todos los socios de la Cooperativa.

2. El que ha vivido el nacimiento de la Cooperativa ha sido y es un poco idealista, y en ese sentido puede que estuviese dispuesto. Pero es muy relativo. Creo que la gente aceptaría apretarse algo más el cinturón para crear empleo para sus hijos, pero no para gente de fuera.



## Mertxe Oiarbide, EREDU-ko bazkidea

1. Nere ustez krisi garai honetan inportanteena dagoena mantenitzea da.
2. Azken 20 urte hauetan nahikoa egiten ari gara, beti zerbait eman dugu eta.



## Juan Mendizabal, EDERFIL-eko bazkidea

1. Gaurko egoerak exijitzen duena mantenitzea da, hala ere horrek ez du esan nahi enplegua sortzeko ahaleginak egin behar ez dugunik. Azken finean kooperatibaren helburuetariko bat horixe da, enplegua sortzea.

2. Momentuan % 90an gaude. Gutxiago kobratzea oraindik? Argi eta garbi ikusten bada enplegua sortuko dela aurrera. Hau da, konponbide kolektibo bat aurkituz gero ez litzaidake inportatuko.



## Ana Loinaz Urkiola, Socia de BERRIOLA

1. Dificilmente podemos pensar en crear nuevos empleos cuando nuestro problema es el de mantener el que tenemos.
2. Yo siempre he dicho que el dinero no es lo más importante. En mi caso particular estaría dispuesta tanto para mantener como para generar empleo a bajar el 20 o 25 %. Pero yo no tengo que hacer frente a ningún crédito, ni tengo problemas económicos urgentes que resolver. Un padre de familia que tiene a sus hijos estudiando puede que lo hiciera para mantener el empleo, pero no creo que lo hiciera para crearlo.







La crisis se ha cebado particularmente en el sector industrial.

MCC Korporazioak mar-  
txan jarri du zenbait tres-  
na enplegua sortarazteko.  
Hala ere enplegua sorta-  
raztea ez da erreza izango,  
azken finean enpresen  
konpetibitate mailak zere-  
san handia dauka horre-  
tan. Tresna horien berri  
ematen da artikuluan.

## La promoción de empleo en MCC

\*Unidad de Planificación Económica de la Secretaría Técnica de MCC.

**L**os tres millones de parados que ha sacado a la luz la Encuesta de Población Activa recientemente publicada ha supuesto un auténtico aldabonazo para la opinión pública. La economía española siempre ha tenido problemas para crear empleo, pero nadie imaginaba que el ritmo de destrucción pudiera ser tan rápido. En tan solo

quince meses se ha destruido la tercera parte del empleo que se creó en el quinquenio 1986-1990, el paro ha aumentado en 560.000 puestos y ya alcanza a 3.047.120 personas. O lo que es lo mismo, uno de cada cinco trabajadores está sin empleo. En esta situación, asistimos estos días a acalorados debates en los medios de comunicación donde, des-



# La Creación de Empleo

graciadamente, los sindicatos, empresarios, y administradores públicos, se entrecruzan reproches y acusaciones, sin que verdaderamente se profundice en analizar por qué este país pierde competitividad a pasos agigantados, ni surjan auto-críticas tendentes a que entre todos afrontemos el principal problema de nuestra economía desde posicionamientos renovados y constructivos. Creemos no faltar a la verdad al afirmar que las personas que conformamos el tejido social de MCC, nos encontramos abrumados entre la trágica realidad que ofrece el desempleo en la actualidad tanto en el entorno como incluso dentro de nuestras cooperativas. Y el compromiso doctrinal y social que hemos adquirido de contribuir a generar puestos de trabajo, que emana de los Principios Básicos de la experiencia cooperativa y de la propia Misión de nuestra Corporación, con reflejo reciente en la definición de los Valores Corporativos y en la formulación de las Políticas Generales que se han plasmado en el anteproyecto de Política Empresarial de MCC en proceso de debate.

Para no incurrir en el mismo error que denunciábamos, nos corresponde a todos, a cada uno desde su ámbito, realizar una reflexión al respecto y profundizar en la búsqueda de alternativas que posibiliten superar con éxito el enorme reto que afrontamos. Para contribuir a ello, desde estas líneas se pretende fomentar el conocimiento de los instrumentos que la Corporación ha creado o está creando a tal fin.

**L**a nueva estructura organizativa de MCC permite aprovechar las sinergias derivadas de estas relaciones con otros grupos empresariales.

## Nueva configuración

La nueva configuración empresarial de la Corporación de carácter sectorial orientada al mercado, busca el desarrollo cooperativo y consecuentemente el mantenimiento y la creación de puestos de trabajo. La sectorización de los negocios en torno a las Agrupaciones y Divisiones trata de racionalizar las actividades y propiciar su desarrollo mediante nuevos proyectos surgidos en su seno, y por tanto, en primera instancia, la función promotora de empleo se centra en el ámbito de la gestión de las Agrupaciones. Es evidente que tanto las Agrupaciones como las Divisiones, apoyadas desde la Corporación, adquieren una capacidad de interlocución potencial-

mente mayor, aunque a veces insuficiente, para abordar proyectos de reconversión o desarrollo con otros grupos empresariales interesados. Y al respecto, cabe señalar que una buena parte del empleo generado en España entre 1986 y 1990 se debió al fuerte incremento de la inversión extranjera, acelerada tras la adhesión de España a la Comunidad Europea. No es casualidad, por tanto, que la destrucción de empleo registrada en 1992 coincida con un significativo descenso del volumen de capital extranjero, y que este mismo hecho afecte de forma más intensa a Euskadi donde la inversión extranjera nunca ha sido de entidad.

En un entorno económico donde la internacionalización de los mercados y la libre circulación de capitales es un hecho, los clientes y partners extranjeros buscan suministradores o interlocutores con probada capacidad tecnológica y financiera, dimensionamiento suficiente, y demostrada cultura empresarial, para establecer relaciones comerciales preferentes o abordar proyectos de desarrollo.

Así, las estructuras que las Divisiones y Agrupaciones están creando, contemplan específicamente la actividad de la promoción empresarial, y en la actualidad se están realizando, en colaboración con los Departamentos Centrales de MCC, estudios de viabilidad de nuevos proyectos surgidos por el interés mostrado por clientes o grupos empresariales de carácter internacional que se han dirigido a la Corporación, y que



deben transformarse en oportunidades de generación de empleo.

La nueva estructura organizativa de MCC permite aprovechar las sinergias derivadas de estas relaciones con otros grupos empresariales, y facilita la interconexión entre las distintas Divisiones y Agrupaciones, de forma que, por ejemplo, a un desarrollo de la División de Distribución con Eroski a la cabeza, puede seguirle un proyecto de promoción de un nuevo centro comercial, su construcción, el equipamiento consiguiente, y hasta la detección de una nueva actividad a promocionar dentro del Grupo Industrial de MCC susceptible de crear empleo.

### Departamentos centrales

Por su parte, la creación de los Departamentos Centrales de MCC constituyen otro instrumento de apoyo directo hacia el mantenimiento y la creación del empleo. Además de la Unidad de Promoción Empresarial encuadrada en la Secretaría Técnica, cuyas labores de colaboración con las Divisiones hacia el fomento del empleo son más evidentes, el resto de los Departamentos contribuyen mediante su gestión transversal a incrementar la capacidad competitiva de los negocios, y con ello a posibilitar su crecimiento. Es obvio que la gestión de los recursos humanos, la formación, el desarrollo tecnológico y de la calidad, la gestión financiera de captación de recursos, la planificación

**L**a promoción de puestos de trabajo en el conjunto de la Corporación, está íntimamente relacionada con la consecución de mayores niveles de rentabilidad.

estratégica, el análisis de la situación competitiva, etc., favorecen, condicionan, o direccionan la generación de empleo.

Con independencia de las acciones comentadas que se derivan de la nueva organización empresarial, el III Congreso Cooperativo creó o actualizó las normas básicas de cuatro importantes mecanismos de apoyo a la reconducción de Cooperativas con dificultades, fomento de la promoción de nuevas actividades, y soporte de la educación e investigación. Nos referimos a la Reconversión de Resultados, como herramienta de solidaridad ya experimentada y de apoyo financiero hacia las Cooperativas que, por distintos motivos, han incurrido en rentabilidades inferiores a la media de su División o Agrupación, habiéndose iniciado su aplicación mediante porcentajes mínimos pero que poten-

cialmente podrían ascender hasta un máximo del 40%; el Fondo Central de Intercooperación (FCI), Fondo Intercooperativo de Solidaridad (FISO), y al Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI).

El FCI que se dota anualmente con un porcentaje de los excedentes de las Cooperativas (20% de Caja Laboral y 10% del resto), sólo para 1993 cuenta con unos recursos de cerca de 1.900 millones para aplicarlos en cooperativas bajo las modalidades de subvenciones, reforzamiento de la estructura financiera de las cooperativas con dificultades, y financiación de nuevas actividades. Se trata de un instrumento de reciente creación que irá adquiriendo una dimensión e importancia creciente y se constituirá en uno de los soportes básicos para el mantenimiento y la generación de empleo en la Corporación.

El FISO, cuyo fondo de 1.000 MPtas. está constituido por todas las cooperativas, está reforzando los recursos propios de muchas de ellas. Y tradicionalmente, los recursos del FEPI (275 MPtas. en 1992) se destinan íntegramente a la formación profesional y la investigación, campos estrechamente relacionados con el nivel de empleo.

A lo largo de 1992 se han producido importantes avances hacia la creación de la Sociedad de Cartera que fue aprobada en el III Congreso. Su objetivo no es otro que el de atraer recursos del mercado de capitales para promover el desarrollo de los



# La Creación de Empleo

sectores más dinámicos de la Corporación, y en especial, facilitar su penetración en el Mercado Europeo

estamos sufriendo sus efectos. Como previsiblemente no se alcanzarán cotas de crecimiento del PIB

se indicaba al principio, no podemos olvidar que la generación de empleo implica ante todo competitividad empresarial, y ésta solo se consigue mediante la optimización de todos los recursos de que disponen las empresas, tanto tecnológicos, como de equipamiento, financieros etc, y esencialmente los humanos cuya productividad y nivel retributivo deben ser consecuentes y subordinados a la Política de Empleo.

La promoción de puestos de trabajo en el conjunto de la Corporación, está por tanto íntimamente relacionada con la consecución de mayores niveles de rentabilidad, para lo cual, es preciso acceder a mayores cifras de venta, optimizar el valor añadido generado manteniendo lo más bajo posible los costes de terceros (materiales y servicios del exterior); y repartir racionalmente dicho valor añadido en base a la productividad de la plantilla (costes de personal), retribución de los recursos permanentes (gastos financieros), y recuperación del inmovilizado material (amortizaciones).

Todos estos conceptos se hallan reflejados en el anteproyecto "Política Empresarial de MCC para el período 1993-1996" donde se señalan entre otros objetivos, que el valor añadido sobre ventas debe incrementarse en 2 puntos porcentuales, y que el valor añadido generado por persona necesita ascender a un ritmo del 5% cada año en pesetas constantes, lo que puede equivaler a mejoras de productividad del 9% anual. ■



Las reubicaciones intercooperativas constituyen un arma contra el desempleo.

mediante la toma de participaciones en otras sociedades, o realizar implantaciones directas. Se pretende esencialmente garantizar que el desarrollo acelerado de los sectores que tienen proyectos importantes cuenta con los recursos financieros necesarios.

## Crecimiento del PIB

Está demostrado que la economía española no es capaz de generar puestos de trabajo si no crece por encima del 2%. Ahora, en esta primera mitad de 1993, lo hará con seguridad por debajo del 0,5% y

superiores al 2% hasta dentro de mínimamente dos o tres años, puede deducirse que el nivel de desempleo no podrá ser reconducido a medio plazo, con lo que las cotas de paro alcanzarán niveles próximos al 22 o 23%, confirmándose como el principal problema de la economía española.

Inexorablemente condicionados por estas previsiones, la Corporación no puede hacer abstracción de esta dura realidad, por lo que debe plantear sus previsiones de crecimiento de puestos de trabajo con extrema cautela a pesar de los instrumentos de que se ha dotado. Además, como

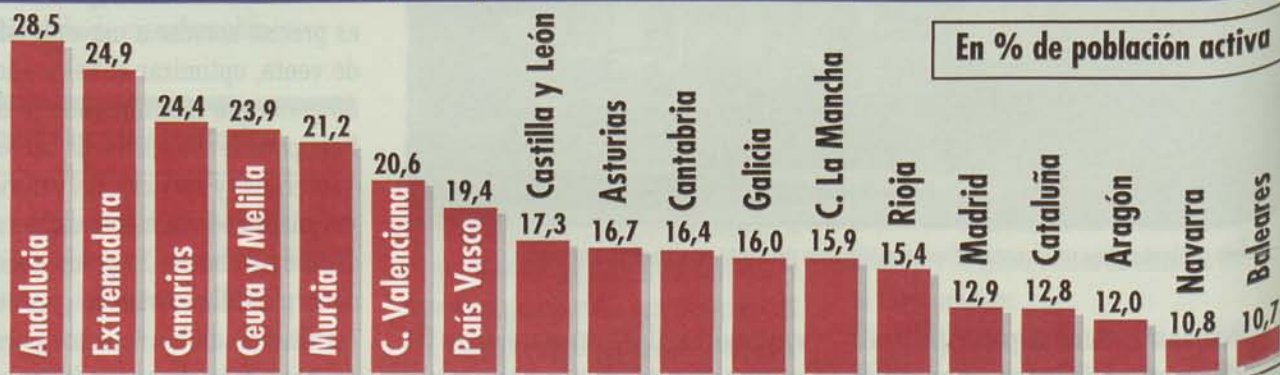


# El paro en Euskadi

Nuestra Comunidad es la séptima del Estado Español con mayor tasa de parados. Así lo atestiguan las más de 200.000 personas que figuran en las listas de desempleados de las oficinas del INEM. Mientras el problema del desempleo es cada vez más preocupante, las soluciones todavía no

se han puesto en marcha. A continuación os reproducimos algunos datos relacionados con el tema del desempleo publicados en los periódicos Egin, El Correo Español-El Pueblo Vasco, Deia, El Mundo del País Vasco, Navarra Hoy y El Diario Vasco.

## El paro por Comunidades Autónomas



## El diagnóstico

- "LAB dice que la situación económica de Euskadi es alarmante"
- "El campo vasco perderá 25.000 empleos"
- "Luz roja en los sectores productivos de Bizkaia"
- "Las oficinas del INEM

- en el Alto y Bajo Deba tienen registradas 6.914 demandas de empleo"
- "Las exportaciones agroalimentarias de Navarra sucumben ante la invasión de productos de la CE"
- "Los beneficios de la

- banca disminuyeron el año pasado el 12.72 %"
- "Para ELA/STV, la comarca del Bidasoa acabará el 93 con más de un 35 % de paro"



# La Creación de Empleo

Pregunta a Mikel Noval,  
responsable del Gabinete Técnico de ELA/STV

## Las recetas

- Creación del Banco Público Vasco.
- Incremento de las ayudas a la inversión en I+D
- Reducción de la jornada laboral a 32 horas semanales.
- Potenciar la ayuda a la contratación de jóvenes sin cualificación o de parados de larga duración.
- Crédito extraordinario de 600.000 millones para infraestructuras, vivienda y medio ambiente.
- Plan de ayuda a las PYMES.
- Reformar la contratación temporal
- Incentivos a la contratación de jóvenes y mujeres
- Congelación de sueldos a los funcionarios.
- Ayudas a sectores prioritarios.
- Generación de empleo temporal.
- Reducción de tipos de interés para inversiones productivas.

## ¿Quién tiene la responsabilidad de crear empleo para el País?

Una respuesta sería, aparentemente, sería decir que la responsabilidad recaía sobre los empresarios o sobre las empresas, ya que es ahí donde se generan los puestos de trabajo. Sin embargo, no creo que sea fácil defender que una de las preocupaciones de los empresarios sea el mantenimiento de los empleos o su generación. Esto más bien parece un recurso dialéctico que otra cosa. La gravedad de la situación que estamos viviendo en Euskadi, con una tasa de paro por encima del 20 %, con más de la mitad de los jóvenes sin trabajo, con la crisis industrial, exige, desde nuestro punto de vista, que el Gobierno Vasco, y en lo que corresponda, el Gobierno de Nafarroa, lideren un proceso encaminado a un doble objetivo: el mantenimiento del mayor número de empleos existentes y la reindustrialización de Euskadi. Este liderazgo debe suponer la exigencia ante el Gobierno Central del cumplimiento de los compromisos en infraestructuras acordadas en su momento y no realizadas, la exigencia de apostar por el futuro de las industrias vascas, de canalizar inversiones extranjeras a Euskadi

y de las transferencias del INEM y de la Seguridad Social.

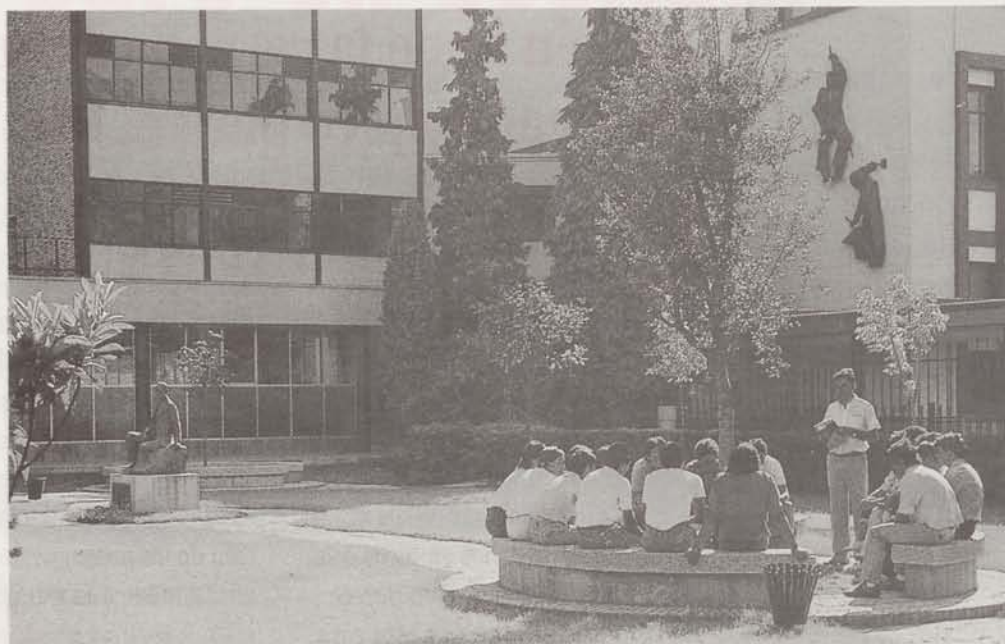
A esto deben acompañarle actuaciones propias, entre las que destacan la potenciación de las inversiones, posibilitar la utilización en la inversión productiva de los recursos financieros que ya existen en Euskadi y la presentación de un presupuesto plurianual encaminado a la reindustrialización.

Evidentemente, la creación de empleo depende en gran medida de que las empresas vascas superen los problemas estructurales que tienen, lo que está en sus propias manos a través de la mejora de la gestión.

Los sindicatos ni elaboramos las políticas económicas e industriales ni gestionamos las empresas. Sin embargo nuestro compromiso con el empleo se concreta en la apuesta por desarrollar la negociación colectiva al máximo en la empresa, lugar donde de verdad se juega la competitividad. ■



*Un profesor de la Escuela Superior de Ingenieros cuenta la experiencia de los alumnos de Ingeniería que se enfrentan a su primer empleo*



La Universidad, ¿fábrica de parados?.

**Ingeniariak ere langabezian daude. Orain urte pare bat dela ingeniariak ez zuten oztopo handirik topatzen euren lehenengo lana aurkitzeko. Orain berriz egoera ez da berdina eta dagoeneko bada ingeniariaren bat edo beste langabezian dagoena.**

**\*Javier Iruretagoyena. (\*)**

# La Universidad y el desempleo

La situación actual de nuestros estudiantes de Ingeniería cara a su primera colocación es claramente preocupante. Tras la década de los 80, muy buena para su colocación, hemos entrado en una década claramente recesiva. Y el estudiante es consciente de ello.

Los Ingenieros de Telecomunicaciones hace ya dos años que han sufrido el trauma de no tener empleo al finalizar sus estudios. Por su parte, los Industriales han comenzado a tener los mismos problemas hace un año. Y el problema se agrava con la situación de "provisionalidad" de los alumnos recién colocados.



# La Creación de Empleo

Las causas de esta situación son varias.

## El "hundimiento" de nuestro tejido industrial

Nuestro tejido industrial, basado en el monocultivo del hierro y del acero, se ha venido abajo y la búsqueda de alternativas y la adopción de soluciones para paliar dicha caída, no ha tenido, a nuestro juicio, el éxito necesario.

Algunas empresas, aprovechando la coyuntura económica favorable de esos años, han reaccionado buscando nuevas tecnologías, nuevos productos y nuevos mercados y han sido esas empresas las que en la década de los 80 han contratado ingenieros recién graduados, como una respuesta a los retos tecnológicos que querían afrontar.

Esta es también, a nuestro juicio, una de las razones del auge de la contratación de informáticos y técnicos de grado medio en esos años. Pero a partir del 90-91 y, aunque sigue habiendo un déficit tecnológico importante, la problemática es más de tipo económico y comercial que tecnológica.

Y las empresas se han "replegado" buscando más el sobrevivir que el desarrollar.

Y no se "cogen" ingenieros ni se "coge" a ningún otro tipo de profesionales y sobre todo, no se "coge" a nadie como "fijo".

Es cierto que la situación no es buena, pero también es cierto que hay una "psicosis" excesivamente sesgada de que la situación es peor de lo que realmente es. Y contra ésto hay que luchar.

## La preparación "especializada" de nuestros ingenieros

Durante años se ha potenciado en nuestras Escuelas la especialización: mecánicos, químicos, eléctricos, energéticos, metalúrgicos, ingenieros de organización, radiocomunicaciones y telemáticos.

Y ¿cuál ha sido la realidad?

Pues la realidad ha sido que las empresas no quieren, al día de hoy, y en general, especialistas; las empresas quieren "ingenieros" que sean capaces de captar las nuevas tecnologías que demanda el mercado, que se integren en la problemática empresarial y que colaboren en sacar adelante dichas empresas.

Este hecho ha sido traumático para muchos de nuestros estudiantes y para algunos de nuestros profesores pero, poco a poco, hemos tenido, todos, que tomar conciencia de la realidad:

- Las Escuelas tienen que formar a sus alumnos en lo que demanda la Sociedad.

- Los alumnos tienen que tomar conciencia de que lo importante es el nombre (Ingeniero) y no el apellido

## La relación Escuela-Empresas

La relación Escuela-Empresas no ha sido, tradicionalmente, una relación de colaboración, al menos institucionalizada. Ha habido, lógicamente, relaciones puntuales y personalizadas pero no ha habido, como decimos, una relación institucional.

Nuestra Escuela de Bilbao ha iniciado, de hecho, dicha relación institucional hace cinco años.

¿Qué tenemos al día de hoy?

- Tenemos un convenio de colaboración, vía cooperación Educativa, por el que nuestros alumnos de 6º curso, prestan sus servicios, durante dicho curso, por las mañanas, en una empresa; en general, en una S.A.

- Tenemos el proyecto "Aldarte", en colaboración con la empresa alemana "Refa", que va también por esa línea pero que añade un curso de especialización en taller, con prácticas en empresas Alemanas y Vascas. Las empresas Vascas seleccionadas son, en general, SALES.

- Y tenemos un tercer tipo de colaboración, desde hace 2 años, con empresas de Economía Social, en general Cooperativas, con un curso corto, previo, de dos meses de duración, en Economía Social, que se imparte en la propia Escuela.



En los tres casos, los contratos son a tiempo parcial, por las mañanas y durante un período máximo de un curso académico (todas las clases de 6º curso se imparten por las tardes). El seguro de los alumnos corre a cuenta de la Universidad y la obligación de las empresas se limita a proporcionar a dichos alumnos un trabajo "concreto" y a facilitarles una ayuda mensual para sus gastos. La experiencia de estos años (5 en el mejor de los casos) ha sido y es, a nuestro juicio positiva, pero es todo lo que tenemos. Y no es suficiente. Hay que buscar o "inventar" nuevas fórmulas de colaboración.

## Implicación de todas las partes

El tema en sí no tiene una solución fácil, ni se puede resolver si no es con la colaboración de todas las partes implicadas en el mismo.

Debemos intensificar nuestras relaciones con las empresas, tanto a nivel docente como a nivel de "pre-colocar" a nuestros alumnos.

Sabemos que la situación de la mayoría de nuestras empresas no es buena. Pero esta situación no va a mejorar sin técnicos, porque una de las carencias, quizás la más importante, de nuestras empresas, es la de personal cualificado y la de mandos (superiores e intermedios).

Y estos técnicos y estos mandos no se improvisan ni se adquieren de la noche a la mañana.

¿Cómo puede "romperse" esta pesadilla que se muerde la cola? Hay un problema (quizás es más psicosis que problema) interno, en las propias empresas, de supervivencia, de reducir gastos, de reducir plantilla, de no contratar a nadie.

Pero hay también muy poco apoyo exterior (Sindicatos y Gobierno) para solucionar dicho tema.

Y aquí creemos que debían de jugar un papel importante dichas instituciones, apoyando y potenciando la colaboración Escuela-Empresas. Con una política de empleo juvenil

acorde con los tiempos que vivimos, con subvenciones, ayudas fiscales, etc.

Entre otras cosas porque es un crimen y un despilfarro social aberrante tener desocupados a estudiantes que han demostrado, con creces, su capacidad potencial al acceder satisfactoriamente y en la mayoría de los casos, en un tiempo razonable, a una titulación superior. ■

(\*) Director del Departamento de Organización de Empresas de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Ingenieros de Telecomunicación de Bilbao.

## El perfil de nuestros alumnos

En general nuestros alumnos han reaccionado bien, ante esta situación poco halagüeña para su futuro.

Entienden que tienen que adaptarse a la demanda del mercado y en consecuencia se preparan, aparte de realizar sus estudios reglados, en informática y en inglés.

Además, están dispuestos a asumir cualquier tipo de trabajo que se les encomiende (con independencia de su especialidad) y asumen, como natural, el tener que desplazarse a otras localidades.

Dedicar más tiempo del que dedicaban sus compañeros de hace 5 ó 6 años a temas empresariales (organización, administración de empresas, etc), y estudian, con interés, nuevas formas empresariales como las Cooperativas y las SALES.

Hay, finalmente, un interés creciente sobre las posibilidades de establecerse por su cuenta, solos, en pequeños gabinetes e incluso constituyendo pequeñas empresas.

En definitiva, están asumiendo el "cambio" y se están preparando para él.





- **La Unidad de Dirección en MCC**
- **Las Agrupaciones Sectoriales, centro de decisiones en MCC**



Estimados amigos:

Todos los acontecimientos de nuestro alrededor parecen indicar que se ha producido una ruptura en la evolución del entorno social; las formas de hacer, de relacionarse, de vivir y progresar están cambiando.

Este fenómeno nos afecta a las personas, a las instituciones sociales y a las empresas y sus negocios. Ahora es necesario tomar conciencia individual de la nueva situación ya que la adaptación de las organizaciones sociales comienza en el ámbito personal.

A pesar de que se estaba viendo venir y nos lo habían anunciado, realmente no hemos terminado de creerlo hasta que ha hecho mella en nosotros el fenómeno del desempleo; y las empresas, ante la falta de expectativas de negocio ya sea por la crisis económica o por la nueva competencia, no se arriesgan en proyectos de inversión que regeneren la capacidad de creación de empleo.

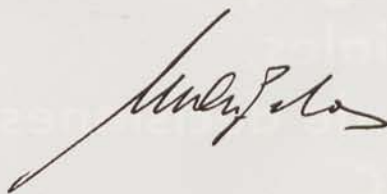
Quizá hemos sido las Cooperativas que formamos la Experiencia Cooperativa de Mondragón, una de las pocas realidades empresariales que nos hemos enfrentado con esta realidad. Aunque con los ajustes que requiere el momento seguimos invirtiendo, continuamos buscando nuevas oportunidades de negocio y de mercado, tratamos de incorporar nuevos modelos de gestión... En fin, tratamos de adaptarnos a la nueva realidad social y económica.

En este mismo contexto se incorpora el proyecto que llevamos entre manos que hemos denominado Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). Aunque todavía el tiempo transcurrido es corto (15 meses) las opciones que queríamos generar empiezan a hacerse ya realidad. Las capacidades potenciales no alumbradas de generación de actividad económica van surgiendo de la nueva organización sectorial. La capacidad para hacer una mejor gestión del empleo, - con la consiguiente reducción del desempleo - se va a hacer patente poco a poco, de tal manera que sin pecar de optimismos irresponsables, quiero transmitir un mensaje de esperanza soportado en el esfuerzo de todos que nos va a conducir una vez más a superar este momento difícil, probablemente el más difícil de nuestra historia.

Es momento de cerrar filas, concentrando los esfuerzos para proyectar nuestras Cooperativas a una nueva etapa de desarrollo que recupere de nuevo la capacidad de generación de empleo para dar respuesta a las demandas sociales con las que habremos de ser solidarios.

El IV Congreso que celebraremos el próximo mes de julio, prevé ya la aprobación de un nuevo conjunto de Políticas que permitan a las Agrupaciones Sectoriales proyectar las estrategias empresariales en las nuevas coordinadas competitivas, para acercarnos de forma progresiva hacia liderazgos en el ámbito de Europa.

Un saludo cordial,



JAVIER MONGELOS  
Presidente del Consejo General de MCC.





**La Unidad de Dirección en MCC,  
clave para fortalecer nuestra posición en Europa**

**TODOS  
a una**



**El Mercado Unico  
Europeo exige incor-  
porar de forma pro-  
gresiva una Unidad de Política  
Empresarial, que fortalezca nues-  
tra posición en Europa y permita  
utilizar adecuadamente las capa-  
cidades internas de las  
Cooperativas de la Corporación.**

**E**sta Unidad de Política Empresarial o Unidad de Dirección establece las reglas de juego que regulan el proceso de influencia entre la Corporación y sus negocios y viceversa.

### **Organizaciones diversificadas**

El concepto de Unidad de Dirección hay que entenderlo en el contexto de las organizaciones diversificadas. MCC es una organización diversificada -*gran variedad de negocios*- en la que se hace necesario definir la influencia recíproca entre el centro de la Corporación y los negocios de la misma.





La Unidad de Dirección, clave para conducir por buen camino la trainera cooperativa.

## Control Estratégico

Este estilo de dirección descentralizado de MCC se basa en un control de carácter estratégico. Es decir, el papel de la Corporación consiste en ratificar la planificación estratégica definida en las Cooperativas y Agrupaciones y controlar el cumpli-

## Modelo de Dirección en MCC

Los modelos de dirección pueden ir desde una concepción de alta influencia sobre los negocios de la Corporación hasta aquella en la que el nivel de influencia sea prácticamente inexistente.

El modelo de dirección adoptado por MCC huye de cualquier planteamiento centralizador.

### Un modelo de dirección descentralizado

- MCC sigue siendo una sociedad de personas soportada por los Principios Cooperativos aprobados en el I Congreso. Estos Principios están reñidos con un modelo de decisiones centralizadas.
- Nuestra Corporación se mueve en más de 20 sectores diferentes. Consecuentemente será necesario dar tratamiento particular a cada uno de ellos, primero en el nivel estratégico (Agrupaciones) y luego en el operativo o de corto plazo (Cooperativas).
- Las decisiones se tomarán de forma escalonada y concatenada, cada cual en el nivel adecuado.

### ¿Qué aporta la unidad de Dirección?

- Credibilidad y confianza ante los grandes clientes.
- Alta capacidad financiera.
- Imagen de diversidad en distintos sectores.
- Mayor capacidad de negociación.
- Imagen de Unidad en políticas de desarrollo empresarial.
- Oportunidad de captar capitales para el lanzamiento de nuevos negocios.

miento de los objetivos previstos en la misma.

Además, en el caso de que las necesidades de apoyo demandadas por las Agrupaciones sobrepasen sus disponibilidades será el Consejo General de la Corporación quien priorice la asignación de recursos humanos y financieros para llevar a cabo sus proyectos.



## Las Agrupaciones Sectoriales, centro de decisiones en MCC

# EL CORAZON de MCC

Las Agrupaciones Sectoriales constituyen el centro neurálgico de MCC. En total son 23, y en ellas se integran todas las Cooperativas de la Corporación. Pese a que son el centro decisional de MCC, las competencias de socios y Cooperativas no varían en relación a la anterior organización comarcal.



Ideko, centro especializado en la Máquina-Herramienta.

### ¿Qué es una Agrupación Sectorial?

Es la unión de Cooperativas que desarrollan sus negocios en los mismos sectores o muy próximos. Por ejemplo: Agrupación de Maquinaria de deformación integrada por FAGOR ARRASATE, GOITI y ONA-PRES; Agrupación de Ocio y Deporte, formada por DIKAR, EREDU y ORBEA.

### Función de las Agrupaciones Sectoriales

Consiste en unir fuerzas entre aquellas Cooperativas o negocios que se mueven en los mismos mercados para fortalecer la capacidad de oferta frente a nuestros competidores europeos. Es en las Agrupaciones donde se elaboran y aprueban, y en consecuencia se toman las decisiones, sobre los proyectos estratégicos que encuadran los planes a medio plazo de los nego-





El producto, elemento unificador de la Agrupación.

cios de las Cooperativas socios de la Agrupación.

## Tamaño de las Agrupaciones Sectoriales

Su tamaño es inferior al de los anteriores Grupos Comarcales. Consiguientemente, las decisiones quedan más próximas a las personas que integran la Agrupación correspondiente.

## Cómo participar

La participación de las Cooperativas y los socios de trabajo en las Agrupaciones Sectoriales se hará de la misma manera que ahora se hace en los Grupos Comarcales: a través de su Asamblea General, Consejo Rector o Consejo Social.

## Relaciones entre Cooperativas

Las relaciones entre Cooperativas miembros de la Agrupación Sectorial será semejante a la existente en los Grupos Comarcales actuales, pero con la diferencia positiva de que la aglutinación de fuerzas se da de forma natural al estar moviéndose en el mismo mercado.

### ¿Quién decide en MCC?

- \* Los **socios** seguirán participando en las decisiones a través de los órganos a los que pertenezcan: Asambleas Generales, Consejos Rectores o Consejos Sociales.
- \* Las **Cooperativas** tomarán las decisiones que van a incidir en el día a día de cada negocio. No hay ningún cambio en relación a la situación anterior.
- \* Las **Agrupaciones** tomarán decisiones sobre los proyectos estratégicos que encuadran los planes a medio plazo de los negocios de las Cooperativas miembros de la Agrupación.
- \* A nivel **corporativo** se plantean las políticas empresariales de MCC para los próximos 5-7 años.
- \* La aprobación de las Políticas empresariales se realiza en el **Congreso Cooperativo** (Asamblea General de MCC), en el que a su vez están representadas todas la Cooperativas de la Corporación.



# El socio pregunta

## **Alberto Etxabe: ¿Quién decidirá el incremento anual de las nóminas?**

No se plantean modificaciones en los órganos que deciden los incrementos. No obstante, en los documentos del III Congreso se hace referencia a que la retribución debe estar relacionada con la situación patrimonial de la empresa y del sector en el que se mueve.

## **A.E.: ¿Qué papel juega el Vicepresidente de una División?**

Es el que lleva a cabo las políticas empresariales definidas por la Corporación a nivel de División, coordinando las estrategias definidas en cada una de las Agrupaciones y llevando a cabo el seguimiento de los negocios de su División.

## **A.E.: ¿Quién aprueba las políticas empresariales de MCC?**

Las políticas empresariales de MCC las aprueba el Congreso a propuesta del Consejo General. De hecho en este momento estamos en el proceso de discusión de las políticas empresariales que se debatirán en el próximo Congreso.

## **A.E.: ¿Pierde atribuciones el Consejo Rector de mi Cooperativa ante la Agrupación Sectorial?**

Siempre que se establecen compromisos y acuerdos entre varias empresas se pierde cierta autonomía a nivel individual. No obstante el grado de autonomía no



**Alberto Etxabe**  
Socio de EROSKI

será inferior a la que se tenía en los Grupos Comarcales.

## **A.E.: Mi voz y mi voto, ¿puede llegar a la cúspide de MCC?**

Cada Cooperativa tiene su representante en la Agrupación correspondiente y éstas designan su representante en la Comisión Permanente del Congreso Cooperativo. Por otro lado, todas las Cooperativas tienen sus representantes en el Congreso para debatir los temas que en él se tratan.

Independientemente de que se establezcan otras formas de comunicación estas dos vías son las estructuradas de forma institucional.

## **A.E.: Los beneficios de mi Cooperativa, ¿se repartirán con el resto?**

Se establecen diferentes niveles de solidaridad para Agrupaciones o Divisiones. Estos niveles los definirá cada Agrupación dentro de un margen que va de un 15% a un 40% de los beneficios brutos. Además, aquellas Cooperativas con excedentes brutos positivos aportarán un 10% al F.C.I. (Fondo Central de Intercooperación), parte del cual se destinará a ayudar a Cooperativas que han tenido pérdidas.

## **A.E.: ¿Qué es la gestión operativa y quién la ejerce?**

Es la que se desarrolla a nivel de cada Cooperativa, gestionando el negocio día a día y tratando de que se cumplan los objetivos establecidos a nivel del plan de gestión.

**“Las políticas empresariales de MCC las aprueba el Congreso a propuesta del Consejo General”**



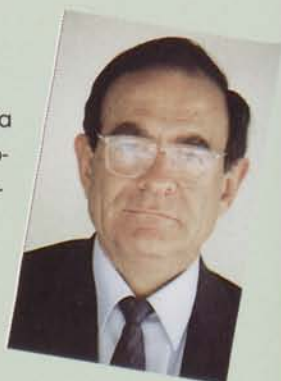
## Nos dan su opinión

### ¿QUE EXIGIRA EL NUEVO ENTORNO ECONOMICO EUROPEO A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COMO LAS COOPERATIVAS?

#### Ramón Tamames, Economista

Exigirá un factor humano al más alto nivel, lo cual significa que hay que estar al día en todo. Un ordenador es importante, manejarlo bien es aun más importante; conocer la competencia es vital, pero saber ponerse a su nivel o superarla es una cuestión de supervivencia.

El mundo cooperativo no puede perder el estímulo de su sentido solidario; el socio debe estar permanentemente con la "antena puesta", saber qué ocurre y qué tiene que hacer en cada momento. De lo contrario las Cooperativas corren el riesgo de convertirse en un ministerio burucratizado en el que nadie sabe qué es lo que tiene que hacer.



### ¿PERMITE MCC HACER FRENTE CON MAS GARANTIAS A LAS NUEVAS AMENAZAS EUROPEAS?

#### EUROPAREN MEHATXU BERRIEI ZIURTASUN HANDIAGOZ AURRE EGI-TEA AHALBIDETZEN AL DU MCCK?

#### Santos Escudero, Jefe de Fabricación de COINALDE

Creo que la nueva organización permite un mejor, eficaz y racional aprovechamiento de los recursos empresariales y humanos que poseemos en nuestras Cooperativas. Todo ello requerirá de nuestros directivos una dirección exigente y competitiva con mejoras continuas; de los colectivos, un compromiso firme con el nuevo proyecto para hacer realidad un concepto empresarial implantado en el resto del mundo.



#### Xabier Alvarez, DANONA-ko mantenu-mekanikaria

MCC, Kooperatiben enpresa-beharrek sortu dute. Merkatu europarrari aurre egiteko, premiazkoa zen gure Kooperatibentzat korporazio bat (MCC) sortzea. III. Kongresua amaitu zenetik 15 hilabete igaro ondoren, uste dut negozioak taldetan elkartzea dela kompetitiboak izan eta Merkatu europarrari aurre egiteko bide egokiena.



#### José A. Lozano, Gerente de DOIKI

Dado el movimiento económico que en Europa están determinando las compañías multinacionales disminuyendo el número de proveedores, solicitando colaboración en investigación y mejora de los productos y acudiendo a la centralización de las compras, es fácil deducir que sobrevivirán a este movimiento las empresas que tengan un mayor tamaño económico-financiero. Por tanto, entiendo que la política de asociacionismo y/o fusión que emana desde MCC permitirá ser más resistentes a las amenazas que nos llegan de Europa.



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA



# La Creación de Empleo

Artikuluaren egileak SAIOLAN-eko helburuak komentatzeaz aparte, enplegua sortzeko behar diren kolaborazioaz arituda. Bere ustetan norberaren jarrerak langabeziarekiko zeresan handia eduki dezake enpleguaren eza konpondu ahal izateko.



## Saiolan: un modelo de gestión para la creación de empleo

\*Armin Isasti, Director de SAIOLAN.

**T**odavía no ha sido encontrada la solución milagro para generar, a corto plazo, un importante crecimiento de la actividad económica y del empleo global de una comarca o región. Numerosos modelos han sido experimentados con este objeto desde hace decenios.

Esta diversidad se debe sin duda, en parte, a las especificidades loca-

les y las grandes diferencias de medios disponibles, pero ella proviene, igualmente, del hecho de que se carece todavía de la suficiente experiencia en este ámbito y la dificultad de establecer unas líneas directrices.

Desde esta perspectiva se gesta SAIOLAN, en los comienzos del año 1985, en el seno de una realidad industrial y educativa, como centro

de desarrollo y creación de iniciativas empresariales. Su objetivo es la promoción de nuevas empresas o existentes de pequeña o mediana dimensión, inspiradas en la aplicación de ideas y actitudes innovadoras, contribuyendo a generar un potencial suplementario y creciente de oportunidades de empleo.

La vocación de Saiolan no es ser un Consejo de Administración o un sal-



vador de empresas; Saiolan polariza su actividad sobre tres áreas de trabajo.

1ª. Detectar los proyectos existentes de creación de nuevas empresas innovadoras y facilitar su desarrollo desde la idea hasta su consolidación

2ª. Detectar los proyectos de modernización y diversificación innovadores en el seno de empresas existentes y facilitar su concreción.

3ª. Suscitar la innovación tecnológica a nivel de las empresas, proporcionando ideas de proyectos empresariales y propagando las técnicas de estimulación emprendedora.

Actualmente, SAIOLAN alberga en sus instalaciones tres empresas de reciente creación, además de un total de 30 emprendedores que, asistidos por un equipo de monitores, vienen desarrollando 12 proyectos empresariales en sus diferentes fases.

### Colaboraciones necesarias para la creación de empleo

Las medidas que hasta ahora han sido introducidas contra el desempleo se han demostrado ineficaces. A pesar de ello, no han sido agotadas todas las vías, se puede arriesgar por otras alternativas que hagan que, con una gran dosis de imaginación de todos los agentes implicados, sin rehusar esfuerzos, podamos contribuir a la promoción y asistencia al desarrollo de peque-

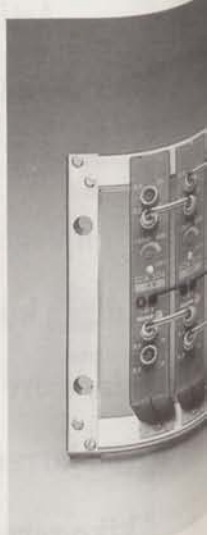
ñas y medianas empresas innovadoras como uno de los elementos más eficaces de una política de reconversión y de desarrollo regional.

En cuanto a la naturaleza de los medios estos deben ser de carácter "micro", conciernen a una zona específica y tienen en cuenta las características locales. La organización y modo operativo son más importantes que el concepto de las grandes medidas. Se trata, pues, de movilizar el potencial humano, técnico e intelectual de cada una de las comarcas en el sentido de un resurgimiento del espíritu emprendedor que tuvieron las gentes de nuestros pueblos, y para movilizar y recuperar este potencial es necesaria la colaboración de diferentes instituciones que incidan a través de proyectos y programas en los diversos colectivos sociales, posibilitando su

adaptación y orientación hacia la creación de su propio puesto de trabajo.

En estos ocho años de la experiencia Saiolan, en constante reto con los problemas derivados de la creación de nuevas iniciativas empresariales, podemos sugerir que es posible la creación de empleo a diferentes niveles con la implicación y apoyo de organismos institucionales y privados:

- **Ayuntamientos**, canalizando recursos de las administraciones públicas a programas de Empleo y Formación dirigidos a los colectivos menos favorecidos: desempleados de



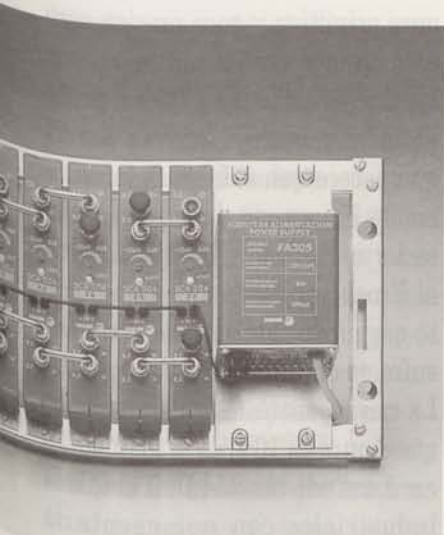
### El 52% de nuestros jóvenes, en paro

La lectura o escucha de las noticias en cualquier medio de comunicación se asemeja en estos días a una aventura a través de lo inimaginable. Me refiero a las que hacen alusión a la situación de muchas de nuestras empresas, y sobre todo, al fenómeno del paro como el problema más grave al que se enfrenta la sociedad: "alcanza ya a todas las categorías de trabajadores, amenaza el equilibrio de nuestra sociedad, compromete la financiación de los sistemas de protección social y es la base de un fenómeno alarmante de marginación y exclusión".

Un dato muy significativo: el 52% de nuestros jóvenes menores de 25 años está en paro. Y ante esta situación, ¿qué hacemos para darle solución? ¿cómo se puede explicar tanta indiferencia de los instalados en la cultura de la satisfacción? Hemos construido un "progreso hueco", vacío de humanidad. A los que les va bien, quieren que les vaya mejor. Ya nadie quiere pensar responsablemente en los que sufren esta situación de marginación.



# La Creación de Empleo



Las nuevas actividades generarán nuevos productos.

poca cualificación profesional, jóvenes inadaptados, mujeres que pretenden regresar al mundo laboral, personas con "hándicaps" de distinta clase, etc. Resumiendo el modelo que se plantea abordaría tres áreas de actuación íntimamente relacionadas:

- Formación orientada al desarrollo de iniciativas empresariales "originales" (Oficios artesanales) a través del Autoempleo.

Se ofertará un ciclo formativo con la siguiente oferta educativa, optando según las circunstancias personales y académicas, las siguientes opciones:

- Escuela de Artes y Oficios
- Escuela Taller
- Iniciación Profesional
- Proyectos de Autoempleo derivados del modelo educativo anterior
- Proyectos Genéricos para el desarrollo local o comarcal promovidos desde las instituciones bajo el concepto de "Escuelas de Produc-

ción", científicamente experimentados en algunos países de la CE.

- **Diputaciones y SPRI** creando Centros de Empresas Innovadoras (CEI) que actúen sobre proyectos de actividades innovadoras de desarrollo interno, de transferencia de tecnología, de un acuerdo de explotación bajo licencia y, sobre todo, de la capacidad de los CEI de colaborar y vincularse a otras experiencias o modelos ya contrastados en Europa para la creación de empresas mixtas.

- **Caja Laboral-MCC**, creando un marco financiero favorable a la promoción de nuevas empresas para lo que la fórmula de "Capital-Semilla" establecida por Caja Laboral para Saiolan ha sido vital para el lanzamiento y consolidación de las empresas nacidas en su seno.

- **Medios humanos**, voluntariado de personas con trayectoria y experiencia empresarial que por razones de jubilación se vean abocados a la inactividad, representan un potencial de recursos humanos cuya colaboración en diferentes proyectos empresariales sería inestimable.

En la conjunción de compromisos, en la coordinación de esfuerzos y en

la experiencia adquirida podremos incitar que es posible desarrollar

## Un compromiso solidario para la creación de empleo

Los expertos en coyuntura económica señalan que para crear empleo se necesita un ritmo de crecimiento económico superior al 3%. El crecimiento de una economía depende de los esfuerzos de los individuos por superar sus circunstancias. Si les negamos esa oportunidad, negamos el talento de la gente, y consecuentemente su valía humana. Si valoramos el potencial del individuo, tenemos que hacer una política para crear empleo y no una política de empleo, y un plan exhaustivo coherente con esta valoración. Y si queremos llevar a la práctica cualquier proyecto de creación de empleo, es condición previa que la predisposición y el convencimiento de que el camino a emprender se inicia por un "esfuerzo solidario" desde una actitud de que en el riesgo siempre hay esperanza. Si no hay pedagogía solidaria -que abarca no sólo la enseñanza y los conocimientos, sino, sobre todo, las actitudes- no habrá nunca COMPORTAMIENTOS SOLIDARIOS. Por todo ello, debemos de empezar a educar los sentimientos para que se adhieran a los fines que promuevan la creación de empleo.

toda esta infraestructura para la Creación de Empleo industrial y a su vez cooperativo. Todo esto pretende ser una convocatoria a desarrollar la solidaridad responsable frente a tantos corporativismos interesados. Una invitación a introducir otros valores en una sociedad que parece reprimir cada vez más "la utilización del corazón". ■





Las crisis, como las tormentas, responden a ciclos temporales y después del temporal viene la calma.

**Lanarekiko jarrera erabat aldatu dela aldarrikatzen du Jose M<sup>a</sup> Mendizabalek bere ohizko kolaborazioan. Gaur egun asko baloratzen dira erantzunkizun gutxiko lanpostuak, ondo ordaindutakoak eta era berean ordutegi flexible eta opor luze batzuk pasatzeko aukera ematen dutenak.**

# El paro pasará

\*José M<sup>a</sup> Mendizabal

**L**os sectores en que se suele encuadrar a la población activa son clásicamente tres: el primario que engloba las actividades de recogida y extracción, como si dijéramos: agricultura, pesca y minería; el sector secundario que agrupa a toda la actividad industrial que se hace a partir de materias extraídas; el sector terciario que suelen llamar también sector de servicios en el que cabe una inmensa variedad de actividades: banca, transportes, administración, comercio, profesiones liberales, prensa, radio, televisión, carteros, recadistas, porteros, interinas, curas, peluqueros, etc. etc. Es una división

muy primitiva y poco precisa pero comencemos por ahí.

La Corporación MCC tiene gente ubicada en los tres sectores pero el que parece que sufre más intensamente el impacto de la crisis es el sector industrial. Ni Caja Laboral, ni Eroski, ni Ikerlan, ni Lagun Aro se quejan de paro. Donde el empleo sufre es en la actividad industrial. La crisis pasará. Alguien ha dicho que dentro de 10 años se matendrán en Euskadi los 234.000 empleos industriales con que cuenta la Comunidad Autónoma en Febrero de 1993. Esperamos que en el 2003 nos correspondan los 20.000 em-

pleos que hoy tenemos de "jure", que no se si "de facto". Dado que la población tiende a descender, y como los viejos habremos pasado a la reserva y dado que no va a haber "baby boom", creo que para entonces habremos eliminado el paro. Todo el mundo podrá trabajar, si al menos eso le hace feliz, porque la crisis pasará.

## Paro y trabajo

Son dos conceptos y dos realidades que se niegan la una a la otra y a su vez se suceden en el tiempo. Parece que hay una sucesión de existencia lógica entre ambos conceptos.



Intento un apunte intuitivo e ingenioso de esa sucesión.

¿Por qué el paro? Le he estado dando vueltas a esta pregunta y parece que en el fenómeno del paro concurren varias fuerzas. Hay una componente estructural; hay una componente financiera unida a una componente especulativa que puede resultar determinante y, por supuesto, una componente psicológica.

¿Qué entiendo por componente estructural? Entiendo que la estructura del mismo sistema laboral genera paro, por saturación. Se trata de la estructura producción-

pueden comprar las cosas necesarias para que el sistema funcione. Si no se pueden pagar ni las materias primas, ni a los hombres que trabajan para transformarlas, se para. No hay dinero. También esto parece una falacia. El gasto en guerras y droga demuestra que nuestro mundo para algunas cosas tiene dinero.

Esta componente financiera está siempre unida a la componente especulativa. Especular es pensar y actuar. Darle vueltas mentalmente al dinero para saber cuál es la mejor forma de inversión o de cómo apro-

de los parados. Los ocupados tienden a tener una salud mejor que los parados, a menos que se sea un artista del no trabajo que tenga una psiquis a prueba de paro. El parado puede entrar en un proceso depresivo de pérdida de autoestima que puede tener graves consecuencias. ¿Por qué trabajamos? Así, de primeras, poca gente es aficionada al trabajo. Nos gusta tener dinero para poder gastar. Si para tener dinero hace falta trabajar, nos sometemos, incluso al trabajo, pero, si se puede tener dinero sin pasar por el trabajo de obtenerlo, preferi-

## el trabajo no pasará

consumo. Las fábricas producen a más velocidad de la que los hombres empleamos para consumir. Si en este momento rompiéramos, destruiríamos la mitad de los automóviles que se encuentran detenidos en las calles de nuestras ciudades reactivaríamos la industria automovilística. Eso es una barbaridad. Paramos por empacho, no podemos comer más. La duración de las cosas parece un bien. Es absolutamente antinatural que tengamos que eliminar la duración para conseguir la subsistencia de las fábricas.

La componente financiera es la del dinero. Si no hay dinero para pagar y responder a las obligaciones que se contraen, se para porque no se

vechase de las dificultades de otro para lucrarse. En el mundo de la especulación, no tengo ninguna duda de que existen círculos de personas que pueden producir crisis económicas y paro. Basta un rumor para que el dinero se mueva, cuanto más una subida o bajada de tipos de interés. Esto se puede entender, pero no debe ser tan fácil dominar lo económico.

La componente psicológica del paro es el miedo. Esto es realmente grave y no sólo por las implicaciones económicas que conlleva. Se reduce a mínimos el gasto, se retrae la demanda y con ello tampoco se ayuda al empleo. El paro conlleva consecuencias graves para la salud

ble es estarse gastando tiempo, energías, sueños y palabras.

Hay muchos que trabajan por sentido del deber, por imperativo ético y se sienten mal si no trabajan. Han creado en su vida una moral de trabajo. Esto es muy corriente entre cristianos. Desde Pablo de Tarso que debió decir aquello de "Quien no trabaje que no coma", ya no nos sentimos bien cuando no trabajamos. Tenemos mala conciencia si no trabajamos y si no creamos riqueza. Al crear riqueza es inevitable que nos hagamos ricos y algunos comenzamos a sentirnos moralmente inquietos por haber ahorrado unos dineritos. Vienen los predicadores y te dicen que lo superfluo, el exceso



**E**l ideal parece ser trabajar, pero trabajar cómodo, poco y bien retribuido. A esto en mi pueblo le llamamos jauja.

que has generado, no es tuyo; se lo debes a los pobres. Entonces, uno se dice: "voy a trabajar sólo lo necesario para no generar necesidades superfluas". Trabajo poco, vivo como siempre, no me sobra nada y soy feliz".

Héte aquí que, entonces, llegan los economistas y te dicen que estás infrautilizado, que tienes muy baja productividad. Hay que reducir tiempo para que la división P/T ofrezca un resultado óptimo. Lo cual es un agobio. Pero entonces hay que consumir a la velocidad que impone la producción. Si no se consume lo que se produce, se para la máquina o se llena el almacén, aumenta la oferta, bajan los precios, se compra sin necesidad, se satura el mercado, y generamos paro. Parece que trabajamos para producir paro. Paramos para que se cree

la escasez y la necesidad y vuelva a haber trabajo.

### El trabajo no pasará

En la sociedad industrial estaba vigente una ideología del trabajo que veía en él el elemento primario para determinar la propia posición social, para justificar la propia existencia dentro del cuerpo social, para definir la propia identidad. Existía el orgullo de ser proletario, trabajador.

En la sociedad postindustrial la centralidad del trabajo como elemento esencial para la construcción de la propia identidad personal y social se ha relativizado. El trabajo viene a ser una realidad como otra cualquiera. En efecto la centralidad del trabajo está todavía presente en los pertenecientes a la clase obrera, pero lo es menos en los pertenecientes a otras clases.

El trabajo que se desea hacer es aquel que permite un buen dinero, que sea seguro, interesante, adaptado a las propias capacidades, que ofrezca posibilidades de realización personal, que no comporte el deber de tomar iniciativas, que tenga buen horario y permita muchas vacaciones.

Nos hallamos en una situación en la cual al trabajo se le exige que sea gratificante y se abra a la posibilidad de espacios de no trabajo cada vez más amplios. El ideal parece ser trabajar, pero trabajar cómodo, poco y bien retribuido. A esto en mi

pueblo le llamamos jauja y está además en contradicción con lo que tienen que trabajar quienes van a ser figuras emergentes en el campo industrial, los depositarios del saber científico y los técnicos altamente especializados; los que se van a introducir en las 7 industrias estratégicas: microelectrónica, biotecnología, nuevos materiales, aviación civil, telecomunicaciones, máquina herramienta - robótica y programas de ordenadores. Esas industrias generarán los salarios más altos y los crecimientos más rápidos pero van a tener que trabajar muchísimo quienes ahí estén metidos.

El trabajo no va a pasar, sin trabajar nos va a resultar imposible vivir y lo deseable es que todos los hombres puedan acceder al trabajo, que es el medio normal de ganar para poder vivir.

El paro es un costo que tenemos que pagar quienes trabajamos. Parte de lo que ganamos deberá ser para los parados de nuestra empresa. Creo que esa es una de las medidas solidarias de nuestras empresas en la Corporación MCC. Si el paro reaviva resortes de solidaridad igual le echo una bendición al paro. En todas las crisis se ha fortalecido el espíritu de cooperación. No vamos a decaer ahora. ■





Tradicionales embarcaciones vascas de remo y vela dedicadas a la pesca hace unos 100 años.

## Bixigutan

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

La pesca del besugo es conocida por los arrantzales vascos al menos desde el siglo XVI, habiéndose utilizado diversidad de procedimientos que se han ido adaptando a las circunstancias de cada época, aunque el de anzuelo puede considerarse como el más característico. Este sistema de pesca y los artesanos -en muchas facetas- que lo practicaban puede decirse que han desaparecido.

Según José M<sup>a</sup> Merino la pesca del besugo se ha llevado a cabo utilizando aparejos de mano semejantes a los "Kubliak" y "kalaberunak" pero sobre todo con palanques especiales "tretzak", llamados besugeros, de hasta 240 anzuelos, "bixigu amuak" contruidos para esta actividad. Comenzaba la temporada hacia el día Santa Cecilia (22 de Noviembre) "Santa Xexilia buelta hortan" o bien como en Mutriku "Kontzezio



bueltan" (8 de Diciembre) y duraba hasta fines de Marzo o mediados de Abril. Entre los muchos dichos populares referentes a la época de pesca del besugo cabe destacar "Santa Katalina (25 de Noviembre) noiz da? Bixigutako goiz da" o "Por San Anton (17 de Enero) bixigu montón".

Los arrantzales se dedicaban pues a la pesca del besugo unos pocos meses cada año -al terminar la campaña de los túnidos y hasta empezar la de anchoa- utilizando las embarcaciones que se dispusieron en cada época desde las traineras a remo y vela, hasta las "txalupa haundiak" de características singulares y "baporak" propulsadas por carbón, entre otras, hasta las que eran habituales los años 40 o 50 con 13/14 tripulantes. Acudían a los caladeros tradicionales, al principio de la temporada, a los más cercanos a la costa "barruko kalak" y más tarde hasta unas 25 millas a los de "Playazu" "Kantillak" y otros más próximos (17/18 millas) como "Gaztelu", "Lakaxte" y "Exkota".

### Trabajo peligroso y muy duro

Como en casi todos los trabajos tradicionales de la pesca, la de besugo también exigía la actuación en equipo. La primera operación consistía en pescar anchoa, "hacer cebo" "karnata" que los arrantzales de Mutriku han realizado casi

siempre en las proximidades de su puerto (Deba Kabran). A continuación, ya en tierra, en una bodega "Xotoa" o "Loja" se procedía a su salado "gatzitu", lo que se lograba al mezclarla con sal utilizando "Tiñak" o "Arraskak". Una vez logrado lo precedente se pasaba a poner el cebo en los anzuelos "tretzak karnatatzea", pasando éste a través de la anchoa salada de manera que quedara bien sujeto y totalmente oculto. Cada "tretza" llevaba hace cincuenta años entre 160 y 180 anzuelos siendo necesarios 50 por embarcación. En todo este proceso era habitual la colaboración de 2/3 mujeres y hasta algunos niños, pagándose su trabajo a tanto por unidad. Para pescar el besugo se salía del puerto al amanecer "egun sentira" hacia las cuatro de la mañana, si bien algunas referencias de fines del siglo pasado hablan de las dos y tres de la madrugada y siempre que lo hubiera autorizado el "señero", tras lo cual las "deitzekos" llamaban a los arrantzales. Para orientarse disponían de brújula y para llegar a los caladeros "kalatarra" utilizaban diversos sistemas como la distancia a los montes costeros, el tiempo de navegación, los faros, etc., pero sobre todo era fundamental la experiencia heredada de sus mayores.



Llegados a destino se aseguraban con una sonda manual "kandeleru" de 200 a 250 brazas de longitud que estaban en el lugar deseado "playea" y procedían a situar en posición de pesca los aparejos -en una extensión de 5 a 6 kilómetros- que, básicamente, estaban compuestos de boyas "buxak" en Mutriku y "txuntuxak" en Ondarroa, los anzuelos "tretzak" y las piedras que lo sujetaban al fondo mediante cordeles "tiranteak" o cuerdas que unían las boyas facilitando la recogida. Esta operación requería experiencia responsabilizándose "kargu hartu" cada tripulante de dos boyas. La operación era distinta en poca o mucha profundidad "ur media" o "ur haundia". Cada "tretza" permanecía unas cuatro horas en el fondo iniciándose su recogida en el punto inicial levantándose los aparejos por el asidero "kertena" de las boyas, que estaban numeradas y señalizadas con el nombre de la embarcación.



# Aintzinakoak



Las "Baporeak" supusieron una fuerte reducción del esfuerzo físico pero el peligro de la pesca siguió siendo muy grande.

Las ganancias de estos pescadores eran menores que las de los trabajadores de tierra, actuando a la partija "partilla", es decir, repartiéndose el producto de la venta en subasta a partes iguales con los armadores, después de deducir los gastos "monte mayor". Se consideraba buena pesca 100 arrobas "arroa" (de las de 10 kilos "frazioa"), aunque también se daban casos de no pescar nada en toda la jornada.

El besugo que al principio de su vida puede ser macho, más tarde hermafrodita y acabar siendo hembra, y que llegó en el pasado a ser la principal actividad de nuestros arrantzales, sigue siendo muy apreciado por sus valores culinarios a pesar de lo cual prácticamente ha desaparecido de nuestras costas. Los arrastreros contribuyen decisivamente a que se llegara

a la actual situación que parece irreversible. Sin embargo nada va a impedir que los que disfrutamos tantos años del besugo lo añoremos siempre. ■

Como otros trabajos de la pesca tradicional, la del besugo se ha realizado en muy duras condiciones. Hay que imaginarse todavía hace 50 años a 13 ó 14 hombres navegando en una embarcación de reducidas dimensiones casi sin defensas, no sólo frente a tempora-

les y galernas sino ante las habituales inclemencias de nuestro invierno. Aunque normalmente regresaban a puerto a mediodía en caso de que la pesca lo requiriera permanecían en el mar hasta el atardecer con una frugal comida.



Arrantzales ondarretarrak junto a lo que parece una "txalupa aundia"





Ez dauka aurkezpen luze horietako baten beharrik. Lehendik ezaguna baldin bazen, "Rifi Rafe" telebis-tako saioa hasi zenetik askoz ere ezagunagoa. Ez da danon gustokoa, batzuk gogor kritikatzten dute, beste batzuk berriz defendatu, baina hala ere ETBn audientzi gehien duen programa berea da.

**P**rimero "Saski Naski", después "Detrás del sirimiri" y más tarde "Déjame que te cuente". Siempre huyendo de lo aséptico, de lo banal, con un contundente eslogan de fondo: "Cualquier cosa antes que la indiferencia". Por eso ahora tiene adeptos y adversarios. Ha cosechado en poco tiempo amores y odios. Mientras unos le critican, otros en cambio le alaban. Y en este rifirrafe entre sus devotos y sus críticos, él sigue aumentando su nivel de audiencia hasta cotas insospechadas.

**Antxon Urrosolo:** Yo quería ser más agitador que moderador. Es decir, no quería hacer un programa en el que la implicación del presentador con el tema fuera nula; corría el riesgo de hacer algo asép-

## Antxon Urrosolo, el agitador social

\*J.M.F.

tico. Yo tengo una presencia de estilo más marcada, que genera amores y al mismo tiempo odios. Y eso es jodido y es bueno. En definitiva, es una esquizofrenia.

**T.U. Lankide:** A veces la imper-tinencia puede ser una virtud.

**A. U.:** Hay que ser agitador, pero calibrando el registro un poco

mejor. Todavía estoy aprendiendo, pero tengo la esperanza de que le voy a coger el punto. Sin ser aséptico, pero sin ser salvaje. De todas formas hay que ser un poco imper-tinente y dar un poco de caña, sino te marean la perdiz.

Es también partidario de las situaciones límite. Ama el riesgo del



directo, y frecuentemente lo aprovecha para poner en aprietos a sus entrevistados. Les somete a pruebas de fuego que solamente el directo consiente. Gabino Diego tuvo que exhibir sus dotes como cantante de rock, Susana Estrada tuvo que mostrar a las cámaras -una vez más- uno de sus pechos ante el pasmo de Ruiz Mateos, no muy partidario de todo este tipo de libertinajes...

**A. U.:** Poner a la gente en situaciones difíciles puede ser un poco problemático, se pueden enfadar contigo. Pero de vez en cuando es bueno sacar de quicio un poco el asunto.

**T. U. Lankide:**  
**Però hay situaciones en**

**las que te pasas de rosca, en las que arriesgas demasiado. ¿Cómo estableces tus límites?**

**A. U.:** Mal, mal. Ahí ando mal. Es mi penitencia, la cara y cruz del asunto, la virtud y el defecto. Me doy cuenta de que arriesgo mucho, tengo que hacer un esfuerzo por controlarme. Lo digo sinceramente. Me lo ha dicho mucha gente.

---

## Vida privada

---

**T. U. Lankide:** Tiene que quedar bastante ser responsable de un programa en directo que necesita de una labor de coordinación importante.

**A. U.:** No es fácil. En el equipo ha habido un infarto y una baja por estrés. ¡Ojo! Yo no he sido el causante directo del infarto. A mi también me puede dar. Me gustaría hacer un "clic" con este dedo y que todo estuviera listo, pero hay que empujar mucho la máquina para que esté. Lo cierto es que soy bastante meticulado, y que me ocupo hasta de la mota de polvo... He tenido que luchar para que cambien el suelo del plató todas las semanas durante cuatro meses y al final lo he conse-

guido. Pero no puedo estar en todo porque al final te vuelves loco, te cansas, te agobias, te estresas y te quedas más calvo que la hostia, que es como me estoy quedando yo. Te quema porque no es bueno tener que estar recordando a la gente continuamente sus obligaciones, pero a la larga creo que es bueno, porque implicas a la gente en lo que estamos haciendo.

**T. U. Lankide:** Lo que está claro es que Antxon Urrosolo está de moda.

**A. U.:** En el ojo del huracán diría yo. Y me hubiese gustado no estar. Tiene muchos inconvenientes. Al principio, todo muy bien pero con el tiempo dices "¡Jo, que me dejen en paz!

**T. U. Lankide:** ¿Tanto te molestan?

**A. U.:** Para mí, mi vida privada es sagrada. Si me hubieses preguntado qué pienso sobre el día de San Valentín te hubiera dicho que pasases a la siguiente pregunta.

**T. U. Lankide:** Pero hay que apechugar con el precio de la fama. ¿Vives peor que antes?

**A. U.:** Vives peor en general. Te das cuenta de que el programa llega a la calle, y esa es su función, y por otro lado vives peor porque tienes que dar explicaciones a todo





Dios, todos los días y a todas las horas.

Me tienen parado hasta en bicicleta y de repente te encuentras dando explicaciones en chandal a una cuadrilla de gente. Y te hacen preguntas y tú contestas y te das cuenta de que al final trabajas más fuera del plató que dentro.

**T. U. Lankide: Mucho más terrible sería que nadie dijese nada**

**A. U.:** Efectivamente. ¡Seamos justos! Hacemos un programa para que llegue a la gente y no podemos pretender librarnos del rebote. Aunque a veces sea incómodo hay que estar agradecidos. Cualquier cosa antes que la indiferencia; el odio incluso antes que la indiferencia.

## Popularidad

**T.U. Lankide: ¿No tienes la sensación de ser todo un personaje en Euskadi? No se, quizás como Marino, Iñaki Perurena...**

**A. U.:** A mi me gustaría ser como Marino, pero es muy difícil. Soy un personaje mucho más contradictorio. Un día te estás pegando con un tío y eso genera división de opiniones.

Lamentablemente la mala suerte que tengo de cara a la opinión pública de Euskadi es que mientras Marino o Iñaki tienen el perfil bueno yo tengo una imagen de mosca cojonera. A mi me gustaría

que toda la gente me quisiera pero se que es imposible.

**T. U. Lankide: ¿Por qué?**

**A. U.:** Sencillamente porque hay gente a la que no le agrada que de vez en cuando saquemos algún demonio familiar del armario. ¡Ojo! entendiendo que no es una cuestión de buenos y malos, es una cuestión del país, y el país es como es. Y a mi Euskadi, con todas sus contradicciones, me gusta. Y creo que tenemos derecho a gritarnos en familia, a discutir, a tirarnos de los pelos... y a seguir tomando el pulso a los temas que están en la calle.

**T. U. Lankide: ¿Cómo seleccionas a los invitados al programa?**

**A. U.:** Hay que hablar con mucha gente. Primeramente hacer un estudio de campo para luego hacer una selección de la gente, hay que mirarle, oírle, sicoanalizarle, convencerle... El proceso de selección es muy Darwiniano. Hay gente con una bonita historia que contar pero que no sabe contarla o la cuenta muy mal ante las cámaras.



**T. U. Lankide: ¿Y qué argumentos utilizas para convencerles?**

**A. U.:** Simples. Creo que hay temas que tienen que ser tratados en voz alta. Es relativamente fácil cuando contactas con personas que han sido víctimas en diferentes situaciones. Lo difícil es cuando vas buscando ese elemento complicado, que no aparece en las páginas amarillas. En este caso el secreto está en tener un buen equipo y crear un estilo de trabajo, tener la experiencia de años trabajando en periodismo y saber que hay que trabajar duro y perder mucho tiempo.

**T. U. Lankide: ¿Cuánta gente forma tu equipo?**

**A. U.:** En total estamos una docena de personas. Un equipo de 2 ó 3 personas que prepara la primera parte del programa y otro de aproximadamente 8 personas para preparar los debates. Yo, como Schuster, repartiendo juego.

**T. U. Lankide: ¿No tienes la sensación de ser el niño mimado de ETB?**

**A. U.:** No, no. ¡Ojalá! ¡Por favor, seamos serios! Yo llego a ETB después de pasar por TVE. Tengo ya

una experiencia, un "background" y conocía perfectamente el medio. Sincera, modesta y humildemente, y lo digo de todo corazón, pienso que soy un profesional muy de este medio. Pero no porque sea listo, porque he trabajado mucho. Nunca en mi vida he podido trabajar con los medios que hubiese deseado para hacer el tipo de pro-

grama que me gusta. Así de claro. Yo tengo que adaptarme a los medios, a los recursos que hay en ETB. Si estuviese en una televisión con un presupuesto abierto, haría otro programa. Seguro. Vamos, que ETB no ha tirado nunca la casa por la ventana conmigo porque no puede. ■

## Las cooperativas



**T. U. Lankide: Hablemos de las cooperativas. ¿Conoces el movimiento cooperativo de Mondragón?**

**A. U.:** ¡Soy de Eibar, jode! Casi fundo yo las cooperativas junto con el padre Arizmendiarieta.

**T. U. Lankide: ¿Que opinión te merecen?**

**A. U.:** Fue una bonita utopía desde el punto de vista socio-económico. Pero creo que su contenido social se ha perdido y ha permanecido el propiamente económico. Pienso que el proyecto inicial de las cooperativas no se ha completado del todo. Ha quedado un poco cojo. Ya se que es a pesar de las buenas intenciones de la gente, pero las buenas intenciones han sido

devoradas por la realidad. De todas formas a mi me parece que el planteamiento todavía hoy sigue siendo válido. ¿Por qué? Porque siguen siendo los menos malos.





## **AHIZKE-CIM organiza seminarios específicos de inglés**

**A** partir del próximo mes de abril AHIZKE-CIM pondrá en marcha tres seminarios sobre temas específicos en inglés: "Negociaciones", "Uso del teléfono" y "Técnicas de lectura".

Estos seminarios están dirigidos fundamentalmente a personal de empresas y su objetivo es el de potenciar facetas específicas del lenguaje. Hay algunas personas que sólo necesitan entender escritos; otros sin embargo necesitan comunicarse correctamente. Así pues, teniendo en cuenta el abanico de necesidades del personal de una empresa AHIZKE-CIM organiza los seminarios antes mencionados y de los que os damos más detalles a continuación.

### **"Negociaciones"**

Este curso tiene como objetivo practicar las estrategias de negociación en inglés. Se pondrá énfasis en la dinámica del desarrollo de las negociaciones para que los participantes puedan tener mayor seguri-

dad y soltura en el uso del inglés en todas las etapas del proceso. Se impartirá en AHIZKE-CIM del 5 al 7 de abril, de 14,30 a 17,30.

### **"Uso del teléfono"**

En inglés el lenguaje utilizado por teléfono difiere bastante del lenguaje utilizado cuando el contacto es personal. En este seminario se tratarán situaciones diversas. Tendrá lugar del 17 al 21 de mayo en AHIZKE-CIM, de 14,30 a 17,30.

### **Técnicas de lectura**

¿Cómo se puede leer más deprisa o extraer sólo la información más relevante? ¿Es preciso entenderlo todo?

Este seminario tratará de mejorar el rendimiento de la lectura de textos.

Se impartirá del 7 al 11 de junio en AHIZKE-CIM, con el mismo horario que los anteriores.

En relación a la fecha de inscripción señalar que ésta se puede realizar una semana antes del comienzo de cada seminario.

Para más información podéis poneros en contacto con AHIZKE-CIM a través del número de teléfono 79 01 32.



# Kooperatibetako Berriak

## EUSKADIKO KUTXAKO jubilatuei omenaldia

Azkenengo urtetan egin ohi den bezala, aurten ere omenaldi beroa eskeini zitzaizen 1.991 eta 1.992.eko Euskadiko Kutxako jubilatuei. Honako hau izan zen omenaldi honetarako prestatutako egitarauaren nondik norakoak: Pello Guereño, Giza-baliabideen zuzendariak jubilatutak hartu eta gero Otarorara abiatu ziren bertako instalazioak bisitatzeko asmotan. Jarraian MCC Korporazioari buruzko ikusentzutekoa ikusi zuten LK3 edifizioan, han-

dik bazkaltzera joan zirelarik. Bazkarian Pello Guereño egoteaz gain, Juan M<sup>o</sup> Otaegi eta Juanjo Arrieta, Euskadiko Kutxako Presidente eta Zuzendari Orokorra bertan egon ziren. Argazkian omenaldia jaso zuten jubilatutak.



## A MEDIA LUZ

### EUROPA DE DOS VELOCIDADES

\*José M<sup>a</sup> Larrañaga

La clase política anda revuelta con eso de las elecciones generales. Proponen unos que se adelanten, otros esperan a que las consultas de opinión mejoren para pedir el voto en las mejores condiciones para sus intereses.

Todos arremeten contra los demás partidos con ímpetu que sería de desear canalizaran en resolver sus propios problemas y errores.

Al fondo de este tinglado aparece la Europa Unida como testigo de cargo en el juicio que los votantes vamos a dirimir en las urnas. Europa ha sido y es una coartada para muchos políticos del país. En el argot futbolístico podemos decir que "hacen la pared" para tomar la delantera al contrincante con el tema europeo y esgrimen como armas arrojadas conceptos tales como fondo de cohesión, sistema monetario europeo, convergencia, aunque englobando todo ello aparece como resumen eso de la "Europa de dos velocidades".

Se refieren a que va a tener que dividirse Europa en dos grupos de países: los más adelantados Alemania, Bélgica, Holanda, Francia... y los menos desarrollados, Irlanda, Portugal, Grecia ... separados por una clara línea que mide el grado de competitividad de cada país. España

va a estar en el primer grupo dicen unos, los otros estiman que eso es voluntarismo y demagogia.

El hecho es que los más avanzados exigen rigor y eficacia a los menos ricos, la misma que ellos tienen en sus países, dicen, los países menos desarrollados reclaman solidaridad. Eso de pedir, de exigir, parece una constante entre políticos y no políticos. Todo el mundo tiene cosas que pedir en tonos dramáticos y es claro que no se pone el mismo énfasis en el momento de ofrecer, de dar. Y la solución está precisamente en cambiar el orden de peticiones y ofrecimientos. Dar primero, exigir la correspondencia al otro después.

Además de esta primera actitud esperamos que los que gobiernan la marcha de la Europa Unida sean sensibles a dos velocidades mucho más trascendentes que a las que ellos se suelen referir. Me explico: lo económico está siendo prioritarizado en detrimento de lo social con el claro riesgo de dinamitar el proceso global ya que lo uno sin lo otro no es posible como ya sabemos los cooperativistas desde hace tiempo.

No queremos dos velocidades para avanzar desacompañadamente, porque eso es retroceder además del coste en sufrimientos humanos innecesarios: ¡cuando aprendemos a escuchar a D. José M<sup>a</sup>!

**"La revolución social será económica o no será, la revolución económica será social o no será".**



# Las cifras de Lagun-Aro

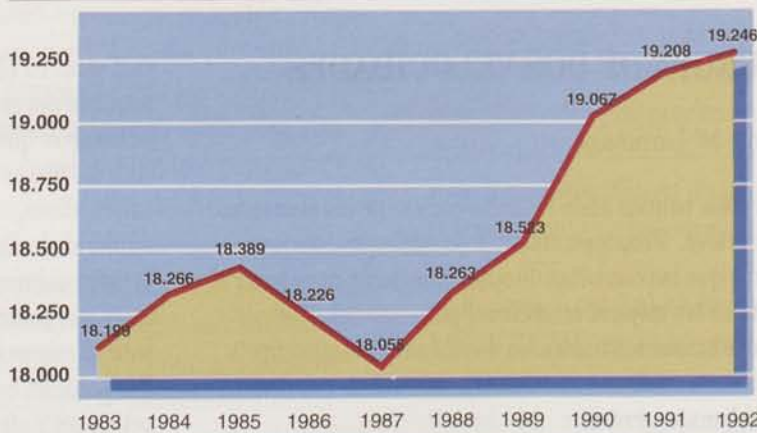
Zenbat mutualista dago Lagun-Aron? Horietatik zenbat dira emakumezkoak? Zenbat gizonezkoak? Nola egiten da osasun-laguntzako gastu-banaketa? 1.992ko ekitaldiari dagokion txostena argitaratu berri denez zuzena iruditu zaigu bertan azaltzen diren zenbait datu bazkide guztiei jakinaraztea.

\*J.M.F.

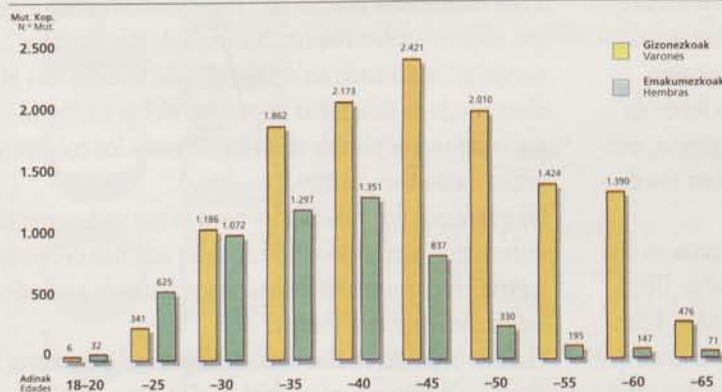
## Socios protectores

Al cierre de 1.992 Lagun-Aro, Entidad de Previsión Social Voluntaria acoge a un total de 127 Cooperativas, 3 menos que el ejercicio anterior en la misma fecha.

**Mutualisten Kolektiboaren Bilakaera 1983-1992 hamarkadan**  
Evolución del Colectivo de Mutualistas en el decenio 1983-1992



**Kolektiboaren Banaketa Sexuaren eta Adinaren Arabera**  
Distribución del Colectivo por Sexos y Franjas de Edades



## Mutualistas

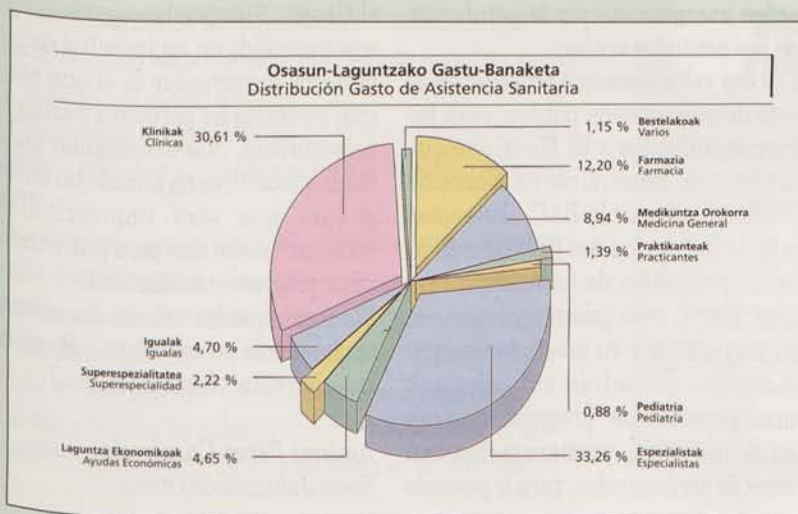
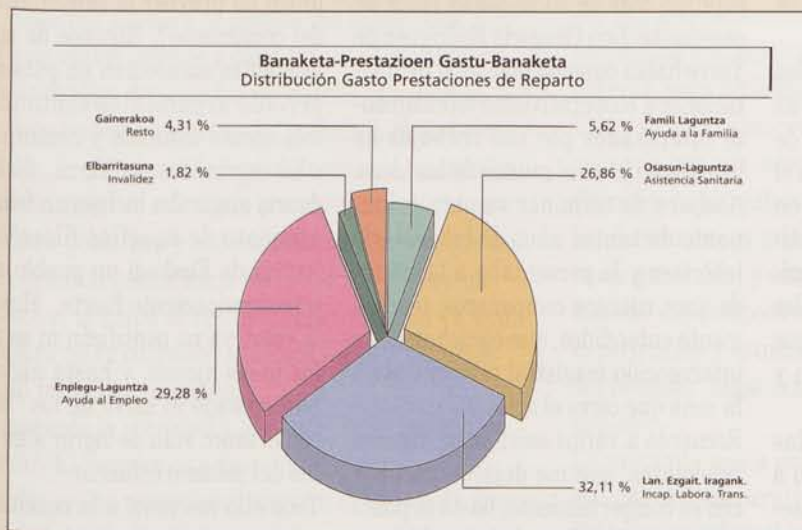
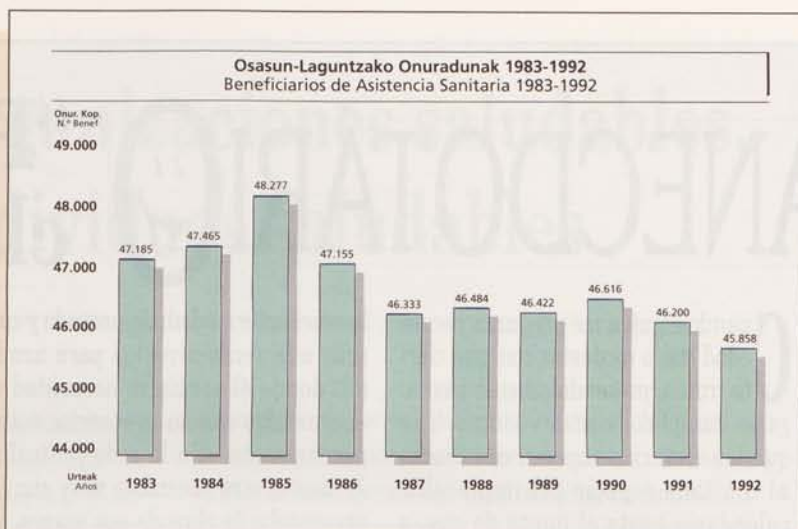
Al 31.12.92 el número total de mutualistas en activo es de 19.246, 38 más respecto al total existente al finalizar el ejercicio 1.991.



# Kooperatibetako Berriak

## Beneficiarios

La prestación que más beneficiarios tiene es la de Asistencia Sanitaria: 45.858. El conjunto de beneficiarios a los que Lagun-Aro ofrece esta prestación disminuyó en 342 personas durante el pasado ejercicio.



## Prestaciones de Reparto

Hacen referencia a aquellas prestaciones que son financiadas íntegramente a través de las cuotas anuales de los mutualistas. Dentro de las diferentes prestaciones que conforman el Sistema de Reparto, son, Ayuda al Empleo, I.L.T. (Incapacidad Laboral Transitoria) y Asistencia Sanitaria, las que absorben la mayor parte del gasto.



# ANECDOTARIO



## “Progres” clarividentes

Cuando alguien me pregunta por mi edad suelo contestar con una cierta ironía, pretendidamente jocosa: ¿años cumplidos o años vividos? Y es que las vivencias superan con mucho al limitado espacio del implacable calendario hasta el punto de que, a veces, tengo dudas si no he nacido en otro siglo pretérito.

Son tantos los cambios experimentados en nuestro entorno y en nuestras vidas...!, si prácticamente fui testigo de la implantación de la luz eléctrica en el pueblo natal de mi padre, viajé en aquellos monstruosos carruajes bautizados con el pomposo título de automóviles y qué decir de aquellos increíbles conjuntos de cables, telas y tablas, que a semejanza de pájaros ¡volaban y todo!

Pero es el terreno de las ideas y las costumbres las que han marcado a nuestras generaciones cual si fuésemos seculares. Aquella feliz infancia, con sus limitaciones y carencias, estaba basada en unos valores y principios ya superados, ¿o no?, según las “expertas” opiniones de tanto pseudoprogresista de pacotilla. No voy a caer en la petulancia de opinar cuánto de aquello pueda ser válido hoy, ni cuánto de lo actual es superior a lo pasado: eso sería motivo de otros foros y otra amplitud, pero no me resisto a contar la anécdota vivida por mí y que puede encajar en esta publicación hecha por y para compañeros empeñados en una trascendental tarea común.

No recuerdo la fecha exacta pero Don José María ya estaba sentenciado por

la cruel enfermedad; demacrado y cansado aún tenía arrestos para acudir allí donde él sentía la necesidad de apoyar algo con su presencia, activa por supuesto. En la sede central de Arrasate, otro sacerdote muy similar presentaba la obra de sus manos, un capítulo más de su dilatada labor de enseñante: Don Gregorio Rodríguez de Yurre había cursado una serie de invitaciones a cooperativistas teóricamente interesados por sus trabajos de investigación en el mundo de las ideas. Acababa de terminar su obra culminante de tantos años de laboratorio laborioso y la presentaba a la crítica de unos cuantos compañeros, teóricamente entendidos, que escuchamos su intervención magistral previamente a la cena que cerró el acto.

Recuerdo a varios asistentes, algunos relevantes, que me dejaron perplejo con su comportamiento, hasta el punto de que, en una fase de la conferencia mi propia esposa tuvo que llamarles al orden avergonzada por la petulancia de sus actitudes críticas.

Los dos volúmenes que propiciaban el acto de presentación pública, eran los correspondientes a El Marxismo que acababa de imprimirse en Enero de 1976, editado por la BAC. Presentar a R. de Yurre aquí nos llevaría a igualar la pretensión de hacerlo con Don José María, pero quien haya conocido su trayectoria y su prestigio internacional jamás podrán entender que unos pretendidos “progres” tomaran su conferencia, primeramente con aires de perdonavidas, para ir pasando

a una aburrida escucha y terminar con un total rechazo a la tesis del autor. ¿Cómo un simple cura de pueblo les iba a dar lecciones de marxismo a ellos, tan ilustrados en aquellos tiempos de moda comunista? ¿Cómo iban a admitir que un sacerdote fuera el único en preveer la inmediata caída del comunismo? Algunos de aquellos asistentes mantenían en público y en privado argumentos contundentes, totalmente distintos y contrapuestos, a los esgrimidos por Yurre. Su clarividencia auguraba incluso un feliz advenimiento de aquellas filosofías que harían de Euskadi un pueblo dichoso y económicamente fuerte. Hoy, visto lo visto, ya no pontifican ni se ríen de las ideas ajenas, y hasta algunos se han sumado al carro de los “listillos” con el único afán de lograr algo a cambio del mínimo esfuerzo.

Todo ello me lleva a la conclusión de que sería muy peligroso que tales comportamientos tuvieran aún cabida en el Grupo. Siempre he seguido el consejo aprendido en mi juventud de que el mejor conversador es el que escucha, contrasta los pareceres y actúa en consecuencia. Nuestro singular movimiento asociativo ha tomado tal envergadura que será imprescindible escuchar mucho más para poder transmitir progreso y solidaridad.

Me temo que ha estado demasiado trascendente en mi relato. Si así ha sido, barkatu. ¡Estos aitonas...!

**Andoni Pérez Cuadrado**  
Socio Jubilado de Orona



## OSASUNA SALUD

### Organizaciones saludables, individuos saludables

\*Eukeni Olabarrieta.

Cuando se habla del colesterol, la tensión arterial, el tabaco y otros factores de riesgo, uno tiene la impresión de que puede interpretarse como una individualización de la culpa: si enfermo y muero es porque me lo merezco, por mis malos hábitos y costumbres. Una especie de castigo divino a los pecadores que pululamos por este planeta. La sociedad, el ambiente, el trabajo, lo que nos rodea cotidianamente, inocentes. Esta creencia se ve reforzada por algunos eslóganes que lanzan gobiernos y autoridades sanitarias, que en esto de la salud hacen como en economía y en otras cosas, echar la culpa al vecino. Si la economía va mal, el ministro no es culpable, lo somos los demás. Pues en salud pasa algo parecido.

¿Y es inocente la sociedad?, ¿y el centro de trabajo, la empresa? El veredicto es de culpabilidad. Estudios realizados en los países nórdicos han evidenciado que a igualdad de edad y de factores de riesgo, las probabilidades de adquirir una enfermedad coronaria (infarto, angina de pecho) están en función de dos variables muy importantes: el grado de satisfacción en el trabajo y el apoyo social.

Grados bajos de satisfacción en el trabajo y de apoyo social aumentan considerablemente el riesgo de enfermar.

Hoy sabemos que la insatisfacción en el trabajo, motivada por estructuras poco democráticas, poca participación, escaso contenido del trabajo, escasa capacidad de decisión, genera estrés y el estrés está muy relacionado no sólo con la tensión arterial, el consumo de tabaco y la cifra de colesterol, sino también con el sistema inmunológico que a largo plazo se ve alterado,

disminuyendo considerablemente las defensas ante las agresiones exteriores; en consecuencia las infecciones y el cáncer se asientan con más facilidad en individuos estresados crónicamente.

No hay que confundir estrés con hiperactividad. Hay individuos con mucha actividad y nada de estrés y a la inversa, poca actividad y mucho estrés.

Una estructura empresarial participativa, democrática, en la que sus integrantes se sienten partícipes y perciben en la realidad esa participación y comparten las decisiones, es una organización que puede considerarse saludable, y esto repercute en la salud individual de sus componentes. No es teoría, muchas experiencias y estudios han evidenciado la realidad del binomio "organización saludable = individuos saludables".

La pregunta que a uno le viene a la cabeza de seguido es: ¿son las cooperativas organizaciones saludables? Volveremos sobre el tema, merece la pena.





# Otalorako Berriak



**Inaugurado en OTALORA el primer máster de empresas de distribución**

**Es el primero que se realiza en el Estado Español y en él participarán 15 personas**

**\*J.M.F.**



El pasado día 22 de febrero se inauguró en Otalora el primer Máster en Dirección de Empresas de Distribución que se realiza en el Estado Español.

Este máster ha sido organizado conjuntamente por Otalora y Eroski -colabora también la Universidad Autónoma de Madrid- y está dirigido a directivos del mundo de la distribución, no en vano la primera promoción estará compuesta por personas provenientes de Eroski.

En el acto de inauguración estuvieron presentes el Consejero de Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco, Paulino Luesma; el Director General de Eroski Constan Dacosta; el Director de I.A.D.E. (Instituto Universitario de Administración de Empresas) Eduardo Bueno y el Director del Departamento Social de la Corporación MCC, Jesús Goienetxe. Ambos coincidieron al señalar la importancia de la organización de este primer máster, que según Constan Dacosta

"quiere responder a la necesidad de Eroski de contar con gestores formados en las técnicas más modernas. Es preciso adecuar los conocimientos a las exigencias cambiantes del sector. No adaptarse, supone ser expulsado del mercado."

## **360 horas**

El máster consta de 360 horas y está dividido en diferentes módulos docentes en los que se impartirán temas como direc-



# Kooperatibetako Berriak

ción estratégica y marketing, dirección financiera, dirección de recursos humanos, gestión de aprovisionamientos, logística e informática, aspectos jurídicos y simulación de gestión empresarial.

Está previsto que el máster concluya a mediados del mes de noviembre y a su finalización IADE hará entrega de un diploma acreditativo a todos los participantes en él.

## Pioneros

Otalora y Eroski han sido los primeros en poner en marcha un máster de distribución en el Estado Español. Una iniciativa de formación que se justifica por sí misma: el sector de distribución significa aproximadamente el 10 % del PIB (Producto Interior Bruto) y el 12 % del empleo en nuestro País. Y aun así la inexistencia de estudios universitarios o de otro tipo dirigidos al sector de distribución es manifiesta. Este primer máster en Dirección de Empresas de Distribución trata de cubrir precisamente esa carencia. De cualquier modo este tipo de cursos no tardarán en proliferar. El sector de la distribución es uno de los pocos con un futuro halagüeño en Europa.

Al cierre de esta redacción no se conocían las causas del siniestro

## Un incendio causa cuantiosas pérdidas en la Cooperativa EREDU

La Cooperativa EREDU, ubicada en Legorreta y perteneciente a la Corporación MCC, quedó prácticamente destruída como consecuencia de un incendio que se produjo la madrugada del pasado 7 de marzo. Al cierre de esta redacción no se conocían las causas del incendio que provocó cuantiosos daños materiales en la Cooperativa dedicada a fabricar mobiliario de terraza, jardín y camping y mobiliario auxiliar.



Las zonas más afectadas por el incendio fueron el pabellón de producción y parte de las instalaciones reservadas a almacenaje de producto terminado. Precisamente cuando se declaró el incendio el almacén estaba repleto de producto pendiente de ser entregado. El incendio también afectó, aunque en menor medida, a las oficinas y a otra zona destinada a almacén, pero aun no se han podido determinar con exactitud la cuantía de los daños.

## Suceso inoportuno

Si un suceso de estas características es siempre desagradable e inoportuno en esta ocasión ha sido, si cabe, todavía más ya que precisamente a partir del mes de marzo es cuando se inicia la campaña del mueble de camping para EREDU. Por este motivo la Cooperativa tenía almacenado en el momento del siniestro gran cantidad de producto pendiente de ser entregado a sus clientes. La práctica totalidad del mismo quedó destruído en el incendio. Además EREDU había conseguido superar con beneficios los últimos ejercicios después de pasar varios años difíciles, que se consiguieron superar gracias al trabajo de los socios, la diversificación de producto y una mejor gestión de la empresa. Finalmente indicar que EREDU daba empleo a casi un centenar de personas, 45 de ellas socios de la Cooperativa y el resto contratados eventuales.



# Aula Cooperativa

## EL SOCIO COOPERATIVISTA

Es tan obvio que hasta parece necesario citarlo: sólo se hacen cooperativas con cooperativistas. Y sin embargo reflexionar sobre el carácter y la esencia del socio es la primera tarea que debe imponerse un cooperativista para poder identificar las peculiaridades que nos identifican, o nos deben identificar de otros proyectos socio-empreariales.

La economía liberal o capitalista ha visto al trabajador como elemento útil por su

habilidad: ha valorado sus manos, sus brazos.

Los japoneses, acertadamente, creyeron en la persona inteligente y además de sus habilidades manuales consideran útil hacer funcionar sus mentes en el trabajo. El cooperativismo desde sus albores predicó un sentido global de la apreciación de la persona: brazos, mente y corazón.

Digo predicó porque no es tan claro que practicase o practiquemos lo que decimos. Aún así la propuesta cooperativa es mucho más exigente que cualquier otra y no es

extraño que tenga más dificultades prácticas.

Sintetizando podemos decir:

- El Capitalismo occidental considera del hombre su habilidad, sus brazos.
- El Capitalismo oriental considera del hombre sus brazos, su mente.
- El Cooperativismo considera del hombre sus brazos, su mente y su corazón (sus sentimientos).

Pero, ¿cómo se traduce esto en la práctica? Esa es la cuestión. Recuerdo lo que un buen amigo, Juanjo, me decía al resp

## Autoikaskuntza bultzatzea da helburu nagusia

### Hezibideko Mediateka martxan

**Dagoeneko martxan dago Hezibideko bultzaturiko mediateka proiektua. Mediatekaren bidez lortu nahi dena ikaslea bere ikaskuntzaren egile izatea da. Horretarako, aurrerantzean Hezibideko eskolek mediatekak edukiko dituzte euren ikastetxetan.**

J. M. F.

#### Zer da mediateka bat?

Mediateka ikasteko beste modu bat da. Bere helburua ikaslea bere ikaskuntzaren egile izatea da: eduki akademikoak ez daitezen izan importantzia duten bakarrak, maila

berean egonik ezagutza erakitzeko prozesua eta bizitzaren aurreko jarrerak, ohiturak eta balore baikorrak bultzatzeko proiektua alegia.

#### Non egongo dira?

Ikasteko modu berri hauek gauzatu ahal izateko Hezibideko eskolek mediateka edukiko dituzte -Eskola Politeknikoan, Almenen, San Frantzisko Xabier Ikastolan, Irakasle Eskolan eta Ahizken jarriko da martxan hasiera batean-, informazio eta agiri zentru giza sortuak, pedagogia eta kultur ekitzetarako aukerakoak eta irakurketarako ere prestatuak.



#### Zer aurkituko bertan

Mediatekak ikaslearen eta irakaslearen arteko materiale ezberdinak jarriko ditu: Materialak (liburuak, aldizkariak, egunkariak, etabar), ikus-entzutekoak (filmeak, bideoak, diapositibak, diskak, kasetak, etabar).



# Kooperatibetako Berriak

y que bien puede explicar la diferencia de conductas de los socios en nuestras empresas.

Me comentaba Juanjo que en su trabajo como técnico en una S.A. sólo se preocupaba del progreso profesional y del sueldo. Se sentía satisfecho porque estaba bien considerado por los jefes, ganaba más que la media de sus amigos y su trabajo tenía un nivel profesional alto. Le llamaron de una cooperativa y por eso de la sensibilidad social se embarcó en la experiencia aún cobrando menos que antes.

Al poco tiempo de su ingreso, fue elegido para el Consejo Social donde era informado mensualmente de la marcha de la Cooperativa y se discutía sobre la eficacia del equipo directivo. Empezó a sentirse insatisfecho y preocupado. Los planes no se cumplían al

ciento por ciento. La elección de encargados y jefes no eran del agrado de muchos. Los conflictos se sucedían y todo era preocupación donde antes, en la S.A., no se planteaba siquiera esas cuestiones.

Le eligieron como rector más adelante y como el es profundamente responsable, se metió en la tarea con ardor y entrega. Descubrió nuevos ámbitos de reflexión y preocupación. Varió de opinión en muchos temas pero sobre todo empezó a opinar en materias empresariales antes desconocidas por él.

Me dice que para él la cooperativa supone mayor conocimiento y mayor compromiso empresarial y también mayor preocupación. Personalmente él está dispuesto a pagar el precio porque ha adquirido más saber y más sensibilidad gracias a la par-

ticipación. Cambia gustoso la satisfacción ciega por el conocimiento insatisfecho porque se siente protagonista.

Seguramente Juanjo es un privilegiado al que las circunstancias le han permitido sentirse realizado personalmente y por eso sea un ejemplo del que podemos sacar algunas conclusiones.

Juanjo ha recibido información, participación y reconocimiento y el corresponde con motivación.

Si hay socios a quienes se les ha informado poco y mal, no se les ha dejado participar o no han podido, ni se les reconoce en sus aportaciones, no será extraño que no estén motivados igual. Juanjo no es especial, es una persona, responsable eso sí, pero, normal que responde normalmente a las circunstancias.



Mediatekaren ekintzak hiru arlotara bideratuko dira. Alde batetik irakurketa ohitura onak sortzea; bestaldetik agiri ugari eta ezberdinekin lan egitea eta azkenik informazioaren teknologia berrietan trebatzea.

Bestalde proiektu honetako Hezibideko eskola bakoitzak materiale ondare guztia informatizatu egingo du, eta gainera, elkarren artean sare telematikoko baten bidez lotuta egongo direnez, beste ondarearen berri jakin ahal izango dute.

## erratak

Aurreko alean hankasartze bikaina egin genuen "La Corporación MCC en 1.992" izeneko artikuluan. Bertan argitaratutako grafikoa banakuntza eta industri taldeek 1.992an egindako inbertsioa 317.709 milio pezetakoa zela adierazten zen. Benetan egindakoa **37.709** milio pezetakoa izan zen, aurreko urtekoaren % 7,3 puntutako hazkundeaz.

Ale berdinean ere beste hankasartze bat egin genuen, hain zuzen ere Constan Dacosta, Eroskiko Zuzendari Orokorra idatzitako "Eroski 1.992, un año intenso pero gratificante" izeneko artikuluan. Oraingoan ere inbertsioetan hutsegín genuen. Guztira **26.876** milioi pezetakoa izan ziren Eroski Taldeak egindako inbertsioak 1.992an. Guk berriz 6.876 milioi pezetakoa jarri genuen.



## GURI DAGOZKIGUNAK

### 1.994, año de la recuperación económica

"El entorno internacional previsible para 1.993 y 1.994 presenta un panorama dispar en función de los bloques económicos, con perspectivas más optimistas para Estados Unidos, Sudeste Asiático y Japón, mientras que la CE, a falta del "tirón" que pueda reportar Alemania, parece que verá nuevamente aplazada la pronosticada y reiteradamente diferida recuperación económica hasta 1.994. En cualquier caso, parece que dicha recuperación podría caracterizarse por ser la más lenta y menos vigorosa de los procesos similares experimentados en las dos décadas anteriores".

### Javier Mongelos, en "El nuevo lunes"

Febrero de 1.993

### "La Experiencia Cooperativa Misión y Renovación"

La Fundación Gizabidea ha publicado recientemente un libro que recoge la conferencia que pronunció Dionisio Aranzadi el pasado mes de noviembre con motivo de la celebración del XVI aniversario del fallecimiento de D. José María Arizmendiarieta, y que llevaba por título: "La Experiencia Cooperativa: Misión y Renovación".

En este libro también se publica el fallo del jurado del VII concurso D. Jose Maria Arizmendiarieta, en el que se de desglosan los tres primeros premios en cada una de las categorías del concurso.

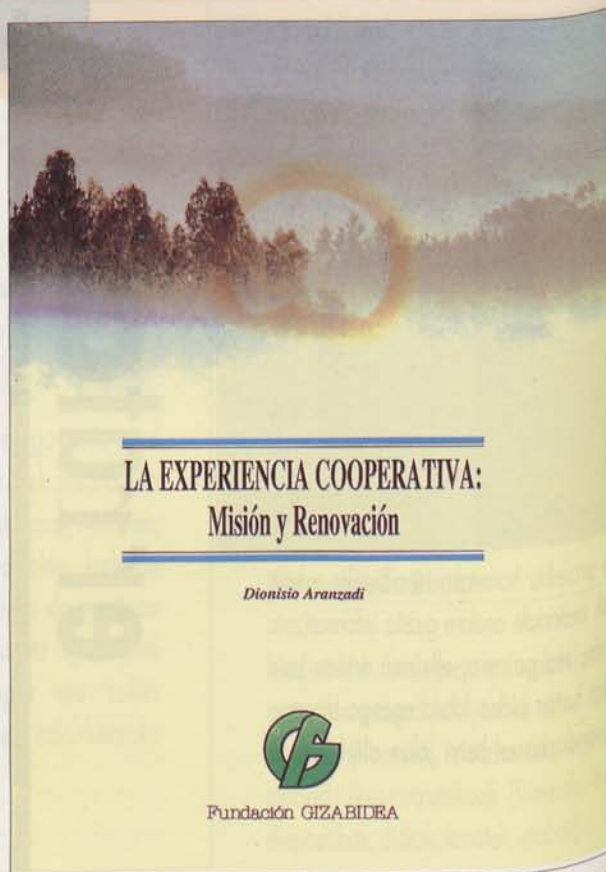
Si estáis interesados en adquirir el libro podéis solicitarlo a través del teléfono 79 31 32.

### Lagun-Aroko enplegu-laguntzek gora jo

"1.992ko ekitaldia, ekonomia guztiek jasan duten egoera zailak baldintzatu du. Honek eragin bikoitza izan du: batetik, enplegu-laguntzak gehikuntza izan du, eta bestetik inbertsioen arloan ahalik eta zuhurtzarik handienaz jokatu behar izan da.

Iragan urtean zehar, mutualisten kopurua hazi egin da pixka bat: azkenean 19.246 pertsona zeuden, 127 Kooperatibetan banatuta".

### Lagun-Aroko urteko txostenean





Hiru milioi pezetako sari  
bakarra edukiko du

## TORIBIO ETXEBARRIA enpresa munduko ideien IV lehiaketa

**A**urten ere Eibarko Udalak, laugarren urtez jarraituan, Toribio Etxebarria Enpresa Munduko Ideien IV. Lehiaketa antolatuko du. Lehiaketa honen helburuek garrantzi berezia daukate krisi garai honetan, izan ere bi dira lehiaketa honek dituen helburuak: enpresa mailako ideiak edota asmoak bultzatu eta lanpostuak sortzen lagundu. Gipuzkoan jaio edota bizi diren banaka nahiz taldean aurkezten diren sustatzailei (Ermua eta Mallabikoak ere barne, Deba Beheko Eskualdearen partaide dira eta) dago zuzendua lehiaketa hau. Ideiak aurkezteko epea datorren martxoaren 31n bukatuko da, bertan, eta izenemate orriarekin batera, azalpenezko txostena ekarri beharko da sustatzailearen biografiaren laburpena eta asmoaren azalpena erantsiz. Hala ere esan behar bigarren aukera egongo dela lanak aurkezteko apirilaren 19tik ekainaren 30era. Lehiaketa honi buruzko informazio zabalagoa nahi izanez gero harremanetan jarraitzeko Eibarko Udalarekin, 11 68 45 telefono zenbakiaren bitartez.

# Cartas al Director

## HACIA EL GRAN ACUERDO SOCIAL COOPERATIVO

Los resultados de una política neoliberal, productivista, consumista e insolidaria, ajena a todo ordenamiento cívico, está sumiendo al mundo en un desajuste económico-ecológico ofreciendo una vez más a la Historia, una muy grave situación político-social de imprevisibles consecuencias.

Ante esta dramática situación, la cooperación vasca tiene el deber y la inmediata responsabilidad de mostrarse sólida y compacta sin ninguna fisura ni compartimentación social. Subsiguientemente, no puede existir ninguna justificación para aquellos que, por intereses particulares razonables o no y del orden que sean, provoquen enredos sociales creando fisuras irreparables en su tejido social. A estos compañeros les diría que rectificar a tiempo en la auto-crítica es de sabios. Porque hoy es el día de mostrarnos por encima de nuestras pequeñas diferencias centrándonos en el esfuerzo transformador de la frágil operatividad de unos pocos "magníficos" en un gran acuerdo social de la gran mayoría, conformando desde el contestarismo y la utopía hasta el monolitismo y el pragmatismo, desde los solidarios hasta los reformistas, en torno a un único programa de interven-

ción; de lo contrario la cooperación en su vertiente industrial pasará pronto, muy pronto a ser prenda del mejor postor del capitalismo mundial.

Ser solidarios con aquellos colectivos más seriamente afectados por la gran crisis, bien pudiera ser el primer punto programático de este gran acuerdo social cooperativo, y que podrá ser realizado si cogemos con ilusión, imaginación y la aportación de las nuevas ideas. Este acuerdo, compañeros, es el mayor reto nunca presentado a los trabajadores de la cooperación. Si posibilitamos tal magnífico objetivo, habremos protegido al cooperativismo industrial vasco de la siniestra silueta que deja asomarse entre los Auñamendis con el apodo de la "última gran crisis del siglo".  
Bezarkada bero bat.

*J. Zabalo*  
D.N.I. 15.331.382

a) No se admitirán Cartas al Director cuyo contenido se extienda más allá de un folio.

b) Las opiniones vertidas en Cartas al Director no son compartidas necesariamente por la Redacción de T.U. Lankide.

c) Es imprescindible que sean firmadas y en ellas quede constancia del D.N.I. de su autor/autores



# 10 galdera...

## Sabin Osoro-ri

DANOBAT-eko bazkide jubilatua

### “Lana eta benetazko bakea”

“Hitz gutxi eta ekintza asko” lemapean bizi izan da Sabin Osoro. Danobat, Soraluze, Goiti, La elgoibarresa... etabar luze baten sortzaile izandakoa. Umila, isila, egilea, euskalduna. Elgoibarreko On Jose M<sup>a</sup> ote?.

\*J. M. F.

**Nola hobeto, jubilatuta ala lanean?**

Jubilatuta. Sekula ez dut eduki nere gogoko lanik. Lanari inoiz ez zaio falta izan bere zailtasuna eta monotonía azpergarria.

**Hiruzpalau kooperatiben fundatzaile izandakoa. Zergatik ez dira sortzen gaurkoan?**

Batetik, ekonomikoki oso egoera txarra pasatzen ari garelako eta bestetik gaur egungo gazte zein nugasien helburua gozamenean bizitzea delako; buruhausterik gabeko bizitza nahi dutelako.

**Gaur egun, zer problema kezkatzen zaitu gehien?**

Mundu zabalean gozeak, biolentziak eta justizia faltak. Euskal Herrian langabeziak, droga arazoak eta gure hezkuntza eta zuzentazunean oinarritutako bakeak arduratzen nau.



**Eguneko 24 orduak, nola banatzen dituzu?**

12 ordu ohe eta mahian pasatzen ditut, beste 6 ibilaldi eta kiroletan, lagunarte eta etxeko lanetan eta gainontzeko 6ak irakurtzen eta telebistan ematen ditut.

**Zer eskatuko zenioke 93ari?**

Langileentzat lana, egon dadila. Eta gizartean benetazko bakea.

**Gustoko duzun esaera zahar bat?**

Prezio berean bi: “Dagonian bonbon eta ez dagonian egon”, “Alferrik ura joanda gero presa egitea”

**Zer egingo zenuke orain enplegua sortarazteko?**

Zer esan nik goi mailako jendeak erantzunik ez duenean! Agian ona izango litzateke herri bakoitzean Udalaren ordezkariak, enpresatako zuzendari jubilatutak eta ongi prestatutako inizatibaduten gazteak taldean elkartu eta hauen planteamenduak bultzatu.

**Nola eramaten duzu jubilatuen dituzten hiru arazo nagusiak: bakardadea, osasuna eta dirua.**

Bakardaderik ez dut sentitzen; osasun aldetik ongi nago nahiz eta fosforo falta somatzen hasi; dirua bizitzeko beste badaukat, ametsen bat egiteko faltan.

**Zer amets?**

Ilusio bat besterik ez da. Lur zati baten txabola bat, loreak, baratza txiki bat, sagar-arbola batzuk gazte zein nagusientzako atsedan elkarte bat sortzea.

**Elgoibarreko On Jose M<sup>a</sup>?**

Mesedez! On Jose M<sup>a</sup>k ez dauka parekorik. Bada, asmo on batzuk izan eta ekintza apal batzuetan parte hartu duen gizon bat besterik ez naiz ni.