

# TU

L A N K I D E



evolución  
de MCC  
SIN CAMBIOS

antzinakoak  
CARRETEROS



entrevista  
ANTONIO CANELO

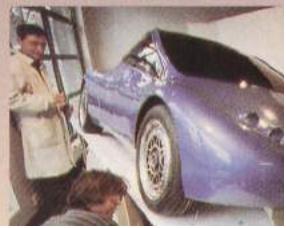
FAGOR EDERLAN, PREMIO  
A LA EXCELENCIA EN TPM



## EL ESTADO



# DEL BIENESTAR



# TU

L A N K I D E



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),  
revista fundada por el padre José M<sup>º</sup>  
Arizmendi en setiembre de 1960

**EDITA:**

OTALORA

(Consejo General MCC)

Azanza. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Teléfono: (943) 79 79 99

Fax: (943) 77 07 88

**DIRECTOR:**

Javier Marcos.

**CONSEJO DE REDACCIÓN:**

Presidente:

José M.º Ormaechea.

Consejeros:

José M.º Larrañaga.

Jesús Goienetxe.

Rafael Amozarrain.

José M<sup>º</sup> Aldekoa.

Carmelo Urdangarin.

José Luis Rubio.

Juan Leibar.

José Ramón Elorza.

**DISEÑO Y MAQUETACIÓN:**

José Antonio Martínez Esquiros.

**IMPRIME:**

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



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

## hitz gutxitan

# Ongizatearen Estatua



Geroz eta gehiago ari da entzuten Ongizatearen Estatua krisi sakona bizitzen ari dela; bere etorkizuna nahiko ilun ikusten dute adituek. Gainbegiratu eman diogu, kooperatibisten ikuspuntutik, egungo Ongizate-Estatuaren errealitateari.

## Antonio Cancelo

Es oficialmente el nuevo presidente de MCC desde el pasado 1 de octubre. En esta entrevista nos cuenta los retos que se ha planteado para su mandato.

El nuevo  
presidente

# 39



### Evolución de MCC

# Sin novedad en el frente

Las ventas continúan creciendo a un ritmo de un 20 % y todo parece indicar que las exportaciones superarán al final de este ejercicio la barrera de los 100.000 millones de pesetas.

# 22

*editorial* 4

Los límites  
del Estado del Bienestar

*en portada* 5

Bienestar para todos .....5

Lagun-Aro  
y el Estado del Bienestar.....10

Cooperativas  
y el Estado del Bienestar.....18

Cooperativistas de a pie  
ante la crisis  
del Estado del Bienestar .....14

*evolución  
de MCC* 22

*lagun-aro* 27

*3ª edad* 28

*aula  
cooperativa* 29

*estrategias  
de empresa* 30

*antzinakoak* 32

*begi belarri* 36

*entrevista* 39

Antonio Cancelo

*colaboraciones* 43

Jesús Larrañaga

*kooperatibetako  
berriak* 46

## FAGOR EDERLAN, excelente en TPM

Así lo ha reconocido el prestigioso instituto japonés JIPM, especializado en el desarrollo y aplicación de métodos y sistemas de Mejora Continua. La Cooperativa de MCC es la cuarta empresa europea en obtener este galardón.

## ANTZINAKOAK

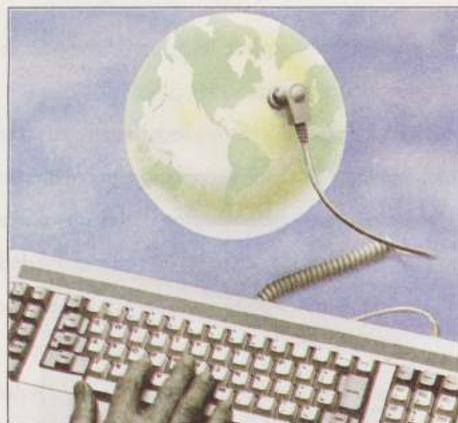
### GURDI-EGILEAK

Pertsonak nahiz zamak garraiatzeak oso garrantzi handia izan du historian zehar. Gurdiek lan hori bapote izan dute. Mota honetako ibilgailuak egiteko gurdi-egile oso ospetsuak izan ditugu Euskal Herrian.

## Eroski Taldearen inbertsioak

46

85.000 milioi pezetako inbertsioak egingo du Eroski Taldeak 1995 eta 1997 urteen bitartean. Merkatal zentro ugari irekiko du Estatu espainarrean eta Frantzia.

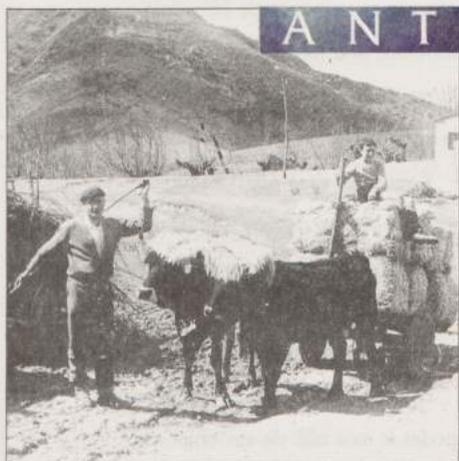


## MCC en Internet

52

MCC ya figura con tres páginas en Internet. Para dentro de unos meses se espera que nuestras cooperativas publiciten sus productos a través de esta red electrónica.

EROSKI



**V**isto en clave social el Estado del Bienestar tiene como misión crear las condiciones de vida mínimas para todos los ciudadanos a través del Presupuesto Público. Desde el Estado se recaudan los impuestos, sobre todo los de la renta, ya sean personales o de las empresas, los derivados de la producción (IVA) y los que se aplican al trabajo: las cotizaciones sociales. Con ellos, regulando su aplicación por las normas, se distribuye solidariamente la riqueza que se produce para allegar los recursos mínimos necesarios y superar situaciones que de no existir el Estado del Bienestar llevaría a muchos ciudadanos a la indigencia.

Y es que durante la vida activa vamos accediendo a mayores ingresos y, en función de estas rentas, en general producidas por nuestro trabajo, organizamos la existencia de acuerdo a unos cánones que luego las pensiones no nos pueden proporcionar. En general puede afirmarse que cualquier pensionista a los cinco o diez años de haberse jubilado ya tiene unos ingresos que son el 50% de los que hubiese tenido de haber seguido trabajando. No sólo porque ya al comenzar se le reducen al 65-85% de los que percibía el último año, sino porque la actualización de las pensiones, creciendo como máximo al ritmo que se devalúa el poder de compra del dinero, no es tan acelerado como el incremento de los salarios que en los últimos 35 años ha sido 5 puntos superior cada año como promedio, para la misma categoría profesional.

El gasto social -el destinado al Estado del Bienestar- alcanzará en 1995 casi el 23% de toda la riqueza que se produce entre todos. Rebasará el 52% del gasto público, configurando una escalada que no es difícil percibir aún a los profanos: se cotiza durante menos tiempo, se vive pensionado durante más tiempo y son menos los que trabajan sujetos a cotización para aumentar la contribución al Presupuesto.

No va a existir una reducción drástica para quienes disfruten de pensiones bajas, pero pese a que las altas alcanzan las 222.000

pesetas netas -una vez efectuadas las retenciones- éstas tenderán a bajar, bien porque sea más difícil alcanzarlas al tener en cuenta todos los años de cotización, al calcular la base que las regula, o porque se concluya en que hay que rebajar la actualización anual.

Lo que ocurrirá inevitablemente a partir de ahora es que cada ciudadano deberá decidir si se conforma con las prestaciones que percibirá con cargo al Estado por los derechos que ha adquirido al contribuir con sus cuotas al mantenimiento del sistema. Si decidiera

que la pensión le va a resultar insuficiente, no tendrá más remedio que procurarse, a través de otras instituciones, una forma de ahorro de la mejor eficiencia económica que le complemente la pensión.

Y esto que sirve para el renglón más conocido y de mayor coste del Presupuesto, también sucesivamente se irá trasladando a otros renglones del gasto social.

El Estado del Bienestar no va a poder ir más allá de sus objetivos iniciales de crear las condiciones vitales mínimamente necesarias

para llevar una existencia con cierta dignidad, a salvo de la indigencia.

Se ha llegado a un punto en el que la función del Estado va a agotar su capacidad recaudatoria -aunque aún le queden muchos espacios ocultos de los que extraer fondos- y va a trasladarse a cada ciudadano la responsabilidad de complementar por su cuenta el bienestar que con sus ingresos en la época activa decida darse.

En un país como el nuestro que produce casi -en 1996- dos millones de pesetas por cada habitante, queda ya poco margen para que el gasto público corra con necesidades cada vez más refinadas, y particularmente le va a resultar difícil garantizar unas pensiones a tono con los ingresos que se hayan obtenido en la época activa. Comienza a sentirse que el concepto de solidaridad, base del Estado del Bienestar, ha llegado a un límite a partir del cual hay que sumar los esfuerzos de cada uno con una actitud personal razonablemente previsora. Por lo demás el Estado del Bienestar es una noción existencial inalcanzable. □

## Los límites del Estado del Bienestar

# Bienestar para todos

José María Ormaechea

**El Estado del Bienestar surgió originariamente en Alemania, y su intención era la de crear un mayor bienestar social para todos. José M<sup>a</sup> Ormaechea explica en este artículo en qué consiste y cuánto nos cuesta. Asimismo, hace una reflexión en torno al Estado del Bienestar en MCC.**

**H**ace más de 50 años, en 1942, a través de la figura de Mr. Beveridge, tan recordada en estos días en la prensa económica, en el Reino Unido se acuñó la expresión Estado del Bienestar para significar el compromiso del Estado para allegar a los ciudadanos "el conjunto de las cosas que son necesarias para vivir bien" con la idea de propiciar a través de las leyes un apoyo social "desde la cuna -al nacer- hasta la tumba -al morir-", y colmar con nitidez inequívoca el significado del "welfare state".

La Segunda Guerra Mundial se hallaba en su apogeo, y los gobiernos ingle-

ses desarrollaron al conjuero de ese objetivo una suerte de leyes que sucesivamente se fueron adoptando por las naciones occidentales, al punto que hoy no sería reconocible un Estado moderno que no tuviese implantado un sistema de cobertura social para todos sus ciudadanos.

Su origen más remoto se desarrolló en Alemania cuando en la década de 1880 Bismarck introdujo un sistema de Seguridad Social destinado a atender situaciones de enfermedad, vejez y accidentes laborales. Pero éste sólo se extendió al 15% de la población activa y los gastos, en términos de producto interior bruto o riqueza que entonces se generaba, apenas alcanzaban el 2%.

A través de la Carta Atlántica primero y después en la Declaración de Derechos del Hombre en 1948, se dio forma a la idea de que el Estado debería asumir un sistema eficiente de protección, basado en una mejor distribución de la renta, cuya última intención sería crear un mayor bienestar social.

## En qué consiste

Todos sabemos, más o menos, en qué consiste ese sistema de cobertura



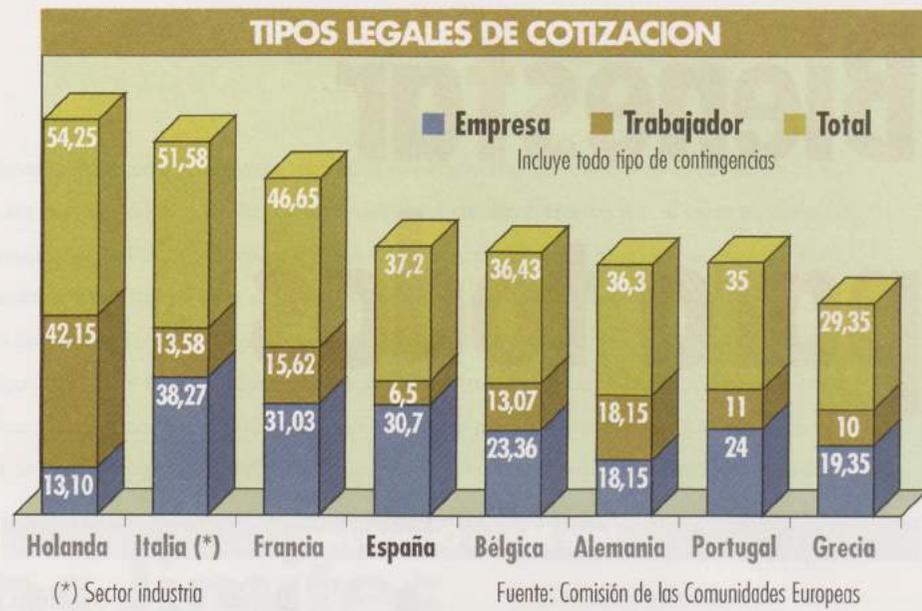
social, aunque sea de una forma vaga, e introducimos en ese concepto genérico, sobre todo, el Régimen de la Seguridad Social: sanidad, pensiones, prestación de desempleo y, añadimos, la educación y la vivienda.

Me interesa destacar el trabajo realizado por J. Gurrupide Ibarrola y K. Hualde Mayo por el Gobierno Vasco hace ya unos años donde de forma sumaria dicen que "el Estado del Bienestar ha adoptado dos modalidades:

1) La provisión del Estado de prestaciones sociales a individuos y/o familias sometidos a contingencias adversas o que se encuentren en estados de necesidad determinados en áreas como sanidad, seguridad social, servicios sociales, educación y vivienda. Estas prestaciones adoptan dos formas: económicas o transferencias corrientes (pensiones, prestaciones económicas diversas, etc.), o en especie, cuando el Estado produce directamente servicios o compra los servicios producidos privadamente que luego ofrece y puedan adquirirse gratis o a un precio ampliamente subvencionado.

2) Y la reglamentación de actividades privadas de individuos, empresas o entes jurídicos que alteran directa o indirectamente las condiciones inmediatas de su vida y actividad. La escolaridad obligatoria, la legislación sobre higiene y seguridad en el trabajo, la legislación sobre protección del consumidor, etc., se inscriben en esta amplia gama de intervenciones del Estado de naturaleza social".

En el Estado Español el Estado del Bienestar se consagra en su Constitución que recoge el "derecho a la educación" en su artº 27; el "régimen público de la Seguridad Social", en su artº 41; el "derecho a disfrutar de una



vivienda digna", en su artº 47; "la atención para el tratamiento, rehabilitación e integración de los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos", en su artº 49º, y en el 50º, consagra que "los poderes públicos garantizarán, mediante pensiones adecuadas y periódicamente actualizadas, la suficiencia económica a los ciudadanos durante la tercera edad".

Si nos dejamos llevar por los mismos autores, en los fundamentos del Estado del Bienestar bullían las ideas de Keynes difundidas a través del New Deal "porque de forma sugestiva proponía socializar la demanda a través del Gasto Público ... [que] suplementaría la atonía de la demanda privada".

A grandes rasgos estas son las áreas sociales de atención preferente en las que se materializa el Estado del Bienestar, bien amplias por cierto, y que se han ido desarrollando ininterrumpidamente. En España, la implantación de todos los regímenes de protección se fue llevando a cabo así: en 1921, las prestaciones de jubilación y de defunción; en 1931 la de maternidad; en 1932 la de accidentes de trabajo; en 1939 la del plus familiar; en 1942

el seguro de enfermedad y, finalmente, el desempleo en 1959.

### Cuánto cuesta

Cuando concluye el siglo XX, sólo medio siglo después de que se implantaran los sistemas modernos de protección generadores del Estado del Bienestar para todos los ciudadanos, éstos comienzan a ser reexaminados. No se discute propiamente en su esencia el Estado del Bienestar, más bien lo que se encausa, a la vista de las proyecciones de gasto que se prevén para los próximos años, es cuál va a ser el sistema a seguir para su financiación.

Tenemos a mano los Presupuestos Generales del Estado para 1995 -los de 1996 no se sabe en estos momentos quién los terminará presentando al Congreso- en los que se proyectaba que el Producto Interior Bruto (PIB), llegaría a alcanzar 68.291 miles de millones de pesetas (68,3 billones de pesetas, por simplificar).

De este conjunto de riqueza generada, eran 29,62 billones los que se iban a "gastar" entre todos los órganos del Estado; la cifra destinada a Gastos del Estado por tanto alcanza, o alcanzará

el 43,4% del total producido, lo que viene a decir que por cada 100 pesetas de riqueza creada las Administraciones Públicas consumirán 43,4 pesetas a lo largo de este año que termina y que "amenaza" con ser el ejercicio que con más rigor se va a cumplir el Presupuesto, entendiéndose, que no se va a desbordar los límites preestablecidos.

Lo que nos interesa destacar de este análisis, forzosamente simplificado, es que sobre los 29,62 billones que en este año 1995 va a gastar el Estado, 15,345 billones se habrán dirigido a lo que llama el Presupuesto gastos sociales. Representa el 51,8% de la totalidad del gasto y el 22,47% del PIB. En 1994 estos gastos representaron el 50,7%, lo que nos viene a decir que en 1995 habrá absorbido 1,1 puntos porcentuales más de la riqueza producida, confirmándose, en un año restrictivo, el imparable crecimiento relativo de los gastos del Estado del Bienestar.

Las diferentes partidas en las que se distribuye el gasto social dirigidas a hacer realidad el Estado del Bienestar, son las siguientes:

Son de destacar en este análisis el importante volumen de riqueza destinada a gastos sociales en relación a

representan las pensiones cuyo incremento además parece que no se detiene: de cada 100 pesetas de producción generada en España 10,24 pesetas se destinan ya a afrontar las pensiones.

Al lado de estas cantidades, la de educación por ejemplo, con 1,089 billones de pesetas de gasto frente a casi 7 billones de coste de las pensiones, resulta increíblemente baja, y revela el alcance, hasta cierto grado preocupante, al que puede llegar esta parcela del Estado del Bienestar de tan notoria incidencia en la vida ciudadana.

Pero lo que aquí preocupa no es distinto a lo que acontece en los demás países europeos, tanto en la parte del PIB que destinan a financiar el bienestar social como la que del total de estos gastos se aplican a la cobertura de las pensiones.

La propuesta del Círculo de Empresarios de reducir las cuotas de la Seguridad Social que inciden sobre el coste de la mano de obra mediante la elevación de la edad de jubilación a 70 años y de trasladar el coste de sanidad y parte de las pensiones no contributivas a los Presupuestos del Estado que se compensarían con el aumento de los tipos del Impuesto sobre el Valor Aña-

fuerza de exacciones sino de afrontar, lo que es más difícil, el aumento de riqueza generada creando más empleo. Los tipos legales de cotización sobre la masa salarial son en España el 37,2%, porcentaje que equivale al de Alemania y Bélgica, pero que se halla por debajo de Holanda (54,25%), Italia (51,6%) y Francia (46,65%) y, aun siendo aparentemente altos, no parece que les dejen a los empresarios en desventaja en la Unión Europea.

Y resulta evidente que sólo la reducción del desempleo a la mitad, que se hallaría en ese momento a la altura del porcentaje medio de la UE, reportaría cierto desahogo al sistema porque se podrían trasladar sus costes hacia la financiación de las pensiones y porque, a más trabajadores en activo, serían más las cuotas capaces de nutrir la financiación de la Seguridad Social.

## Nivel de pensiones

Las prestaciones sociales clave, después de lo visto, son sin duda las que afectan a las pensiones. El apoyo a la vivienda se eleva a unos 115.000 millones de pesetas anuales frente al coste de las pensiones que se elevan a 7 billones de pesetas, 61 veces más.

Y ya entrando en la calidad o importancia unitaria de estas retribuciones, cabe recordar que la pensión media mensual equivale, a lo largo de 1995, a 62.500 pesetas que es igual, exacta y casualmente, al Salario Mínimo Interprofesional que rige en 1995.

La máxima pensión es, a su vez, de 265.322 pesetas, ingreso bruto que se transforma en 221.000 pesetas cuando se efectúa la correspondiente retención por IRPF. Entre la pensión media y la máxima disponible, la relación o "abanico salarial" es 3,54. Ahora

aquel escaso 2% a comienzos de siglo y, en especial, en este listado hay que situarse ante el 10,24% del PIB que

dido, no tienen de momento acogida. No parece que la solución sea tanto la de efectuar traslados de una a otra

| Aplicación del Gasto Social        | en miles de millones | % s/Gasto Social | % s/PIB      |
|------------------------------------|----------------------|------------------|--------------|
| <b>Sanidad</b>                     | <b>3.331,2</b>       | <b>21,6</b>      | <b>4,86</b>  |
| <b>Pensiones</b>                   | <b>6.978,7</b>       | <b>45,6</b>      | <b>10,24</b> |
| <b>Vivienda</b>                    | <b>113,9</b>         | <b>0,8</b>       | <b>0,17</b>  |
| <b>Empleo</b>                      | <b>2.376,8</b>       | <b>15,4</b>      | <b>3,47</b>  |
| <b>Otras Prestaciones Sociales</b> | <b>1.455,1</b>       | <b>9,4</b>       | <b>2,12</b>  |
| <b>Educación</b>                   | <b>1.089,3</b>       | <b>7,1</b>       | <b>1,60</b>  |
| <b>Totales</b>                     | <b>15.344,9</b>      | <b>100,00</b>    | <b>22,47</b> |

bien, quienes hayan cotizado hasta 362.190 pesetas tienen su límite máximo en esas 221.000 pesetas, que son el 60% de la base de cotizaciones sobre la que han podido incidir las cuotas que ha satisfecho a la Seguridad Social.

Este hecho nos da una pauta de lo que en el futuro pueda ser el Estado del Bienestar reconducido, es decir, la protección social en unas economías ya no de finales del siglo pasado o de indigencia, sino de una forma de vida cruzada por el modernismo, por la entrada en esa cuarta generación de la cibernética, la informática y, sobre todo, por la conquista del ocio.

Queda atrás el asalariado procedente del proletariado "ciudadano pobre que con su prole podía servir al Estado" cargado de hijos que, entre otras cosas, eran un remedio para el sustento de sus padres cuando éstos envejecieran, situación que desde Bismarck al moderno Estado del Bienestar ha ido desapareciendo.

Sobre todo en los países industriales con unas familias más nucleadas, donde las pensiones garantizadas por el Estado y los pequeños ahorros en forma de vivienda propia o ciertos bienes mobiliarios o situados en entidades de inversión, permiten desarrollar una vida postrera más acorde con un Estado del Bienestar que ya no sólo se subviene desde el erario público, sino de aquellos excedentes que por vía de "precaución", que diría Keynes, restan del consumo los ciudadanos, pensando en su época de actividad y ocio no retribuidos.

Hacia el futuro el "gasto social" destinado a mantener el Estado del Bienestar va a tener que ser compensado o completado por los ciudadanos con

sus propios medios. Las transferencias al acervo común, representadas por la contribución que todos los ciudadanos, en mayor o menor medida, realizan para sufragar los gastos del Estado, va a ser insuficiente, y los de mayor renta, pese a que teóricamente -sólo teóricamente, porque las fugas y las ocultaciones de ingresos siguen siendo enormes- son los que más han contribuido a esa "solidaridad", deberán actuar, de una u otra forma, con recursos propios para acceder a ciertas coberturas sociales.

Y es que la idea de "socializar la demanda a través del gasto público" preconizada por Keynes, parece que se agota al finalizar el siglo cuando el 50% casi del PIB se halla en manos del Estado. Aquella sugerencia se convierte en otra que parece evidente que también subyacía: establecer un vehículo de compensación de rentas de los ciudadanos más afortunados, no siempre por méritos propios, a favor de los menos premiados por la fortuna.

## El Estado del Bienestar en MCC

Para realizar una especie de comparación del Estado del Bienestar a escala estatal con la practicada en MCC hubiese sido necesario haber hecho una descripción más pormenorizada de lo que es, lo que cuesta y cómo se financia. Y esta no es la intención de este análisis que hay que someterlo a la dimensión de un artículo de nuestra revista.

Esta consideración previa sirve para sólo dar tres trazos que prueban algunas diferencias en el tratamiento dado al gasto social en Lagun-Aro.

La financiación, hecha en el Estado por el Régimen de Reparto (se recauda cada ejercicio lo que hay que gastar

en él), en Lagun-Aro se realiza por el sistema de capitalización que, en la práctica, cuando se establece en el tiempo, deberá permitir que con sólo la rentabilidad obtenida y las reservas de capitalización creadas se puedan pagar las pensiones y aumentar cada año estas reservas. Si el Estado, a través de la Seguridad Social, deseara hacer lo mismo, debería acumular unos 65 billones de pesetas que a un 10,9% de interés -que es el que estos días paga la Deuda del Estado a 10 años- daría esos 7 billones que se gastarán en pensiones en 1995. Pero 65 billones es todo el PIB español y la idea de hacer el cambio de sistema "de reparto" por el "de capitalización" se hace inviable a corto plazo.

Más aún, el hecho de que no se tengan reservas impide que el ahorro que éstas hubiesen originado se beneficie de las rentas de la economía para que pudieran ser las cuotas menores, porque el sistema actual de reparto tiene como tasa real de rendimiento el crecimiento real de la renta y el de capitalización, la tasa bruta del rendimiento de capital, que es mayor, y mejora las cotizaciones en Lagun-Aro, es decir, tienen éstas mejor eficiencia económica.

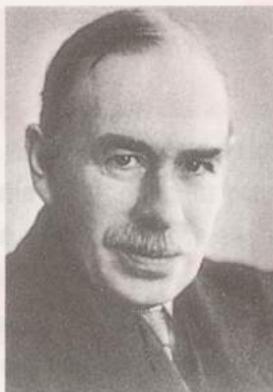
Por otro lado, el gasto social satisfecho por un benefactor sin rostro (el Estado) se presta al abuso consciente o inconsciente del beneficiario. Pero en L-A, desde el origen, ya se instituyó, como arteria principal de sus claves, un régimen de solidaridad equilibrado con una actitud cooperadora y responsable de cada beneficiario. Para lograrlo, se fijaron determinadas partes del coste a satisfacer por el mutualista que causara las prestaciones de sanidad, de modo que su contribución directa al gasto efectuado estableciera



Otto von Bismarck



William Beveridge



John M. Keynes

un equilibrio en la propensión descontrolada al gasto. Esto es, cada socio aportaría una cantidad individualizada y frenaría de ese modo el empleo desmedido de estas prestaciones.

Pero interesa destacar que MCC sobre todo ha basado su seguridad social o bienestar -"conjunto de las cosas para vivir bien"- teniendo como fundamento el trabajo y, a través de él, el coste del gasto social. Todo ha girado en torno al trabajo como fuente original de la riqueza, luego susceptible de generar bienestar. En parte facilitándonos el llamado "salario/anticipo de consumo" unido al "salario/anticipo diferido de la Seguridad Social". Entre ambos se completaba el "anticipo total" como retribución total anticipada pendiente del retorno que proporcionaban los excedentes cooperativos.

Y este sistema fijaba previamente el anticipo total y a partir de él se distribuía entre el que se destinaba "a consumo" -incluido el ahorro que cada socio quisiera efectuar- y el de "provisión social", gran parte diferido en el tiempo para su disfrute mediante las pensiones que según sus aportaciones, mes a mes, le correspondieran al final a cada mutualista al jubilarse. En la urdimbre de esta previsión tan elemental se teje una idea que sirve para toda

la sociedad: si se quiere disfrutar de una vida futura pensionada de alto nivel, hay que detraer una parte del gasto en tiempos de trabajo, tan importante como sea necesaria, para provisionar fondos que complementen las coberturas que garantizará el Estado.

El Estado sólo podrá subvenir cantidades mínimas como las examinadas entre 1 y 3,54 del Salario Mínimo Interprofesional, o quizás algo menos, a medida que se prolongue la vida postlaboral no cotizante. El resto tendrá que depender de una decisión personal intransferible en aquellos casos en los que los ingresos permitan a cada uno llevar una vida por encima de la indigencia o de ese voluntarioso "mínimo vital" estudiado en los análisis algo piadosos, y ya antiguos, de la "cuestión social". Y que nadie se llame a engaño: las informaciones parciales que se reciben sobre un estudio realizado por cuenta de la Fundación del BBV hablan de que hay que reformar el sistema. Nadie dice que hay que reducir las prestaciones, no se atreven, pero por una u otra vía eso va a suceder. La de obtener la base reguladora de pensiones, a través de toda la vida cotizante, aprobada en el Pacto de Toledo, es un nuevo modelo de cálculo, más justo, pero es una vía inequívoca-

mente reduccionista de las pensiones.

Siguiendo con las virtualidades del sistema de responsabilidad compartida, seguida en Lagun-Aro, estas tienen también una expresión cabal en la cobertura del desempleo.

En el Estado se eleva su coste anual a casi 2,4 billones de pesetas, y en 1995 representará el 3,4% del PIB. En MCC, a través de Lagun-Aro, se ha tendido a empresarializar esta

prestación por considerar que no es estrictamente hablando una cobertura que, aunque necesaria, sólo tiene como remedio la transferencia de economías. También tiene soluciones de carácter empresarial y en un grupo avenida caracterizado por su homogeneidad social sería imposible de entender que mientras en una cooperativa se reclutase mano de obra, otra cooperativa recibiese prestaciones porque tiene que situar parte de personal en paro. De ahí que las reubicaciones y, sobre todo, la reestructuración de empresas con medidas productivas para recuperar el pulso empresarial, sean protecciones, más que asistenciales, de carácter técnico y empresarial.

Gracias a estos conceptos y su disciplinada aplicación, la cotización media en MCC al desempleo, como se estudió en su momento, llega a ser un 50% aproximadamente de lo que cuestan en España las cotizaciones de las empresas al INEM.

La responsabilización de todos los agentes de la empresa en las economías de ésta, además de ser una virtud que proviene de la madurez social, tiende a lograr con menos coste el mismo Estado del Bienestar. □

# Lagun-Aro y el Estado del Bienestar

Jesús Goienetxe analiza en

este artículo el futuro de

las pensiones en Lagun-

Aro. Pese a que nuestro

modelo no está condicio-

nado por la evolución

demográfica o de cotizan-

tes de futuro, la posible

evolución de Lagun-Aro en

materia de jubilaciones

tiene que estar en conso-

nancia con los aconteci-

mientos de nuestro

entorno.

Jesús Goienetxe, Presidente de Lagun-Aro



Se me ha solicitado por parte de la redacción del T.U. la elaboración de un artículo en relación a la visión de Lagun-Aro sobre el Estado del Bienestar, enfocándolo básicamente desde el punto de vista de una de sus prestaciones más emblemáticas y, probablemente la más en boga: las pensiones.

Para su desarrollo me ha parecido oportuno hacer, en primer lugar, un breve repaso de la situación que se está viviendo en el entorno para, posteriormente, analizar la incidencia del

mismo y el estado de situación desde Lagun-Aro.

Por todos es conocido que se lleva cierto tiempo cuestionando el denominado Estado del Bienestar, sobre todo en aquellos países donde su asentamiento ha sido y sigue siendo importante, como son los Países Nórdicos y de Centro Europa.

En este mismo contexto, desde el inicio de la crisis económica, este debate también se ha extendido a España, país incipiente -al menos en cuanto al período de su constitución- en lo que se considera un Estado del Bienestar.

## El futuro de las pensiones

La decisión adoptada en la última asamblea de Lagun-Aro, estableciendo que el cómputo temporal para el cálculo de la base reguladora de la pensión de jubilación en 30 años, ha dado una mayor garantía al futuro de las pensiones de cada uno de los mutualistas de Lagun-Aro. Y ello es debido a que en gran medida existe una relación estrecha entre lo que ha cotizado y la pensión a la que va a ser acreedor. Digo en gran medida puesto que, como Mutua que somos, siempre se requieren unos niveles de solidaridad para que puedan garantizarse unos mínimos ante determinadas situaciones que, por diferentes circunstancias, pueden no quedar debidamente cubiertas. Así pues, se puede decir que el modelo de Previsión de Lagun-Aro tiene establecidos dos pilares fundamentales en lo que respecta a la pensión de jubilación - como son el estar basado en un sistema de capitalización y el hecho de calcular la pensión en base a las cotizaciones realizadas durante 30 años- que dan una importante garantía para el futuro de las pensiones de sus mutualistas.

de este mismo año, los representantes de los partidos mayoritarios en el Congreso en la ponencia que estudiaba el Sistema de la Seguridad Social concretan más algunos puntos del Pacto de Toledo. En este sentido, se fija el compromiso de mantener y fortalecer el actual modelo solidario de Seguridad Social, al tiempo que se hacen una serie de recomendaciones para su mejora, entre las que caben destacar:

- Las prestaciones de carácter universal (sanidad y asistencia social) deben tener financiación separada y diferenciada de las prestaciones contributivas (como son las pensiones).
- La cuantía de la prestación ha de acercarse a la contribución efectivamente realizada, estableciendo un sistema de forma que a igual contribución, igual prestación.
- Debe mantenerse el poder adquisitivo de las pensiones.
- La edad de jubilación sigue manteniéndose en 65 años, si bien se sugiere la posibilidad de seguir tra-

**“El estar basado en un sistema de capitalización y el hecho de calcular la pensión en base a las cotizaciones realizadas durante 30 años dan una importante garantía para el futuro de las pensiones de los mutualistas de Lagun-Aro”.**

En este debate han intervenido o, mejor dicho, están interviniendo activamente todos los estamentos de la sociedad: políticos, sindicalistas, financieros, catedráticos, consultores, etc.

Y como es de suponer, las opiniones de los diferentes interlocutores están bastante encontradas; es más, incluso dentro del propio gobierno existen discrepancias entre distintos Ministerios como Hacienda y Trabajo.

No obstante, podríamos decir que, dentro de estas discrepancias, existe un acuerdo básico que aboga por mantener el Estado del Bienestar, si bien con adaptaciones.

### Adaptaciones al sistema actual de pensiones

En una de las reuniones informales del Consejo de Ministros de la Unión Europea se manifestaba un acuerdo unánime sobre tres ideas básicas a este respecto:

- que la Seguridad Social es irrenunciable dentro del modelo europeo,
- que hay que consolidarla, y
- que su financiación no debe penalizar el empleo.

Al mismo tiempo, todos nosotros hemos oído hablar del ya famoso “Pacto de Toledo”, en el que representantes de todos los partidos políticos españoles llegaron a un acuerdo básico de 10 puntos, comprometiéndose asimismo a llevarlos adelante de forma conjunta. Uno de los puntos fundamentales acordados en dicho pacto consiste en alcanzar una mayor aproximación de las prestaciones a las cotizaciones realizadas.

Posteriormente, en el mes de febrero



bajando, lo que implica la suspensión total o parcial de la pensión, pero cobrando el sueldo y sin que el empresario tenga que cotizar por el trabajador.

Por otro lado, el "Grupo de los 37", que ha realizado un estudio por encargo de la Fundación BBV, considera según se desprende del avance realizado de dicho estudio que la Seguridad Social debe endurecer el acceso a las pensiones, equilibrando la cotización y la prestación hasta lograr la proporcionalidad y equidad total, y debe hacerlo con urgencia, para evitar así el súbito deterioro de sus finanzas, que le llevaría a la quiebra. Indican también que el sistema de reparto tiene viabilidad "si se reforma con urgencia, ya que la evolución del empleo, de la demografía y de las

cuantías de las nuevas pensiones lo hacen peligrar". Descartan asimismo convertir el actual sistema de reparto en un sistema de capitalización pura, fundamentalmente por el elevado coste económico y financiero que esta medida supondría, que prácticamente la hace inviable a corto y medio plazo.

La recomendación fundamental que hace este Grupo de "expertos" es que el sistema de Seguridad Social se convierta en un sistema proporcional puro, esto es, que haya una equidad exacta entre cotizaciones y prestaciones, de tal modo que nadie se lleve a casa con 65 años lo que no ha pagado.

Para ello plantean alargar hasta toda la vida laboral las bases de cotización tenidas en cuenta para el cálculo de la pensión de jubilación, en vez de considerar exclusivamente, como sucede en la actualidad, las bases de los ocho últimos años. De este modo, se evitaría la práctica de "inflar" artificialmente la pensión a través de la modificación de las bases de cotización de los últimos años de la vida laboral.

Como se puede apreciar, existe una coincidencia de opinión entre los distintos estamentos que se puede considerar fundamental: aproximar la prestación a la cotización.

Donde sí existen discrepancias es a la hora de llevar a cabo todas estas modificaciones, esto es, en la urgencia o no de la decisión y en el período de su implantación.

### **Lagun-Aro y el Estado del Bienestar**

La situación y evolución de Lagun-Aro tiene que estar en relación muy directa con lo que acontece en nuestro entorno en relación al denominado Estado del Bienestar, puesto que todo el mundo



**En nuestro sistema es fundamental estudiar cómo aproximar la prestación a la cotización.**

aspira a mantener, como mínimo, una situación equivalente a la de los más próximos de su entorno.

Es conveniente resaltar que Lagun-Aro tiene una diferencia fundamental con el sistema de la Seguridad Social de nuestro entorno y de Europa, que es que nuestro modelo de pensiones se basa en un sistema de capitalización y no de reparto. La diferencia fundamental entre ambos es que en el primero las pensiones son atendidas por un fondo ya creado por los pensionistas durante su vida activa (en base a las cotizaciones realizadas y a los rendimientos obtenidos) mientras que en el segundo las pensiones se sufragan con las cotizaciones de los trabajadores que están activos en ese momento, y que por tanto no están generando fondo a futuro que garantice sus pen-

**"Tanto la empresa como el socio han de ser muy conscientes de que cada vez va a resultar más difícil responder a la apetencia de jubilarse a los 60 años".**



de la pensión al nivel de cotización, en la última Asamblea General de Lagun-Aro se dió un paso importante de adaptación del modelo, al establecer que el cómputo temporal para el cálculo de la base reguladora de la pensión de jubilación se amplíe a 30 años.

### Jubilaciones anticipadas

Sin embargo, creo necesario incorporar una referencia en relación a otro tema de preocupación que pueden tener relación con el denominado "estado de bienestar" que tenemos actualmente y que requiere alguna consideración. Me refiero a las jubilaciones anticipadas.

Hoy en día la jubilación anticipada constituye una solución muy satisfactoria, tanto desde el punto de vista del mutualista como del de la propia cooperativa. Hay que decir que fue un gran acierto su implantación allá en los años 80, y que nos ha resuelto problemas difícilmente resolubles de otra manera. Sin embargo, tenemos que ser conscientes de que cada vez habrá más dificultad en la posibilidad de obtener una buena solución a esta prestación por distintas razones, entre las que podemos destacar el hecho de que ya se está incidiendo en limitar la libertad de sobrecotizar en el Régimen de Autónomos (es en esta sobrecotización en la que se basan nuestros actuales sistemas de jubilación anticipada, ya que permite compensar en buena parte la reducción de la pensión recibida vía Lagun-Aro y alcanzar así una pensión conjunta "razonable" con unos costes asumibles), así como las expectativas ya apuntadas en relación al incremento del número de años consi-

**"La situación y evolución de Lagun-Aro tiene que estar en relación muy directa con lo que acontece en nuestro entorno".**

siones.

Así pues, nuestro modelo no está condicionado por la evolución demográfica o de cotizantes de futuro, sino que depende de las cotizaciones que se han ido realizando a lo largo de la vida laboral y de que se obtengan realmente los rendimientos mínimos establecidos en los estudios actuariales.

Hasta la pasada Asamblea General, en el ámbito de Lagun-Aro la pensión de jubilación se calculaba en función del nivel de cotización de los últimos 10 años de vida laboral, lo que hacía que, a veces -si ha habido movimientos importantes en la retribución, sobre todo en los últimos años- la relación entre el nivel de cotización de toda la vida laboral y la pensión quedara bastante alejada, generando de este modo la necesidad de dotar unos fondos que no estaban inicialmente previstos. De cara a corregir esta situación y acercar lo más posible la prestación

derados para el cálculo de la base reguladora, que reducirán la cuantía de ésta en la medida en que se incluyan más años con bases mínimas. Y a todo ello habría que añadir que cada vez hay menos personas que han cotizado a la Seguridad Social antes del 1.1.67, requisito indispensable para jubilarse anticipadamente en este Régimen, por lo que hay que ir pensando que la actividad laboral deberá prolongarse hasta los 65 años. Hoy, aproximadamente el 75% está solicitando la jubilación anticipada.

Tanto la empresa como el socio han de ser muy conscientes de que cada vez va a resultar más difícil responder a la apetencia de jubilarse a los 60 años, por lo que tenemos que ir quitando esta idea de nuestras cabezas y convencernos de que nuestra vida laboral se ha de mantener mínimamente hasta los 65 años.

Insisto, son tendencias a medio plazo, pero es importante que las vayamos asimilando. □

# Cooperativa y Estado del Bienestar

José Antonio Ajuria, Secretario General de Fagor

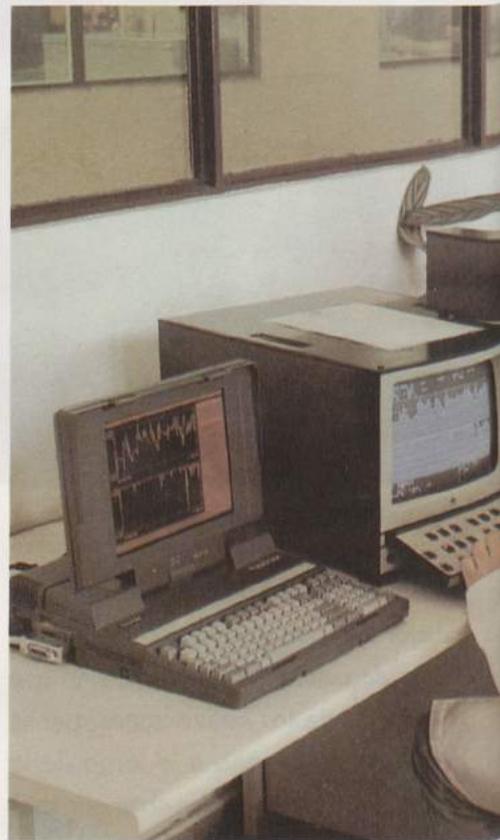
**José Antonio Ajuria afirma en este artículo que los socios de las Cooperativas son los auténticos protagonistas del devenir de su propio bienestar. Asimismo, aporta varias ideas para el desarrollo y la administración de nuestra situación de bienestar y protección social.**

**S**in entrar en grandes definiciones de carácter económico, desde un punto de vista más sociológico, podríamos definir el denominado "Estado del Bienestar" como un pacto social entre los ciudadanos y el Estado, por el cual, los primeros aportan unos impuestos y cotizaciones y el segundo procede a cubrir y asegurar determinadas situaciones y necesidades básicas, entre otras, la educación, la asistencia sanitaria, las pensiones o el desempleo.

En cierta medida, esta situación es trasladable al ámbito de las Cooperativas donde los socios, en contrapartida a la colaboración aportada y obligaciones asumidas, son acreedores de una serie de derechos sociales y económicos, en gran parte asimilables a los que se engloban dentro del "Estado del Bienestar".

En la actualidad, como consecuencia de elementos tales como la minoración de las tasas de crecimiento económico,

la destrucción del empleo, el crecimiento de la esperanza de vida, el recorte en la duración media de la vida activa, la ampliación de las coberturas de protección social, su generalización y universalización, el "Estado del Bienestar" esta siendo cuestionado, obligando a los gobiernos a una políti-



**La autoresponsabilidad social como fórmula para incrementar nuestro bienestar.**

ca de reformas y recortes importantes para salvar el "crac" económico que al parecer vendría de seguir caminando por la línea actual.

Sin menoscabo de la interdependencia que la Cooperativa mantiene con el contexto económico, legal y social en que desarrolla su actividad, mantenemos una especificidad propia en la medida en que la soberanía de las decisiones reside en los propios socios, habiéndonos otorgado una gestión

autónoma en la cobertura de determinados ámbitos de protección social. Por tanto, al menos en parte, desde el desarrollo de estas capacidades, podemos ser protagonistas de nuestra propia situación de bienestar.

La eventual quiebra del "Estado del Bienestar" se fundamenta en el dese-

que, en primera instancia, la actitud de todos debe estar enfocada a obtener los mayores rendimientos posibles, adecuando nuestros comportamientos a las exigencias del nuevo contexto económico. Esta idea la podemos reflejar a través de una frase de D. José M<sup>a</sup>: "La empresa no debe ser para nosotros una gallina ponedora ajena, de la que sólo aspiramos a poder disfrutar de los huevos".

Desde el carácter limitado de los recursos generados es preciso "optar y jerarquizar entre las necesidades a cubrir". Una de las críticas formuladas al Estado del Bienestar es que desde su inicial concepción para satisfacer a los más necesitados, a través de su generalización y la ampliación de coberturas en razón de reivindicaciones de grupos de presión e intereses políticos, se ha primado el concepto de bienestar sobre el propio de justicia e interés general, otorgando

una seguridad ficticia a los ciudadanos, convertidos en seres pasivos que consumen sin pensar en el futuro.

## El reparto

Por tanto, desde los recursos generados, en su relación más directa con los derechos económicos reconocidos, es preciso optar qué parte de los mismos dedicamos a satisfacer las necesidades a corto (anticipos de consumo, retribución al Capital) y qué otra parte a subvenir las necesidades de más largo plazo (pensiones) o aquellas de carácter más básico (asistencia sanitaria) o

**"Los términos social y económico no deben contraponerse sino complementarse. Sin viabilidad económica difícilmente pueden acreditarse derechos sociales".**

de situaciones en que no se pueda acceder a las rentas ordinarias de trabajo (desempleo, invalidez, incapacidad temporal).

Los principios inspiradores de la experiencia cooperativa, la definición que en los mismos se realiza de la política retributiva o el tratamiento de capital, y la práctica desarrollada han tendido y tienden a establecer el equilibrio oportuno en esta asignación de recursos, salvaguardando, en todo caso, la protección social que hemos estimado o estimemos oportuna en cada momento.

Esta cautela en el destino de los recursos hacia el consumo es preciso mantenerla y renovarla, quizás, encontrando fórmulas complementarias en su conexión con la mejora en la obtención de los rendimientos a través de políticas de incentivación, asignación de partes variables en las retribuciones o la utilización de la monetización de retornos.



equilibrio existente entre los recursos generados y las necesidades a cubrir. Por tanto, para la salvaguarda de nuestro sistema es preciso partir de un principio general: "sólo se puede repartir lo que se dispone".

## Generar recursos

En nuestro caso, estas disponibilidades provienen de los propios rendimientos que seamos capaces de obtener de la actividad económica de la Cooperativa, con salvaguarda, en todo caso, de las exigencias de competitividad y desarrollo futuro, por lo

# “La autorresponsabilidad individual y colectiva permite desarrollar una mayor solidaridad y consecuentemente un mejor apoyo a la cobertura de las necesidades básicas”.

## Lo social y lo económico

Esta idea es asimismo aplicable al ejercicio de gran parte de los derechos reconocidos a los socios que, desde la salvaguarda y el respeto de los principios básicos, dentro de un proceso de adaptación permanente a las circunstancias, deben guardar la necesaria correlación y equilibrio con la obtención de los recursos económicos.

Los términos social y económico no deben contraponerse sino complementarse. Sin viabilidad económica difícilmente pueden acreditarse derechos sociales y la máxima eficiencia económica no es la mejor eficiencia.

El ejercicio de determinados derechos puede realizarse con menoscabo incluso de los recursos a generar y es una opción, además ejercida en nuestro ámbito, pero ello requiere adecuar

e incluso renunciar a aquellas otras necesidades cuya cobertura requeriría de los recursos no generados. En definitiva, se trata de optar con equilibrio en los contenidos en que queremos fundamentar nuestro bienestar.

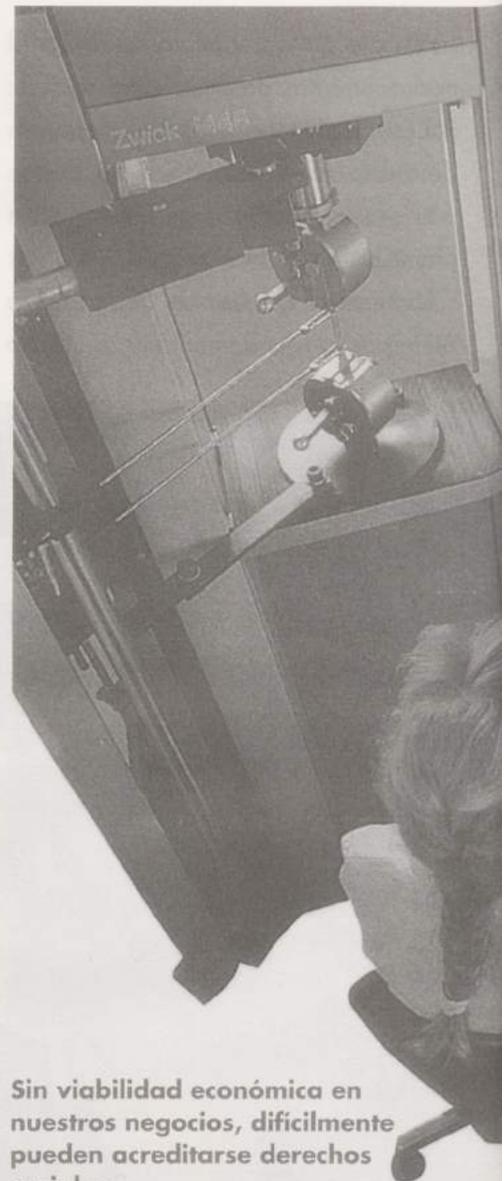
## Responsabilidad

En la idea antes señalada de haber asumido, al menos en parte, un sistema autónomo de protección social, subsistía y debe subsistir la propia convicción de poder mejorar la eficiencia otorgada por el sistema público, medida por la relación costes-prestaciones, a través de una mejor gestión. Junto a los aspectos procedimentales y propios de una mejor administración, estaba implícita una mayor autorresponsabilidad individual y colectiva en el tratamiento de las situaciones, sobre la que es preciso reiterarse, superando las pequeñas “bajadas de guardia” que al respecto hayamos podido experimentar.

Porque el ejercicio de la autorresponsabilidad individual y colectiva permite desarrollar una mayor solidaridad y consecuentemente un mejor apoyo a

## Otras ideas

- Es preciso diferenciar de forma clara los niveles de rentas de las personas que trabajan y los de las prestaciones en situaciones de incapacidad temporal o desempleo.
- ¿Las prestaciones en estos supuestos deben ser directamente proporcionales a las cotizaciones o corregidas estableciendo niveles máximos?. ¿Se debe mantener proporcionalmente el nivel de bienestar individual o unas necesidades básicas o prefijadas como suficientes?.
- Los órganos de gobierno y de control social tienen la responsabilidad de promover la más eficaz gestión de nuestra protección social, corrigiendo las desviaciones y situaciones de fraude o abuso.
- La protección social no debe sofocar los estímulos, ni la iniciativa, ni la responsabilidad. El nivel garantizado debe dejar margen a la acción voluntaria de cada individuo para que pueda conseguir más para sí mismo y su familia (Lord Beveridge, considerado como el padre del Estado de Bienestar).



Sin viabilidad económica en nuestros negocios, difícilmente pueden acreditarse derechos sociales.



factible por el propio sistema de capitalización utilizado.

Sin entrar en un detalle particular de estos contenidos señalaré una serie de ideas que pueden ser consideradas en el desarrollo y administración de nuestra situación de bienestar y protección social.

- El concepto de bienestar en la cooperativa debe medirse por la sensación globalmente positiva de pertenecer a la misma.
- La solidaridad y la protección social general definida en nuestro ámbito no debe ser obstáculo para que cada mutualista y cooperativa deba configurarse como artífice básico de su nivel de bienestar.
- Debemos utilizar las prestaciones actuales o futuras otorgadas por el Estado financiadas a través de impuestos, dada nuestra contribución fiscal como ciudadanos, al objeto de evitar un doble coste.
- ¿Sería adecuado interrelacionar nuevamente de forma directa, al menos en las realidades que la tienen diferenciada, la evolución de los anticipos de consumo y la de los anticipos de provisión?. ¿Esta desconexión, no ha significado presionar por los dos lados: el consumo y la protección social?.
- Debe mantenerse el principio de corresponsabilidad (participación en el gasto o su financiación) de los beneficiarios de las prestaciones otorgadas por nuestra protección social.
- Deben eliminarse aquellas prestaciones no sustanciales en la protección del bien básico o incrementarse la corresponsabilidad. Ejemplo: determinadas ayudas de Asistencia Sanitaria.
- ¿Una mayor corresponsabilidad

la cobertura de las necesidades básicas y la corrección de las situaciones de mayor necesidad.

Desde este encuadre, la definición de las situaciones a ser protegidas, y el grado de cobertura otorgado que establezcamos en nuestro sistema autónomo de protección social requerirá asimismo, de forma continua, un proceso de elección y jerarquización de las opciones existentes. La selección deberá estar de acuerdo con los recursos disponibles, con la matización de que las prestaciones a largo plazo (pensiones) deben de tener una estabilidad en el tiempo, en nuestro caso más

## “La financiación de las situaciones de desempleo debe ser el último recurso una vez utilizadas todas las posibilidades de empleo existentes a nivel de Grupo”.

puede formularse de forma más progresiva?. Mayor corresponsabilidad a mayor nivel de rentas.

- Debemos propugnar y mantener la cobertura de nuestras pensiones bajo la orientación de los tres pilares: mínima (sistema público), complementaria (Lagun-Aro), dejando el tercer nivel para la acción individual. Debe continuarse en la línea de actuación de una mayor relación entre el nivel de pensiones a reconocer y las cotizaciones realizadas.
- La financiación de las situaciones de desempleo debe ser el último recurso una vez utilizadas todas las posibilidades de empleo existentes a nivel de Grupo. Es mejor gastar en la solución de estas situaciones que en el soporte de las mismas. □

# La actitud de los socios "de a pie" ante la crisis del Estado del Bienestar

**En opinión del autor la actitud personal de los socios ante la crisis del Estado del Bienestar esta directamente relacionada con la opinión que nos merezca esa forma de hacer política. Asimismo, señala que nuestro mundo cooperativo no puede sus- traerse a la influencia de esta crisis, y por lo tanto tenemos que adoptar medidas para adaptarnos a la nueva situación.**

**Julio Cantón**, Departamento de Gestión Social de MCC

**C**uando una opinión se extiende y se hace general, ejerce sobre las personas individuales una enorme influencia: la gran mayoría se suma a la "corriente de opinión"; unos cuantos intentan ir "contra corriente". Estas dos actitudes opuestas suelen ser fruto de mecanismos inconscientes. Lo deseable, lo valioso desde un punto de vista ético, es mantener la capacidad de juicio personal y adoptar una actitud consecuente: un juicio que no consista sólo en un sí o un no a lo que formula la opinión general, sino que posea matices propios y un grado saludable de inseguridad y relativismo, porque nadie tiene la verdad en exclusiva.

La actitud personal que los socios adoptemos ante la llamada crisis del Estado del Bienestar depende del jui-



cio valorativo que nos merezca esa forma de hacer la política.

Obviamente, no pretendo, con estas líneas, dictar la actitud que deben adoptar los socios ante este fenómeno. Lo más que puedo hacer honestamente es tratar de expresar -sencillamente y a grandes rasgos- mi opinión sobre el Estado del Bienestar y, en consecuencia, mi actitud ante su crisis o cuestionamiento, con la inmodesta pretensión de que sirva de estímulo o de contraste a los que tengan la paciencia de leer estas líneas.

### Concepto de Estado del Bienestar

Seguramente, a lo largo de este número del TU se definirá varias veces el concepto de Estado del Bienestar. Lo haré una vez más para que no haya equívoco sobre el objeto de nuestra

opinión y de nuestro juicio.

Se entiende por Estado de Bienestar una forma de gobernar o de "hacer política" por la que el Estado asume la función de asegurar el disfrute de determinados niveles de Bienestar para todos los ciudadanos por igual mediante una legislación social adecuada y la prestación de los Servicios Públicos necesarios. Estos niveles de bienestar se consideran derechos de los ciudadanos cuya cobertura garantiza el Estado y se refieren principalmente a los campos de Educación, Sanidad, Empleo, Pensiones. El Estado interviene (se llama también Estado Intervencionista) en la vida de los ciudadanos cobrando fuertes impuestos y prestando los servicios sociales; para ello necesita de una organización amplia y compleja y de un funcionariado voluminoso.

Lo opuesto al Estado del Bienestar es el Estado Liberal, que asume como función principal asegurar el ejercicio de la libertad de los individuos y de las sociedades privadas en la vida económica y social, basándose en la creencia de que la iniciativa privada es la fuente más eficaz del bienestar individual y social. El Estado debe ser fuerte para hacer cumplir la ley y administrar justicia entre los ciudadanos, pero no necesita estructuras voluminosas, porque sólo interviene en la vida social y económica en virtud del principio de subsidiaridad, cuando los individuos o las entidades sociales de menor rango que el Estado no pueden desempeñar una función social o económica necesaria. En virtud de este principio el Estado presta algunos servicios sociales de primera necesidad para garantizar la subsistencia de los incapaces de valer por sus propios medios.

**"La magnífica idea del Estado del Bienestar tiene áreas de debilidad, relacionadas con la eficacia económica".**

### El prestigio del Estado del Bienestar

Así como USA es la realización modélica de Estado Liberal, el Estado del Bienestar ha encontrado su referente más prestigioso en el Estado Sueco. En Suecia ha conseguido su floración más perfecta:

- Un eficiente y riguroso sistema fiscal
- Una economía altamente competitiva
- Un alto nivel de cualificación de sus trabajadores
- Unas prestaciones sociales amplias y de excelente calidad
- Un clima social estable y cohesionado.

El modelo de Estado del Bienestar ha tenido en muchos países de la Europa Occidental (Alemania, Francia, Países Bajos, ...) una implantación importante debido también a la influencia de las ideologías socialistas.

En este contexto general ideológico y político de la Europa de las últimas



# “Las cooperativas, gracias a su naturaleza esencialmente económica y empresarial no han sufrido las debilidades del Estado del Bienestar en similar grado que la organización política”.

décadas ha nacido y crecido la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Se puede afirmar que nuestro ideario se ha conformado por la influencia importante -entre otras- de la filosofía social del Estado del Bienestar:

- Muchos de nuestros valores son afines a esta filosofía, como por ejemplo, la igualdad básica de los socios, la búsqueda permanente de las mejoras sociales, el objetivo del pleno empleo, la solidaridad socialmente instrumentada, etc.
- Nuestra concepción particular de la Seguridad Social a través de Lagun-Aro, desde sus orígenes, trató de complementar la cobertura de la vieja Seguridad Social General, más inspirada en las ideas liberales de la dictadura.

## Crisis y revisión del Estado del Bienestar

Desde los últimos años de la década

de los 80, el Estado Sueco empieza a sentir en su propia carne los síntomas de una crisis profunda. Las finanzas públicas se resienten: No es posible seguir pagando el coste inmenso de los Servicios Sociales que dan sentido al Estado. No es posible ejercer sobre las empresas una presión fiscal más fuerte sin poner en peligro su subsistencia competitiva. Por otro lado, importantes sectores de la opinión pública sueca empiezan a dar muestras de cansancio e insatisfacción por la preponderancia y el intervencionismo del estado.

Parejo fenómeno se da en los estados europeos inspirados en el mismo modelo político: riesgos de bancarrota en los sistemas de Seguridad Social y un desempleo irreductible desencadenan la alarma y el cuestionamiento sobre la viabilidad económica de este Modelo de Estado.

Esta crisis del Estado del Bienestar se comprende mejor si se tienen en cuenta algunos rasgos del contexto económico y político más general, como:

- La mundialización del mercado, que se rige cada vez más por el principio de la competitividad sin fronteras, que mina las posiciones de privilegio de ciertos mercados nacionales protegidos.
- El cambio ideológico que comporta, a nivel mundial, el derrumbamiento de los regímenes del llamado “socialismo real” de los países del Este de Europa.
- Podría nuestro pequeño mundo cooperativo sustraerse a la influencia de este contexto de crisis y revisión ideológica y política? Evidentemente, no. ¡Y malo sería permanecer impasibles ante tal cambio!

Todos somos conscientes del proceso de revisión de amplio espectro en el

que estamos inmersos:

- Los últimos congresos cooperativos han redefinido los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa y han formulado un Modo Organizativo del Grupo Cooperativo orientado a la mayor eficacia y competitividad de nuestras empresas.
- De hecho, nuestras empresas cooperativas se están adaptando con relativo éxito a las exigencias actuales del mercado, lo que está suponiendo cambios profundos en nuestra cultura socio-empresarial.
- Nuestro particular sistema de cobertura social a través de Lagun-Aro también está siendo revisado bajo el criterio de asegurar servicios y prestaciones sociales básicas y adaptarse a los cambios de la Seguridad Social General.

## Opinión personal y actitud consecuente

A muchas personas de mi generación (la que ahora ronda los 50 años), que hemos cimentado nuestra educación ético-social sobre la idea de la justicia social, nos es difícil aceptar una revisión radical del modelo político del Estado del Bienestar. Yo, personalmente, pienso que el Estado debe garantizar que se cubran, al menos, unos derechos mínimos de los ciudadanos, relativos a la subsistencia, la educación, la sanidad, la seguridad social. No se puede “ser libre” sin tener cubiertas esas necesidades. Por esto, prefiero el término de “justicia social” al de “bienestar social”: lo que es de justicia ha de exigirse.

Sin embargo, es evidente que las concreciones más espléndidas de esta filosofía del Estado se han hecho económicamente inviables y caminan

hacia su autodestrucción si no se da a tiempo un golpe de timón.

Por esto, llego a la conclusión de que la magnífica idea del Estado del Bienestar tiene áreas de debilidad, relacionadas con la eficacia económica, que es preciso identificar para no errar en el juicio y en la orientación del viraje. Opino, en buena lógica, que los puntos débiles del concepto del Estado

principales necesidades, se ha generado una cultura que no motiva suficientemente el esfuerzo de todos, que entorpece en grado importante la agilidad adaptativa de los individuos y de las organizaciones.

Las cooperativas, gracias a su naturaleza esencialmente económica y empresarial -al mismo tiempo que social- no han sufrido las debilidades



**Cualquier familia debe tener cubiertos unos derechos mínimos relativos a la educación, la sanidad y la seguridad social.**

del Bienestar coinciden con los puntos fuertes de su opuesto, el Estado Liberal, que, a falta de un análisis más completo, podrían resumirse en tres:

- Las estructuras funcionariales del Estado se han hecho demasiado pesadas e ineficaces, se han convertido en el monstruo parásito del Estado del Bienestar.
- Los costes ingentes de los Servicios Sociales Públicos han sobrecargado los costes empresariales -a través de los impuestos- como lastres mortales para la competitividad.
- Al amparo de la seguridad que proporciona el Estado a los ciudadanos en cuanto a la satisfacción de las

del Estado del Bienestar en similar grado que la organización política. Hemos sabido mantener una posición de equilibrio inestable entre la adaptación a la realidad económica y la tensión hacia lo social coherente con nuestra "doble" naturaleza.

Sin embargo, es obvio que hemos reproducido, en distinta proporción, los mismos vicios, y que, en el nuevo contexto, es necesario revisar a fondo y redefinir la anterior posición de equilibrio, para adaptarnos a la nueva realidad preservando nuestro esencial carácter social.

En conclusión, mi actitud personal, como socio de las cooperativas de

Mondragón, ante esta tan traída y llevada crisis del Estado del Bienestar podría describirse resumidamente en los siguientes puntos:

- Estoy íntimamente convencido de la calidad ética y de la viabilidad de las ideas y principios que rigen el Estado del Bienestar en su esencialidad.
- Las nuevas coordenadas de la economía mundial han puesto de manifiesto graves debilidades de la organización de los estados que han pretendido encarnar esta inspiración social de la política, que afectan, sobre todo, a su viabilidad económica.
- Merece la pena comprometerse en el intento de superar estos problemas, revisando y adaptando los objetivos y la organización de las estructuras políticas para mejorar sustancialmente su eficiencia económica y social, sin dejarse arrastrar por los cantos de sirena que pregonan las excelencias de la concepción liberal de Estado, pero con la humildad suficiente para aprender de sus virtudes.
- Las cooperativas de Mondragón, que han crecido en el contexto ideológico del Estado del Bienestar, participan también -en diferente grado y proporción- de las deficiencias y problemas mencionados y necesitan llevar a cabo en la práctica una revisión a fondo de su cultura y organización, bajo el mismo criterio de la máxima eficacia económica y social.
- Merece la pena que nos comprometamos todos en esta revisión, que no sea un compromiso exclusivo de los órganos de gobierno y dirección. Nos va mucho en ello. Sin cortar nuestras raíces ni desviarnos de nuestro norte. □

No se han producido cambios sustanciales en la evolución de nuestras actividades al finalizar el mes de setiembre.

El crecimiento de las ventas del Grupo Industrial sigue en tasas cercanas al 20 % y todo parece indicar que las exportaciones superarán al finalizar este ejercicio los 100.000 millones de pesetas.



## Evolución de MCC al finalizar el mes de setiembre

# Sin cambios

Poco han cambiado las cosas desde que finalizó el mes de agosto. Los datos que mejor pueden expresar el panorama económico cuya influencia afectaría al grupo serían los siguientes:

- La **inflación** alcanza el 4,4% interanual, y en los ocho meses transcurridos se eleva ya al 3,5% que es el aumento de precios que esperaba el Gobierno para todo el año.

Ahora se confía que en el último trimestre se produzca cierta desaceleración y que, al final, quede

en el intervalo del 4 al 4,4%, casi el mismo grado de inflación que se produjo en 1994.

- Los **principales indicadores de la economía** del Estado, por lo que atañe al Índice de Producción Industrial, han crecido así, acumulativamente en el ejercicio, al finalizar agosto:

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| • Bienes intermedios ..... | 7,10%  |
| • Bienes de consumo.....   | 3,70%  |
| • Bienes de equipo .....   | 17,40% |

Estos datos revelan una positiva evolución del sec-

tor con signos de menor actividad en la industria productora de bienes de consumo. Concretamente en el mes de octubre de este año se venderá el 19% menos de automóviles que en 1994 y, en términos anuales, el sector cree que se venderán 810.000 unidades, frente a las 909.000 del año pasado, lo que evidenciaría un claro retroceso.

• Los **precios** a su vez evolucionan sectorialmente según los siguientes porcentajes anuales:

- Agrícolas.....11,94%
- Industriales.....5,91%
- Alimentos (consumo) .....5,44%
- No alimenticios (consumo) .....4,37%

• La **población ocupada** sumaba 12.025.600 personas, habiendo crecido el 2,54% interanualmente cuando finalizaba el mes de junio, y ha tenido un retroceso de casi 30.000 personas en el mes de setiembre. Pero se ha acumulado un 0,57% más de población activa, con lo que la tasa de paro, al finalizar el 2º trimestre, se elevaba al 22,73% que es más que el doble del que existe en la Unión Europea.

• Al finalizar el mes de agosto el **saldo de la balanza comercial** -importaciones menos exportaciones- acumulaba un déficit de 1.492.000 millones de pesetas aunque el **saldo por cuenta corriente**, sumando los ingresos por turismo y las transferencias, aportaban un remanente positivo de 359.000 millones de pesetas.

• El día 23 de octubre se cambiaban 120,49 pesetas por cada dólar y 87,03 pesetas por cada marco, calificando así un panorama cambiario normalizado, con ciertas tensiones en el mercado de divisas, provocados por la debilidad del dólar, lo que hacía que el diferencial de interés fuese 440 unidades básicas (4,4 pp) sobre los costes del dinero en Alemania.

En resumen, habría que hablar de una situación de la economía que se halla en la fase expansiva iniciada a mediados de 1993 que combina un crecimiento del 3,1% aproximadamente con una apreciable tasa de

creación de empleo. Se está produciendo no obstante una suave desaceleración. El sector exterior -la exportación- ha perdido cierta fuerza hasta producir el detrimento de unas décimas en el crecimiento del PIB real. Esto, con la limitada contribución de la demanda interna, hace que no se prevean crecimientos como los que se observaron en 1990 y 1991.

Las proyecciones para 1996 son algo mejores, aunque las advertencias de Luis Angel Rojo, Gobernador del Banco de España, que le parece que *"el Presupuesto no promete en absoluto estabilidad en el proceso de reducción del déficit"* disminuyen la fiabilidad de cualquier hipótesis sobre el futuro. Pero veamos cuáles son las cifras macroeconómicas que se estiman acordes con el Presupuesto que *"no va a ser aprobado por el Congreso"*:

| PROYECCIONES MACROECONÓMICAS                |      |      |
|---|------|------|
| -Variación anual en % de algunas variables- | 1995 | 1996 |
| <b>Demanda</b>                              |      |      |
| Consumo privado                             | 1,9  | 3,0  |
| Consumo público                             | 0,0  | -0,3 |
| <b>Formación bruta de capital</b>           |      |      |
| Equipos                                     | 9,5  | 10,6 |
| Construcción                                | 6,7  | 4,7  |
| <b>Exportación</b>                          |      |      |
| Exportación                                 | 8,1  | 8,4  |
| <b>Importación</b>                          |      |      |
| Importación                                 | 7,4  | 8,5  |
| <b>PIB real</b>                             |      |      |
| PIB real                                    | 3,1  | 3,4  |
| <b>IPC (diciembre/diciembre)</b>            |      |      |
| IPC (diciembre/diciembre)                   | 4,3  | 3,5  |

Bajo este esquemático panorama sobre la evolución de 1995 y las proyecciones de 1996, veamos ahora cómo están evolucionando las empresas de MCC.

## Grupo Industrial

### Ventas

Este ejercicio, al finalizar agosto, las cifras generales

de crecimiento de la industria en el Estado llegaba al 7,1% frente a crecimientos superiores en meses precedentes: hay cierta desaceleración, aunque mínima. Pese a todo, en MCC el crecimiento de las ventas sobre las mismas fechas de un año antes se mantiene cerca de es 20% que se anotaba también en agosto. Esta es la tabla que refleja la situación:

| <b>VENTAS</b>                       |                |              |
|-------------------------------------|----------------|--------------|
| -En millones de pesetas-            | Ventas (*)     | % Δ s/1994   |
| Bienes Equipo I                     | 8.755          | +52,3        |
| Bienes Equipo II                    | 16.925         | +35,8        |
| Componentes Automoción              | 40.765         | +30,9        |
| C. Electrodomésticos y Electrónicos | 23.524         | +12,8        |
| Comp. y Servicios Industriales      | 23.639         | +19,9        |
| Construcción                        | 14.370         | +22,3        |
| Hogar                               | 66.495         | +9,5         |
| Investigación                       | 824            | +6,6         |
| <b>Total Grupo</b>                  | <b>195.297</b> | <b>+19,7</b> |

(\*) Acumuladas de enero a setiembre

Los resultados de la gestión comercial -de la oferta en último término- recogen la buena coyuntura que atraviesa el panorama económico.

- Son notorios los avances de las Divisiones de Bienes de Equipo fuertemente impulsadas por la favorable coyuntura que atraviesan en 1995, por haberse propiciado la exportación y porque, estadísticamente, se partía de bases -1991 y 1993- de auténtico desfondamiento de la demanda.
- Ya en las Divisiones de Componentes, sobre todo las que tienen su demanda en el consumo, el crecimiento, siendo notable, no lo es tanto sobre todo en la División de Hogar que sólo crece el 9,5%, aunque es la más importante al representar el 35% de las ventas totales del Grupo Industrial.
- Como luego comprobaremos al examinar la "coyuntura" la tendencia a lo largo del año es a mantener

esta situación en torno al 20% del crecimiento en las cifras de venta y a un cumplimiento riguroso de las previsiones que se hicieron al redactar los Planes de Gestión.

#### Exportación

En las tres cuartas partes de año se han vendido casi 75.000 millones de pesetas, por lo que es muy probable que en 1995 se rebase la significativa cifra de 100.000 millones de pesetas, de gran entidad, en un año en el que según las estadísticas se está frenando la actividad exportadora porque los efectos favorables de la devaluación cada vez son menores y aumenta la demanda interior.

Es importante, no obstante, detenerse a examinar la tabla habitual:

| <b>EXPORTACIONES</b>      |               |              |                 |
|---------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| -En millones de pesetas-  | Export. (*)   | % Δ s/1994   | % s/ventas tot. |
| Bienes Equipo I           | 5.059         | +111,4       | 57,8            |
| Bienes Equipo II          | 9.924         | +37,0        | 58,6            |
| Comp. Automoción          | 23.003        | +43,9        | 56,4            |
| C. Electrodo. y Electrón. | 13.949        | +8,1         | 59,3            |
| C. y Servicios Indust.    | 7.411         | +30,2        | 31,4            |
| Construcción              | 1.666         | +46,4        | 11,6            |
| Hogar                     | 13.544        | +21,6        | 20,4            |
| <b>Total Grupo</b>        | <b>74.556</b> | <b>+32,0</b> | <b>38,2</b>     |

(\*) Acumuladas desde enero a setiembre

El crecimiento de las cifras exportadas sobre 1994 se eleva al 32%, cuando a fin de agosto era el 31% y la cuota exportada es, a fines de setiembre el 38,2% cuando, al finalizar agosto, era el 37,7%.

Y estas son las cifras que darán nuestras estadísticas al terminar el año alcanzando porcentajes iguales a los del quinquenio 81-85 en el que se exportó el 38% de la producción.

Las cuotas exportadas, sobre las cifras totales, son de gran significado en las Divisiones de Bienes de Equipo y Componentes y bajan en Construcción y, sobre todo,

# La Ley del Seguro

## Y LA INDUSTRIA

en el sector de electrodomésticos -Hogar- de gran incidencia en el total por la importancia relativa que tiene esta División en el conjunto del sector industrial de MCC.

### Coyuntura

No se producen cambios apreciables en la coyuntura, cuando ésta se mide por la evolución de la cartera de pedidos. Pero lentamente se está produciendo cierto debilitamiento que los números de la encuesta realizada lo expresan así:

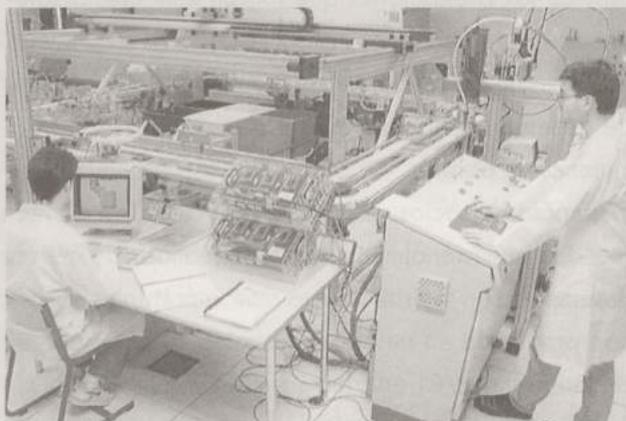
| SITUACION DE LA CARTERA |       |        |       |
|-------------------------|-------|--------|-------|
| -En %-                  | Buena | Normal | Débil |
| 1º trimestre            | 41,16 | 46,31  | 12,49 |
| 2º trimestre            | 37,17 | 57,28  | 4,45  |
| 3º trimestre            | 33,17 | 61,63  | 5,15  |

Como se ve, mejoró el 2º trimestre y ha empeorado algo en el tercer trimestre.

### Indicadores de actividad:

El **trabajo asegurado** era, al finalizar setiembre, de 78 días con una mejora de 9 días sobre la posición de fines de agosto. Mientras el **grado de utilización de la capacidad productiva** llegaba a 88,5% con ganancias de 1,1 punto sobre un mes antes.

Estos datos son algo aparentemente contradictorios con la **situación de cartera**, pero en conjunto la coyuntura revela una situación positivamente sostenida a lo largo de 1995.



### Personal

La favorable evolución de la demanda y los índices de actividad observados atraen, necesariamente, un buen comportamiento del empleo, como se aprecia estadísticamente.

Como de costumbre, veamos cuál es la evolución experimentada por las plantillas de personal en el Grupo Industrial.



Para un crecimiento del 20% en la cifra de ventas, el de los empleos es del 10,7% y aunque se corrigiera el efecto de la inflación, con el 6% en el que han subido los precios en la industria, estaríamos hablando, aunque algo groseramente, de un 3 al 4% de aumento en la productividad.

Los empleos generados en 1995 van marcando un aumento de 1.000 puestos comparando los trimestres de cada año -unos 700 más de los que se previeron en los Planes de Gestión- y acusa cierta estacionalidad en la demanda, que afecta al empleo, en el conjunto del Grupo.

### Excedentes

Los resultados, a fines del mes de setiembre, seguían mostrando una tendencia positiva.

Conforme a las previsiones, los resultados globales de las cooperativas agrupadas en el sector industrial deberán alcanzar unos excedentes cercanos a los

9.000 millones de pesetas en un ejercicio en el que, como se ha visto, el sector de Automoción, por la caída de la demanda de turismos y pese al esfuerzo exportador, y el sector Hogar, debido al débil impulso del consumo, no accederán a las previsiones que fueron concedidas al comenzar el año.

Las inversiones, que rebasarán los 14.000 millones de pesetas, serán cubiertas por el "cash-flow" generado teniendo en cuenta que las amortizaciones se elevarán a 11.000 millones de pesetas. Sumadas a los excedentes darán una amplia cobertura al incremento de inmovilizado experimentado en el ejercicio.

### Grupo Financiero

Fundamentalmente está formado por CAJA LABORAL y LAGUN-ARO cuyo análisis resumido haremos brevemente.

#### Caja Laboral

El pasivo total -recursos con los que operaban, a fines de setiembre, 696.797 millones de pesetas habiendo crecido 73.408 millones. De ellos, 527.867 millones -ya se ha rebasado el medio billón- correspondían al ahorro acumulado por los clientes,



65.344 millones a los recursos propios -capital+reservas- y ya llegaban a 6.825 millones los excedentes prácticamente iguales a las previsiones -después de impuestos- que fueron realizadas al redactar el Plan de Gestión 1995.

El pasivo = activo ha crecido 90.992 millones en nueve meses, el 15,02%, y prácticamente en el mismo

porcentaje lo han hecho la rúbrica de recursos propios, la de acreedores y los excedentes, configurando un cierre de balance equilibrado y positivo.

Entretanto, la "gran banca" (BBV, SANTANDER, BCH, ARGENTARIA y el POPULAR) sólo han crecido un 0,8% en sus excedentes a la misma fecha de fines de setiembre.

La totalidad de recursos que Caja Laboral destinaba, al finalizar setiembre, a MCC alcanzaba el 4,7% cuota que se ha reducido en 0,7 pp en un año. Las ofertas negociadas crecen y el crédito otorgado disminuye.

#### Lagun-Aro

El Fondo Patrimonial se elevaba al finalizar el mes de setiembre a 170.767 millones de pesetas y es exactamente el que se previó al redactar los planes de crecimiento al comenzar el año.

Los resultados prácticamente se ajustan a las previsiones y alcanzan 1.945 millones de pesetas después de aplicar 8.090 millones de interés técnico a las reservas de cobertura. Se orienta así la cuenta de resultados hacia posiciones óptimas frente al próximo cierre del ejercicio.

Por lo que atañe a las prestaciones de reparto al rebasar las tres cuartas partes del ejercicio el ahorro generado -diferencia entre cuotas y prestaciones- es de 418 millones de pesetas cuando se preveía que fuesen 133 millones, dato relevantemente positivo. Es la Ayuda al Empleo la que reduce en 347 millones de pesetas las prestaciones que logran este efecto saludable.

Esta prestación ha elevado su coste a 1.263 millones de pesetas cuando se previó que llegase a 1.598 millones de pesetas.

El número de socios afectados llega a 663: 242 reubicados provisionalmente, 351 prejubilados y 29 en desempleo son las situaciones más importantes que se han producido en un año que, como se ha visto precedentemente, el empleo en MCC ha crecido en 1.000 puestos. □

# La Ley del Seguro y Lagun-Aro

El Congreso aprobó el pasado mes de octubre la Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados. Entre las novedades de última hora destacan el mantenimiento en un sólo ramo del seguro de enfermedad o la voluntariedad de adscripción a las mutualidades, menos en las cooperativas. La Ley mejora la fiscalidad de las mutualidades en relación con los planes de pensiones y fija en un millón de pesetas la aportación financiera a planes de pensiones en tanto que la deducible la mantiene en 750.000.

Esta Ley del seguro tienen como objetivo prioritario armonizar la legislación española con las directivas comunitarias, lo cual se ha traducido en modificaciones en la Ley de Contrato de Seguro, de Mediación de los Seguros Privados, de Uso y Circulación de Vehículos a Motor, de Seguros Agrarios Combinados, de Planes y Fondos de Pensiones y de la Renta de las Personas Físicas.

## ¿Cómo afectará esta Ley a Lagun-Aro Mutualidad?

No le afectará en nada. El hecho de que mencionen a Lagun-Aro expresa únicamente la importancia que la misma tiene dentro de los sistemas de previsión social. No podemos olvidar que es la Mutua de previsión más importante del Estado, tanto desde el punto de vista de garantía de prestaciones a largo plazo, con un Fondo patri-

monial de 173.000 millones de pesetas, como desde el punto de vista de prestaciones cubiertas, ya que no hay ninguna otra que abarque tal diversidad de las mismas.

Además, la coincidencia también con MCC, que es el primer movimiento cooperativo a nivel estatal e incluso a niveles supraestatales si hablamos de cooperativas industriales, hace que la importancia del conjunto sea suficiente para que la única experiencia recogida en la Ley, sea Lagun-Aro.

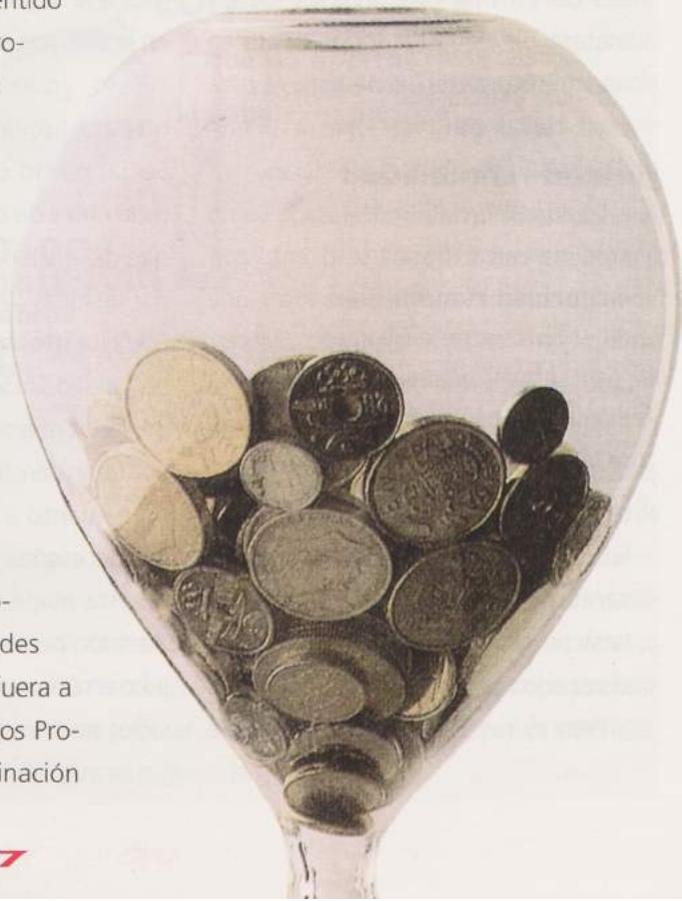
## ¿Qué ha cambiado respecto a la situación anterior?

En principio nada. La legislación de Euskadi mantiene la deducción de las cuotas abonadas a Entidades de Previsión en el mismo sentido que antes y no se ha producido modificación alguna en este punto. No olvidemos que la Ley aprobada se refiere, en principio, a Mutualidades a las que les sea aplicable la legislación estatal.

El cambio venía de que el Proyecto de Ley planteaba la no deducibilidad de las cuotas abonadas a Entidades de Previsión, salvo que fuera a Mutualidades de Colegios Profesionales. Esta discriminación

nos hizo acercarnos a los legisladores para explicarles la esencialidad de nuestro sistema, que con un método de autosuficiencia nos ha permitido crear una experiencia en cierto modo irrepetible. Ciertamente, todos los partidos políticos, y especialmente los de Euskadi, han comprendido nuestra especial situación y en función de ello han atendido nuestras solicitudes.

Como conclusión se podría decir que las cuotas abonadas a mutualidades de socios trabajadores de Cooperativas, para la cobertura de prestaciones análogas a las de la Seguridad Social, incluyendo el desempleo, son deducibles en el correspondiente Impuesto, sin diferenciar si la persona reside en Euskadi o fuera. □



# 3ª Edad

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

## El Estado del Bienestar

**Q**ueriendo dar a conocer una visión global de cuál es la situación, la forma de vida y el nivel asistencial de los países de Europa más avanzados en materia de bienestar social, relaté en un número anterior de esta revista parte de las conversaciones mantenidas con un afable anciano danés.

En aquel artículo se destacaba cómo en Dinamarca, donde se cuenta con una población muy envejecida y una disgregación familiar muy poco conocida en los países mediterráneos, el Estado del Bienestar proporciona plena cobertura a las personas mayores que debido a su situación de fragilidad precisan de asistencia social y/o sanitaria, teniendo esta asistencia carácter gratuito o semigratuito para el usuario.

Pero es necesario aclarar que, este

Estado del Bienestar, existente en Dinamarca, y en otros países de su entorno geográfico, se alcanza a través del cobro de altos impuestos. Por lo tanto, siendo realistas, hay que ser conscientes de que este Estado del Bienestar Social no es trasladable a nuestra querida Euskal Herria. Porque, ¿quién estaría dispuesto a sacrificar el 52% de su sueldo mensual, por un futuro más seguro?... Bastante nos



supone los que actualmente cotizamos a la Seguridad Social o la Mutua en la que nos encontremos inscritos.

Pero, ¿qué esperamos recibir en nuestra jubilación de la Seguridad Social por lo cotizado a lo largo de toda una vida de trabajo?... Esto es lo que me gustaría aclarar, aportando un par de ideas claves:

- "Nuestros años de cotización a la Seguridad Social lo que aseguran a las personas mayores es una pensión (por ahora) y atención sanitaria gratuita".

En cuanto a los Servicios Sociales, tan necesarios para algunas personas en esta etapa de la vida, como es la atención personal en el propio domicilio o en una residencia, etc., estos servicios no son gratuitos sino que cada

persona debe pagar por ellos, bien con su pensión o con sus ahorros o bienes que posee en propiedad (piso, terrenos,...)

- Los gastos de Protección Social se destinan en su mayor parte a las personas de edad, pero sin embargo debe atender también las necesidades de otros colectivos, a través de sus partidas destinadas a la Sanidad, Seguro de Desempleo, Familia, Vivienda, Pobreza, etc.

- El esfuerzo de aportar dinero para el Gasto Social debe ser compartido tanto por los trabajadores como por las personas jubiladas, puesto que tienen un saldo una pensión o unos bienes, y bien por solidaridad o por seguridad deberá crearse cada individuo un "Fondo Propio" para asegurarse la protección social en el futuro.

- Sólomente en el caso de que la persona carezca de todo tipo de bienes o medios con los que pagar estos Servicios Sociales, únicamente en este caso, es el Estado quien se hace cargo de estos costes.

Para concluir con este tema, sólo deseo decir que hay que abrir los ojos, informarse bien y a tiempo, y prever económicamente para la vejez. Rompamos con la idea, creada en los últimos años, de que las personas mayores deben de tener todos los servicios gratuitos por que carecen de medios, pues esto en la mayoría de los casos no es verdad. Nuestro Estado del Bienestar no da para todos, por ello debe limitarse a los más necesitados y el resto apañarse con sus propios medios, y no vale de nada luego lamentarse y de decir "y para esto he cotizado durante 40 años a la Seguridad Social!!"

# Aula Cooperativa

José M<sup>o</sup> Larrañaga

## Artículo 11. Socios colaboradores

**U**no. Serán socios colaboradores, siempre que no sea a título de empresario, contratista, capitalista u otro análogo con relación a la Cooperativa, las personas físicas o jurídicas que, sin poder aportar directamente trabajo asociado, puedan contribuir a la consecución del objeto social o cooperativo, ya sea en un ámbito técnico, comercial, financiero o cualquier otro de índole empresarial.

Dos. No podrán formar parte del Consejo Rector, ni de la Dirección, ni ser nombrados Liquidadores o Interventores de Cuentas.

Tres. Los acuerdos de admisión de socios colaboradores, que podrán serlo por tiempo determinado, serán adoptados por el Consejo Rector, que establecerá sus condiciones de colaboración y el resto de derechos y obli-

gaciones, y sometidos a ratificación de la primera Asamblea General que se celebre.

Cuatro. La suma de votos de los socios colaboradores e inactivos, en la Asamblea General, no podrá representar más del veinte por ciento de los votos sociales.

En los albores del cooperativismo, aquellos esforzados pioneros que pretendían apresar en unos escuetos reglamentos

los deseos de renovación social que les apremiaba, se preguntaban como podía ser que los productos que ellos fabricaban no pudiesen

comprarse por los mismos que los hacían. Vinieron a concluir con su análisis que los intermediarios incrementaban el precio, sin que el producto tuviera por ello más valor: es decir que la mercancía era la misma, solo que más cara.

Por eso decidieron que, por simple razón de higiene social, la asociación de cooperativistas había que hacerla entre trabajadores (o consumidores en el caso de las cooperativas de consumo) excluyendo a los que pudieran tener intereses ajenos a la propia cooperativa.

De ahí que este artículo que ahora ocupa nuestro comentario rezume un cierto "deje" de prevención hacia los socios colaboradores y regule con mucho cuidado su participación en la cooperativa.

Pero, salvando la cuestión ideológica, la indiscutible efectividad que la asociación de personas y, sobre todo, entidades a la cooperativa, aconseja no una postura de prevención sino de gestión para comprometerlos, en el proyecto.

Proyecto que no sería viable, posiblemente, sin el concurso de otros,

ajenos al propio núcleo de la empresa

cooperativa de base.

Por ejemplo la intervención de Caja Laboral, en la

todavía historia

reciente, en cooperativas que iniciaban su andadura o pasaban por momentos comprometidos, o la intercooperación entre cooperativas de las zonas geográficas limítrofes, etc. avalan positivamente el concurso de aquellos que, sin ser, trabajadores ayudan a los fines de éstos de una forma decisiva.

Proponemos una imagen gráfica para visualizar mejor la necesaria colaboración de otros "pétalos", además del nuestro propio para completar el trébol real que hoy se da entre nosotros. □



**T**odo comenzó hace ahora cuatro años. La crisis generalizada que padecía el mercado del automóvil y el sector de componentes de automoto-

**FAGOR EDERLAN obtuvo el pasado mes el premio japonés a la excelencia en TPM. La Cooperativa de Eskoriatza es la cuarta empresa europea en obtener este preciado galardón, que cuenta con un gran reconocimiento a nivel mundial.**

Javier Marcos

### Mejora y participación

El TPM es un proyecto de mejora continua de la empresa a través de la participación de todo el colectivo. Se basa en un nuevo estilo de gestión de la empresa, originario de

# Un premio a la gestión excelente



ción fue el motivo que desencadenó la implantación del TPM en Fagor Ederlan.

Ante las amenazas del mercado, especialmente de los japoneses, era necesario

incrementar la productividad, mejorar en calidad, servicio y seguridad, colaborar con el cliente y mejorar el clima social. La situación de Fagor Ederlan era buena, pero la direc-

ción era consciente de que la voragine del mercado podía hundirles si no se tomaban medidas a tiempo. Y decidieron implantar el TPM (Total Productive Management).

Japón, que no comporta nuevas técnicas ni herramientas; su secreto reside en propiciar un cambio de actitud entre la gente y en la implantación de grupos autónomos de trabajo.

## Sari bat baino gehiago

A finales de 1992 un total de 70 personas entre directivos y colaboradores, se acercaron al taller con el fin de conocer las máquinas y realizar propuestas para su mantenimiento.

Durante seis meses, una vez a la semana, los directi-



vos de Fagor Ederlan salieron de sus despachos para limpiar máquinas, eliminar focos de suciedad, detectar posibles fallos, y corregir elementos en malas condiciones. Hubo anécdotas curiosas, desde algún directivo que quiso abrillantar las máquinas con gasoil, hasta otro que se puso a limpiar un armario eléctrico con agua.

Anécdotas aparte lo cierto es que, como comenta Iñaki Maruri, gerente de Fagor Ederlan, "fue una experiencia agradable, que nos ayudó a entender el funcionamiento del taller y realizar sugerencias de mejora".

Posteriormente toda la línea de socios que realizan

**H**il honen 17an egin behar zen Japonen sari-banaketaren ekitaldia. Eta hantxe egon zen Fagor Ederlaneko gerentea den Iñaki Maruri, bazkide guztien izenean, saria jasotzean bertan bildu zirenen txaloak entzuteko.

**Saria berak ez du balore handirik, gehienetan gertatzen den bezala,**

**baina zerbaiten emaitza direnez gero, beste irakurketa egin behar da sariaren garrantzia aztertzerakoan.**

**Eta Fagor Ederlanen kasuan aipagarriena zera da, euren bazkideek merkatuaren exi-**

**jentzien aurrean izan duten jarrera aldaketa, izan ere horixe da TPMa, langileen jarrera aldaketa bezeroari egoki zerbitu ahal izateko, ez da besterik. Bide luzea izan da, -1992an hasi zen TPM esperientzia-, baina 3 urte pasa eta gero lortutako emaitzak ez dira nolanaiki koak: istripuak % 30 gutxitu dira, aberiak % 40, eta bezeroen kexak % 50, instalazioen garbitasun maila ederra da, eta langileen inplikazioa geroz eta handiagoa.**

**Emaitza guzti horiek abantaila konpetitibo nabarmenak ematen dizkio Fagor Ederlani bere lehiakideekiko, eta horixe da Kooperatibak lortu duen saririk nagusiena.**

**Halere, saritua suertatzeak ez du esan nahi hementik aurrekoa egina dagoenik. Etapa baten amaiera da, baina dagoeneko Fagor Ederlaneko arduradunek mota honetako esperientzia antolatu nahi dute 96-98 urteetarako.**

**Lortutakoa TPM lehenengo kategoriako saria zen baina ba omen dago hau baino sari potoloagoa: TPM sari berezia.**

**Horren bila hasiko dira laister Eskoriatzako Kooperatiban.**

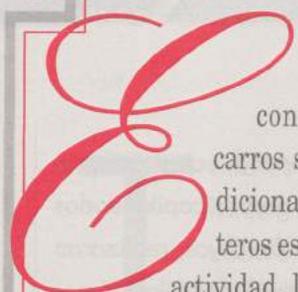
trabajos indirectos, integrados en grupos capitaneados por los directivos, realizaron una actividad similar. Y por último, a principios de este año se formaron los grupos autónomos de trabajo, conformados por personal de mano de obra directa comandados por un jefe de grupo.

### Resultados

Los resultados cuantitativos más importantes logrados hasta la fecha no son nada despreciables: se han reducido las averías un 40 %, un 50 % las reclamaciones de clientes, y un 30 % los accidentes.

Asimismo, se han logrado una serie de efectos intangibles muy importantes, que inciden en el ambiente laboral y en la mayor implicación del colectivo en la actividad diaria de su sección o departamento.

Además, la implantación del TPM ha contribuido a una gran limpieza de sus plantas de fundición y mecanizado, a la extensión del trabajo en equipo por toda la empresa, a que todo el mundo trabaje en la eliminación de pérdidas en su puesto de trabajo, y a que todo el colectivo, desde la dirección hasta el último operario, participen activamente en el proyecto TPM para la mejora continua. □



En nuestro país, la construcción de los carros se ha realizado tradicionalmente por carpinteros especializados en esta actividad, los carreteros, siendo lo más frecuente el encargo unitario de ámbito local o comarcal, basado en un modelo muy experimentado en cada zona, aunque con frecuencia los artesanos fabricantes, a petición del cliente introducían modificaciones para adaptarlo a la carga a transportar o al terreno donde se iban a utilizar.

Aunque se han construido numerosos tipos dependiendo de la zona, básicamente se distinguen dos, el de la vertiente Cantábrica, "gurdixa", de dos ruedas macizas, sin radios, unidas rígidamente al eje de madera que gira

Típica escena de transporte en carros "gurdixak"



# Carreteros

- José M<sup>a</sup> Izaga
- 
- Koldo Lizarralde
- 
- Carmelo Urdangarín

## ANTZINAKOAK

EL TRANSPORTE DE PERSONAS Y DE CARGAS HA TENIDO UNA GRAN IMPORTANCIA EN TODAS LAS ÉPOCAS. PARA ELLO SE HAN UTILIZADO LOS MAS DIVERSOS MEDIOS, SIENDO LOS CARROS UNO DE LOS MAS DESTACADOS, SOBRE TODO EN LOS PUEBLOS EN LOS QUE HAN PREDOMINADO LA AGRICULTURA Y EL PASTOREO, ASI COMO EN LAS GUERRAS DEL PASADO.



se unían vacas o bueyes. A su vez, en zonas como la Ribera Navarra o La Rioja Alavesa, en el carro habitual las dos ruedas eran de radios de madera y llantas de hierro, de 1,40 mts. a 1,60 mts. de diámetro, eje fijo de hierro forjado, sobre el que giraban, almacén también de madera aunque con numerosas piezas de hierro forjado para su refuerzo. Disponían de dos varas entre las que se enganchaban las caballerías.

### *Los carreteros*

Un constructor del primer modelo fue Florentino Idígoras, de Elgoibar, quien desarrolló su actividad durante 52 años, y hasta cumplir los setenta, en su taller cercano al puente de Txankakua. Aprendió el oficio con su hermano a quien sustituyó en su fallecimiento. En Valtierra (Navarra) la familia Litago ha construido desde 1.870 y hasta hace pocos años los carros utilizados en la zona.

En ambos casos, inicialmente el trabajo se efectuaba totalmente a mano, utilizando azuelas, hachas, garlopas, sierras de mano, barrenas y formones, para posteriormente mecanizar el proceso. Los hermanos Litago entre 1.940 y 1.945 introdujeron las sierras de cinta y cepillo, taladros para madera y metal, sierra para tablones con banco móvil, así como curvados de llantas de madera, todos ellos accionados por un sistema de transmisión general mediante ejes y poleas. Las frecuentes carencias de electricidad obligaron a disponer de un motor Lister. Este taller disponía también de fragua y yunque donde se forjaban las piezas de hierro que reforzaban el carro de madera.

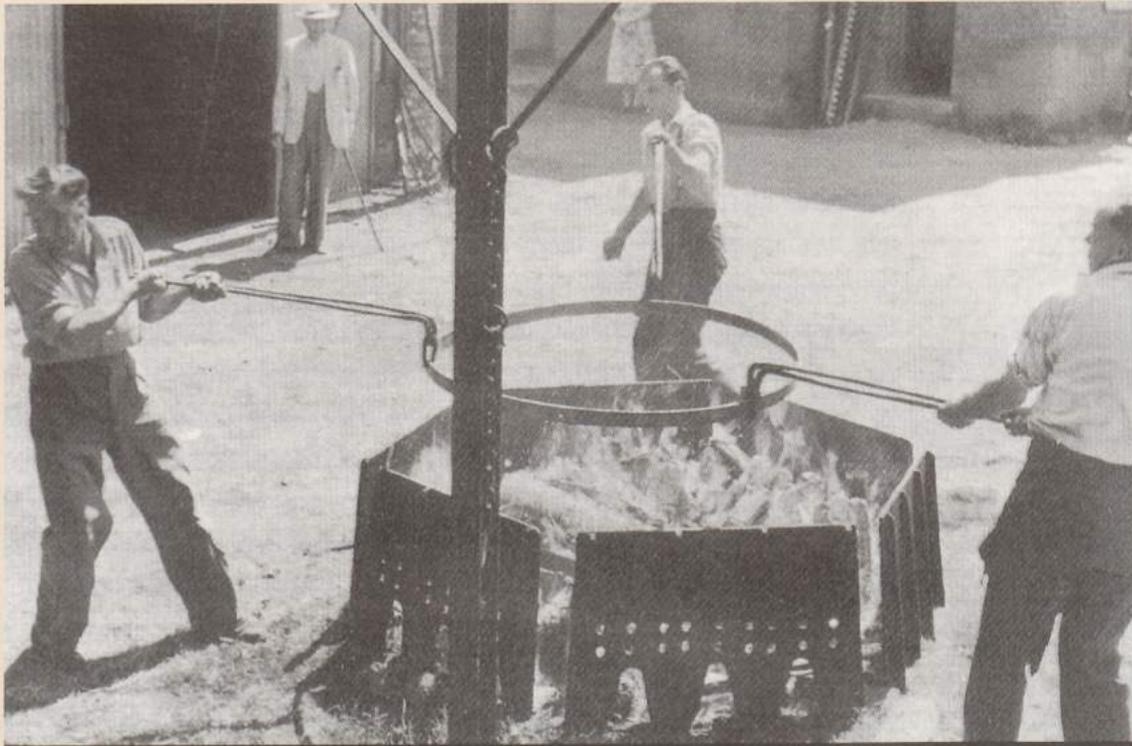
El taller de Elgoibar introdujo hacia 1.950 la sierra y el cepillo, aunque su proceso de fabricación mantuvo el carácter fundamentalmente artesanal.

En ambos casos la construcción de carros se complementaba con otras

con ellas y en donde se soporta una cama o almacén de madera de 2,5 mts. y una vara o "pertika" con una longitud total de 5,40 mts., en la que

**Diderot y d'Alembert, en el último tercio del siglo XVIII reflejaron la construcción de ruedas. Sorprende que en nuestro país se haya mantenido una tecnología similar hasta fechas recientes.**





**Preparación de la llanta para su posterior colocación en el armazón de madera.**

laterales de la caja se construían con madera de chopo con nudos.

En ambos casos, los mismos fabricantes de carros cortaban los árboles y los llevaban a su taller donde tras aserrarlos se dejaban a secar entre dos y tres años. Hacia 1.960 Florentino Idígoras pagaba por un árbol de unos 30 años en pie unas 500 ptas.

Para la construcción de las diferentes

producciones que en el caso de Idígoras eran principalmente leras y estructuras para tejados que él mismo montaba, y los Litago construían galeras, carros de cuatro ruedas (de hasta 8 tn. de carga), así como arados y otros aperos agrícolas.

Los carpinteros en general y de manera particular los carreteros, tuvieron tradicionalmente una buena consideración social y unos ingresos superiores a los que desempeñaban oficios que pudieran considerarse que requerían conocimientos y esfuerzos similares.

bien seco para las ruedas, así como la acacia y el fresno en sus dos variedades "arra eta emia", siendo la más adecuada esta última. Todos los materiales los adquirían en caseríos de la zona acordando el precio, la cantidad y la fecha de la tala.

En Valtierra las varas o largueros, entre los que se sujetaba la caballería y que además constituían el bastidor del carro, se construían en madera de olmo, que compraban en las subastas de los ayuntamientos cercanos. Otras piezas, como los zoquetes o soportes

piezas de madera se utilizaban, en muchos casos, modelos a escala y plantillas a tamaño natural. Las piezas a preparar se marcaban sobre las maderas e inicialmente, antes de la mecanización de la actividad, se les daba forma, primero a mano desbastando con hacha, siguiendo con la azuela, para terminar el afino con el cepillo de mano.

Florentino Idígoras comenzaba montando la cama o bastidor con sus travesaños en número de 9 a 11, después construía la vara o "pertika" central,

### *La difícil construcción de las ruedas*

Los carreteros utilizaban para cada modelo de vehículo que construían maderas de propiedades distintas según los esfuerzos que debían de soportar. En Elgoibar era necesaria madera de haya para el eje, y roble

*"Los carpinteros en general y de manera particular los carreteros, tuvieron tradicionalmente una buena consideración social."*

marcaba los orificios, los perforaba utilizando un barrenado manual y acababa a formón, desmontaba la cama y volvía a montar todo el conjunto.

En el taller de los hermanos Litago muchas piezas eran iguales para todos los carros, por lo que se fabricaban en grupos almacenándose para su posterior utilización. Las que eran específicas para cada carro se construían unitariamente.

Pero la mayor dificultad en la construcción de los carros y la que requería más conocimientos y experiencia era la fabricación de las ruedas de llanta metálica de un diámetro de 80 cm.

Se partía de tres tablas de roble bien seco para evitar que se agrietara de 80 x 30 cm. y 10 cm. de espesor y se las unía por sus cantos utilizando unos "siris" o guías, reforzándose todo ello con dos pletinas transversales. A la tabla central se le hacía un agujero cuadrado, donde posteriormente encajaría el eje cilíndrico de madera de haya.

Por otro lado, un herrero fabricaba las llantas metálicas a partir de un hierro de 3 cm. de grosor y 10 cm. de ancho, curvándolo y soldando a celda sus extremos para lo que se calentaban en la fragua y se martilleaban a brazo sobre el yunque hasta conseguir su perfecta unión.

La operación de colocar la llanta metálica al armazón de madera, era el proceso más característico. Se comenzaba posicionando el aro metálico sobre el armazón de madera, marcándose éste siguiendo la circunferencia interior de aquél para seguidamente cortar la madera sobrante, dejando un diámetro de 2 cm. mayor que el marcado. A continuación se colocaban las llantas en el suelo del patio y con astillas se encen-

día fuego sobre las mismas hasta alcanzar los 300 ó 400°C, con lo que el aro de dilatada aumentando el tamaño del perímetro. Con rapidez y mediante tenazas se colocaba sobre el canto de la rueda de madera y a golpes se introducía hasta dejarlo ajustado, para con mucha rapidez enfriar la llanta con agua y evitar que quemara la madera. De esta forma al enfriarse la llanta se contraía ajustándose con fuerza, con lo que adquiría gran consistencia.

El siseo de la madera chamuscada y del agua sobre el metal caliente junto

con la velocidad a la que se desarrollaba esta operación hacía de esta fase del trabajo la crucial de todo el proceso, siendo el buen resultado consecuencia de la experiencia del carretero. Con el paso del tiempo la acción de la intemperie y el trabajo las piezas de las ruedas se aflojaban y era preciso colocar nuevas llantas cada dos años para lo que se seguía el proceso descrito.

La fabricación del resto de las partes que eran necesarias para la construcción del carro requerían procesos específicos.

## EL DECLIVE

**Los Idígoras de Elgoibar hacia 1.930 construían unos cuarenta carros anuales. Su precio en los años 80 llegaba a 25.000 ptas. precisando tres o cuatro días de dedicación total en jornada de 10 a 12 horas diarias, lo que completaban con otras actividades como hemos señalado anteriormente.**

**En la década de los años 40 el taller de los hermanos Litago construía entre diez y doce carros al año. Su precio pasó de las 500 ptas. en 1930/1935 a 1.500/1700 en 1954 que casi siempre costaba cobrar. Hace cuarenta años cada operario costaba del orden de 1.000 ptas./mes.**

**La aparición de los tractores a mediados de los años cincuenta supuso un duro golpe para estos artesanos que pasaron a construir remolques, primero de madera y más tarde de armazón metálico, lo que no les supuso especiales problemas de adaptación por sus conocimientos de forja y en general de la manipulación del hierro. Sin embargo, la industrialización y consiguiente fabricación en serie de estos productos y su venta a precios notablemente inferiores, obligó a nuevas adaptaciones a las reparaciones mecánicas de tractores y de maquinaria agrícola, para finalmente dedicarse a la carpintería metálica, actividad que actualmente desarrollan los biznietos del fundador.**

## Arizmendiarieta hubiera cumplido 80 años

En el Centro Asistencial -ahora Hospital Comarcal del Alto Deba- en el edificio que él mismo había adquirido en la década de los años '40, gracias a la generosidad de la Caja de Ahorros Provincial de Guipúzcoa, para asentar la Escuela Profesional y luego convertirlo en centro hospitalario al trasladar la Escuela a Iturripe, su sede actual, murió José Mara Arizmendiarieta el 29 de noviembre de 1976.

La tarde era lluviosa y esperaban, cercanos al lecho donde yacía, muchos de sus allegados, familiares, Eulogi, cooperativistas y gente de Acción Católica y fue, sobre las siete, cuando se produjo el desenlace. En los últimos días se había hecho irremediable e inminente el augurio terminal de su enfermedad y, aunque los médicos intentaban aliviarle en sus últimos momentos, el diagnóstico fatal se cumplió.

El domingo, día 28, había acudido a visitarle Alvaro Rengifo, a la sazón Ministro de Trabajo, y lo haría de nuevo el martes en su funeral.

El último episodio de agravamiento de su dolencia había comenzado diez años antes, al menos. Román Balanzategui le había puesto en manos del Dr. Iriarte de Bilbao, y un día ya le avanzó el diagnóstico de que su corazón había iniciado un proceso de carácter grave e irreversible. Fue entonces cuando se operó en dos ocasiones en la Clínica de la Concepción de Madrid, donde los médicos, Rábago y Ramírez Guedes, le atendieron sabia y entrañablemente. Ambos, también han fallecido posteriormente.

Cuando explicaba su mal -lo que

hacía por vía indirecta- afirmaba que el origen de todo provenía de unas anginas que se le infectaron y no había cuidado bien. Por eso recomendaba a quien padeciera esa infección que las extirpara cuanto antes.

En su juventud había sido un hombre fuerte. En una ocasión, al recorrer la distancia hacia Bilbao para asistir al funeral de la madre de un cooperati-



vista, fue relatando algo conmovido y adivinando su ocaso, la capacidad física que antes le acompañó en su trabajo: las carreras que hacía en bicicleta, sus subidas a Urquiola y sus días plétoricos de energía para realizar cientos de kilómetros por los caminos de Euskadi, sobre todo de Vizcaya. Así pasaron las siluetas de Amboto, Alluitz y Mugarra perdiéndose poco a poco en el paisaje de un otoño que fue el mismo que cinco o seis años más tarde iluminaría el escenario del día de su muerte.

Fue entonces cuando los que iban cerca atisbaron algún brillo húmedo en sus ojos, preludio de unas lágrimas que su iluminada sonrisa no permitió que cayeran. Era ya consciente para darse cuenta de sus limitaciones, que tenía que dejar su "velo-solex" y que debería

# BEGI BELARRI

por Uribe

desplazarse sobre superficies planas para mitigar el esfuerzo de su corazón.

Al final se unió a esta debilidad esencial de su organismo el efecto de ciertos gérmenes hospitalarios que aceleraron el proceso. Había vivido mucho tiempo, más que el que marcaba su cronología, porque la intensidad de su esfuerzo, acelerado por las innumerables horas de vigilia, había producido un enorme caudal docente e institucional de gran capacidad multiplicadora.

Este noviembre, a 19 años de su fallecimiento, hubiese cumplido 80 años. Vale que tengamos en cuenta su ejemplo, sobre todo para transmitir a las nuevas generaciones de cooperativistas que en él se daba la subyugante síntesis de un hombre euskaldun por los cuatro costados, hecho de bondad, trabajo y trascendencia.

## El desempleo en los cooperativistas adscritos al Régimen General de la Seguridad Social

Todos saben a estas alturas que en el Régimen General de la Seguridad Social, al que se hallan afiliados unos 60.000 a 70.000 socios trabajadores, la cobertura de desempleo no atiende a las situaciones de carácter transitorio que se producen, con la misma normalidad que en otras empresas, en las cooperativas, y ello pese a que la contribución es la misma -del 7,8%- que la que, sobre la base reguladora, pagan los demás trabajadores.

Es un mal que se arrastra desde hace más de diez años, pero hace dos que la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi decidió emprender una acción de convencimiento de la Administración para que pudiera culminar en una nueva redac-

ción del Real Decreto que regula injustamente desde junio de 1985 esta prestación en su aplicación específica a los cooperativistas.

Una vez convencido el Ministerio de Trabajo, en noviembre de 1994 el Consejo de Estado dio su aprobación al Real Decreto que al efecto se redactó en la Secretaría General de Empleo, cuyo titular es Marcos Peña, y que acompañado de una Memoria Económica se sometió al último trámite de la Comisión General de Secretarios de Estado y Subsecretarios, en el mes de abril de este año.



Pero en octubre, seis meses más tarde, el proyecto no ha cubierto aún la última etapa de su aprobación por el Gobierno. A la muda actitud del Ministerio de Trabajo se unió la del Ministerio de Economía y Hacienda que dice "a la vista de la falta de una Memoria Económica que justificara debidamente el Proyecto ... [se] ... decidió que se retirara el Proyecto hasta que se hicieran los estudios pertinentes".

Pero el Ministerio de Trabajo ya envió oportunamente tal Memoria, lo que evidencia una de dos: o Economía requiere una Memoria más explícita y convincente o, por el contrario, este Ministerio guardián que vela por el gasto público, arguye la falta de

Memoria Económica -un defecto formal en todo caso- para ocultar que tiene una discrepancia de fondo con la puesta en vigor del Real Decreto, actualización del original de 1985, y quiere bien rechazarlo o bien rectificarlo.

El 18 de octubre el Sr. Olabarría, Diputado por el PNV, hizo una pregunta en el Congreso al Sr. Griñán, Ministro de Trabajo y, en la pugna por saber cuándo se iba a publicar el repetido Real Decreto, éste dijo, entre otras cosas, lo siguiente: "Tengo serias dudas ... [sobre su aplicación a las cooperativas] ... ya que en este caso quedaría su declaración al arbitrio de las mismas personas que se beneficiarían de esta prestación por desempleo parcial". Y siguió su argumentación en términos que nos hizo volver a la "prehistoria" de este proceso negociador en la que tal objeción se creía había sido superada.

Ahora parece que se puede producir alguna reforma en el texto de la norma no aprobada. La enmienda tenderá a impedir que la cooperativa, por la autonomía de su funcionamiento interno, pueda organizar su trabajo de modo que acumulen su horario anual en siete u ocho meses, por ejemplo, para luego solicitar la cobertura por desempleo parcial para el resto de meses del año. Esa es la actual situación que habrá de resolverse pronto y que tiene sus claves en lo que Marcos Peña dijo en Sevilla: "El Decreto-Ley que elabora el Ejecutivo se encuentra en fase de estudio por parte de la Comisión de Subsecretarios ... [pero] ... dada la especificidad de las relaciones laborales de este tipo de sociedades, el Decreto también tendrá que prever la ordenación del horario de trabajo".

Para terminar, y en cuanto a MCC interesa, hoy se hallan en esta situación

más de 2.245 trabajadores cooperativistas. Son las plantillas de Edesa, Mapsa, Ona-Pres y Consum, cuando menos

## Libro Blanco de la Industria

El 15 de setiembre de 1995 el Gobierno Español aprobó el documento titulado LIBRO BLANCO DE LA INDUSTRIA. UNA POLÍTICA INDUSTRIAL PARA ESPAÑA. Como se desprende de sus preámbulos la idea es que "el Gobierno remita a las Cortes Generales para el debate" de sus propuestas.

El documento, que tiene 153 páginas más dos Anexos, encara el análisis estudiando el entorno a base de siete factores de incidencia clave, desde el "contexto macroeconómico, fiscalidad y financiación" hasta "energía y competitividad industrial" en un conjunto de propuestas entre las que elegimos "favorecer fiscalmente la competitividad de las PYMES..." y "la financiación de las empresas que, en el caso de las PYMES, es altamente discriminatorio".

El segundo bloque de propuestas se refiere a cinco factores internos que van desde "relaciones laborales y formación" hasta "papel de la empresa pública". Se trata, en esencia, de "hacer frente con éxito a los retos que plantea la movilidad geográfica y funcional de los trabajadores y la formación continua en un mercado flexible, versátil y polivalente"; "fomentar la proyección internacional de la I+D española" y "conseguir que las empresas establezcan estrategias de diferenciación de productos en las que la relación calidad-precio sea la característica determinante de su competitividad".

En cuanto al punto 12, "Internacionalización de la actividad empresarial", destaca como acciones propias

del Gobierno la de "fomentar los instrumentos de carácter financiero de apoyo a la exportación (COFIDES, CESCE, FAD) (Compañía Española para la Financiación del Desarrollo, Compañía Española del Seguro de



Crédito a la Exportación y Fondo de Ayuda al Desarrollo) compartiendo el Gobierno los riesgos más elevados de aquellos proyectos que tengan un especial significado en la política industrial y comercial". Sin embargo, señala que para lograr la eficacia que se pretende "resulta fundamental crear una cultura empresarial que asuma la internacionalización como fuente más de oportunidades que de amenazas".

En el punto 13, "Un enfoque moderno de apoyo a la 'PYME' (Pequeña y Mediana Empresa) industrial española", propone: "sensibilizar, promocionar y difundir el diseño y la calidad como vías para añadir valor a los productos"; "crear un Sistema Nacional de Capital Riesgo"; "ampliar la oferta de fondos a largo plazo para la pequeña y mediana empresa"; "potenciar el sistema de garantías recíprocas o caución mutua" entre los once objetivos que sirven de propuesta a este enfoque moderno.

El Anexo I, a través del método de análisis DAFO, ausculta la situación de 13 sectores industriales. Nos pueden servir, en el caso de MCC, los siguientes: **industrias básicas, bienes de equipo y construcción naval, maquinaria y bienes de equipo**, cuyas debilidades son la baja demanda interna, la escasa flexibilidad en la finan-

ciación, la insuficiente gestión comercial y el reducido tamaño; mientras que sus puntos fuertes son la estructura productiva concentrada, la buena gestión de calidad, el alto grado de innovación y la automatización de los procesos de producción.

En cuanto al sector de **componentes de automoción**, destaca negativamente la escasa capacidad de investigación y desarrollo tecnológico, el reducido tamaño de las empresas, el escaso nivel de internacionalización y la insuficiente utilización de técnicas modernas en la gestión y en la producción; mientras, son fortalezas la proximidad geográfica a las plantas de fabricación de vehículos, el elevado nivel de calidad, la tradición y capacidad industrial del subsector y los costes laborales relativamente inferiores.

El documento al que MCC contribuyó con sus propias "sugerencias" con fecha 28.3.1995, recibió hasta veintiséis **aportaciones** para enriquecer el Libro Blanco de la Industria. Los temas se distribuyeron en 6 Mesas Sectoriales y 8 Mesas de Factores de Competitividad que fueron presididas por el Ministro de Industria y Energía o el Secretario de Estado de Industria. Participaron especialistas de cada rama o sector, miembros de la Administración, Sindicatos y la Patronal. En ninguna mesa aparece un representante de MCC.

En conjunto, el documento guarda gran semejanza con el que sirvió como "**propuesta inicial**" que era para la que se solicitaban sugerencias. Por tanto, y seguramente con valiosas aportaciones, este Libro Blanco no se aleja mucho del documento que se aportó como "**propuesta para debate**".

La colaboración de la Compañía Coopers & Lybrand aparece evidenciada por la presencia de un representante en cada una de las "Mesas". □

# ANTONIO CANCELO

## El nuevo presidente



**ANTONIO CANCELO COGIO LAS RIENDAS DE LA CORPORACION EL PASADO MES DE OCTUBRE, TRAS LA JUBILACION DE SU ANTECESOR EN EL CARGO JAVIER MONGELOS. TU LANKIDE CONVERSO CON EL NUEVO PRESIDENTE DE MCC -EL TERCERO EN LA HISTORIA DEL GRUPO COOPERATIVO- CON EL FIN DE SABER CUALES SON LOS OBJETIVOS QUE SE HA PLANTEADO PARA SU MANDATO.**

**Antonio, eres presidente del Consejo General desde el pasado mes de octubre ¿cómo te ha sentado el nuevo cargo?**

Muy bien, he asumido la presidencia con una gran tranquilidad, y lo cierto es que me había propuesto que así fuera, con naturalidad y sosiego. Hace tiempo que soy conocedor de mi capacidad y también de mis limitaciones y por tanto he preferido hacerlo con sosiego y naturalidad para no dejarme invadir por angustias innecesarias que siempre son limitadoras y que impiden desarrollar adecuadamente la actividad asignada.

**¿Se va a notar de alguna manera que ha llegado Antonio Canelo a la presidencia de MCC?**

Fundamentalmente se notará en el funcionamiento del Consejo General, que es el órgano que presido. Tengo mi propio estilo y si realmente consigo que sea un estilo asumido por los demás, debería acabar notándose en el conjunto de la Corporación. Y en ese estilo propio, mis modos o criterios de actuación tienen que ver con la potenciación de las personas, con la autoresponsabilidad, con la asunción

más de 2.245 trabajadores cooperati-  
de retos, con el estímulo y con la ini-  
ciativa, todos ellos valores en los que  
creo firmemente.

**Incluso ha sido un estilo que durante muchos años te ha dado muy buen resultado en Eroski.**

Así es. Y tal como hice allí, todos los que pertenecen a mi equipo actual de colaboradores van a sentirse profundamente apoyados. Pero también deben saber que el juicio que tenga de ellos no se hará en función de la buena relación personal, sino en función del cumplimiento de objetivos. Y siempre con un trato humano y respetuoso, pero lógicamente, tomando las decisiones que haya que tomar en cada instante.

## Los retos

**¿Desde el punto de vista empresarial cuáles son los retos que te has propuesto?**

El reto básico y fundamental es situar los negocios de la Corporación en la talla necesaria para que sean competitivos, y ésta no depende de nuestra voluntad sino de cuáles son las empresas con las que tenemos que competir en los diferentes mercados. No se puede competir, con tallas diez o veinte veces inferiores a las de los líderes de esos sectores. Nuestras Cooperativas tienen una actividad y dimensión determinada, que es principalmente fruto de su propia historia, pero no hemos situado esa dimensión en el mercado. Y el mercado es terriblemente exigente, no permite la pervivencia de empresas que no reúnan las características necesarias para competir. Actualmente sólo algunas de nuestras

del Gobierno la de "Tomar las me-  
ción, lo que me gusta, gestión comu-



actividades tienen la talla necesaria para permanecer con éxito continuado en el mercado.

**En el grupo industrial, ¿cuáles serán los principales desafíos de nuestras Cooperativas?**

Con carácter general podría decir que la reflexión hecha antes es especialmente válida para el grupo industrial, ya que sus actividades están más específicamente afectadas, debido en gran medida al proceso de internacionalización de la economía, lo que viene a agravar más esa necesidad de posicionarse cuanto antes en el mercado mundial.

**¿Y cuáles son los pasos a seguir?**

Lo primero que tenemos que hacer para situar las actividades industriales en una posición competitiva es conocer cuál es la situación de partida. Es una elementalidad de tal calibre que podría sonrojar. Pero es que no sabemos con rigor cuál es la posición competitiva de

cada uno de los negocios. Por eso me he planteado, sin ni siquiera esperar a la elaboración de la planificación estratégica 1997-2000, que las Cooperativas en sus Planes de Gestión para 1996 incluyan como objetivo la determinación precisa de la posición competitiva de cada uno de los negocios.

Sabiendo dónde estamos y adónde queremos llegar, podemos conocer el decalaje que tenemos y cuáles son las decisiones que tenemos que adoptar para cubrir ese decalaje.

**Antonio, tú eres un hombre que históricamente ha batallado en el sector de la distribución. Ahora en cambio también te tocará traccionar el grupo industrial. ¿Te preocupa?**

No es un tema que me obsesione. Es decir, yo no quiero, y no quiero porque no podría, llegar a conocer las características específicas de cada uno de los negocios. Muchas veces el hecho de querer conocer con pelos y

**"El mercado es terriblemente exigente, no permite la pervivencia de**

señales las variables concretas de cada actividad impiden tener la visión general que es necesaria para tomar decisiones. Por otra parte, tengo colaboradores que conocen perfectamente esos negocios y a su vez, mis colaboradores tienen otros colaboradores que conocen cada una de las características específicas de los mismos. Ellos son quienes tienen que conocer los negocios al detalle. A mi me compete aportar las variables globales de posicionamiento y éstas son bastante similares en el sector industrial, de distribución o financiero.

Por otro lado creo que estamos muy acostumbrados a definir las sinergias derivadas del binomio producto mercado sin darnos cuenta de que hay otras muy importantes en el terreno de los esquemas organizacionales, de la concepción y dirección de la empresa.

Por todo ello no me angustia en absoluto tener un desconocimiento, que reconozco, de variables industriales, pero sí me preocuparía si no tuviera un conocimiento de las variables estratégicas que afectan a los negocios.

## Lo económico y lo social

**Al margen de lo estrictamente empresarial, ¿has previsto algún giro estratégico en “lo social”?**

Creo que a veces nos obnubilamos demasiado intentando buscar esquemas nuevos de funcionamiento sin habernos parado a pensar si el que tenemos es o no es válido. Yo creo pro-

fundamente en los valores que definen nuestro modelo de empresa y lo que me interesa en este campo fundamentalmente es que esos valores se hagan operativos. No se trata de crear un modelo nuevo, con un enfoque diferente. Se trata de que seamos capaces de llevar a la práctica aquello que está intrínsecamente en nuestro modelo cooperativo.

### ¿Y qué propones al respecto?

Teniendo en cuenta que el modelo que tenemos está basado en las personas, hemos de hacer que éstas lo vivan permanentemente y colaboren al desarrollo del mismo. Fundamentalmente en los ámbitos que tienen que ver con la participación, no sólo en el terreno jurídico, de la representación que se deriva de las especificidades del modelo, sino la participación en el ámbito de la gestión.

Pero además pienso que el modelo que hemos desarrollado es ejemplar, porque hoy en día todas las empresas lo que buscan es que los trabajadores se incorporen, se integren en los objetivos de la empresa. Para nosotros no hay que integrarlos porque trabajador y empresa son una misma cosa.

**Por criterios de eficiencia económica está demostrado que es mejor que los trabajadores participen en la gestión de la empresa.**

Efectivamente. En nuestro caso es una exigencia que no viene derivada exclusivamente de los requerimientos de nuestro modelo jurídico, sino de la eficacia práctica ya que las personas tienen mucho que aportar a la gestión de la Cooperativa. A mi me chirrían los oídos cuando oigo lo de “mano de obra”, porque mano de obra quiere

decir capacidad física de actuar de un ciudadano, pero es que este ciudadano, además de mano de obra, tiene cerebro. Y uno se pregunta ¿por qué no utilizar la capacidad integral de ese ciudadano si nos cuesta exactamente lo mismo?

Y desde luego yo en este sentido creo que tenemos que ser capaces de desarrollar un modelo propio de gestión, en el que ya estamos trabajando, y estoy convencido de que no será un modelo al uso, sino un modelo con ventajas competitivas considerables.

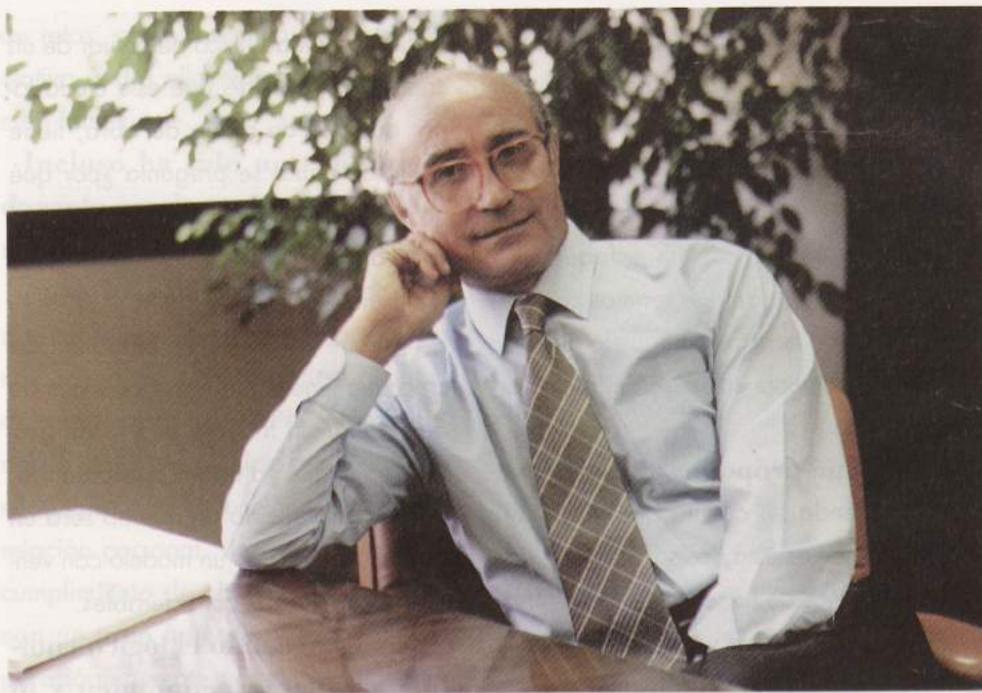
**Salvaguardando el lógico equilibrio entre lo económico y lo social, claro está.**

En mi opinión lo social no está separado de lo económico. Y me gustaría que cada vez pudiéramos ligarlo más. Sólo si hay rentabilidad habrá negocios eficientes, podremos generar recursos, que reinvertidos pueden generar empleo, que es nuestro fin social. Separar ambos conceptos, aunque tengan sus especificidades es un error. Hay que intentar relacionarlos cada vez más.

Nosotros tenemos una necesidad imperiosa de tener negocios rentables, pero ¿para qué? ¿para vivir mejor a título individual? Pues también. Pero fundamentalmente para retornar esos recursos que hemos generado, mediante inversión, en la generación de actividades más eficientes que generen más empleos para la sociedad.

## Las Agrupaciones

**Las Agrupaciones son piezas claves en nuestro entramado empresarial. ¿Qué opinión te**



**merece su estado de consolidación actual?**

Se ha avanzado mucho. Hay que tener en cuenta que ha sido un período difícil, porque había que ponerlas en marcha, y creo que al día de hoy ya se han superado las dudas lógicas en todo proceso de nacimiento. De cualquier modo con que haya un buen funcionamiento interno no hemos dado respuesta a los requerimientos para los cuales se crearon las Agrupaciones. Es decir, las Agrupaciones han de tener una dimensión mínima que les permita cumplir su función y alcanzar los objetivos que se les asignaron.

**En lo estrictamente personal ha significado algo especial para ti acceder a la presidencia?**

Ha significado varias cosas. En primer lugar, cuando se produjo la etapa previa al nombramiento experimenté un cúmulo de sensaciones encontradas. Primero sorpresa, luego contrariedad y por último satisfacción. Sorpresa porque yo no esperaba la designación; sinceramente creo que había algunas alternativas que cumplían suficientemente bien los requisitos para desarrollar esta función. Contrariedad,

también tengo que decirlo, porque yo he sido generalmente una persona ordenada, no solamente en mi trabajo, sino también en mi vida, y ya había previsto cómo iban a ser los últimos años de mi vida laboral, y de ninguna forma coincidían con la orientación que definitivamente he tenido que darle. Y satisfacción, porque me produce una enorme satisfacción la confianza que han depositado en mí para desarrollar esta tarea. Estas fueron las sensaciones iniciales.

**¿Y cuáles son las sensaciones actuales?**

Una vez tomada la decisión prevalece una única sensación, que es la satisfacción, el entusiasmo, las ganas de luchar, y de aportar lo que pueda al desarrollo de este proyecto tan estimulante e ilusionante. Realmente ser Presidente de MCC es algo que puede halagar a cualquiera.

**Quién te hubiera dicho hace 30 años cuando comenzaste con el desarrollo de Eroski que ibas a terminar como máximo responsable del Grupo Cooperativo.**

Son cosas que no se las plantea uno nunca y visto en perspectiva se aseme-

ja mucho a un milagro. Con la tarea que se me había dado la opción de desarrollar dentro de Eroski me sentía absolutamente colmado. Mi vanidad estaba perfectamente cubierta. Ahora, una vez que se producen los acontecimientos como se han producido y salvada esa sorpresa y esa contrariedad, me encuentro muy agusto, perfectamente asistido y potenciado por mis colaboradores y desde luego con mucha ilusión y con muchas ganas de hacer cosas.

**¿Algún mensaje especial para nuestros socios?**

Quizá únicamente recalcar que somos parte de un proyecto que es realidad y futuro. Una realidad social y económica diferente de la del entorno y que aun sabiendo que tenemos que mejorar y corregir errores, también debemos sentirnos orgullosos por lo realizado y llenos de ánimo para afrontar el futuro. Me parece que es una posición sana reconocer nuestras limitaciones, pero también nuestros logros. Y que es bueno que todos tengamos un cierto orgullo, ya que si no creemos en nosotros mismos es difícil que seamos capaces de hacer proyectos consistentes y de cierta entidad.

Simultáneamente creo que tenemos que ser conscientes de que ese futuro no es una transpolación del pasado, sino que tenemos que adoptar decisiones de mayor riesgo, más ambiciosas, que tenemos que hacer fuertes esfuerzos en áreas como la formación, la inversión, los desarrollos tecnológicos y la internacionalización para ocupar espacios crecientes en el mundo económico. De esta manera podremos cumplir nuestro compromiso con la sociedad, que sigue siendo el de siempre: trabajar con eficacia, generar recursos, invertirlos y dar opciones de empleo. □



Algunos de los premiados en Nueva York.

El pasado mes de septiembre MCC fue galardonada en pleno New York como una de las 50 realizaciones comunitarias de mayor interés en el mundo. Jesús Larrañaga y Mikel Lezamiz se encargaron de recoger el galardón. El primero narra en este artículo las impresiones vividas en la ceremonia de entrega de dichos premios.

# Mondragón, mito socioeconómico

Jesús Larrañaga

Con motivo del 50º Aniversario de la fundación de las Naciones Unidas, Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) la experiencia cooperativa en suma, ha sido seleccionada y premiada entre las 50 realizaciones

comunitarias de mayor interés en el mundo.

Una organización de personalidades muy vinculada con las Naciones Unidas ha trabajado en la selección e identificación de experiencias y movimientos humanitarios y socioeconómicos de índole más diversa. Desde

# El deber de Mondragón ante el mundo

El título quizá sea un tanto exagerado, pero exageración aparte, a Mondragón, a la vez que se le ve como referencia mítica se le critica por su falta de permeabilidad y colaboración más espontánea y abierta con los núcleos comunitarios esparcidos por el mundo. Éstos están ansiosos de conocer las intimidades de una experiencia de alto colorido social.

Los que caminamos por el mundo por unas u otras razones estamos siendo permanentemente apelados para tener acceso a Mondragón, a sus instituciones, como la Escuela Profesional Politécnica, OTALORA, etc. No se explica la relativa cerrazón para compartir, convivir, en definitiva transmitir conocimientos y experiencias que pueden ser multiplicativas y útiles en otros rincones del mundo.

Echan de menos, dentro de la Corporación MCC la no dinamización, a niveles suficientes, de plataformas de comunicación organizada. No piden costes económicos, salvo los naturales de una infraestructura básica. Estiman que hay muchos medios a nivel de Unión Europea, Banco Mundial. Se interrogan y piensan que no puede ser el problema de carácter económico ¿qué falta? ¿voluntad política? ¿sensibilidad social y humanista? ¿o algo de todo?

No se explican el "aldeanismo mondragonés" cuando la humanidad reclama interconexión y solidaridad y tantísima gente está deseando acercarse con la mejor de las intenciones: promover el desarrollo comunitario cada cual con sus propias particularidades.

Está bien que a Mondragón le "medalleen" pero está mejor el que sepa que tiene una gran responsabilidad frente a otros colectivos, y que debiera de incorporar como eje de estrategia social el potenciar OTALORA, incorporar a personas con capacidad y tiempo disponible a la tarea de difusión y promoción de la idea de cooperación. Es una asignatura pendiente.

organizaciones que recogen a niños abandonados en Bolivia hasta un grupo de mujeres de Tailandia que luchan por su autonomía como personas a través del trabajo organizado en forma cooperativa. Lucha desigual con una sociedad que se resiste a liberar a la mujer de la dependencia absoluta del hombre.

Ejemplos excepcionales de civismo y de entrega hacia las causas nobles sin la obsesión por el dinero y el poder.

Una mañana soleada y fresca del 24 de setiembre abría sus puertas la catedral de Saint John The Divine a la cúpula

de la ONU con su Secretario General Boutros Ghali. Creyentes e incrédulos, religiosos y laicos unidos en ceremonia emotiva, funden sus voces clamando a la providencia y/o a la sociedad soluciones dirigidas a la paz, a la justicia y a la solidaridad.

Contrafigura sentimental y simbólico de un mundo real enloquecido, incapaz de acabar con las guerras, las desigualdades y la miseria humana. Boutros Ghali apela a los gobiernos, a las instancias religiosas, a la sociedad, para que apoye a la ONU en sus esfuerzos para superar las dramáticas

desigualdades de la humanidad.

Ante un mundo insolidario la catedral está llena de movimientos comunitarios empeñados en amortiguar las insuficiencias de un modelo de organización capitalista y de mercado, impotente



ante los problemas de la humanidad. Las comunidades están llamadas a movilizarse para compensar las insuficiencias y los errores del mercado, para resolver las descarnadas diferencias sociales.

Los pensadores de la ilustración confesaban su profunda confianza en el progreso continuo de la mano de la ciencia y la tecnología, esperanzados en alcanzar la antesala del paraíso una vez demolida la providencia como referencia vital.

El hombre, eterno aprendiz de su propio ser, desencadena absurdos

racionales en plena fiebre de modernidad, cuando en teoría la opulencia material debiera de favorecer la cordura, la sensibilidad por los demás. La humanidad está necesitada de proximidad, de modelos de relación econó-

## Referencia modélica

Mondragón está en antena mundial como modelo de actuación comunitaria y quizá más mito e ideal que realidad objetiva, pero no cabe duda de

obviamente, los esfuerzos para alcanzar los niveles de eficiencia en la gestión bajo criterios en régimen de democracia económica.

La gente se hace cruces cuando se les explica la trayectoria de un proceso que tuvo en su origen un hombre genial -que fue D. José María Arizmendiarrista- que tuvo la fina intuición del humanista. No aceptaba la permanente minoría de edad de los trabajadores. Pensaba que el hombre, que había hecho grandes proezas en solitario, ¿qué no podría hacer si era capaz de conjuntar a las personas dirigidas por interés de las necesidades de la comunidad? No le faltaba razón.

La lejanía, como el poder y la riqueza, magnifica lo que no se conoce. Ellos, que están tan distantes de Mondragón buscan el hilo conductor y hasta el espíritu que anima o pudiera haber animado en favor de un modelo que en su momento podía calificarse de utópico o, al menos, de poco posibilista. Lo cierto es que quizá por el azar, o por el enorme trabajo de muchísima gente ha hecho posible un modelo difícilmente copiable. Pero no cabe duda que contiene enseñanzas y lecturas que pueden aportar información para tratar de ajustar el modelo a realidades diferentes de un modelo que parece situado en la curva del futuro. Y lo está, entre otras cosas, porque cada vez la empresa es más de personas y menos del capital y la inversión. Estos últimos siempre están al acecho de la rentabilidad y seguridad pero lo difícil es involucrar y motivar a las personas. Los nuevos vientos apuntan a que va a haber cada vez más personas cualificadas, y éstas sólo podrán ser productivas y útiles en tanto en cuanto las estructuras de la organización sean más humanas y participativas. □

Religiones elevando plegarias por la solidaridad y la paz.



mica y social más cálidos, más abiertos y accesibles a millones de desheredados.

En el grandioso crucero de la catedral entra un personaje singular, la actriz cinematográfica Mia Farrow (ex esposa de Woody Allen). Simboliza la lucha y el esfuerzo en favor de la humanidad, adoptando niños de distintas razas, una epopeya multirracial, fruto de sus inquietudes y de la sólida voluntad de abanderar la batalla en favor de la solidaridad y la paz en la humanidad. Un grito de esperanza en un universo egoísta.

que constituye la referencia constante, tanto en los círculos universitarios e intelectuales de sociología, antropología, como en núcleos sociales y cooperativos. Se hace una valoración exagerada y magnificante en el exterior, cuando probablemente, los propios protagonistas no valoran tan elogiosamente su propia experiencia. Tampoco hay que alarmarse mucho de esta aparente distorsión valorativa, puesto que lo que se conoce y vive en proximidad entra en el régimen de lo habitual. Los que hoy inician y penetran en las entrañas de las cooperativas desconocen,

La inversión realizada entre 1992 y 1997 ascenderá a 158.000 millones de pesetas. Es la organización que más ha crecido en los últimos tres años en este sector en el Estado español.

## El Grupo Eroski invertirá 85.000 millones en el período 1995-97



**E**l Grupo Eroski ha cifrado en 85.000 millones de pesetas las inversiones que tiene previsto acometer en el período comprendido entre 1995 y 1997. La inversión de este grupo para el período 1992-97 se elevará a 158.000 millones de pesetas, lo que representa uno de los índices más altos de las empresas de distribución operantes en el estado español.

En este plan de desarrollo del Grupo Eroski se acomete, entre otros, la

implantación en nuevos mercados españoles a través de sus enseñas EROSKI (hipermercados) y CONSUM (supermercados).

### Nuevas aperturas

El próximo mes de febrero el Grupo Eroski abrirá el tercer hipermercado en Francia, concretamente en la ciudad de Pamiers, y en las mismas fechas otro establecimiento de similares dimensiones en Málaga. Asimismo, en el trans-



curso de los años 1996 y 1997 abrirá sendos establecimientos comerciales en Tarragona, Valladolid, Elche, Albacete, San Sebastián y Vallecas (Madrid).

En la actualidad, el Grupo Eroski cuenta con 19 hipermercados EROSKI, 18 hipermercados MAXI y 208 supermercados CONSUM, repartidos por las Comunidades Autónomas de Andalucía, Aragón, Cataluña, Castilla La Mancha, Castilla-León, Navarra, País Vasco, La Rioja, Extremadura, Cantabria, Madrid, Murcia y Valencia.

En relación con el programa de desarrollo de los supermercados CONSUM, las aperturas rondarán la veintena en este ejercicio 1995. Ya están operativos los centros de San Javier (Murcia), Baracaldo y Sestao (Bizkaia), Badalona y Hospitalet (Barcelona) y Burriana (Castellón). En próximas fechas se inaugurarán nuevos establecimientos en Logroño y Santander.

### Crecimiento progresivo

El Grupo Eroski ha sido la organización de la distribución en el Estado español que más ha crecido en los últimos tres años, situándose entre las cinco primeras empresas del sector por cifra de ventas. Las ventas estimadas para este ejercicio rondarán los 310.000 millones de pesetas.

Este Grupo de distribución se sustenta con la participación de las Cooperativas Eroski y Consum, junto con la ONCE, Argentaria, Lagun-Aro, BBK y Kutxa.

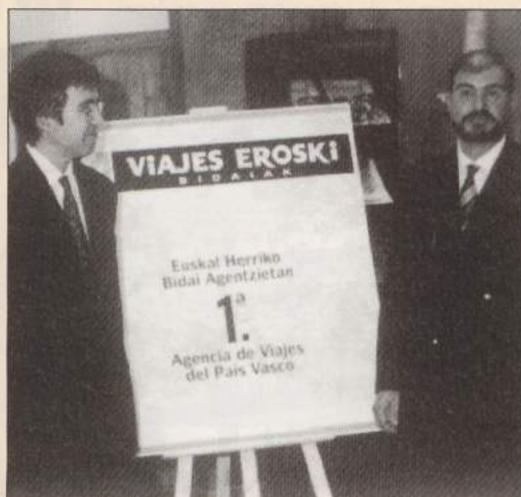


## EROSKI aldizkariak 200. alea argitaratu

**H**il honetan EROSKI aldizkariak argitaratzen duen 200. alea plazaratuko du. Aldizkari honen lehenengo alea 1974ko martxoan argitaratu zen eta ordutik hona puntualki izan du zita hilero hilero Euskal Herriko kontsumitzaileekin. Akontezimendua ospatzeko 200. aleak, ohizko informazioa izateaz gain, orrialdi gehiago izango ditu, bestelako artikulua eta kontsumitzaile-elkarte ezberdinen iritziak Eroski aldizkariak 21 urte hauetan egin duen lanari buruz. Zorionak bada eta ea beste 200 ale argitaratzen duzuen!

## EROSKI Bidaiak-ek ofizina berri bat ireki du Bilbon

**D**agoeneko Viajes Eroski Bidaiak-ek badu beste ofizina bat Bilbon. Ofizina berri hau pasaden urrian inauguratu zen Bilboko Hurtado de Amezaga kalean -ofizina kokaturik dagoen kalea, alegia-. Hemendik aurrera Eroski Bidaiak-ek Bizkaian duen sederik nagusia bihurtuko da eta baita ere enpresa-bidaietarako bulego nagusia.



Ofizina honen irekieraz bi helburu lortu nahi izan dira: alde batetik, Bilbo inguruko bezero guztiei gerturatzea eta bestaldekik enpresak duen hedapen prozesuarekin aurrera jarraitzea, izan ere Eroski Bidaiak-ek ofizina berriak zabaldu nahi ditu gaur egun bulegoak dituen lurraldeetan -Komunitate autonomoa, Nafarroa, Kantabria eta Errioxa-. Plan honen arabera datozen hiru urteetan 25 establezimendu berri irekiko dira.

Eroski Bidaiak-ek 100 pertsona inguruko plantilla dauka, guztira 33 ofizina ditu, eta Euskal Herriko bidai agentzietan liderra da.

## Reanudan el curso las Aulas de Consumo

**D**esde el pasado mes de octubre "Los Martes de Leioa", "Los Martes de Tudela", "Los Miércoles de Gasteiz", "Los Miércoles de Max Center", "Los Jueves de Bilbondo" y "Los Jueves de Iruña" comenzaron los cursos de la temporada otoño/invierno. Estos cursos abordarán temas como la jardinería, la problemática actual de la vivienda o los servicios de urgencias. La hora de comienzo de las charlas es a las 6.00 de la tarde.

Por otro lado, las maxitertulias también reanudan su formación al consumidor en esta época del año. Los temas de medio ambiente, jardinería, salud y alimentación volverán a estar presentes en ocho comarcas de Euskal Herria. En concreto las poblaciones que acogen las maxitertulias son Azkoitia, Eibar, Gernika, Durango, Ordizia, Zala, Tolosa y Llodio. La hora de comienzo es a las 4.00 de la tarde.

## EIKA obtiene la Certificación ISO 9001

“Registro de Empresa” según la norma ISO 9001 que otorga AENOR.

Esta Certificación, que se hace extensiva a todas sus líneas de producto, -resistencias tubulares, placas y focos de calor para vitrocerámicas-, supone la homologación internacional del sistema de aseguramiento de la calidad implantado por EIKA. Asimismo, constituye un reconocimiento a su política de permanente innovación tecnológica y exigencia en calidad y servicio, que le están permitiendo afianzar su posición en el mercado del electrodoméstico.

Desde estas líneas, vaya nuestra más sincera felicitación a todos y cada uno de los

socios de EIKA, que con su esfuerzo diario han hecho posible situar a la Cooperativa entre los líderes de la calidad.

Zorionak!



**L**a Cooperativa EIKA, integrada en la División de Componentes de Electrodomésticos y Electrónicos de MCC, obtuvo el pasado mes de setiembre el Certificado de

### Ikastaroaren helburua enpresak sortzea da, gazteek bizi duten lanbeziaren arazoari konponbidea emateko.

## Euskadiko Kutxak enpresak sortzeari eta autoenpleguari buruzko ikastaroa jarri du martxan

**P**lan honen bidez Euskadiko Kutxak “izpiritu sortzailea” duten ikasleak aukeratuko ditu beren lanpostuak sor dezaten. Saiolan izango da plan honen emaitza eta gazteek bultzatutako enpresa berrien garapenean honako helburu hauek lortu nahi ditu: arriskuari aurre egiten lagunduko duten baldintza objektibo eta subjektiboak ezartzea, ekimena eta berriztapena bultzatzea eta gestioan ikasiz proiektuen bideragarritasuna zehazten eta bermatzen lagunduko duten metodologia eta tresna berriak eskaintzen

Programa honen garapenerako bi



fase aurrakusi dira: lehenengoan ikastaroa hitzaldia antolatu da, eta bertan enpresa-proiektu baten zabalkunde eta garapenari buruzko informazioa eman-

go da. Lehen fase honetan ikasketa unibertsitarioak igaz amaitu dituzten pertsonak edota azken ikasturtean dabilzan ikasleak har dezakete parte. Eta bigarrenean ekimen-praktikak eta sustapen-esperientziak aztertuko dira. Jarraian aukeraketa egingo da beraien proposatzen

dituzten proiektu konkretuak aztertu eta aurrera eramanean ahal izateko.

Iniziatiba honetatik sortuko diren enpresek oso tratamendu berezia izango dute Euskadiko Kutxaren aldetik,

izan ere kredituak emateko orduan ohizkoak baino dexente merkeagoak emango dizkie enpresa sortzen duten ikasleei.

## Dagoeneko errepideetan da Intercentury autobus berria

**P**asa den hilean aurkeztu zuten Irizarrek Intercentury autobus berria. Intercentury modeloaren bidez ibilbide laburreko garraioaren merkatuan sartu nahi du Irizarrek, orain artean luxuzko autobusetan espezializaturik baitzegoen. Auto-

bus berria jada merkatuan dagoen Century modeloan oinarriturik dago, baina hurbileko garraio zerbitzuetarako egokitua. 55 bidaiari eserita eta beste 15 zutik garraiatzeko kapazitatea duen produktu honek berrikuntza asko dauka, hala nola diseinua, koloreak eta bidaiarientzako erosotasuna.

Autobus berriaren ale batzuk salduta daude dagoeneko eta datorren urterako aurrikuspenak oso baikorrak dira.



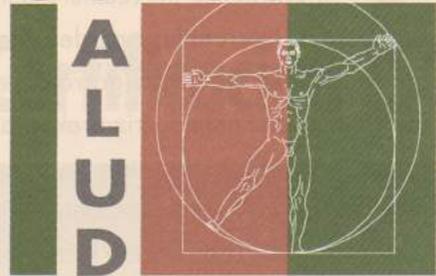
## Copreciko bazkide jubilatuei omenaldia

**U**rtero egiten den bezala, aurten ere Copreciko bazkide jubilatuek -eta euren ezkontideek- merezitako omenalditxoak jaso zuten. Egun honetarako ekitaldi ugari pro-

gramatu zen, hala nola Coprecik gaur egun dituen instalazioei bisitaldia, lehendakari eta gerentearekin solasaldia, MCCko diaporama ikustea, eta Otaloran bazkaria. Betiko bezala, giro ederrean igaro zuten eguna. Argazkia Otaloran hartutakoa da.



**OSASUNA**



# Pulsómetro, ese aparatito

**J**ol, ¡menudo invento! Sí, la otra vez le ví a una persona con un reloj de esos en Urkulu. ¡Que raro, si eso sólo lo utilizan Indurain, Olano y alguno que otro!”

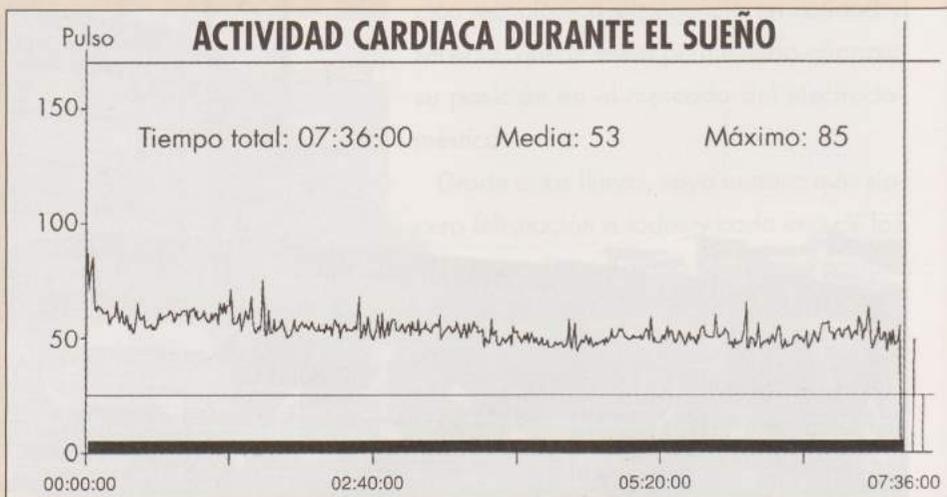
Sí, sin duda estamos hablando del medidor del ritmo cardíaco o pulsómetro, famoso a partir de las fugaces apariciones en la pequeña pantalla. Ya no es sólo algo para la gente de élite, sino que es algo más asequible que todo eso. Quizás en tiempos de E. Merck, el que sólo él disfrutase de éste y otro tipo de ventajas, fuese normal, pero ahora tiene otra serie de utilidades.

## ¿Para qué sirve?

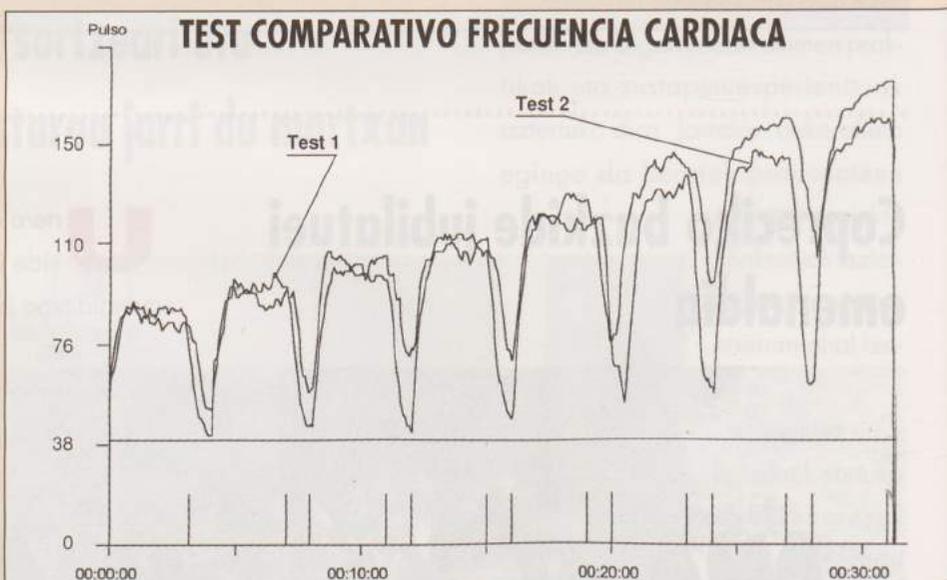
Al ser un medidor del pulso cardíaco nos servirá como guía para saber como estamos realizando la actividad física, es decir, el valor de las pulsaciones por minuto a las que late el corazón durante la actividad.

## ¿Cuál es su aplicación?

Básicamente se utiliza en el entrenamiento de forma que nos indique la intensidad a la que debemos realizar el ejercicio. Actualmente puede tener una doble variante de salud donde su utilización marcará las pautas de lo que es un ejercicio bien realizado y saludable.



Reflejo de la actividad cardíaca durante el tiempo de sueño. Son casi 8 horas, donde como puede observarse, la media de pulsaciones es de 52 por minuto.



Se trata de un mismo test realizado a una misma persona, para medir la resistencia en un ciclo-ergómetro o bicicleta de laboratorio, con una diferencia de casi dos meses en la realización de dichos test.

Dos detalles a observar:

- Los valores de recuperación cardíaca que se aprecian en el segundo test (Febrero 95) son bastante mejores que los correspondientes al primero (Diciembre 94).
- Fijaos en el primer test. Acto seguido fijaos en la curva correspondiente al segundo test; aguanta casi un 15% más de tiempo que en el primero.

## tan de moda



### Consejos

- Hay muchos modelos de pulsómetros en el mercado y, evidentemente, son algo "caritos". Elige el que mejor se adapte a tus necesidades y no te dejes "comer el coco".
- Cuenta con un profesional para adaptar el uso del pulsómetro a tus necesidades. Te darán las referencias necesarias para una práctica correcta y saludable.

### Errores

- El uso del pulsómetro no se debe convertir en un vicio. Usalo para saber lo que te exigen las diferentes actividades físicas que realizas y, posteriormente para readaptarlas.
- No uses el pulsómetro porque sí, ya que, necesitas referencias o guías para su uso.

### ¿Cómo se utiliza?

Evidentemente la posible correcta utilización del pulsómetro estaría supeditada a los especialistas en la actividad física y deportiva, lo que conlleva un control médico y técnico.

A partir del próximo número, esta sección se dedicará a estudios monográficos de diferentes deportes más o menos populares, para lo cual hemos creído conveniente reflejar y explicar diferentes gráficas de pulsaciones, que en el futuro vamos a utilizar.

### Conclusión

Realizando una actividad física moderada o, dicho de otro modo, trabajando la condición física, las adaptaciones de nuestro corazón a las exigencias de la vida moderna van, poco a poco, mejorando.

Como hemos podido observar, tras un período de desarrollo de la condición física, eso de lo que tanto hemos hablado en los últimos 5 números del T.U. Lankide, se llega a observar que a las mismas pulsaciones el valor de la resistencia que se mueve es mayor, o si queréis, que a la misma resistencia o trabajo, la exigencia cardíaca es menor.

**MCC figura con tres páginas en esta red electrónica. Para dentro de unos meses se espera que nuestras cooperativas publiciten sus productos a través de Internet.**

## MCC en INTERNET

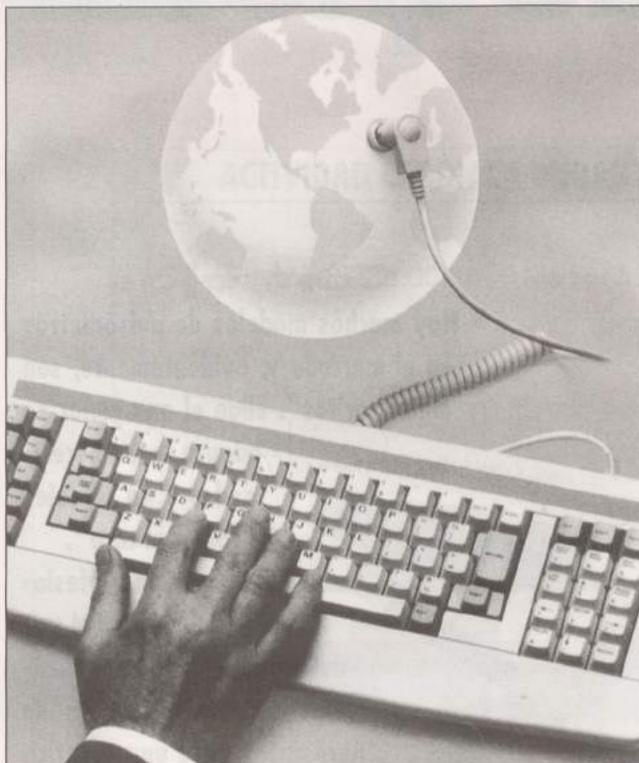
Mikel Lezamiz

**D**esde primeros de octubre Mondragón Corporación Cooperativa, al igual que otras 90.000 empresas de todo el mundo, figura en el World Wide Web (Ámplia Red Mundial) de Internet. El motivo de la entrada de todas estas empresas en la red Internet es hacer publicidad de la empresa y de sus productos.

Muchas empresas norteamericanas, europeas y asiáticas, realizan su publicidad, tanto de la empresa, como de sus productos, utilizando la "Web". Esta práctica se ha generalizado hasta tal punto que en estos momentos es un indicador o signo de modernidad, y de estar al tanto de los últimos avances tecnológicos.

De momento, MCC está presente con tres páginas que se encuentran dentro del "Home Page" de National Center of Employee Ownership (NCEO) que es una organización muy importante de los Estados Unidos que integra a todas las empresas "ESOP" cuyos empleados son propietarios de las acciones. Para dentro de pocos meses esperamos tener nuestro propio Home Page, en el que se hable además de MCC, de todas las cooperativas, de su historia y de sus productos.

Internet es además una especie de "autopista de la información" donde nos podemos comunicar por "e-mail" (electronic mail) desde cualquier parte del mundo utilizando un ordenador y un "modem" o transmisor de comunicación



conectado a la línea telefónica, con la particularidad de que no es necesario pagar la llamada de larga distancia, sino una llamada local. Por tanto, es un medio que está sustituyendo en gran medida a las llamadas telefónicas y al fax.

Para las personas que viajan mucho, como los comerciales de exportación por ejemplo, Internet es una salida para la comunicación con su empresa, en tanto en cuanto no tiene por qué tener en cuenta las diferencias de horario entre países para llamar a la empresa, ni saber si su responsable o colaboradores estarán en la fábrica o nó. Se deja el mensaje en el ordenador, y en la empresa lo leerán cuando se conecten. Asimismo se pueden enviar todo tipo de ficheros, programas o cartas escritas con la ventaja de que éstas se pueden

modificar en el destino a capricho del usuario.

Tanto el uso del Internet como el del Web se está generalizando a nivel de todas las universidades americanas. Es habitual que los alumnos utilicen el Internet para realizar trabajos individuales o de grupo, y los presenten a sus profesores por medio de este sistema, generándose una amplia comunicación electrónica entre alumnos y profesores. Cualquier

profesor puede enviar una información y comentarios a todos sus alumnos con sólo pulsar algunas teclas.

Aunque Internet lo creó el Ministerio de Defensa Americano en 1.960 como un sistema descentralizado de comunicación y sin ningún poder de control para sobrevivir a una posible guerra nuclear, sus usuarios eran además de los militares, científicos, académicos y técnicos de todo el mundo. Pero es desde septiembre de 1.994 cuando ha pasado de los 2 millones de usuarios a los cerca de 50 millones actuales gracias a la mejora y expansión de su Web. Se dice que cada día aumenta un 1% el número de usuarios y que no tiene límites.

Todas las cooperativas de MCC debemos estar presentes en estas "autopistas

de la información" por criterios de eficacia (es de muy bajo costo), y por estar presentes en este moderno medio, por progreso y saber hacer. Si queremos exportar nuestros productos industriales a empresas de prestigio es casi obligatorio que se disponga de unos medios ágiles y baratos de comunicación, y es habitual que los clientes nos pregunten por el "e-mail".

El hecho de la comunicación electrónica supone un cambio importante en las maneras de hacer de todos los sectores productivos, tanto para el sector servicios como para la industria y agricultura (también estos disponen de un encantador programa llamado "Not just cows"-No sólo vacas-). Hemos visto que las universidades están desarrollando importantemente sus relaciones con los alumnos, la NASA lo utiliza para hacer circular fotografías del espacio, y las empresas están comenzando a utilizar este medio para sus ventas y promociones. Pero además muchas empresas comienzan a emplear personal trabajando desde su propia casa, sin necesidad de tener que desplazarse a la oficina, aunque todavía estos puestos se limitan a las secretarías, delineantes, informáticos, ..., y todo tipo de profesiones consideradas liberales.

La formación en telecomunicaciones de gran parte del personal de oficina de nuestras cooperativas se impondrá muy pronto en los planes de formación anuales, ya que se producirá un cambio importante en formas de trabajar e interrelacionarse.

En este sentido, debemos reciclarlos todos y mantener abiertas las meninges para acomodarnos a los tiempos modernos, y estar siempre preparados para el cambio.

**El contrato asciende a 330 millones de pesetas y consiste en la fabricación de utillajes para bloques de motor y culatas**

## AURRENAK suministrará equipos de fundición a una empresa china



de la Cooperativa dentro del mercado chino y un nuevo reto de cara a la internacionalización de la empresa y su implantación en el mercado mundial de la fundición.

### Plan de Mejora

Por otro lado, también hay que significar que la

**L**a Cooperativa AURRENAK, ubicada en Vitoria e integrada en MCC, firmó el pasado 12 de octubre un contrato en China con el Grupo BEINEI para el suministro de equipos de fundición.

A través de este contrato, que asciende a 330 millones de pesetas, AURRENAK fabricará utillajes para bloques de motor y culatas en hierro para la planta que el mencionado grupo chino tiene situada en Pekín. Los bloques y culatas están destinados a los motores GM (2,2 litros) e ISUZU (2,5 litros).

El Grupo BEINEI está compuesto de 8 plantas de fabricación demotores diesel y cuenta con una plantilla próxima a las 25.000 personas, y cubre el 70 % de las necesidades del mercado chino en lo que a motores de furgonetas y camiones ligeros se refiere.

Este contrato es el tercero que AURRENAK firma en China en los tres últimos años y supone la consolidación

empresa gasteiztarra ha iniciado un Plan de Mejora y Participación Total que pretende, según Jon Basurko, Gerente de AURRENAK, "satisfacer al cliente suministrándole productos con una calidad mejor de la que espera recibir, así como un servicio permanente y continuo". En su opinión, "es necesario conocer al cliente, sus objetivos, su mercado, sus productos y sus estrategias para anticiparse y evaluar la tecnología necesaria para sentar las bases con el fin de tener una relación duradera a medio y largo plazo que redunde en mutuo beneficio".

El acto de presentación del Plan de Mejora y Participación Total se realizó el pasado mes de setiembre en Vitoria y a él acudieron, además del presidente, gerente y responsable de calidad de AURRENAK, el presidente de AENOR, Jesús Larrañaga, y el Teniente de Diputado General de Alava, Sr. Ochoa de Eribe.

## Otalorakoak



Tendrá una duración de 24 horas y está orientado a apoyar a directivos y mandos en la gestión del equipo humano

### SEMINARIO SOBRE DIRECCIÓN DE EQUIPOS

El Centro de Formación Otalora, en colaboración con la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi, impartirá los días 29 y 30 de noviembre y el 1 de diciembre un seminario sobre Dirección de Equipos que tendrá una duración de 24 horas.

El objetivo de este seminario consiste en apoyar a directivos y mandos en la gestión del equipo humano orientado

al logro de los objetivos empresariales. El programa a impartir en el mismo se divide en cinco módulos: visión global del negocio, la importancia de los objetivos empresariales, la necesidad del liderazgo, la dinámica de grupos, y el desarrollo y capacitación de los colaboradores.

Los ponentes del seminario serán Julio Cantón, del Departamento de Gestión Social de MCC; Iñaki Dorronsoro, Director de LKS; Iñaki Idiazabal, Responsable de Formación de Fagor, y José M<sup>e</sup> Larrañaga, Subdirector del Área de Difusión de Otalora. Para más información podéis poneros en contacto con Marian, de Otalora, en el teléfono 79 79 99.

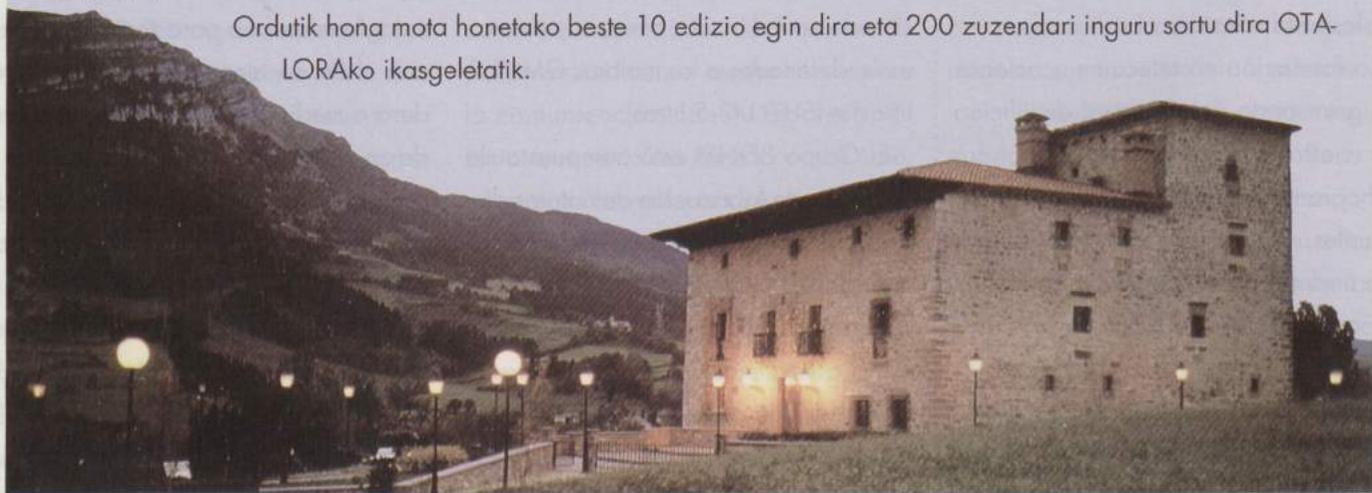
### OTALORAK 11 URTE BETE DITU

Dagoeneko OTALORA inauguratu zenetik 11 urte igaro dira. Inaugurazio ekitaldia 1984ko azaroaren 29an izan zen eta bertan, egun aizetsu batean, Jose Antonio Ardanza, orduko Gipuzkoako Foru Aldundiaren presidentea, eta Carlos Garaikoetxea, Eusko Jaurlaritzako lehendakaria izan ziren.

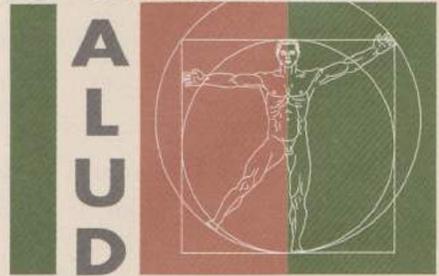
Otalora moduko zentro bat egitean bi helburu bete nahi izan ziren: alde batetik talde kooperatiboak zuzendariak behar zituela ikusirik bereziki horretarako ikastetxe bat sortzea eta bestaldetik gazte unibertsitarieteei euren ikasketak bukatu eta gero lan egiteko aukerak ematea.

Lehenengo ikastaroa, IKAS izenekoa, 1985ean burutu zen eta berorren inaugurazio ekitaldian Ramon Jauregi izan zen.

Orduetik hona mota honetako beste 10 edizio egin dira eta 200 zuzendari inguru sortu dira OTALORAKo ikasgeletatik.



## OSASUNA



# Vivir para trabajar

**L**o mismo que hay que personas que viven para comer, hay personas que viven para trabajar. Trabajar es su suprema obsesión. No saben hacer otra cosa. Son trabajadores patológicos. Conozco una excepción, un amigo mío que trabaja de sol a sol, incluso también por la noche si se terciá, pero su obsesión no es el trabajo, es ahorrar para comprarse un apartamento en la playa de sus sueños, esa de la televisión donde sólo hay chicas de ensueño



con unos cuerpos de "top-model" que resucitan a un muerto. Cuando se jubile, y piensa hacerlo anticipadamente, irá allí a vivir, con la sana intención de hacerse el ahogado por lo menos una vez cada dos semanas, ser rescatado y recibir un boca a boca resucitador de alguna despampanante y exuberante vigilante, rubia como una nórdica y ardiente como una caribeña. Como dice él, por algo se empieza.

Salvo esta excepción, que más que trabajador patológico es una mente

preclara e inteligente, el resto de obsesos por el trabajo entran de lleno en la patología psiquiátrica. La mayoría son altos cargos y parecen pegados con "Loctite" a la poltrona. Consideran las

vacaciones como una moda para vagos. Nombrarles la jubilación les pone enfermos. La lectura, la música, el cine, el deporte, que tantos beneficios espirituales nos reportan al resto de los mortales, para ellos son pérdidas de tiempo que nada reditúan.

La "laborodependencia" se presenta exclusivamente en el sexo masculino, lo cual dice mucho en favor de las mujeres, y es una de las dependencias menos conocida en la actualidad. Se sabe que tienen un comportamiento despótico en la familia, guardando las

apariencias favorables para el lugar de trabajo, donde se muestran perfeccionistas y exigentes. Les encanta sobrecargarse de responsabilidades, pero a la larga caen en el agotamiento emocional y son presa fácil del estrés, con lo que su rendimiento y capacidad profesional descienden, a la vez que entran en estados depresivos con frecuencia.

Los motivos que impulsan a cometer la adición varían desde el afán de autoafirmarse

con el beneplácito de la jerarquía, el pelota patológico, a la complacencia masoquista en asignarse sacrificios, el eterno sacrificio por los demás, hasta la necesidad de superar a los demás y alcanzar una alta meta profesional llevado por la ambición. ¡Ojo! peligrosos.

No sea cafre, trabaje pero dentro de los límites normales. En la vida hay muchas cosas bellas para disfrutar, trabaje para vivir y disfrutar. Vaya usted a saber lo que va a tocar ser en la próxima reencarnación.

**Eukeni Olabarrieta**

**Invertirá 500 millones de pesetas para la puesta en marcha de una planta productiva próxima a El Cairo.**

## Fagor fabricará lavadoras y calentadores en Egipto

**F**agor Electrodomésticos iniciará próximamente la fabricación y venta de lavadoras y calentadores en Egipto, en colaboración con el grupo local Fresh, muy conocido en el sector del electrodoméstico egipcio y con el que Fagor mantiene relaciones comerciales desde hace años.

Fagor aportará la tecnología y personal directivo al proyecto, que supone una inversión inicial de 500 millones de pesetas y una plantilla de 100 personas en la planta ubicada en las proximidades de El Cairo.

Esta nueva implantación en Egipto responde a la apuesta estratégica de Fagor por posicionarse en los países del norte de África, estrategia que se complementa con la actividad de la planta de Mohammedia en Marruecos, ya en funcionamiento, y desde la cual también se suministrarán frigoríficos a Egipto, un país que cuenta con casi 60 millones de habitantes.

Según las primeras estimaciones, para el tercer año de funcionamiento de esta nueva planta se prevé alcanzar una producción de 50.000 lavadoras y 50.000 calentadores.



### 900 cocinas inteligentes

En otro orden de cosas cabe reseñar que Fagor ha firmado recientemente un acuerdo de colaboración con varias

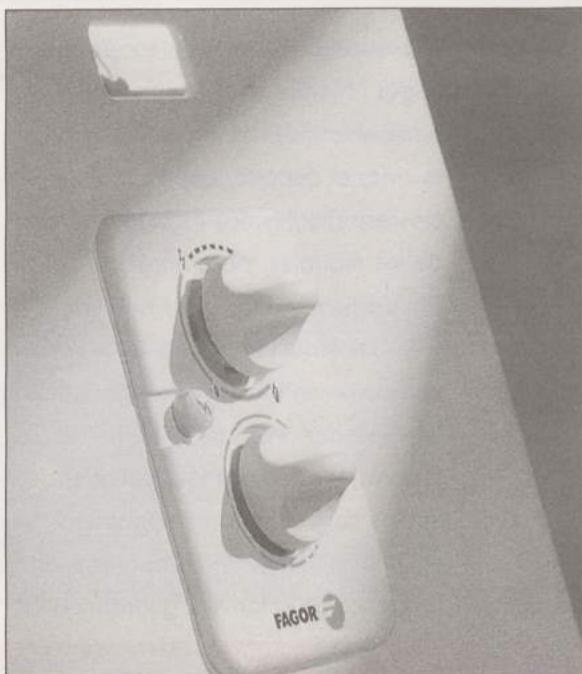
gestoras de viviendas cooperativas que contempla la instalación de 900 cocinas inteligentes domóticas, de las que 700 corresponderán a distintas promociones de viviendas que se llevarán a cabo en Madrid, Granada, Gijón y Pamplona a lo largo de los dos próximos años.

Fagor Electrodomésticos se encargará del equipamiento integral de las cocinas, que incluye muebles, electrodomésticos y elementos domóticos, y la cifra global de negocio será superior a los 500 millones de pesetas.

Las 900 cocinas inteligentes utilizarán la red domótica desarrollada por el propio Fagor, que posibilita un

funcionamiento domótico de la cocina sin necesidad de tener que realizar ninguna instalación especial, utilizando simplemente la red eléctrica convencional de 220 V.

El manejo de la red domótica será también muy sencillo para el usuario, no exigiendo ningún conocimiento específico. La gestión y coordinación domótica se realiza con la ayuda del MAIOR-DOMO, desarrollado y fabricado por Fagor. Se trata de un pequeño aparato situado junto al teléfono que, además de realizar la función de conestador automático, actúa como gestor de toda la red domótica.



## On Jose Mariaren omenezko ekitaldi akademikoa



**U**rtero egiten den bezela, aurtentzen ere On Jose Mariaren omenezko ekitaldi akademikoa egingo da Arrasaten. Arratsaldeko 6,30etan burutuko da ekitaldia Mondragon Eskola Politeknikoan eta betiko moduan bi zatitan izango da banaturik. Hasteko hizlari batek hitzaldia emango du, jarraian Jose Maria Arizmendi Arrietaren X. Lehiaketaren sari banaketa egiteko.

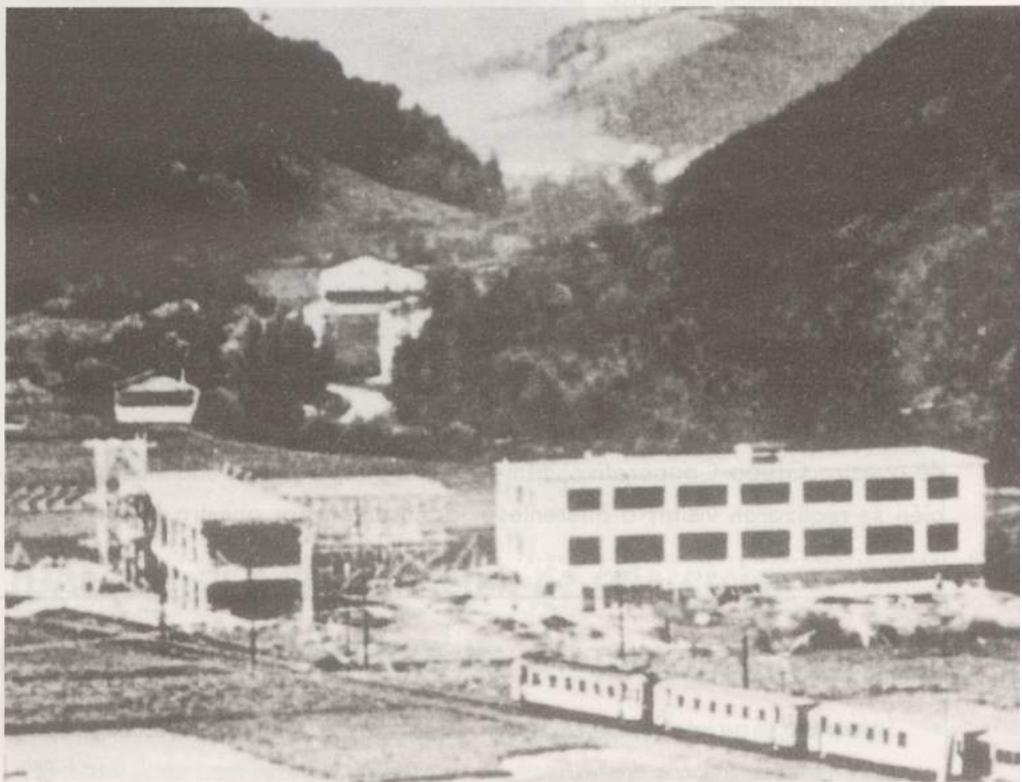
Aurtengo hizlariari dagokionez Carlos Diaz izango dela aipatu behar da, Filosofian Doktorea eta Madrileko Unibertsitate Complutenseko irakaslea. Jorratuko duen gaia "Una mirada personalista y comunitaria a las Cooperativas desde el mundo de los pobres" izenekoa izango da.

TU Lankideko orrialdeetatik On Jose Maria Arizmendi Arrieta, gure kooperatiben bultzatzailearen omenezko ekitaldi honetan parte hartzeko konbitea luzatzen zaizue.

## EFEMERIDEAK GOGORATUZ

**A**zaroa oso hilabete bitxia da gure Esperientziarako, izan ere gertakari oso garrantzitsuak eman ziren hilabete honetan. Hona hemen hauetako batzuk:

- 1955eko azaroaren 2an, Gasteizen hasi ziren lanean, Talleres ULGOR izeneko enpresan, gure esperientziaren aintzindariak. Pabilioia Aretxabaletako Otolara



jaunari erosi zioten 400.000 pezetaren truke. Guzti hori orain dela 40 urte.

- 1956ko azaroaren 12an, Gasteizen urtebete egin eta gero, Arrasaten ekin zitzaion lanari Laxarte lurraldeetan eraikitako planta berrian. Bertan petroleozko labetxoak, automobil akzesorioak eta petrolezko estufak egiten ziren.
- 1976ko azaroaren 29an Jose Maria Arizmendi Arrietaren heriotzaren berri tristea izan zen. 61 urte zituen orduan eta bere azken 35 urteak Arrasaten igaro zituen. Bera izan zen Arrasateko kooperatibismoaren fundatzailea.
- 1984ko azaroaren 29an Otolara hezkuntzetxea inauguratu zen. Bere hasierako izena Ikasbide izan zen eta bere asmoa talde kooperatiborako zuzendariak sortzea. Gaur egun Otolara du izena hezkuntzetxe hau eta dagoeneko 200 zuzendari sortu dira bere ikasgeletatik.

## Nos han visitado...

### Una delegación de Colombia visitó nuestra Experiencia

**E**l pasado mes de octubre tuvimos ocasión de pasar varios días con dos delegaciones provenientes de Colombia. Los días 26 y 27 se acercó a conocer nuestras cooperativas una delegación encabezada por el Ministro de desarrollo del país caribeño, al que le acompañaban



altos cargos de las empresas más importantes de Colombia. Fue una visita institucional, de acercamiento a nuestra realidad, y para ello además de ofrecer las oportunas explicaciones sobre el proceso histórico de formación de nuestro Grupo Cooperativo, también se realizaron visitas a diferentes

plantas productivas y entidades de cobertura.

El Ministro de Desarrollo Industrial de Colombia, Dn. Rodrigo Marín Bernal, supo entender el mensaje que le quisimos transmitir y en el libro de visitas de IKERLAN quiso dejar una muestra de su admiración por nuestra Experiencia:

“En testimonio de mi admiración a quienes han hecho posible el majestuoso equilibrio del capital y el trabajo, la tradición y el cambio, es decir, el presente dinámico, el denso pasado y el futuro promisorio”.

Y el día 30 de octubre recibimos una nueva delegación capitaneada por el Vicepresidente de

Colombia Dn. Humberto de la Calle. Le dimos la bienvenida en la sede central de la Corporación -momento que recoge la fotografía- donde tuvo oportunidad de visionar un diaporama sobre MCC, para a continuación visitar la planta de cocinas y lavadoras que Fagor tiene en Garagartza.

## Mondragón amplía su producción en el extranjero

Sin hacer ruido, sin que nadie lo note, las cooperativas más significativas de la Corporación Mondragón están iniciando su implantación fuera de España.

La Cooperativa Orona, especializada en ascensores y escaleras mecánicas, acaba de adquirir una participación mayoritaria en la empresa británica Cable Lifts & Elevators, dedicada a la venta, montaje y conservación de aparatos elevadores. Por su parte, Copreci, la Cooperativa especializada en componentes para electrodomésticos, acaba de adquirir en Holanda Controls International BV, fabricante de presostatos, un componente que controla el nivel de agua en lavadoras y lavavajillas. Además, Copreci fabrica en Guadalajara (México) componentes para el

sector de cocción, que son exportados a EE UU en su práctica totalidad. Electrodomésticos Fagor ha invertido 800 millones de pesetas en Marruecos para fabricar neveras y está a punto de decidir su implantación en Egipto. Incluso Eroski, especializada en distribución, ya cuenta con 17 supermercados y 3 *hipers* en Francia, creados sobre la base de un acuerdo de “franquicia asociativa” con el especialista francés Promodés.

La Cooperativa Irizar también acaba de inaugurar la Tianjin Irizar Coach Limited en la ciudad de Tianjin, de 10 millones de habitantes y situada a 150 kilómetros de Pekín. Irizar ha invertido 1.500 millones de pesetas en esta empresa mixta, de la que posee el 51 %, junto al grupo

Alsa y otros accionistas. La empresa fabricará autobuses de lujo destinados al mercado chino.

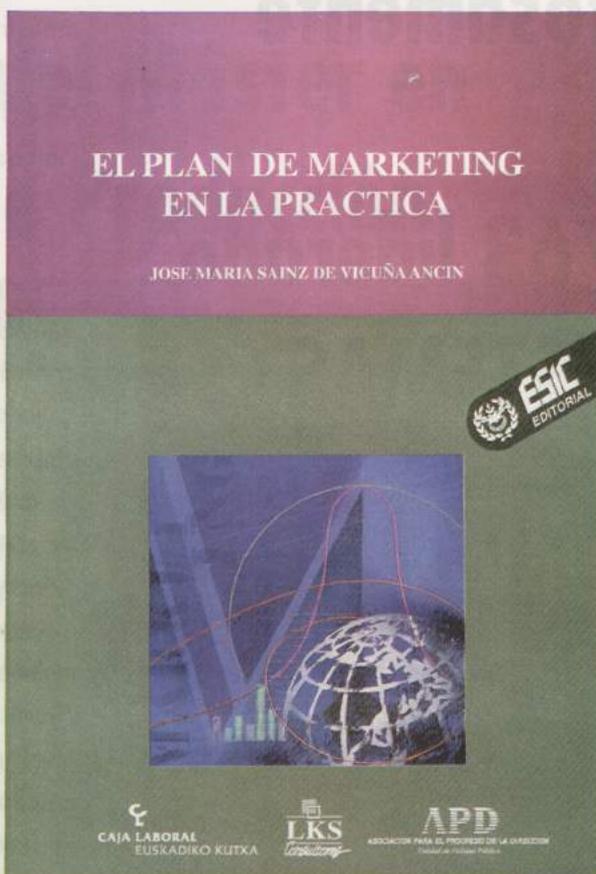
En los últimos cuatro años, las cooperativas de MCC han comprado o inaugurado ocho fábricas en el exterior. ¿Y cuántas en España? “Más bien habría que preguntarse cuántas hemos cerrado” responde Jesús María Herrasti, director de Relaciones Internacionales, que no quiere oír hablar de deslocalización. Según afirma, la intensa actividad de las cooperativas en el exterior se explica porque “si no fabricamos fuera llegará un momento en que tampoco fabricaremos en España”, un fenómeno producido, en su opinión, por la globalización de la economía.

EL PAIS. octubre 1995.

## LIBURUAK

### El Plan de Marketing en la práctica

**E**ste libro constituye un auténtico manual que ofrece a los profesionales de cualquier organización una herramienta de trabajo útil y eficaz que les conducirá paso a paso a través de las diferentes etapas en la elaboración de un plan de marketing. Su autor, José María Sainz de Vicuña, se detiene muy poco en la teoría, para entrar de inmediato en la sistemática elaboración del plan de marketing, poniendo a disposición de empresas y profesio-



sionales una herramienta de carácter eminentemente práctico. Este carácter práctico está presente en la totalidad del libro, ya que se incorpora la metodología propia del plan de marketing a casos concretos de empresas pertenecientes a diversos sectores de actividad (industria, servicios, consumo, organizaciones públicas, etc.), lo que garantiza la universalidad de la herramienta.

José María Sainz de Vicuña es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y Máster MBA por la "London Bussines School". Actualmente es Director de Marketing de LKS Consultores y profesor de Planificación Comercial en la ESTE (Universidad de Deustu en San Sebastián).

### LEAKO obtiene el premio IDAE por su nuevo sistema de calefacción integral desarrollado con la colaboración de Ikerlan.

**L**a empresa vasca Leako, S.A. ha sido recientemente galardonada con el primer premio concedido por IDAE (Instituto para la Diversificación y Ahorro Energético del Ministerio de Industria) y ATECYR (Asociación de Técnicos de Calefacción y Refrigeración) por una instalación realizada en un bloque de 90 viviendas que se ajusta a las nuevas directrices europeas sobre el ahorro energético, individualización del consumo, gestión centralizada y telegestión.

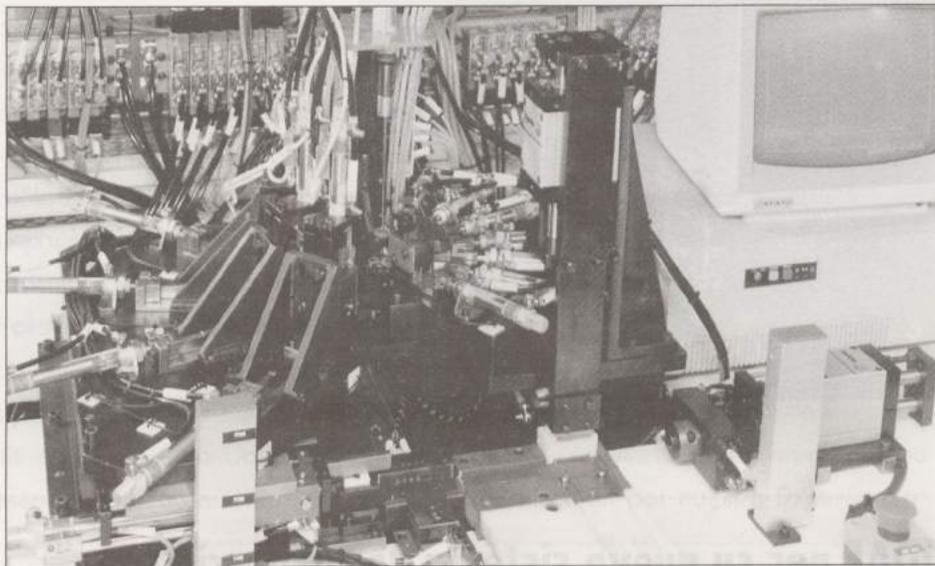
La instalación está basada en un nuevo sistema de calefacción desarrollado por Leako en el marco de un programa de investigación en colaboración con el centro tecnológico Ikerlan.

El sistema dispone de las ventajas de los sistemas centralizados en cuanto a economía, calidad de servicio y seguridad, junto con la flexibilidad de funcionamiento y racionalización de reparto de gastos inherentes a las instalaciones individuales.

Este sistema domótico permite al usuario la lectura de consumos y la programación de sus necesidades de calefacción y agua caliente cómodamente desde un pequeño panel de control situado en el interior de la vivienda. Asimismo, se obtienen ahorros en el coste energético del orden del 50% frente a sistemas individuales y del 30% frente a los centralizados, además de eliminar ciertos aspectos constructivos que simplifican significativamente la obra.

**Su objetivo era desarrollar un sistema de montaje automático y flexible de cerraduras de alta seguridad.**

## Concluye exitosamente el proyecto EUREKA EU-763 liderado por FAGOR SISTEMAS



**L**a Secretaría Internacional del Programa de cooperación y desarrollo tecnológico EUREKA ha emitido una declaración en la que reconoce el éxito tecnológico del proyecto EUREKA EU-763 que las empresas FAGOR SISTEMAS y WINHKHAUS, compañía cerrajera radicada en la región alemana del Rhur, han impulsado desde 1992 con el objeto de desarrollar un sistema de montaje automático y flexible de cerraduras de alta seguridad.

La colaboración mantenida por ambas empresas en el marco del referido proyecto europeo ha permitido la automatización de la globalidad de las

fases del montaje final de las cerraduras de alta seguridad, combinando dichas labores con sistemas de control de calidad en proceso en un contexto dirigido a la garantía de calidad unitaria de los fabricados.

En el contexto del mencionado proyecto de investigación, FAGOR SISTEMAS ha suministrado a WINHKHAUS dos sistemas prototipo de montaje final de cerraduras que la referida empresa ha implantado en su factoría de Münster (Alemania) y en la que dispone en Grüdig, localidad austríaca cercana a Salzburgo.

FAGOR SISTEMAS agradece desde estas líneas el apoyo brindado por la

Dirección General de Tecnología del Ministerio de Industria y Energía y por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) al financiar parcialmente los desarrollos del Proyecto EUREKA EU-763 Famos-Falock a través del Plan de Automatización Avanzada.

### Nuevos pedidos

Por otro lado, FAGOR SISTEMAS suministrará un sistema de seguimiento y control de la producción a la firma gallega Rianxeira, mediante la cual esta empresa se dotará de una herramienta de análisis informatizada para acometer mejoras de rendimientos en su actividad productiva.

Asimismo, la planta productiva que la multinacional francesa de telecomunicaciones ALCATEL dispone en Madrid ha encargado a FAGOR SISTEMAS la ampliación de un importante proyecto informático realizado el pasado ejercicio y cuyas prestaciones se centran en el ámbito del "seguimiento y monitorización de la producción con extensiones al control estadístico de procesos (SPC) de las líneas de producción y montaje de placas electrónicas para centrales telefónicas".

Por último, también hay que significar que CIMA ROBOTIQUE, empresa filial de FAGOR SISTEMAS en Francia, se ha adjudicado dos nuevos proyectos. El primero consiste en el suministro a la multinacional americana Rockwel de una instalación robotizada para el montaje y control automático de mecanismos de elevación de automóviles. El segundo se basa en la realización de una compleja instalación de montaje de módulos eléctricos y tapas de reducto de motores limpiaparabrisas para la firma francesa VALEO.

**Tendrá una duración de 504 horas  
y está dirigido a directivos y técnicos de  
empresas industriales**

## VI edición del Máster en Dirección de Producción

J.M.F.

**P**or sexto año consecutivo Mondragon Eskola Politeknikoa convoca el Máster en Dirección de Producción. Un máster dirigido específicamente a directivos y técnicos de empresas industriales y cuya finalidad es la de capacitar a profesionales que desempeñan o vayan a desempeñar cargos de responsabilidad en el ámbito de la empresa industrial, para gestionar sistemas productivos orientados a incrementar la competitividad de la empresa.

Una vez concluido el máster el asistente estará capacitado para efectuar el diagnóstico de producción de empresas industriales, diseñar el modelo de gestión industrial adecuado, planificar las acciones necesarias para su implantación, y establecer el proceso de mejora continua de los sistemas de producción.

### Programa

Con un permanente enfoque de empresa orientada al cliente, el programa recoge la filosofía de la Producción Ajustada y las técnicas y herramientas específicas para ello. El máster se desarrolla a través de módulos temáticos en los que además de las exposiciones teó-

ricas de tipo conceptual se analizan -a través de casos prácticos, visitas técnicas, y aplicaciones reales- la problemática propia de las empresas de nuestro entorno y las dificultades más frecuentes, así como el modo de resolverlas.

### Plazas limitadas

La duración del programa será de

504 horas, 384 lectivas y 120 para la realización del proyecto. El número de plazas está limitado a un máximo de 20 alumnos y las personas interesadas en realizarlo deberán cursar la solicitud preparada -al efecto y presentarla en Eskola Politeknikoa antes del próximo 30 de noviembre.

Para la obtención del título "Máster en Dirección de Producción" será condición "sine qua non" haber asistido



como mínimo a un 80 % de las sesiones, superar las evaluaciones correspondientes y presentar un proyecto práctico de aplicación industrial.

Las personas o empresas interesadas que deseen inscribirse o solicitar más información pueden dirigirse a Isabel Mangana de Eskola Politeknikoa (79 47 00).

## CARTAS

### La solidaridad conduce al Estado de Bienestar

**A**provechando que la revista T.U. Lankide adelanta el tema que va a ser tratado en su próximo número me permito escribir sobre el "Estado del Bienestar".

Una constante humana, que se soporta muy mal es la diferencia existente entre "deber ser" y el "cómo es", dicho de otra forma: el desajuste entre lo que se "predica" y lo que se "practica".

Y como toda constante que se precie, ésta, puede verse, también en lo que al "estado de bienestar" se refiere en nuestra propia organización, es decir en Lagun-Aro. La raíz, el primer impulso del objetivo del bienestar para todos, surge en y por la solidaridad. El sentimiento de solidaridad conduce a la postulación del Estado del Bienestar pero su organización y reglamentación deriva en burocracia como la noche sigue al día.

Posiblemente es algo inevitable y desde luego no negativo por definición, pero si es algo a cuidar con sentido crítico.

El sentimiento solidario es una virtud que empuja a la generosa realización de actuaciones de ayuda material, moral, cultural, incluso a sacrificios personales tal y como está llena la pequeña historia de nuestra experiencia.

Pero la realidad es que hablar de virtud parece un despropósito al referirnos a los "negocios" de la Seguridad Social propia. Al menos es una exageración. Por mi parte, confieso no haberla oído jamás... o mejor, lo que es más grave, no haberla oído, en las conversaciones sobre temas de Lagun-Aro, más que en forma irónica; no recuerdo haberla leído en los Estatutos y Reglamentos, como si imprimir la palabra "virtud" fuera un atrevimiento y un desprecio a la racionalidad económica.

Sin embargo la virtud de la solidaridad, rectamente interpretada no es una limitación a nuestras posibilidades de actuar eficazmente. Es, debe ser, el voluntario ejercicio de una característica esencial y distintiva del cooperativista.

La solidaridad (la pasión por la solidaridad es el primer distintivo cooperativo) es un hábito que desarrolla las potencias operativas de los socios y de las cooperativas y que las lleva a hacer y a hacer bien lo que hay que hacer. Pero los hábitos se adquieren por aprendizaje, por la reiteración de los actos.

Y esta es, precisamente, mi petición a Lagun-Aro: que invierta en educar, comunicar y difundir la virtud de la solidaridad superando el fácil recurso de la aplicación normativa y al mero planteamiento burocrático de los temas del Estado del Bienestar.

Las personas que trabajan en Lagun-Aro, y más los que la dirigen, tienen el compromiso histórico de ayudar a los socios y sus familiares a desarrollar las virtudes solidarias operativizándolas en cada prestación y en cada acto mutualista. Esta necesidad es consecuencia inmediata de su "razón de ser" por el que fue constituido y por "razones externas" porque produce efectos en la consolidación del modelo cooperativo en el ámbito cultural del propio entorno social (y empresarial).

Es buena una mayor presencia de Lagun-Aro como elemento básico de solidaridad y del Estado del Bienestar en los foros educativos, en la propia revista T.U. Lankide, en Congresos y en general cualquier otro ámbito social donde se deba impulsar la solidaridad creativa de eficacia social y económica.

¡Por favor no quedemos en la aplicación normativa!

**José M<sup>a</sup> Larrañaga**

# al Director

## El aprendizaje del euskera

**V**arias eran hasta ahora las excusas que en torno al no aprendizaje del euskera había tenido oportunidad de oír: "soy malo para los idiomas", "soy mayor para estas cosas", "eso es más difícil que el árabe", etc., pero la que nos ofrece Alberto Albaizar en la habitual sección "El personaje" del TU correspondiente al mes de octubre no tiene desperdicio.

Después de contarnos que sabe francés, inglés, italiano y alemán (me imagino que también castellano) contesta a la pregunta "Y el Euskera" de la siguiente manera:

"- Yo soy natural de Bilbao, que en mi opinión no ha sido el sitio idóneo para aprenderlo y practicarlo".

¿Serán "euskaltegis" fantasmas todos los de Bilbao? ¿Tal vez es más normal oír a los bilbainos en comercios y bares dirigirse en italiano que hacerlo en euskera? ¿en qué zona de Bilbao puede uno practicar el francés con la gente de la calle?

Habíamos oído hablar de la cosmopolita Bilbao pero nunca hasta el punto de que la práctica del alemán e inclu

so el inglés fuese cosa habitual y la ciudad el sitio idóneo, que no siéndolo para el euskera le ha evitado el aprenderlo.

Bilbao, como tantos otros sitios de Euskal Herria sólo es idóneo en materia de idiomas para el aprendizaje del castellano.

Hecho en falta que tanto éste como otros personajes de estudios y "curriculums" mareantes no respondan echándole valor, cuando les preguntan por el euskera, que no lo estudian porque no sirve para nada, porque en el mundo en el que ellos se mueven el romanticismo queda fuera de lugar y mucho me temo que, salvo excepciones o por obligación, el estudio del euskera en adultos no pasa de ser, desgraciadamente o no, una cuestión romántica.

**Pako Alvarez  
Fagor Ederlan**

**Estimado lector/a:**

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

**Irakurle agurgarria:**

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

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

**Berriketa erreza du gizon honek, eta oso atsegina gainera. Danobateko idazkari nagusia da, eta komunikabideetako ohizko kolaboratzailea.**

**J. M. F.**

**Lagun-Aroko lehendakariordea, Danobateko idazkari nagusia, komunikabideetako ohizko kolaboratzailea, hitzaldiak ematen duena... Ez al da gehiegi?**

Izan like. Baina horrek ere bere kostua badu: ordu asko, geroz eta diotria gehiago eta geroz eta nekatuagoa ibili behar izatea.

**Karmelo, dagoeneko gizon publikoa bihurtu zara.**

Horrenbeste urte komunikabideetan azaldu eta gero normala da ezaguna izatea. Orain, gizon publikoa, gehiegi dela uste dut.

**Eta plaza gizona ere bai.**

Hori ere urteek dakarte. Batzuk kailuak eskutan izaten dituzte, beste batzuek aurpegian.

**Nola sentitzen zara telebistako kameren aurrean?**

Hasieran urdurik baina gaur egun nahiko ondo, bereziki jorratu beharreko gaia ondo ezagutzen badut.

**Telebista zalea zara?**

Ez, ez naiz oso zalea. Denbora askorik ez daukat telebista ikusteko.

**Idazteko zaletasuna ere baduzu.**

**Zer da, lanbide frustratua?**

Keba! Txikitatik datorkidan ohitura da. Afizioa erdi ofizio bihurtu da. Dagoene-

# Karmelo Urdangarin

**DANOBATEko bazkidea**



ko Correorako 1000 artikulutik gora idatzi ditut eta beste horrenbeste DVrako.

**Eta TUn 100dik gora?**

Bai hala da. Eta gustura egiten ditut TUrako artikulua hauek. Antzinakoak egiteak bere ikerketa lana badarama baina gustura egingo ez banu ez nitzuke idatziko.

**Gauza guztien gainetik ekonomista?**

Ez, egin ditudan ikasketengatik ez naiz ekonomista.

**Zer zara ba?**

"Profesor merkantil" izeneko ikasketak ateratu nituen. Ikasi nuenean ekonomista titulurik ez zegoen. Hori beranduago etorri zen.

**Edozein modutan ekonomilari lanak egiten dituzu, ezta?**

Gauza bat da unibertitatean ikasten duzuna, baina bizimodua ere unibertitate ederra da.

**Zu zeu poeta samar ere bazara.**

Utopia zeharo beharrezkoa da bizitzaren honetan. Badakizu, utopikotzat jotzen diren gauza asko egin egiten dira nahiz eta hasieran ezinezkoak zirela pentsatu.

**Erretzen al duzu?**

Ez.

**Edan?**

Noizean behin zeozer, baina oso gutxi.

**Eta ...?**

Ahal dudan guztia, baina zoritxarrez geroz eta gutxiago.

**Kooperatibista izatearekin pozik?**

Organizazio aldetik gure enpresa erdugarria dela uste dut. Orain, dauzgun konpetitzeko posibilitateak magnifikatzen ari direla uste dut. Irudi onegia ematen edo saltzen ari garela uste dut, eta horrek bere faktura pasatuko digu.

**Etorkizuna nola aurriztatu duzu?**

Alde batetik preokupazioarekin, solidaritatea, demokrazia eta beste balore batzuk bigarren planoan izteko arriskua ikusten dudalako. Eta bestetik itxaropenarekin, orain arte jakin izan dugulako arazoei konponbideak bilatzen.

**Betaurrekoak aldatzeko asmorik?**

Dagoeneko 25 urte egin ditut hauekin. Ez nitzuke aldatu nahi baina geroz eta gutxiago ikusten dudanez, ez dut beste erremediorik izango.

**“Bizimodua unibertitate ederra da”**



**MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA**