

# TFU

L A N K I D E

MCC ren bilakaera  
**ORO HAR,**  
1995ean **BAINO HOBETO**

ORONA PRESENTA  
SU NUEVA GAMA  
DE ASCENSORES

antzinak  
**REJEROS**

# LA EVOLUCIÓN DEL EMPLEO INDUSTRIAL

# TU

LANKIDE



**TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),**  
Aita José M.º Arizmendiarrietak  
1960.eko irailean sortutako aldizkaria

#### ARGITARATZAILEA:

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)

Azatzta. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefonoa: (943) 79 79 99

Faxa: (943) 77 07 88

Posta elektronikoa: lankide1@sarenet.es

#### ZUZENDARIA:

Javier Marcos.

#### ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

Lehendakaria:

José M.º Ormaechea.

Kontseilariak:

Rafael Amozarrain.

José Ramón Elorza.

Jesús Goienetxe.

José M.º Larrañaga.

Juan Leibar.

José Luis Rubio.

Carmelo Urdangarin.

#### DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquiros.

#### IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. I. BI-2583-89



© MATZA, S.L. (Inkagatari), dago kopuraketa, partziala rubra osua, jatorria eta, bera kasuan, egilea argitaratze eta bida.

T.U. Lankidearen erredeko aldizkariak aldizkariaren udierazitako esamen eta inbizio erantzukizunak ez da derrigor bere gain hartzen.

## bitz gutxitan

# Enplegu industrialia



1997 ekitaldia martxan dagoela, gainbegiratu eman nahi izan diogu ale honetan enplegu industrialaren bila-kaerari. Arlo honetan orain arte egin-dako lana ez da urria izan, baina dagoeneko Korporazioak erronka berriak ezarri ditu enplegu industrialak sorrarazteko.

## Evolución de MCC

# En conjunto, mejor que en 1995

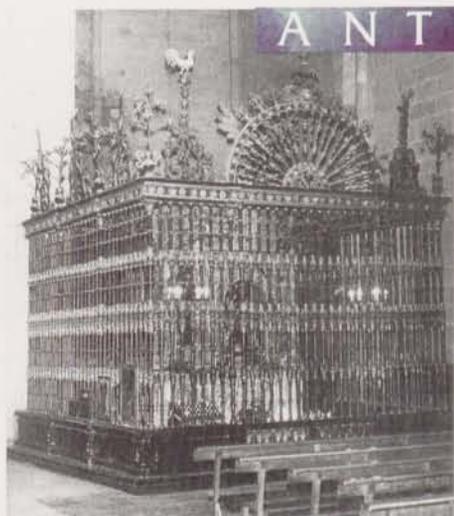
# 14

Al finalizar el año las ventas del Grupo Industrial alcanzaron los 275.775 millones de pesetas, un 11% más que el ejercicio anterior; se han creado cerca de 800 puestos de trabajo y se duplicarán los excedentes de 1995.

El Grupo Financiero culminó su gestión con unos resultados muy positivos.

## ANTZINAKOAK

### REJEROS



Tradicionalmente han sido los maestros forjadores, cerrajeros y relojeros los que se han especializado en la fabricación de rejas de hierro, pasando a ser conocidos como rejeros, pero sin que llegaran a constituir un gremio o colegio específico. En nuestro país ha sido suficientemente conocida la destreza de los "artesanos" de este oficio.

© MATZA, S.L. (Inkagatari), dago kopuraketa, partziala rubra osua, jatorria eta, bera kasuan, egilea argitaratze eta bida.

T.U. Lankidearen erredeko aldizkariak aldizkariaren udierazitako esamen eta inbizio erantzukizunak ez da derrigor bere gain hartzen.

## Jubilados jubilosos

Cada vez son más las empresas de la Corporación que han apostado por impartir cursos específicos para preparar a sus socios de cara a su posterior jubilación. Esta innovadora iniciativa está haciendo las delicias de los participantes, que han acogido con agrado la constitución de un foro en el que reflexionar en torno a la jubilación.



## Acuerdo de colaboración Rochman-Gallet



La Cooperativa Rochman logra un importante acuerdo de colaboración y distribución en exclusiva para España de los productos Gallet en instalaciones de transporte de equipajes.

## ORONA tds, igogailu berriak

Hernaniko kooperatiba honek bere igogailu berriak aurkeztu ditu. "ORONA tds" jarri diote izena, izan ere aparatu hauek egiteko ardatz nagusiak teknologia, diseinua eta zerbitzua izan dira.



## CIM Multimedia

El Centro de Idiomas de Mondragón (CIM) pone en marcha un sistema interactivo de enseñanza de idiomas que combina las prestaciones de los ordenadores multimedia con clases de conversación y tutorías con los profesores.

*editorial* 4

**Un compromiso histórico**

*en portada* 5

**La evolución del empleo**

**industrial en MCC** .....5

**¿Es posible crear**

**empleo competitivo?** .....8

**MCC y la promoción**

**industrial** .....11

*evolución  
de MCC* 14

*3ª edad* 18

*aula  
cooperativa* 18

*antzinakoak* 20

*estrategias  
de empresa* 24

*begi berri* 26

*kooperatibetako  
berriak* 30

La Corporación Mondragón ha sido desde su nacimiento, hace ya cuarenta años, un importante agente en la creación de empleo, durante las tres primeras décadas eminentemente industrial, si bien en los cinco últimos años la componente sectorial ha concedido un peso creciente a los servicios, por mucho que la mayoría del empleo siga estando actualmente en el Grupo Industrial.

La creación de puestos de trabajo no ha sido un hecho casual, antes bien se fundamenta en valores guía que han servido de norte al desarrollo cooperativo, entre los que ocupan un primer rango el concepto del trabajo y el de la solidaridad con el entorno.

Sustentada en estos valores la Corporación ha logrado alcanzar una importante posición relativa en el empleo industrial de la C.A.V., donde tiene mayor presencia, con una cuota máxima del 7%, alcanzada precisamente en 1995, a pesar de que permanece estable el número de cooperativas.

En circunstancias como las actuales en que el paro acosa con urgencias insoslayables y la sociedad en su conjunto, parece asumir con fatalismo que ésta va a ser la situación en el futuro, mientras los especialistas intentan descubrir las causas como paso previo para aportar soluciones, puede resultar más conveniente que nunca recordar que la concepción del trabajo como componente básico de la dignidad humana y la solidaridad como vínculo de relación con los que nos rodean, permitió en el pasado y permite ahora crear nuevas opciones de trabajo.

La Corporación, desde el reconocimiento de lo aportado, debe preguntarse si es todo lo que puede hacer, si se han agotado ya las vías para mejorar la respuesta, si se pone todo el esfuerzo, todos los medios y, principalmen-

te, toda la voluntad. Ser el primer Grupo Industrial del País, compromete a mucho, y en determinados medios se esperaría una posición clara de liderazgo en la búsqueda de caminos inéditos o poco transitados todavía.

Los valores históricos no han perdido vigencia, antes al contrario nunca han tenido una explicitación tan clara y participada a través de los respectivos Congresos. Al definir dentro de los Valores Corporativos el referido al Compromiso Social se dice que:

***“El desarrollo armónico de la Corporación debe contribuir a la generación de empleo y a la promoción económica y humana de su entorno social...”***

Descendiendo de nivel, dentro de las Políticas Empresariales vigentes para el período 1.997/2.000 y en concreto en la Política de Empleo se recoge que pretende “generar empleo en nuestro entorno social y en el contexto internacional soportándolo en el desarrollo de los negocios de la Corporación y en la mejora de la posición competitiva de los mismos...”.

Estos enunciados constituyen compromisos vigentes que no pueden quedar en proclamaciones solemnes, antes al contrario deberán concretarse en objetivos medibles dentro del Plan Estratégico 1.997/2.000 en proceso de análisis y aprobación por los órganos corporativos en los próximos meses.

Alcanzar el mayor grado de eficacia en la respuesta al problema más lacerante de la sociedad reclama un estado de ánimo positivo, asentado en la responsabilidad de los que tienen trabajo frente a los desempleados, conscientes de que generar empleo industrial es posible y de que la Corporación (Cooperativistas, Cooperativas, Agrupaciones y Divisiones) tiene obligación de ser consecuente con los valores que la inspiran. **TU**

## Un compromiso histórico

El autor del artículo señala que durante los tres últimos años se han creado **1.886 puestos de trabajo industriales** medios en MCC, a un ritmo de incremento anual del 4,4%. Destaca asimismo la **positiva evolución** experimentada a lo largo de 1996, y apunta que es necesario continuar en esta línea de **desarrollo y compromiso** con nuestra sociedad.

# La evolución del empleo industrial en MCC

JOSÉ I. GARATE, DIRECTOR SECRETARIA TÉCNICA DE MCC



La positiva evolución del empleo en nuestro Grupo Industrial durante el recién terminado año 1996 no es una novedad, dado que mes tras mes hemos seguido atentamente su favorable trayectoria desde diferentes referentes estadísticos. Por ello, ya conocemos que la plantilla total al 30.11.96 alcanzaba los 15.864 puestos de trabajo, lo que representa el 53% del empleo total ocupado por la Corporación. Igualmente sabemos que en el período Diciembre 95 a Noviembre 96 se ha propiciado un incremento del empleo industrial de 774 puestos de trabajo, que desde una perspectiva más rigurosa se reducen a 571 cuando lo medimos en términos de puestos de trabajo medios mensuales, concretamente el 3,8% de variación relativa.

## Evolución favorable

Este favorable comportamiento del empleo también ha contribuido a reducir las prestaciones de Ayuda al Empleo de Lagun Aro en un 46% en relación al ejercicio anterior y ha permitido aflorar un diferencial positivo sobre las cuotas de 1.469 millones de pesetas hasta finales de Noviembre, superando los objetivos del Plan de Gestión en más de 200 millones de pesetas.

Si comparamos el 11% de desarrollo de las ventas industriales hasta Noviembre con el citado aumento del 3,8% de los puestos de trabajo medios, podemos comprobar que el crecimiento del empleo ha estado acompañado por una importante mejora de la productividad del Grupo Industrial, una de las claves

esenciales que permiten la creación de empleo estable. Con todo no podemos dejar pasar por alto el hecho de que sólo se haya conseguido el 97% del nivel de productividad previsto en los planes de gestión para 1996.

### Vocación de desarrollo

La creación de empleo viene siempre de la mano del desarrollo, y se autoalimenta dado que el crecimiento del empleo genera a su vez desarrollo; pero para crecer, tanto en términos de País como en el plano

de las empresas, es necesario tener una verdadera vocación de desarrollo, y no sólo pregonarlo, hay que ser consecuentes adoptando las medidas que sean necesarias para diferenciarnos ventajosamente en los escenarios más competitivos.

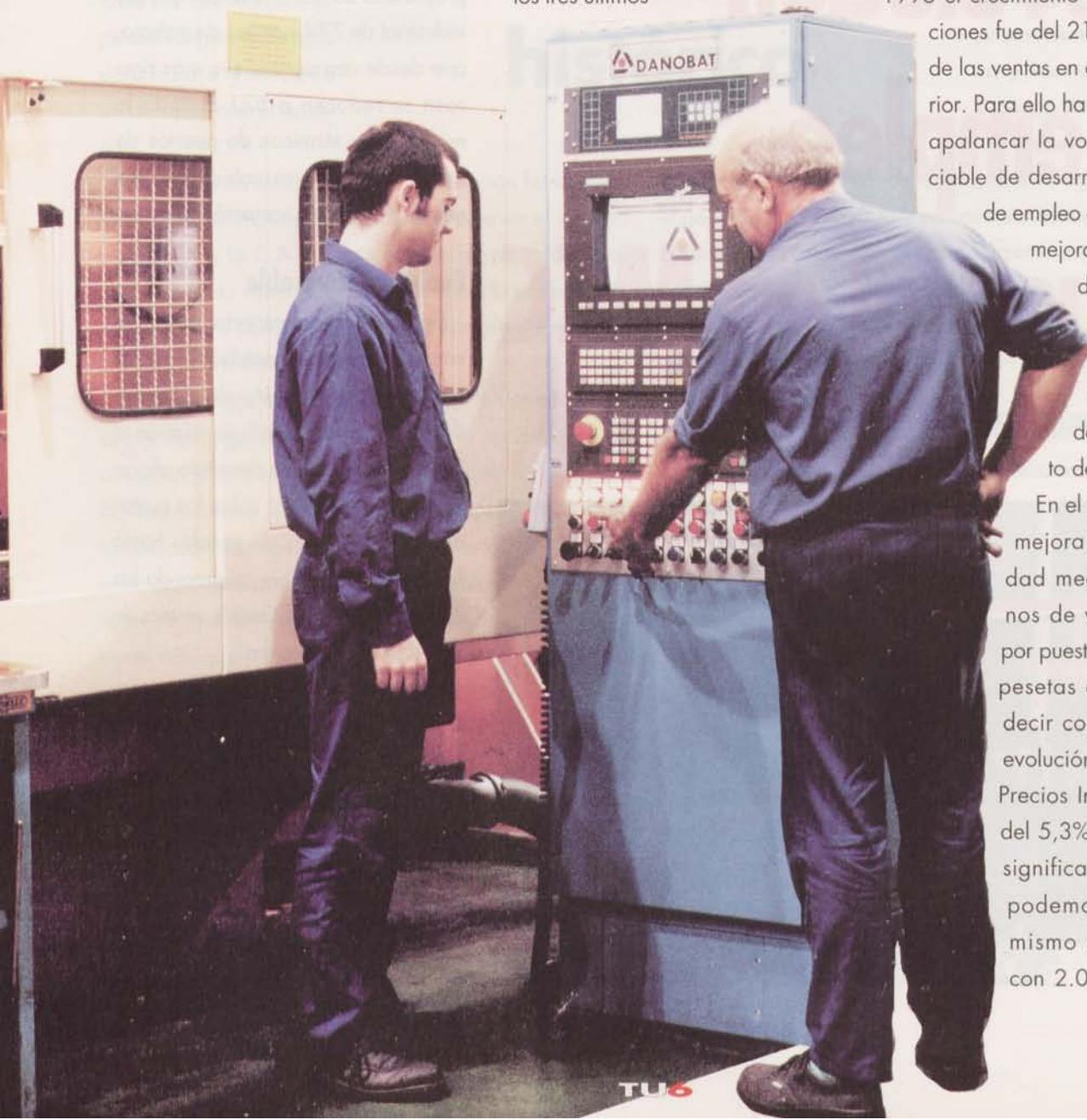
En MCC hacemos gala permanente de nuestra vocación de desarrollo y como tal se recogía como uno de los cinco Objetivos Básicos del Plan Estratégico Corporativo culminado brillantemente en 1996 y se renueva en la proyección estratégica hasta el año 2000. De hecho, en el plazo de los tres últimos

años, período abarcado por el anterior Plan Estratégico Corporativo 94-96, se ha registrado un crecimiento neto del empleo en el Grupo Industrial de 1.886 puestos de trabajo medios, que suponen un índice de incremento anual acumulativo del 4,4%.

Para conseguir crecer, nuestras cooperativas industriales han tenido que competir "a codazos" en los mercados internacionales más agresivos y poner un contrapunto de dinamismo a la atonía del mercado interior. Sin remontarnos más lejos, sólomente en 1996 el crecimiento de las exportaciones fue del 21% frente al 5% de las ventas en el mercado interior. Para ello ha sido necesario, apalancar la vocación irrenunciable de desarrollo y creación

de empleo con importantes mejoras de productividad, fruto del esfuerzo e inteligencia aportados desde cada puesto de trabajo.

En el último trienio la mejora de productividad medida en términos de valor añadido por puesto de trabajo en pesetas constantes, es decir corregida con la evolución del Índice de Precios Industriales, fue del 5,3% anual. Lo que significa que en 1996 podemos producir lo mismo que en 1993 con 2.000 puestos de



trabajo menos, consecuentemente el desarrollo del Grupo Industrial en este período ha permitido generar un empleo bruto de casi 4.000 puestos que, finalmente se traducen en un crecimiento neto del empleo de los anteriormente citados 1.886 puestos de trabajo.

## Asumir nuevos riesgos

Por todo lo anterior podríamos experimentar un cierto sentimiento de satisfacción, amplificado por la generación de empleo desde el Grupo de Distribución. Sin embargo, sería un sentimiento vano ya que en este terreno queda mucho por hacer desde una actitud responsable con la gravedad del problema para nuestro País. Además, en la práctica, sólo hemos conseguido recuperar el empleo perdido por el Grupo Industrial en el anterior trienio 91-93.

Parece mejor que reforcemos la convicción de que el desarrollo además de ser una vocación característica de MCC, es una verdadera necesidad para consolidar nuestros puestos de trabajo y poder seguir ofreciendo nuevas oportunidades de trabajar a quienes quieran acompañarnos en esta apasionante experiencia.

Al mismo tiempo hemos de ser conscientes de que el desarrollo requiere capacidad de asumir nuevos riesgos, pensar estratégicamente en términos de futuro, gestionar diferenciales competitivos y capitalizar nuestros balances de forma que tengamos recursos para afrontar nuevas inversiones y potencial de repuesta proporcional al riesgo comprometido. **TU**

## El compromiso social

**Frente a las innegables ventajas de nuestro modelo cooperativo, tenemos una**

**clara limitación financiera para reforzar nuestros Fondos Propios, dado que el recurso a las ampliaciones de capital está constreñido por las exiguas capacidades de nuestras propias economías familiares. Por ello cobra especial relieve la autofinanciación por la vía de la capitalización de los resultados junto con los apoyos extraordinarios que puedan instrumentarse desde los recursos aportados al Fondo Central de Intercooperación.**

**Incentivados por la necesidad de dar respuesta a esta limitación del sistema y desde una actitud autoresponsable debemos buscar el equilibrio en el reparto de la riqueza que somos capaces de generar (valor añadido) en unos mercados cada día más competitivos y globalizados, de forma que, una vez descontados los gastos financieros y las amortizaciones que tienen un claro carácter estructural a corto plazo, propiciemos una distribución equitativa entre los socios trabajadores (anticipos laborales) y la cooperativa (excedentes netos) que conjugue la cobertura de las necesidades individuales con las exigencias colectivas de desarrollo.**

**Priorizar el reforzamiento patrimonial de las cooperativas frente a la opción de mejorar nuestra capacidad de consumo individual, nos conduce a un posicionamiento coherente y responsable con nuestra vocación de desarrollo y compromiso social de generación de empleo. En esta misma dirección y desde el reconocimiento de las diferentes situaciones de cada cooperativa se han orientado todas las recomendaciones del Consejo General durante el último trienio en relación con la aplicación anual de la Política de Retribución al Trabajo.**

“ En 1996 el crecimiento del empleo ha estado acompañado por una importante mejora de la productividad del Grupo Industrial ”.

El autor sostiene que es posible crear empleo competitivo hoy en día y afirma que son las **empresas ya existentes** las únicas capaces de **consolidar actividades** de cierta envergadura. Además, alude a nuestro **"código genético corporativo"** como agente de responsabilidad en la creación de empleo.

# ¿Es posible crear empleo competitivo?

ÑAKI DORRONSORO, DIRECTOR DE LKS CONSULTORES

**M**i respuesta a este comprometido asunto, es rotundamente afirmativa, por el simple hecho de que, en la realidad, se crea empleo permanentemente.

Aunque resulte un poco reduccionista, una ciudad, región, corporación, comarca, o comunidad autónoma pueden ser considerados como un sistema empresarial y, por tanto, aplicárseles criterios de gestión, utilizando procedimientos de análisis, estableciendo objetivos claros y evaluando resultados.

Desde este punto de vista, nuestro problema consiste en que las generaciones totales de empleo no contrarrestan el empleo que, también permanentemente, se destruye.

## Creación-destrucción de empleo

Desgraciadamente, durante lo últimos veinte años la destrucción de puestos de trabajo ha superado a la creación de los mismos, convirtiendo el paro en uno de los problemas más graves de nuestra sociedad. Pero a pesar de ello, sigo afirmando que es posible crear puestos de trabajo competitivos, porque durante todos estos años, determinados agentes, empresas, emprendedores individuales, administraciones, corporaciones, ... han sido capaces de hacerlo, con voluntad manifiesta, asumiendo grandes riesgos, aportando importantes esfuerzos, recursos humanos y económicos.

Desde un punto de vista macroeconómico, para crear empleo en nuestro país caben tres vías: atraer inversión extranjera, mejorando la competitividad país (entendida en



términos de infraestructuras, costes de implantación y operaciones, etc.), desarrollo-expansión-diversificación de grandes y medianas empresas existentes y generación de nuevas actividades.

El modelo económico clásico ha mantenido que el desarrollo de un territorio depende del grado de concentración del capital, de la existencia de grandes empresas-corporaciones, hoy en día, a nivel mundial, y de la creación de nuevas industrias importantes. La crisis de 1973-1975, provocó una serie de experiencias de desarrollo económico, como en la Región de Emilia, en Escocia, y otras, de las que surgen nuevos modelos, como el de la indus-

trialización difusa, caracterizados por la presencia de pequeñas y medianas empresas con una red de relaciones de cierta consideración en algún sector determinado. Esta idea está muy cercana a la que ahora denominaríamos el desarrollo de micro o miniclusters.

A lo largo de los últimos 10 a 15 años, la teoría y la práctica, si nos fijamos en la cantidad de papel publicado, se ha preocupado principalmente, de la tercera modalidad apuntada anteriormente: la creación de nuevas actividades, con el apellido de moda, que sean innovadoras. Evidentemente, el desarrollo de la industria existente ha sido tratado como un problema de competitividad, responsabilidad principal del propio empresario y, la atracción de inversión financiera como una cuestión genuinamente pública.

### Iniciativas públicas

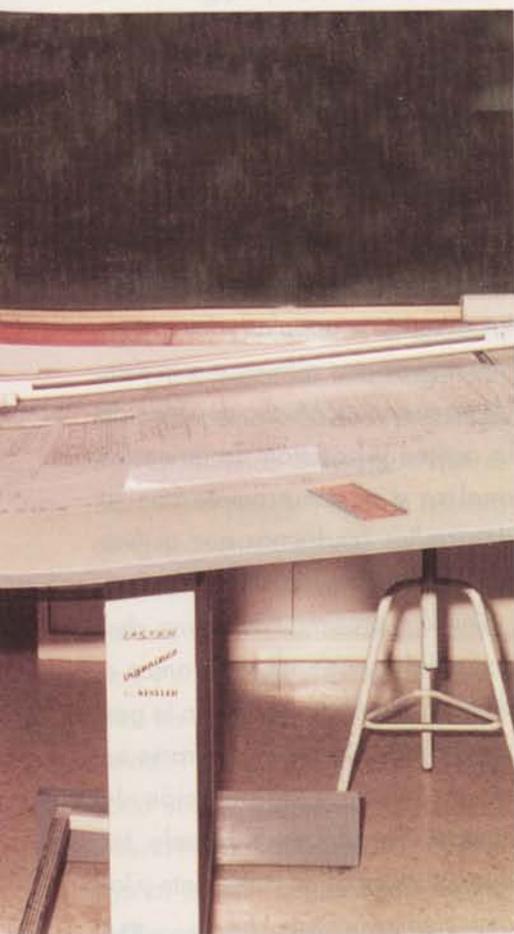
La proliferación de mecanismos, programas y modelos puestos en práctica, la mayoría de las veces por iniciativas públicas -europeas, estatales, autonómicas, comarcales y locales- es impresionante: "Tecnópolis", parques tecnológicos, sociedades de desarrollo regional, centros de empresa e innovación, incubadoras de empresas, industrialdeas, agencias de desarrollo comarcal, etc. Su función es la creación de un entorno favorable para la consolidación de nuevas actividades, estimulando la promoción, generando una cultura empresarial, más moderna y abierta. Asimismo, se pretende promover la transferencia del saber aca-

démico (universidad) y tecnológico (centros tecnológicos) al mundo económico, bajo la forma de empresas competitivas e innovadoras.

En las circunstancias actuales, miles de jóvenes, con formación específica, ganas de trabajar y buenas ideas, no encuentran su lugar en el mercado laboral. Pero aunque una buena idea, soportada por un promotor agresivo, es la base de un buen proyecto empresarial, con esto no basta, y el gran problema con que se encuentra los nuevos creadores es el de la financiación, a pesar de que la mayoría de sus proyectos van dirigidos a actividades de baja capitalización al tratarse de microempresas de servicios. En la Unión Europea, cada año nacen dos millones de estas empresas y el 50 por cien no supera los cinco años de vida.

Todas, o la mayoría, de las iniciativas citadas anteriormente, tratan de generar un clima que incremente el número de proyectos, proporcionando apoyo a los mismos en aspectos problemáticos como la formación en gestión de los promotores, asistencia técnica y logística, financiación e infraestructura y, de esta manera consolidar estas iniciativas en sus primeros años.

Pero todo este esfuerzo, que está generando unos ciertos resultados, está dirigido a uno de los segmentos posibles de generación de empleo, pero no el que potencialmente es el más importante. Sigo pensando, que el área más relevante, al que muchas veces no se presta suficiente atención es el del desarrollo de las empresas y corporaciones existentes. Una cosa es



el esfuerzo requerido para despegar y situar a velocidad-alta de crucero una ala-delta y, otra, hacer lo mismo con un DC-10. Los únicos agentes capaces de consolidar nuevas actividades de cierta envergadura, son las empresas y corporaciones existentes, con cierta magnitud y proyección.

porque consecuentemente con lo anterior hemos mantenido en nuestra organización instrumentos y funciones específicas para ello, al margen o en paralelo, con las actividades productivas corrientes. Y en tercer lugar, porque hemos asumido muy en serio los enormes esfuerzos humanos, eco-

des empresariales y de servicios, importantes.

¿No será que estamos asistiendo a una mutación de nuestro código genético corporativo? ¿Existe en este país un proyecto mínimamente compartido por los agentes económicos, en el que el desarrollo y la creación de empleo se erigen en objetivo principal?

Últimamente, he escuchado a nuestro presidente, Antonio Cancelo, una idea que me agrada. El mundo es enorme, las oportunidades insospechadas, tenemos que sacudirnos de ese espíritu por conservar y defender lo que tenemos, porque esta actitud defensiva es la mejor para perderlo todo.

Recurriendo a las ideas de una escuela de pensamiento estratégico de actualidad, aquella que se basa en una visión de los recursos o capacidades internos de las organizaciones, pienso que disponemos de recursos humanos, económicos e infraestructurales de importancia. El campo en el que hacer florecer nuevas iniciativas es muy amplio. Todas las estrategias actuales y futuras tienen argumentos a favor y argumentos en su contra. Mucho depende de la actitud y posición de quien las analiza y se compromete con su desarrollo. Tendremos que activar nuestro código genético corporativo.

Quizá el próximo symposium, después del que en marzo vamos a dedicar a la participación en la gestión empresarial, deba centrarse en los mecanismos de creación de empleo utilizados en el pasado, los que practicamos en el presente y los que imaginemos en el futuro. **TU**



## MCC y el empleo

Las cooperativas de MCC hemos conseguido superar una dificultad aparentemente insoluble, crear y consolidar actividades empresariales de niveles medio-altos de capitalización, con socios que, en principio, no disponen de capital. Lo hemos hecho, en primer lugar porque nuestro código genético cultural ha estado determinado por una voluntad de crecer, desarrollarse y crear puestos de trabajo competitivos. En segundo lugar,

nómicos y los riesgos inherentes a la creación de nuevas actividades.

Disponemos de los elementos y factores de los modelos de desarrollo tanto antiguos como modernos. De una dilatada experiencia en el lanzamiento tanto de proyectos pesados como ligeros. Tenemos centros tecnológicos de primera línea, universidades, cooperativas que producen y aplican conocimiento en gestión empresarial, incubadoras de empresas, entidades financieras, activida-

# MCC

El autor del artículo analiza cuáles son los **retos** de la Corporación en este terreno y asegura que la **promoción industrial** será uno de los ámbitos importantes de actuación de MCC en los próximos años.

# y la promoción industrial

JOSÉ M<sup>º</sup> USATORRE, TÉCNICO DE PROMOCION INDUSTRIAL DE MCC

## Escenario

La Promoción Empresarial, conjunto de actuaciones que pretenden alcanzar el objetivo básico de Desarrollo aprobado y comprometido en el IV Congreso, va a ser uno de los ámbitos de gestión importantes para MCC en el próximo futuro, entendiendo por éste el período que nos acerca, o separa, del tercer milenio.

Los compromisos asumidos por MCC en una variable que todos asociamos, correcta o incorrectamente, al Desarrollo, como es el empleo, son ciertamente de alta exigencia. Plantear, como lo hace la propuesta de Planificación Estratégica que se discutirá el próximo mes de Febrero en el Consejo General, la generación de cerca de 2.800 puestos de trabajo nuevos en el Grupo Industrial, y en Euskadi, en los próximos 4 años no es en absoluto una cuestión baladí. Porque, inmersos en un escenario económico con unos parámetros críticos cuyo control nos es lejano, pueden argumentarse razonablemente posiciones contrapuestas:



si son muchos, pocos, suficientes o lo que es más importante, si son posibles y cómo en las presentes circunstancias. Veamos algunos apuntes desconexos pero que tienen relación con el asunto.

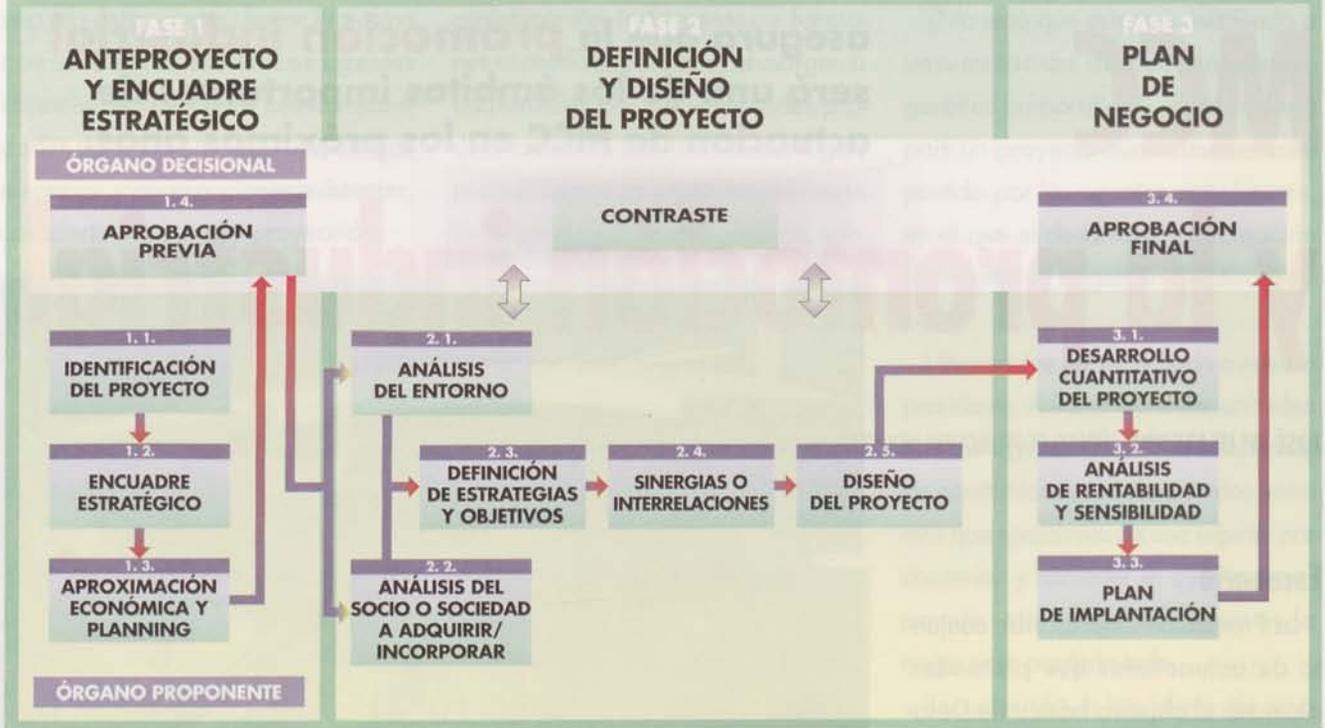
- Alemania: símbolo del éxito industrial europeo, acaba de superar la barrera de los 4 millones de parados. Un tercio de los industriales alemanes proyecta desplazar parte de su producción al exterior, donde

invertieron 4,3 billones de pesetas en 1995. Políticos, empresarios y sindicatos no acaban de ponerse de acuerdo en las recetas a aplicar para frenar esta sangría.

- Singapur: uno de los referentes del éxito de los dragones asiáticos y con una población parecida a la de Euskadi, pierde la pelea por la ubicación de varios proyectos industriales. El último, Diciembre de 1996, el de Packard Bell, con 2.000 puestos

# ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

## FASES Y TAREAS



de trabajo, al decidirse esta empresa por Malasia como ubicación más conveniente. El primer ministro, Mr. Goh, lanza un proyecto de apoyo a la industria con un fondo de 370.000 millones de pesetas para mantener el peso de la actividad industrial por encima del 25% del PIB.

- El "shock tecnológico": se discute la incidencia de la aplicación generalizada de tecnologías y equipamientos productivos avanzados y de coste razonable en la industria de los países desarrollados. Sus efectos negativos sobre el empleo se unen a una demanda interna que no acaba de despertarse en Europa, lo que afecta al Grupo Industrial, más aún si tenemos en cuenta que, directa o indirectamente, suministramos un 75% de nuestro valor añadido al hogar y al automóvil, sectores relativamente maduros.

Ciertamente, el escenario actual es turbulento y nadie las tiene todas consigo. Los parámetros macroeconómicos muestran crecimiento moderados en las economías occidentales, crecimientos del PIB del 2 al 3%, y los responsables de las decisiones inversoras se tientan mucho la ropa a la hora de asumir riesgos en nuevos proyectos.

Sin embargo, desde el conjunto de MCC se plantea una proyección futura ambiciosa y arriesgada, y evidentemente nada fácil, en concordancia con los objetivos planteados. Los recursos existentes son los de siempre; enumerándolos y siguiendo al primero, que es la voluntad de conseguirlo, están: una tecnología de buen nivel, unos recursos financieros que crecen, un tejido industrial competitivo y, finalmente, los protagonistas, es decir, las personas.

### La función

La Promoción Empresarial es una tarea cuya competencia recae fundamentalmente en las Cooperativas y Agrupaciones que configuran MCC. Son estas, por estar en comunicación directa con la realidad de los mercados, quienes conocen de primera mano las amenazas y oportunidades que surgen en sus ámbitos de actividad. Subsidiariamente y en la medida en que aparezcan negocios que, por motivos diversos, sean complejos de explotar por las Cooperativas y Agrupaciones, las estructuras corporativas de soporte pueden asumir la iniciativa en proyectos de interés común.

En esta línea, desde el Centro Corporativo se ha diseñado una herramienta que pretende ser una guía que marque y defina las pautas de realización de nuevos proyectos así

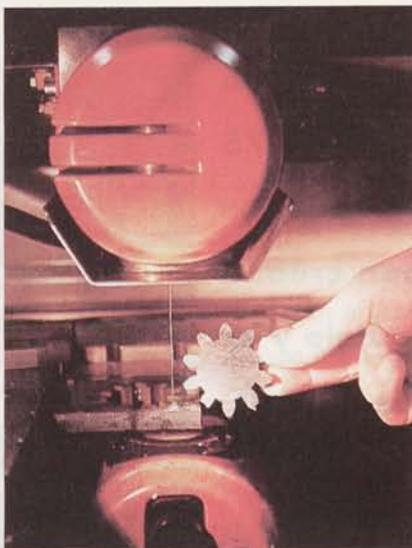
como la lógica de los procesos decisorios asociados. Con este documento, denominado "Sistema de Planificación de Nuevos Negocios", aprobado por el Consejo General del pasado mes de Diciembre, desde el Centro Corporativo se quiere aportar un método racional de análisis de las oportunidades detectadas.

Por su actualidad, se indica en el diagrama adjunto el Esquema General de dicho Sistema de Planificación.

Cuando se indica que, además de mantener las actuales actividades, y por tanto el empleo asociado a ellas, se van a crear 2.800 puestos de trabajo en proyectos industriales en los próximos cuatro años, es decir 700 puestos al año, ¿cuál es la magnitud del reto asumido?.

Las comparaciones pueden realizarse bien con terceros o bien con el pasado. Este último no tiene por qué ser referente obligado de futuro, pero, por ser directamente conocido, nos puede aportar alguna información válida.

En el cuadro adjunto se analiza la evolución del empleo de MCC.



este período, pero ciertamente constante. Si nos ceñimos al empleo generado en el Grupo Industrial resulta que anualmente, como media, se han creado 400 puestos de trabajo, por lo que, en términos comparativos, proyectamos un futuro claramente más ambicioso que el pasado. Teniendo un cuenta los esfuerzos realizados hasta el presente, puede asumirse que el reto asumido es de gran calibre, más aún si atendemos a la naturaleza del escenario internacional citado previamente.

Las oportunidades están en el mercado, y deben ser detectadas, el compromiso de apostar por el crecimiento va a ser ratificado previsiblemente en el próximo Consejo General; quedan pendientes los recursos: personas y financiación. La financiación puede encontrarse en los diversos soportes creados por las estructuras corporativas: Convenio con Elkargi y Oinarri para la obtención de garantías financieras, Convenio con el Gobierno Vasco para la obtención de subvenciones a la inversión y Fondos de Capital Desarrollo,

el Fondo Central de Intercooperación para la coparticipación en los nuevos proyectos, sin olvidarnos de nuestra propia institución financiera, Caja Laboral. Las personas constituyen quizá el eslabón más débil del proceso y ciertamente son el factor crítico de todo el proyecto.

## Desenlace

Es evidente que el desenlace no puede desvelarse hasta el final de la obra, que a estos efectos supone esperar 4 años, en la medida en que este es el período propuesto para la presente Planificación Estratégica de MCC.

En todo caso, resultará evidente para todos que los retos del próximo futuro son lo suficientemente serios como para reclamar el máximo de atención y tensión de quienes protagonizan su desarrollo diario. Los objetivos marcados exigen crecimiento de ventas, valoración fría y cuantitativa de los servicios que ofrecemos a terceros, a ritmos próximos al 14% anual, es decir, suficientemente exigentes.

Desde una perspectiva positiva y optimista, debe apuntarse que se está en el camino y que, de hecho, los proyectos que están en marcha o en estudio dentro del Grupo Industrial, un total de 18 proyectos, esperan generar 1.500 puestos de trabajo nuevos en el período 1997-2000. Esto quiere decir que en el presente se está trabajando con seriedad y rigor para conseguir que el cuadro resultante del año 2000 sea el esperado en actividad industrial exitosa y en empleo derivado.

TU

### GENERACION DE EMPLEO TOTAL MCC

1956-1966	4.200
1966-1976	11.200
1976-1986	4.200
1986-1996	6.400
<b>Total</b>	<b>26.000</b>

Vemos que es una evolución desigual, como corresponde a los distintos ciclos económicos atravesados en

Al finalizar el año las ventas del Grupo Industrial alcanzaron los 275.775 millones de pesetas, un 11% más que el ejercicio anterior; se han creado cerca de 800 puestos de trabajo y se duplicarán los excedentes de 1995. El Grupo Financiero culminó su gestión con unos resultados muy positivos.



## Información al finalizar el mes de diciembre

# En conjunto, mejor que en 1995

**Javier Sagasta**, Unidad de Análisis Económicos de MCC

### Economía Internacional

Los primeros datos que se vienen conociendo acerca de la situación económica mundial, o para ser más precisos, de los países desarrollados integrantes de la OCDE, apuntan a un crecimiento global del orden del 2,4% en 1996.

Sin embargo, este crecimiento ha sido muy desigual, ya que mientras que Estados Unidos está prolongando extraordinariamente su ciclo de bonanza, y espera cerrar su año fiscal con un crecimiento del 2,4%, bastante elevado para una economía tan desarrollada, la UE deberá conformarse con un discreto crecimiento del 1,6%, mientras que el pronóstico para Japón apunta a un 3,6%, aunque en los últimos meses se está revisando a la baja, hasta el

punto de que la tasa de crecimiento esperada para 1997 se contrae hasta el 1,6%.

En la Unión Europea, un escueto resumen de la situación podría ser el siguiente: baja inflación, alto desempleo, mediano crecimiento. Las políticas antiinflacionistas que se están aplicando, encaminadas a lograr la convergencia monetaria europea, y el recorte del excesivo gasto público, cuya poda afecta contractivamente a la actividad, al margen de los efectos positivos que conlleva al permitir bajadas de los tipos de interés, han contenido el crecimiento económico europeo en tasas modestas.

No obstante, esta labor de saneamiento, junto al ingente aumento del ahorro por parte de las familias,

están sentando las bases para que 1997 sea un año mejor, estimándose un crecimiento del 2,4% y la vuelta a la senda de la creación de empleo.

### Economías española y vasca

Indefectiblemente ligadas, debido al hecho de abordar el mismo mercado, y estar influidas, básicamente, por las mismas políticas monetarias y presupuestarias, tanto la economía española como la vasca han tenido un comportamiento algo mejor que la media de la UE.

Se estima que el **PIB** español habrá podido crecer en 1996 alrededor del 2,2%, décima arriba, décima abajo, mientras que en el País Vasco el ritmo habrá sido algo inferior (1,7% hasta el tercer trimestre), ya que el buen año agrícola le beneficia muy poco y, por el contrario, la ralentización industrial, con un descenso interanual de la actividad del 0,5% hasta Octubre, le penaliza bastante más.

Como hecho especialmente destacable cabe reseñar que a nivel estatal durante 1996 se ha conseguido rebajar la **inflación** desde el 4,3% del año anterior hasta el 3,2% (3,5% en el País Vasco), con un descenso de la inflación subyacente, que es la que marca la tendencia de fondo, hasta el 3%.

El Banco de España ha actuado en consecuencia y ha procedido en Enero a un nuevo recorte del **tipo de interés oficial**, situándolo en el 6%, cuando a comienzos de 1996 el precio del dinero se situaba en la cota del 9%.

A nadie se le oculta que ambos movimientos conexos representan unos costes más reducidos para las empresas y para los particulares, con una mayor estabilidad a la hora de planificar, y un contexto mejor dispuesto para dinamizar el consumo y la inversión.

En este escenario, vamos a efectuar un breve repaso de cómo están evolucionando las principales variables empresariales en MCC.

### Grupo Industrial

Del anticipo del control de gestión del Grupo Industrial a finales de Diciembre se extrae que las **ventas** conseguidas en el propio mes han sido satisfactorias, superándose en un 12,1% a las logradas en el mismo mes de 1995, lo que contribuye a que los 275.775 Mptas de facturación acumulada en el total del ejercicio supongan una progresión interanual del 11%.

En consonancia con la marcha general de la economía, las expansiones más dinámicas se localizan en las divisiones relacionadas con la inversión empresarial, ya que tanto Ingeniería y Bienes de Equipo (33,6%), como Máquinas-Herramienta (19,5%), ostentan crecimientos muy superiores a la media, mientras que Equipamiento Industrial (3,2%) y Hogar (4,5%) se resienten de la escasa vivacidad del consumo, especialmente en lo tocante a la demanda de sus respectivos artículos de ocio y deporte, y electrodomésticos. 61.407

#### VENTAS TOTALES AL 31-12-96

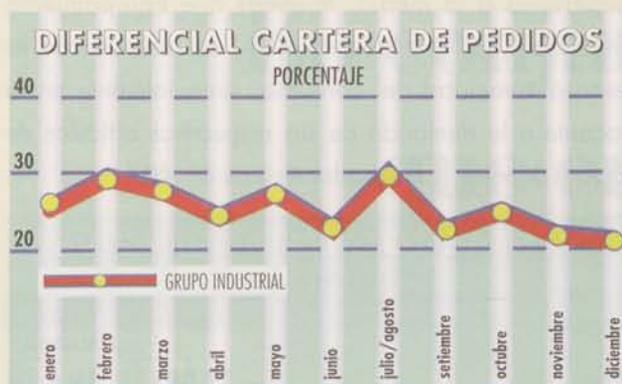
En millones de pesetas

DIVISION	CIFRA	% VARIACION S/AÑO ANTERIOR
Máquinas-Herramienta	17.093	19,5
Ingeniería y Bienes de Equipo	23.372	33,6
Automoción	61.407	14,5
Componentes	34.616	12,5
Equipamiento Industrial	32.290	3,2
Construcción	22.067	12,5
Hogar	83.688	4,5
Investigación	1.242	-
Totales	275.775	11,0

Por mercados, mientras que la expansión de las ventas en el mercado interior ha sido del 5,6% en el año, con una gradual mejoría en los últimos meses, las **exportaciones** han crecido en un considerable 19,4%. Estas dispares evoluciones han propiciado que la cifra de ventas al exterior (115.583 Mptas) ya

represente el 41,9% de las ventas totales, cuando en el ejercicio 1995 dicha cuota fue de tan solo el 38,9%, lo cual denota que se avanza a buen paso en la senda proyectada de la internacionalización.

En lo que se refiere a la situación de las **carteras de pedidos**, que permiten anticipar los niveles de producción y ventas de los próximos meses, se cierra el ejercicio con un diferencial del 21,3% entre el peso de las cooperativas que poseen cartera buena y el de aquellas otras que califican la suya como débil. A reseñar que durante todo el año 1996 este indicador se ha estado moviendo dentro de la banda 20%-30%, representativa de cierta estabilidad dentro de un tono medio, pero que supone un claro retroceso respecto a los máximos alcanzados en Mayo de 1995 (40%).



Los restantes indicadores de coyuntura, del Grupo Industrial, como son el **período de trabajo asegurado** y la **infrautilización de la capacidad productiva**, tampoco ofrecen grandes novedades, siendo el primero de 2,5 meses, mientras que el segundo, que guarda relación con los costes unitarios de los productos, se sitúa en el 11,7%, al igual que en los cuatro últimos meses.

La evolución del **empleo** en el Grupo Industrial nos revela un leve repliegue de 25 puestos de trabajo en Diciembre en relación al mes anterior, circunstancia que guarda lógica con que se trata de cierre de semestre y que por ello pueden darse movimientos puntuales relacionados con el empleo eventual.

Ampliando la mirada al total del ejercicio 1996, se

observa que el colectivo ocupado en las cooperativas industriales ha experimentado un aumento de 749 puestos de trabajo, en línea con la expansión registrada en 1995. Las creaciones de empleo más relevantes han tenido lugar en las actividades de automoción y componentes, ambas con un marcado perfil exportador, que les ha propiciado incrementos significativos de sus respectivas tasas de actividad productiva.



En cuanto a los **Excedentes** del ejercicio, todavía es muy prematuro realizar una aproximación a los mismos, habida cuenta de que en los cierres del año se producen una serie de ajustes, dotaciones y revisiones de las auditorías, que pueden ocasionar modificaciones de la cifra final de los Excedentes.

No obstante, al finalizar el mes de Noviembre el Grupo Industrial había obtenido 8.500 Mptas de Excedentes Netos, una vez deducidos los impuestos y los intereses que remuneran a las aportaciones sociales. Esta cifra prácticamente duplica la generada a la misma fecha del año anterior y permite anticipar que 1996 será el mejor ejercicio de este Grupo desde finales de los años ochenta.

### Grupo Financiero

Los recursos totales intermediados por **Caja Laboral** crecieron en 17.700 Mptas en el mes de Diciembre, completando un aumento de 92.000 Mptas en el conjunto del año. A destacar la imparable tendencia expansiva de las figuras de ahorro que no se

incorporan al balance de la entidad, especialmente fondos de inversión, cuyo crecimiento de 76.000 Mptas supone el 83% del citado aumento total anual.

Los Resultados Brutos han quedado cuantificados en 14.019 Mptas, y tras los pertinentes impuestos e intereses al capital social los Excedentes Netos han sido de 10.464 Mptas, con una mejora interanual del 17,4%.

A destacar que, además de haber recibido el "rating" máximo de la agencia calificadora IBCA, ya mencionado en el número anterior de esta revista, Caja Laboral también ha sido clasificada entre las 50 cajas y bancos más solventes del mundo por la publicación "The Banker", del Grupo Financial Times.

En lo que se refiere a **Lagun Aro**, los primeros datos correspondientes a Diciembre apuntan a unos ingresos extraídos de la cartera de inversiones que gestiona de 22.639 Mptas durante 1996, con un crecimiento del 36% en relación a 1995. Esta positiva evolución se debe primordialmente a la trayectoria descendente de los tipos de interés, que tiene como efecto inmediato la revalorización patrimonial de las carteras de valores de renta fija y como reflejo inducido el mejor comportamiento de la Bolsa, con la consiguiente repercusión favorable sobre los rendimientos de las carteras de renta variable.

Después de afrontar los gastos de gestión y de la aplicación del interés técnico del 7% a las reservas y de la dotación para exigencias actuariales, los resultados netos de la entidad han ascendido a 3.116 Mptas, superando holgadamente las previsiones iniciales. Como consecuencia de lo expuesto, el Fondo Patrimonial se ha elevado hasta 198.782 Mptas, lo que constituye toda una garantía de cara a las prestaciones de capitalización futuras.

En lo que se refiere a la gestión interna de las cuotas y prestaciones de reparto, es decir, de las de consumo en el propio año, la evolución ha sido la siguiente:

## PRESTACIONES DE REPARTO AL 31-12-96

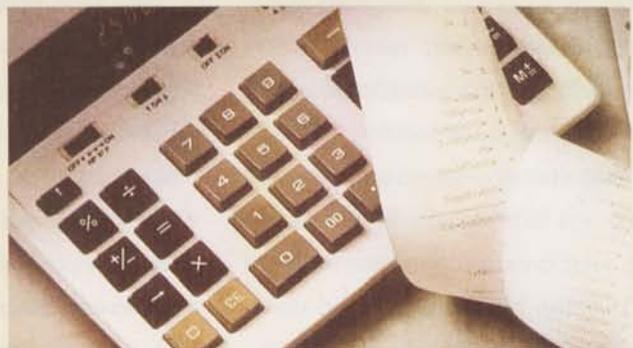
En millones de pesetas

PRESTACIONES	SALDOS PREVISTOS	SALDOS REALES	DIFERENCIA
Ayuda al empleo	1.348	1.643	295
Asistencia Sanitaria	8	32	24
Incapacidad Temporal	19	-91	-110
Otros	56	79	23
<b>Totales</b>	<b>1.431</b>	<b>1.663</b>	<b>232</b>

La buena evolución del empleo en el año queda reflejada en el elevado saldo positivo de esta prestación, que servirá para neutralizar el anticipo de fondos que Lagun Aro realizó en los años más bajos del ciclo económico. A destacar también el desajuste en Incapacidad Temporal, cuyo consumo muestra una desviación al alza del 8%, lo que se traduce en una desviación global de la prestación de -110 Mptas.

En cuanto a las prestaciones de ayuda al empleo el número de personas que se encuentran afectadas por alguna de las modalidades con las que se afronta el problema del desempleo era de 342 al 31.12.96, con descenso de 288 personas en el transcurso del ejercicio.

El coste total de las acciones emprendidas ascendía a 856 Mptas, al 79% del previsto, y con un descenso de 621 Mptas (-42%) sobre el registrado en 1995, lo que confirma la favorable evolución que está teniendo esta prestación.



# 3ª edad

I.C.T.E. Instituto Comunitario  
de la Tercera Edad.  
Estibalitz Andrió

## No hay mejor consejo...

Estando a las puertas del siglo XXI, en un momento en el que las nuevas tecnologías en el campo de la información y comunicación están cada vez más presentes en la vida cotidiana, produciendo cambios a un ritmo tan vertiginoso que a muchos incluso llega a desbordar, quizá sea un buen ejercicio volver la vista atrás para recuperar la tradición oral que ha sido durante tiempo el mejor medio de transmisión de la sabiduría popular.

Por este motivo presentamos en esta ocasión una recopilación de refranes y dichos relacionados con el buen envejecer que son buen reflejo de la conducta humana y de la experiencia acumulada a lo largo de los años.

- No hay mejor consejo que el del amigo viejo.
- Más sabe el diablo por viejo que por diablo.
- Para aprender y tomar consejo, nunca se es viejo.
- Más vale aprender de viejo, que morir necio.
- El viejo que cien años tenía, aprendía algo nuevo cada día.
- Al galgo viejo dale liebre, no conejo.
- La gallina vieja da buen caldo.
- Del joven la fuerza, del viejo la ciencia.
- Del joven la elocuencia, del anciano la experiencia.
- Más vale viejo que te honre, que galán que te asombre.
- Viejo amador, invierno en flor.
- Más vale cana que cama.
- El que de joven no trota, de viejo galopa.
- No hacen viejo los años, sino otros daños.
- El viejo que se cuida, cien años dura.
- No es viejo el que muchos años tiene, sino el que con el convivir ya no puede.
- Si quieres llegar a viejo, poca cama, poco plato y mucha suela de zapato.
- Si quieres llegar a viejo guarda el aceite en el pellejo.
- Buen vino y sopas hervidas, le alargan al viejo la vida.
- El mozo durmiendo sana, y el viejo se acaba.
- Hombre canoso, hombre hermoso.
- Lo que aprende con babas, no se olvida con canas.
- Quien a mayores parece, honra merece.

## Artículo 23. Elementos Básicos de la Organización Funcional Interna

José M<sup>o</sup> Larrañaga

**Uno** -La organización práctica y la disciplina del trabajo son, a propuesta de Gerencia, facultad específica del Consejo Rector, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 26 Cuatro sobre las atribuciones del Consejo Social en la materia.

**Dos**.- Todos los socios trabajadores serán clasificados profesionalmente en función del puesto de trabajo desempeñado y de la eficacia o rendimiento en el mismo, aplicándose para ello sistemas de valoración adecuados.

La clasificación profesional de los socios trabajadores se establecerá por índices, dentro de una escala de uno a cuatro y medio.

**Tres**.- El índice laboral de los socios trabajadores es el resultante de la suma de sus componentes: clasificación profesional y/u otros sustitutos o complementarios que pudieran establecerse reglamentaria o normativamente.

**Cuatro**.- El anticipo laboral estará compuesto por el anticipo de consumo y la cuota de provisión.

El anticipo de consumo es la retribución abonada a los socios trabajadores por su prestación de trabajo. A cuenta de los resultados económicos de la Cooperativa, dependiendo su nivel cuantitativo y su evolución interanual de los resultados y situación económica de la Cooperativa.

Su determinación para cada socio dependerá de su respectivo índice laboral y la retribución variable de carácter complementario y contingente, que pueda serle reconocida.

Esta retribución variable de carácter complementario y contingente no podrá ser superior al 30% del anticipo anual correspondiente al índice asignado a la clasificación

profesional del socio y no se computará a los efectos de las cotizaciones correspondientes a la cuota de provisión. Su reconocimiento será facultad del Consejo Rector.

La cuota de provisión es la parte abonada a Lagun-Aro o a otras entidades u organismos para la cobertura de la Seguridad Social de los socios trabajadores.

Cinco.- La fijación de los anticipos laborales responderá a las siguientes premisas básicas:

El Consejo Rector fijará anualmente el anticipo laboral correspondiente a la hora normal de trabajo del índice uno. Tal módulo será de igual importe en todos los centros de trabajo de la Cooperativa y servirá de base para el cálculo de los anticipos laborales del resto de índices; En ningún caso su importe anual para el índice uno será inferior al del salario mínimo interprofesional legalmente vigente en su caso;

La cuota de provisión se establecerá de acuerdo con las normas de Lagun-Aro y de las demás entidades de la Seguridad Social.

Seis.- El abono de los anticipos de consumo se realizará mensualmente y por períodos vencidos, a excepción de la parte que se corresponda con la retribución variable de carácter complementario y contingente cuyo abono será realizado en las fechas o plazos que determine el Consejo Rector.

Siete.- La cuantificación, de las horas anuales a trabajar, de las vacaciones anuales y de las pagas extraordinarias en su caso, se determinará con criterios equivalentes a los practicados en las empresas siderometalúrgicas de Gipuzkoa.

Ocho.- En caso de simultaneidad insalvable, las exigencias del ejercicio de un cargo social serán prioritarias sobre las de la función laboral.

Nueve.- Los aspectos concernientes al Régimen Laboral de los socios trabajadores se regularán en el Reglamento Interno de la Cooperativa o, en su defecto, por la Asamblea General, sin que aquél pueda mermar los derechos ni agravar las obligaciones consignadas en estos Estatutos.

Diez.- La fiscalidad que corresponda a las personas físicas será a cargo de los socios trabajadores y en ningún caso podrá ser subrogada por la Cooperativa.

Once.- La regla de las mayorías establecidas en el artículo 31 Uno se aplicará con carácter de generalidad en los órganos y procesos de la vida social que requieran la adopción de acuerdos colectivos.

Doce.- Las cuestiones litigiosas que se susciten con otras

cooperativas del Grupo Asociado, o entre la Cooperativa y sus socios, o entre los propios socios en el seno de la misma, que afecten básicamente a una interpretación o valoración de normas o costumbres cooperativas, aún cuando su resolución deba basarse también en otros conceptos jurídicos, serán sometidas obligatoriamente, una vez agotadas todas las vías de conciliación internas, al arbitraje de órganos terceros constituidos con esta finalidad.



Hacia notar Lenin, siguiendo a Marx, que al estudiar la organización social uno se encuentra con tres planos diferenciados que es preciso atender por separado pero con criterio integrador. Se refería a los planos de infraestructura, al de la estructura y a la supra-estructura que constituirían todo conjunto organizacional.

La ciencia por su parte nos descubre que el cuerpo humano es una organización celular en la que cada célula tiene en sí misma todo el código genético corporal. Cada parte, contiene el todo.

Tampoco podemos olvidar el modelo Taylorista de la organización que parte de la premisa de que la obra humana más acabada es una máquina donde cada pieza tiene su función especificada claramente y de la que no puede sustraerse. Este mismo planteamiento evolucionado explica que la organización se parece al cuerpo humano, pero no desde el punto de vista celular antes citado, sino como una máquina en el cual la cabeza piensa y los miembros obedecen, es decir diferenciando clara-

mente la función de cada parte de forma que unos piensan todo y los otros obedecen siempre para que la máquina funcione sin problemas.

Según sea la teoría su organización será diferente. Por eso es importante determinar con que criterios básicos planteamos nuestra organización: celular, máquina o estructuralista.

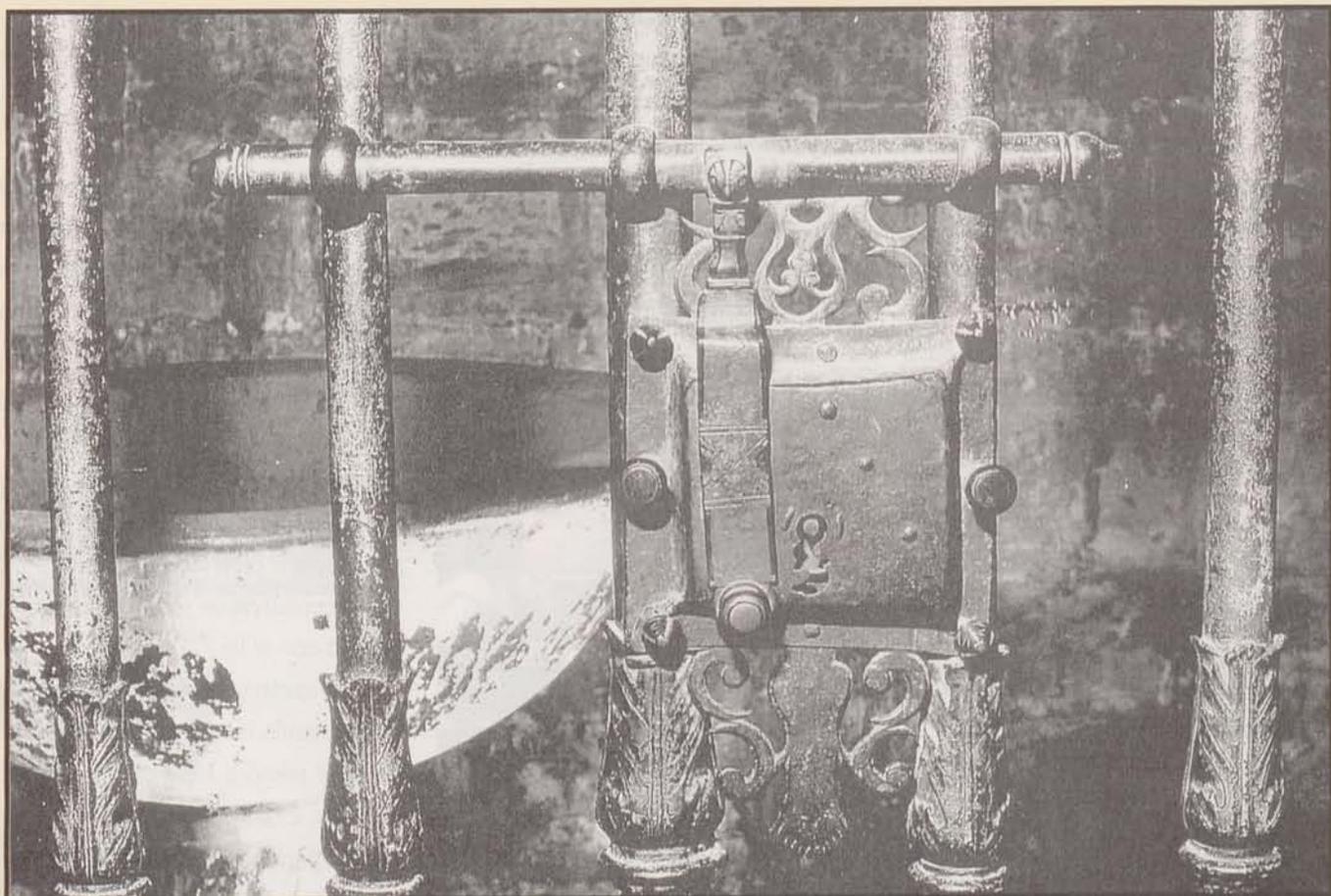
Pero antes es preciso comenzar por fijar claramente la finalidad a la que la organización debe responder. No vaya ser que se escamotee el fin a través del medio para alcanzarlo. No vaya a ser que aceptemos un modelo que no concuerda con el fin.

Toda razón y finalidad de algo es preciso buscarlo no a su mismo nivel, sino a un nivel siempre superior. Pongamos un ejemplo: El pistón de un motor de explosión no tiene sentido por sí mismo, su sentido está en completar junto con otras piezas, el motor. El sentido del pistón está en el plano superior del motor.

Tampoco tiene sentido el motor en sí mismo si no es dentro de la estructura de un automóvil. Y el automóvil ¿qué sentido tiene en sí mismo? Ninguno, a no ser que sea para cumplir un servicio a las personas.

Llegados a este punto es preciso retomar el hilo de nuestra propia organización y verbalizar el objetivo que cumple o, mejor dicho, debe cumplir una cooperativa. Una redacción comúnmente aceptada es la de "Generar riqueza en el entorno en el que radica". Si aceptamos esta definición como finalidad estaremos en disposición de avanzar en la búsqueda del modelo organizativo más adecuado para alcanzarlo: el marxista, el celular o el taylorista.

Dada la extensión del artículo y su importancia vamos a dejar aquí el comentario con la intención de seguir con él en próximos números.



Reja construida por Pedro de Margorta, de Elgolbar, hacia 1.558 para la parroquia de Elclego. Las barras redondas eran forjadas en las ferreñas de nuestra zona en martillos movidos por ruedas hidráulicas, para a continuación el maestro rejero, construir la reja y los balaustres, añadiendo placas de metal que se soldaban sobre la barra "a la calda". Después, posiblemente, en frío, y a cincel, se labraban las aristas e incisiones en forma de hojas de acanto hasta obtener las mazorcas (1).

# Rejeros

José M<sup>a</sup> Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

TRADICIONALMENTE HAN SIDO LOS MAESTROS FORJADORES, CERRAJEROS Y RELOJEROS LOS QUE SE HAN ESPECIALIZADO EN LA FABRICACION DE REJAS DE HIERRO, PASANDO A SER CONOCIDOS COMO REJEROS, PERO SIN QUE LLEGARAN A CONSTITUIR UN GREMIO O COLEGIO ESPECIFICO. EN NUESTRO PAIS HA SIDO SUFICIENTEMENTE CONOCIDA LA DESTREZA DE LOS "ARTESANOS" DE ESTE OFICIO.

Los bienes producidos por los rejeros han sido muy diversos, desde los utilizados para conseguir espacios aislados en el interior de los templos, hasta los cierres de ventanas, púlpitos, balconadas, candelabros (para iglesias y casas señoriales), atriles y taburetes, chatones y clavos para reforzar y decorar las puertas y coronas de luz entre otros.

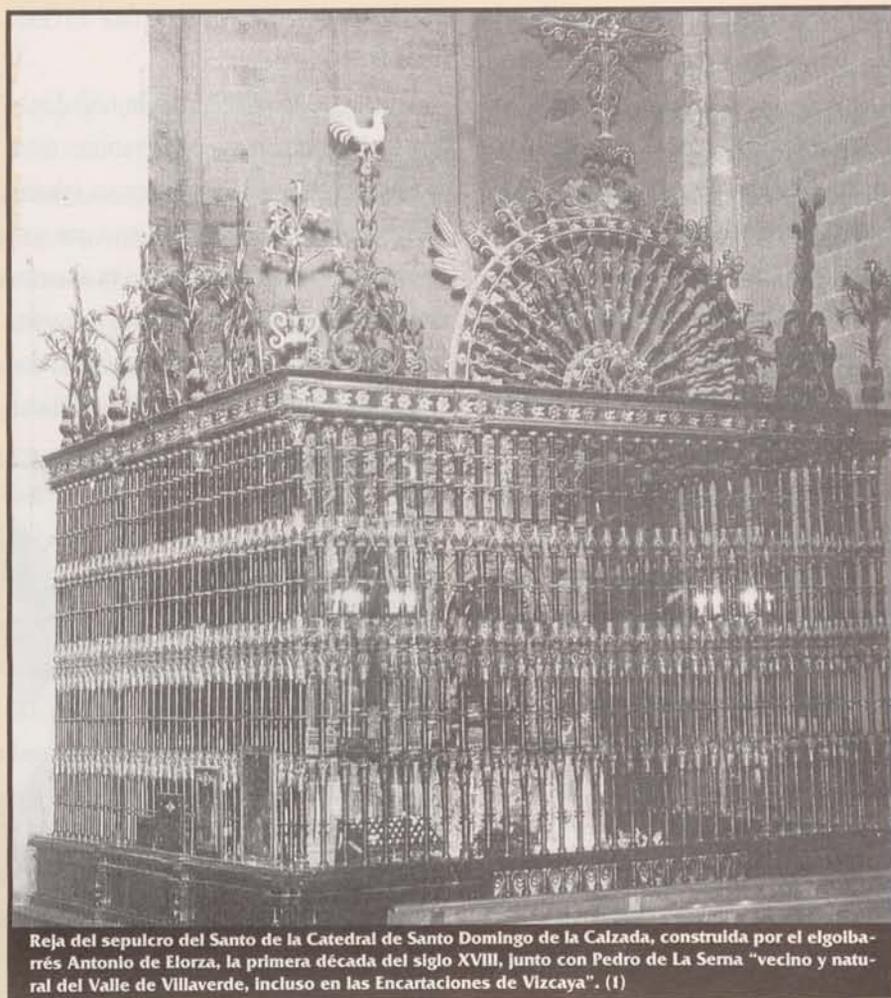
Los estilos dominantes en cada época han tenido una gran influencia en la actividad de los rejeros, cuya obra refleja las distintas costumbres y modos que se han dado en el pasado.

El oficio de rejero requiere una gran experiencia y habilidad. En nuestro país han sido numerosos los maestros rejeros destacados, como lo atestiguan las importantes obras repartidas en catedrales, iglesias y en diversos edificios civiles.

### *Los medios productivos*

El taller del forjador y rejero tradicional se ubicaba en un local de reducidas dimensiones, generalmente poco iluminado, oscurecido por el hollín de la fragua acumulado durante años en paredes y ventanas, y así apreciar mejor, a la vista, las distintas tonalidades del rojo del hierro candente, lo que indicaba al rejero la temperatura a la que se encuentra el material que desea trabajar. También hoy sus instalaciones se sitúan en lugares pequeños con escasa luminosidad, generalmente en bajos de casas y cobertizos.

Como instrumentos de trabajo disponían de fragua, yunque y multitud de martillos, tenazas, estampas y diversas herramientas. Las fraguas se construían con una base de ladrillos macizos y tenían un ancho de entre 1 y 1,5 m. con un fondo similar. En su centro se encendía el fuego que era alimentado con carbón mineral. Para activar la combustión y conseguir la temperatura necesaria para la forja del hierro (más de



Reja del sepulcro del Santo de la Catedral de Santo Domingo de la Calzada, construida por el elgoibarrés Antonio de Elorza, la primera década del siglo XVIII, junto con Pedro de La Serna "vecino y natural del Valle de Villaverde, incluso en las Encartaciones de Vizcaya". (1)

1.000°C), se insuflaba aire por su parte inferior, para lo que se disponía de un gran fuelle de madera y cuero, accionado manualmente a través de una cadena y una pértiga.

Para impedir que se produjeran llamas en la superficie exterior del carbón y mantener compacto el combustible, obteniendo así una capa exterior protectora, a la vez que lograba aumentar la temperatura interior, periódicamente se regaba con agua. Habitualmente la fragua estaba adosada a la pared, aunque también, en algunos casos, se situaba en el centro del local.

Cerca de la fragua se situaba el yunque de acero fundido, de unos 200 kgs. de peso, instalado sobre un grueso tronco de madera, con su superficie plana superior a unos 75 cm. del suelo, dos salientes a cada lado, uno de sección circular, en forma de cuerno y otro cuadrado, que sirven de base para aplanar, doblar, curvar, estirar y realizar otras operaciones

sobre el material que se trabaja. En su superficie lleva además dos agujeros donde se ajustan otras herramientas de trabajo que sirven de yunque para determinadas tareas. Es la verdadera mesa de trabajo y sobre ella, el rejero, a golpe de martillo, ejecuta la mayoría de los trabajos dando las formas deseadas al hierro.

Se completa la instalación con el tornillo de herrero o de pie, torno de banco que tiene en su parte inferior un apoyo o barra metálica que se soporta en un puntal directamente en el suelo sobre una placa metálica y que le permite soportar los golpes dados con el martillo a la pieza.

El rejero utiliza en su trabajo multitud de martillos, con cabezas de las formas más variadas, tenazas con diversos tipos de bocas para sujetar cualquier material, tajaderas, así como gran cantidad de estampas, unas con mango de madera para poder colocarlas a

mano sobre la barra a conformar y golpearlas en su parte superior con el mazo o martillo de mano y otras, con un saliente que se introduce en el agujero del yunque, en donde quedan sujetas. Algunas de las herramientas se adquirirían en talleres especializados, pero la mayoría las construía el propio rejero.

Este se encuentra en una posición privilegiada respecto a otros oficios, pues sabe trabajar y dar forma al hierro y acero, materiales con los que básicamente se construyen todas las herramientas y puede, por tanto, fabricarse sus propios instrumentos de trabajo.

Los actuales rejeros siguen utilizando instalaciones iguales a las descritas con su fragua y yunque, a los que se ha incorporado otra maquinaria, como taladros, tronzadoras, curvadoras, soldadoras eléctricas y martinets necesarios para eliminar la penosa tarea de golpear las barras gruesas con el mazo de mano. Asimismo siguen manejándose una gran variedad de martillos manuales, estampas, plantillas y tenazas, por lo que su trabajo sigue siendo fundamentalmente manual y artesano.

### *Los rejeros de Elgoibar*

Luis M<sup>a</sup> Ecenarro en su reciente y excelente libro ("Elgoibar. De las Ferrerías a la Máquina-herramienta") tras una minuciosa labor de investigación, nos relata la importancia de la industria forjadora elgoibarresa y en especial, la actividad de los maestros rejeros.

Elgoibar fue un importante centro de forja y fabricación de rejas, como atestiguan los documentos, al menos desde principios del siglo XVI hasta el último tercio del XVIII. Esta larga tradición se basaba en unos conocimientos de forja transmitidos de generación en generación, a través de las fraguas familiares. Los artífices de Elgoibar construyeron gran cantidad de rejas para catedrales, iglesias y capillas, concebidas no solo como elementos de separación y cierre, sino como obras de arte independientes, con su sentido arquitectónico especial, siguiendo

do el estilo de cada época desde final del Gótico al Plateresco y Barroco.

Entre la lista de importantes artífices destacan los Marigorta, con seis generaciones entre 1.520 y 1.650 y obras en numerosas iglesias (Urretxu, Elciego, Lequeitio) pero que sorprendentemente aparecen citados en numerosos contratos de rejas como maestros relojeros. La actividad de fabricación de relojes públicos (tren de engranajes metálicos

via. Fueron muy apreciados por la esmerada ejecución de sus obras y por la seriedad en el cumplimiento de sus compromisos.

Los contratos se otorgaban en el lugar de ubicación de las rejas, a donde acudía el maestro para aprobar la traza (diseño) y estipular otras condiciones (precio a tanto por libra, fecha de entrega, así como los plazos de pago).

El transporte de las rejas se efectuaba en carretas, desplazándose posteriormente el maes-



Malte Ibarra trabajando en el taller familiar de Elgorriaga ("Nabarra"). (Foto C.U. 12/96).

sobre un armazón del mismo material) se desarrolló en aquella época, colocándose, sobre todo, en las torres de las iglesias.

Esta circunstancia demuestra la gran versatilidad de estos artesanos cuyo elemento común, entre sus variadas actividades, era un profundo conocimiento de las tecnologías de transformación del hierro, así como la capacidad para la asimilación de técnicas y productos nuevos.

Otras dinastías fueron los Fernández de Betolaza, también con 6 generaciones, entre 1.599 y 1.670 y los Elorza y Aguirre, entre mediados del siglo XVII y último tercio del XVIII, con 22 trabajos en la catedral de Segovia

los oficiales necesarios para montarlas, lo que con frecuencia, les ocupaba varios meses.

Algunos fueron hombres polifacéticos como Gregorio de Aguirre que en 1.734 dejó su oficio de maestro arquitecto, para atender las fraguas de su suegro "trabajando en ellas u haciendo viajes y ausencias largas, para conseguir trabajo". También destacó como maestro armero inventando instrumentos para cortar el hierro y limar cañones.

Estos maestros forjadores tenían sus fraguas instaladas en su mayor parte, en el arrabal de la villa, con toda la herramienta necesaria, tanto para hacer herraje, balconería y rejas, como

## Trabajo bien hecho

Todo el trabajo de los Martín-Ibarra es artesanal, calentando las piezas en la fragua y dándoles forma a golpes de martillo sobre el yunque. Las piezas grandes las conforman bajo el mazo del martinete mecánico, que aunque les evita el penoso trabajo de golpear con el mazo, precisa de mucha habilidad para ir moviendo y colocando la pieza en la posición correcta, sujetándola con tenazas, utilizando ambas manos y accionando la máquina a pedal, de forma que reciba los sucesivos golpes en el lugar y con la intensidad adecuadas, para obtener las formas deseadas.

Destaca en los Martín-Ibarra, a los que acompañan en el trabajo dos de sus ocho hijos, la pasión por el trabajo bien hecho, al que siempre tratan de aportar su concepción personal del producto que fabrican. Sin embargo, firman y fechan pocas veces las obras que realizan, como fue frecuente en el pasado incluso en "Nabarra" "en Egui" (2), a pesar de tener su propio cuño.

Los materiales que necesitan los adquieren en Pamplona y los precios que ofertan a los clientes, se obtienen de agregar al costo de las primeras materias, el resultado de aplicar a las horas previstas empleadas en el trabajo, el precio vigente, en cualquier caso inferior a tareas de mucho menor contenido tecnológico.

Todo hace pensar que la actividad que han sabido crear y desarrollar los Martín-Ibarra, afortunadamente va a tener continuidad en sus hijos, aunque la entrega y el "saber hacer" artesanal de Francisco y Maite son difícilmente repetibles.

para forjar cañones y hacer relojes, transmitiendo los conocimientos a sus hijos y a los aprendices que tomaban a su cargo.

### *Los rejeros actuales: Los Martín-Ibarra*

El matrimonio formado por Francisco Martín Ayestaran (1.929) y Maite Ibarra (Mariez-kurrena 1.937) inició su actividad como herreros en 1.958, instalando su taller en el bajo de la casa Lekuona de Elorriaga (Navarra), donde actualmente siguen en un local pequeño, poco iluminado tal y como corresponde a las características de las instalaciones tradicionales.

En sus comienzos efectuaban todo tipo de

trabajos atendiendo la demanda local y la de zonas limítrofes. Con el tiempo fueron derivando hacia la forja artística, actividad que desarrollan en la actualidad, fabricando rejas, barandillas, mesas, asientos, lámparas, camas y otros elementos decorativos de hierro, utilizando los métodos tradicionales de forja y construcción de elementos artísticos en hierro con todo el contenido artesanal de los maestros rejeros del pasado.

El aprendizaje lo realizaron en el propio taller, día a día, al tener que ir resolviendo los problemas que se les planteaban, ayudados por la observación de otros trabajos y la consulta de publicaciones especializadas.

Habitualmente los diseños son propios y se inspiran, tanto en trabajos ya existentes como

en publicaciones especializadas que consultan con frecuencia, combinando las figuras tradicionalmente utilizadas con la imaginación y buen gusto del artesano, tratando de adaptar el trabajo a realizar, al lugar donde va a ser ubicado y a los gustos del cliente, que generalmente acude a ellos sin una idea clara de sus deseos.

Realizan sus diseños sobre papel y a tamaño real en el caso de las piezas decorativas, que son mostrados al cliente para su aceptación.

Inicialmente instalaron una fragua de mesa metálica que pronto fue sustituida por una construida de ladrillos y adosada a la pared del local, con una gran campana en la parte superior para la evacuación de los humos producidos en la combustión del carbón con el que calienta las piezas.

Asimismo, instalaron un gran yunque de unos 200 kgs. de peso, colocado sobre un grueso tronco de madera en el centro del taller y lo completaron con una cizalla de mano, un taladro de columna, soldadura autógena y un tornillo de pie o herrero, colocado en un banco de trabajo. Hacia 1.965 incorporaron la soldadura eléctrica y hacia 1.982, un pequeño martinete mecánico, y en 1.990 una curvadora.

En el taller, pueden observarse una gran cantidad de herramientas, tales como martillos de diversas clases y tamaños, así como mazos de mango largo de madera, planas, tajaderas, punteros, destajaderas, cortafriós, cuñas, estampas, plantillas, tases y tenazas de distintas clases y tamaños, una buena parte de las cuales las han fabricado ellos mismos, a medida que han tenido necesidad para la elaboración de un trabajo. Otros recogidos de antiguos talleres de herrería que han ido cesando en su actividad.❧

(1) Elgoibar: De las Ferrerías a la Máquina-herramienta. Luis M<sup>o</sup> Ecenarro Osoro. Kutxa Fundazioa. 1.996.

(2) Rejeros españoles. Emilio Orduña y Viguera. Real Academia de Bellas Artes de San Fernando. 1.915.

**L**a salud, la soledad y el salario. Esas son, según las estadísticas, las tres eses de la jubilación, los tres aspectos que más preocupan a los jubilados actuales.

Lo cierto es que por una ese o por otra la experien-

**Cada vez son más las empresas de la Corporación que han apostado por impartir cursos específicos para preparar a sus socios de cara a su posterior jubilación. La iniciativa ha sido acogida con éxito entre los participantes.**

**Javier Marcos**

tuto Comunitario de Tercera Edad) ya se han desarrollado sesiones informativas en diferentes empresas de la Corporación: Copreci, Danobat, Fagor Electrodomésticos, Fagor Ederlan, y Orona. En ellas han participado a lo largo de los dos últimos años un centenar de

# Jubilados jubilosos

cia de la jubilación resulta traumática para unos y feliz para otros. E incluso a pesar de las eses, la jubilación puede ser un acontecimiento funesto o maravilloso.

Sea como fuere, hasta hace bien poco, escasamente dos años, nuestros jubilados, los de MCC, han accedido a esta nueva etapa vital sin ningún tipo de preparación previa. Y aunque a algunos les ha ido de perlas, a otros la jubilación les ha traído de calle.

## Jornadas sobre jubilación

En vista de esta situación, varias cooperativas iniciaron un nuevo proceso de forma-



ción dirigido a aquellas personas que se encontraban en la última fase de su vida laboral. Se trata de una acción de carácter eminentemente formativo, que ya se ha llevado a cabo en

algunas empresas europeas, pero que constituye una iniciativa innovadora en las empresas del País Vasco.

Bajo el título de "Jornadas sobre jubilación" y con la colaboración del ICTE (Insti-

personas, que han acogido la iniciativa con inusitado entusiasmo. En ellas se tratan diversos temas, como "el futuro de las pensiones", "el paso del trabajo a la jubilación", "la prevención de la

salud", "cómo hacer el testamento", "los servicios para las personas mayores" o "cómo invertir los ahorros". Temas todos ellos expuestos por expertos en la materia, y que por su carácter práctico son bien recibidos por los participantes.

### Aspectos relevantes

A decir de los organizadores de estas jornadas, los aspectos más relevantes de las mismas son cuatro.

En primer lugar permiten crear un espacio para la reflexión, en el que se debaten y asumen las repercusiones personales y sociales que implica el cese de la actividad laboral.

En segundo lugar aportan información sobre aquellos aspectos que afectan a la vida del jubilado, lo que ayuda a disipar grandes dudas y a adquirir conocimientos sobre aspectos que anteriormente se ignoraban.

Suponen, en tercer lugar, una oportunidad tanto para el trabajador como para la empresa, de conocer de una manera más real lo que significa enfrentarse, prepararse y adaptarse a la jubilación.

Y por último, otro de los aspectos relevantes de estas jornadas es que el intercambio de opiniones que suscitan estas jornadas va más allá del ámbito de la empre-



## ICTE eta bere jarduera-ildoak

**Gaurdaino egindako esperientziel izan duten arrakasta ikusita, ICTEk (Hirugarren Adinekoen Instituto Komunitarioa) honako jarduera-ildo hauen gainean hausnartzea pentsatu du:**

- **Ekimen honi jarraipena ematea, erretirorako prestakuntza enpresaren etengabeko prestakuntzaren barruan sar dadin.**
- **Esperientzia honetan parte hartzeko aukera ahalik eta langile-kopuru handienari luzatzea eta luze gabe erretiratuko diren langile-kopuru txiki bat duten kooperatiben artean antolatzea.**
- **Informazio-saioretan langileen ezkontideak parte har dezaten bultzatzea.**
- **Prestakuntza-ekintzak dibertsifikatzea (jardunaldiak, hitzaldi-zikloak, ikastaroak), ezagupenak eguneratzeko eta hausnarketak trukatzeko.**

**Horretarako, orain arte bezala, erretiratu profesionalen laguntza izango da ezagupenak eta esperientziak emateko.**

sa, despertando el interés por los temas tratados en el entorno familiar y social.

En fin, que la organización de estos encuentros es sentida por los trabajadores como necesaria e importante. Además de facilitar la transición del trabajo a la jubilación, es una buena forma de propiciar la merecida despedida a aquellos que se jubilan después de tantos años de penas y glorias en sus empresas.

Posiblemente el hecho de participar en estas jornadas no garantiza por sí mismo una jubilación jubilosa. Sin embargo puede ayudar a ponerse en sintonía con la nueva situación y a adoptar con otro talante la aventura de vivir una etapa vital tan misteriosa como las anteriores.

○ si cabe, mucho más. **TU**

## LA APARIENCIA

Las festividades de fin de año relajan los espíritus y dan rienda suelta a otros ámbitos de la imaginación que se hallaban en penumbra, allá, dormidos. Pero también producen atascos, es difícil aparcar y hay que calcular mejor el tiempo si se desea ser puntual. Eso me pasó en plenas "Navidades" cuando no llegué a la hora para ver la película que había elegido y, media hora más tarde, tuve que ver "Matilda", hecha para niños, desbordante de efectos especiales e inviablemente desafortada. Y, sin embargo, Danny de Vito, su realizador y protagonista, se permitió decir, en un momento determinado, algo que no podía haberse dicho mejor: "El noventa por ciento de la verdad es sólo apariencia". Allá estaba la frase, ajustada a una película de ochenta minutos que se permitía, con sus desconcertantes imágenes, hacer brotar una idea digna de Lao Tse.

Y ahora va la sugerencia aplicada. El "Plan de Gestión" que cada cooperativa habrá redactado para estas fechas es la expresión de la capacidad real, no aparente o ficticia, que tiene cada gerente o cada equipo directivo para diseñar los planes que va a desarrollar a lo largo de 1997. En él sólo caben expresiones, conceptos, planes de acción y, sobre todo, magnitudes que después habrá que cumplir. No valdrá en el "Plan de Gestión" el recurso a las apariencias, a los deseos de convencer al Consejo Rector para quedar, aunque sea provisionalmente, bien. Es, el "Plan de Gestión", un proyecto que va a medir la realidad que cada equipo directivo es capaz de prever, entre otras opciones, como la más cierta, óptima y susceptible de que se produzca. Y aquí no caben cambalaches, ni especulaciones, ni veleidades.

Porque luego vendrá la realidad comprobable, la comparación entre promesas y cumplimientos, y el descargo de la gestión ante los órganos de gobierno que, al fin y al cabo, habrán hecho poco más que sancionar las propuestas que la Dirección, en su conjunto, había formulado.

La frase de Danny de Vito no es aplicable al "Plan de Gestión", porque este documento, guía del quehacer anual de cada empresa, tiene la necesidad de ser veraz al cien por cien. Otros análisis son más laxos, llenos de apariencia desbordada, de promesas que luego se cumplen o no, porque se expresan con criterios que permiten hacer lecturas "poliédricas" -desde varias caras-. En el "Plan de Gestión" sólo tienen una lectura, un significado y una medida, contrastable y mensurable. Porque, además, si un plan de acciones, unas estrategias o unos números, tienen varias respuestas o son sólo aparentes, el "Plan de Gestión" así formulado se hallaría mal concebido, y habría que rechazarlo. El "Plan de Gestión" es un documento que sólo admite una interpretación: no valen en él las apariencias y el 100% de su contenido tiene que ser verdad.

## RETRIBUCIÓN DEL CAPITAL E INFLACIÓN

Desde hace casi cuarenta años la retribución al capital de los socios en las cooperativas no ha variado. Fue al comienzo cuando se estableció en el 6%-sumando el "interés básico" (4,5%) y la prima de riesgo (1,5%)- y luego, cuando se comenzó a retener el 25% a las rentas del capital se elevó este interés al 7,5% bruto, para que permitiera satisfacer el 6% neto. Nos hallamos por tanto ante una retribución que ha sido prácticamente fija a lo largo de

# BEGI

# BELARRI

por Uribe



cuarenta años. Además, con distintos criterios, se ha ido completando este interés con varias fórmulas compensadoras de la erosión monetaria, la última de las cuales, denominada "interés corrector de la inflación", puede alcanzar, como máximo, el 70% del incremento experimentado por el "índice de precios al consumo" (IPC), interés que se suma al 7,5% considerado básico.

El recorrido que ha efectuado el "interés base" después de ocho lustros ha tenido en paralelo y como referencia valorativa, la evolución de la inflación: la tasa a la que anualmente se elevan los precios, que es el mismo porcentaje que pierde la capacidad adquisitiva del dinero.

Esta referencia, por decenios, es la siguiente:

- En el decenio 1961 a 1970 la inflación media alcanzó el 6,1%.
- En el decenio 1971 a 1980 la inflación media alcanzó el 14,7% (no se debe olvidar que en esos diez años se produjeron las dos fuertes crisis de los precios del petróleo -años 1973 y 1979- y que, en el año 1972 dieron origen a una inflación récord del 26,4%, lo que obligó a elevar el 29,04% los anticipos laborales).
- En el decenio 1981 a 1990 la inflación media ha quedado en el 9%.

Finalmente, en lo que va de 1991 a 1996, en seis años, la inflación media ha quedado en el 4,6%, único decenio en el que la "retribución base" del capi-

tal es positiva: supera, como media, la pérdida de poder adquisitivo de la peseta. Más aún; de prosperar la tendencia a reducir la inflación a niveles que van a ir desde el 2,5% al 2% para respetar los objetivos del Tratado de Maastricht a los que el Estado se ha comprometido, mejoraría considerablemente la retribución real de las aportaciones a capital.

En este último decenio el contraste del tipo de interés básico que satisfacen las cooperativas con relación a la inflación ha pasado de ser negativo en términos reales -aunque luego quedaba compensado, en parte, con el "interés corrector de la inflación"- a ser positivo. Ahora es superior al tipo que paga el Estado por la deuda a diez años situado en torno al 6,8% a mediados del mes de enero de 1997. Otro dato a considerar en estos momentos podría ser el que a lo largo de los últimos seis años estos intereses han representado aproximadamente el 35% de los excedentes obtenidos por las coo-

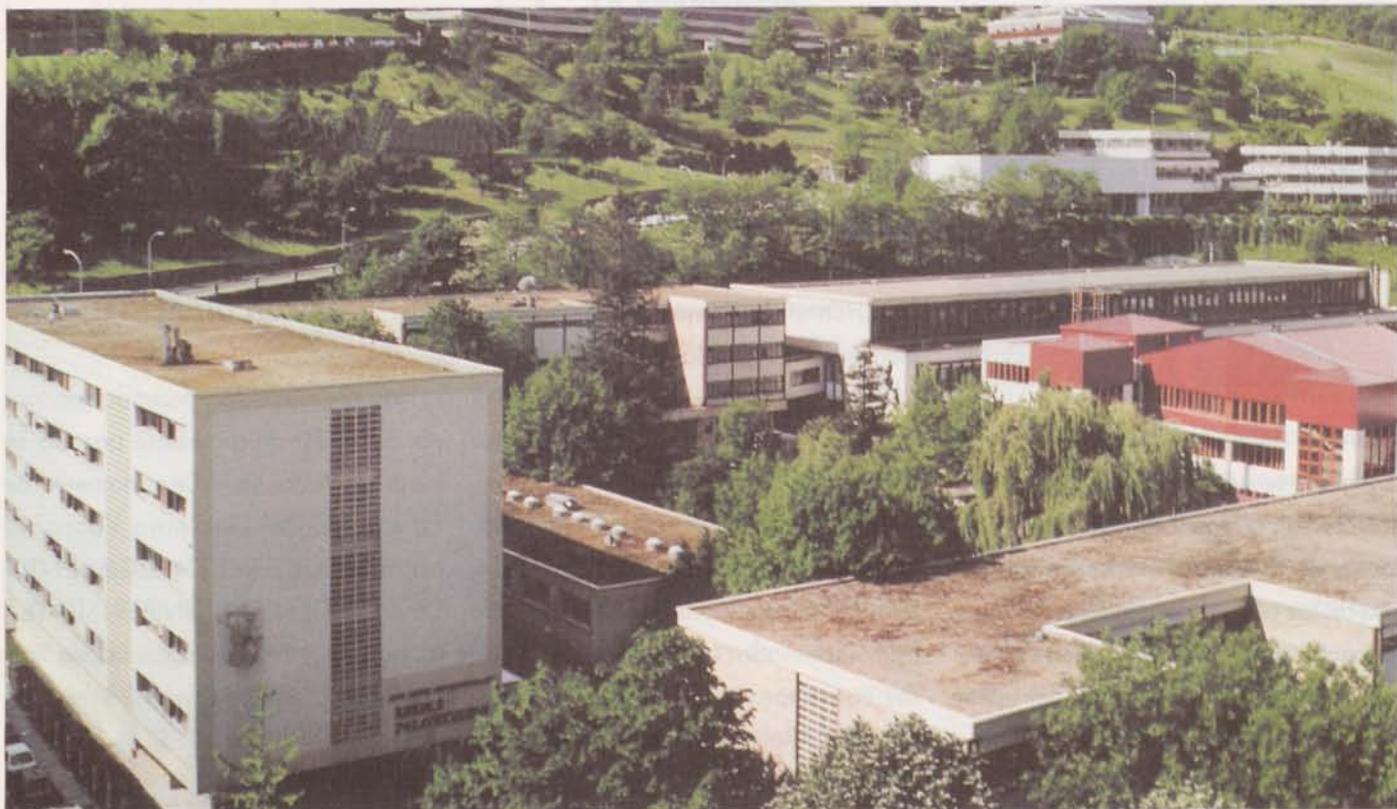
**Es, el "Plan de Gestión", un proyecto que va a medir la realidad que cada equipo directivo es capaz de prever, entre otras opciones, como la más cierta, óptima y susceptible de que se produzca.**

perativas, incluyendo también en el cómputo de los excedentes el importe del interés base -7,5% de las aportaciones-, que sólo se satisface, como es bien conocido, cuando la cooperativa salda el ejercicio con beneficios.

## MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Tras una dilatada y fecunda gestión, por fin el 30 de diciembre pasado se ha presentado, en el Departamento de Educación del Gobierno Vasco, la MEMORIA DE RECONOCIMIENTO DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA formulada por Mondragón Eskola Politeknikoa José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta -en adelante M.E.P.-, ETEO, e Irakasle Eskola -en adelante I.E.-, que se integran en la nueva universidad como "cooperativas socios". Ikerlan e Ideko lo hacen como socios colaboradores en investigación, MCC y el Grupo Ulma se incorporan como socios colaboradores empresariales, y Fundación Gizabidea lo hace como titular de los bienes inmuebles de las "cooperativas socios", y a esta entidad se define como socio institucional.

La apoyatura histórica de Mondragón Unibertsitatea la encuentra la Memoria en el proyecto M.E.D.U.O. (Mancomunidad Escolar de la Universidad de Oñate) que Arizmendiarieta alentó el año 1962, cuando trataba de realizar su particular Memoria de Reconocimiento para la creación de la nueva Eskola Politeknikoa, al señalar, entre otras premoniciones casi visionarias: "No queremos limitar una institución de esta naturaleza a ningún modelo y correr el riesgo de encerrarlo en horizontes superables en otros momentos de nuestro desarrollo" ... "la Universidad de Oñate es historia y espíritu, y no propiamente piedras y tierra, y al fin y al cabo un reducto y,



como tal, baluarte inadecuado a los tiempos que avanzan".

La otra razón, de carácter técnico-demográfico, surge cuando estudia la Memoria la demanda social de enseñanza superior en el País Vasco, al expresar la convicción de que las previsiones de escolarización para 1996 pasarán del 12,8% en 1970 al entorno de un 23-38%, con una demanda media del 31%, tasas que aún se elevarán al 35% en el plazo de diez años, allá por el año 2006.

Los centros integrados en la M.U. (Mondragón Unibertsitatea) impartirán en el "área de enseñanzas técnicas" siete especialidades de las que cinco serán de Ingeniero Técnico y dos -la de Automática y Electrónica Industrial, y la de Organización Industrial- de Ingeniería Superior; en el "área de ciencias sociales y jurídicas" serán cinco las especialidades y una de ellas, la de "Administración y Dirección de Empresas", se impartirá al nivel de licenciatura; finalmente, el "área de

humanidades" desarrollará la licenciatura en "Humanidades".

El número de alumnos que M.U. pretende que acuda a sus aulas, en el curso 2000-2001, se eleva a 3.000, y este censo docente se apoya en el actual

**La apoyatura  
histórica de  
Mondragón  
Unibertsitatea la  
encuentra la Memoria  
en el proyecto  
M.E.D.U.O.  
(Mancomunidad  
Escolar de la  
Universidad de Oñate)  
que Arizmendiarrrieta  
alentó el año 1962.**

número de alumnos, la previsión de escolarización en el País Vasco con el horizonte puesto en el año 2006, las limitadas opciones del área de humanidades y la calidad de la enseñanza a impartir cuya realización intensiva sería difícil con un excesivo número de alumnos. De este modo, iniciándose el primero de los cuatro cursos en 1997-'98 con 2.326 alumnos, se llegaría al cuarto curso escolar -el 2000-2001- con 2.991, alcanzando el límite nominal programado. Los ingresos de alumnado en los mismos cuatro cursos irán desde 750 en el próximo curso 1997-'98 a 820 nuevos ingresos en el curso 2000-2001, último que se estudia en la Memoria. Al culminar ese curso 2000-2001, 2.535 alumnos cursarán en el primer ciclo -Ingenierías Técnicas por ejemplo-; 420 lo harán en el segundo ciclo -Ingenieros Superiores y Licenciados- y 36 alumnos se hallarán en el tercer ciclo de Doctorado. Todo un programa exquisitamente planificado por la M.U. que con 3.000 estudiantes

atenderá en torno al 6% de toda la población escolar, entre 18 y 24 años del País Vasco.

En coherencia con este plan docente, el personal será de un profesor, como mínimo, por cada 25 alumnos. De ahí que se prevea que el curso 2000-2001 tengan que adscribirse 127 profesores. Entre ellos 76 deberán ser titulados superiores y 51 doctores, distribución cualitativa que deberá emprenderse desde el primer curso -1997-'98- en el que deberán impartir clases 63 titulados superiores y 30 doctores, todos ellos distribuidos en los tres centros cooperativos con similares proporciones de rangos docentes, ya que el tercer ciclo de doctorado requerirá que la totalidad del profesorado tenga categoría de Doctor.

La viabilidad financiera contenida en la Memoria aborda el presupuesto mediante la fijación del cuadro del coste de las matrículas del curso actual 1996-1997, y, a partir de él, se despliega el capítulo de **ingresos**, que será, este curso, de 1.570 millones de pesetas, lo mismo que los **gastos**, entre los que la rúbrica de personal absorberá casi el 60% de la totalidad del presupuesto. Al finalizar el cuatrienio estudiado, es decir, en el curso 2000-2001, cuando como se ha visto el alumnado haya llegado casi a 3.000 estudiantes, el presupuesto -ingresos y gastos- llegará a los 2.313 millones de pesetas, con un crecimiento anual cercano al 13% que recoge tanto el aumento real de la potencialidad docente de la M.U. como el crecimiento de las cifras económicas por efectos inflacionarios.

Orgánicamente la entidad titular es una cooperativa de segundo grado que se denominará MONDRAGON UNIBERTSITATEA, S. Coop. cuyos socios serán las cooperativas que soportan los centros educativos M.E.P., ETEO e I.E..



Además formarán parte social activa los socios colaboradores: Ikerlan, Ideko, MCC, Grupo Ulma y la Fundación Gizabidea, y los socios de trabajo que trabajen en la cooperativa de segundo

**El número de alumnos  
que Mondragón  
Unibertsitatea  
pretende que acuda a  
sus aulas, en el curso  
2000-2001,  
se eleva a 3.000**

grado. Los centros integrados -M.E.P., ETEO e I.E.- aceptan las normas emitidas por los órganos de la Universidad y ponen sus respectivos centros al servicio del Proyecto Universitario. Junto a los Estatutos Sociales de la cooperativa de segundo grado, titular de la Universidad, se desarrolla el Reglamento Interno que recoge los Estatutos de la propia Universidad. Coronando este proyecto, la M.U. emplaça la filosofía cooperativa capacitando a sus alumnos "para el ejercicio de actividades profesionales y su contribución al desarrollo y al progreso social, cultural y económico de la sociedad vasca, así como al conjunto de personas implicadas en la comunidad universitaria".

El proyecto, que debe ser culminado con su aprobación y puesta en marcha en el primer semestre de 1997, es enormemente rico en su apuesta decidida al enfocar sus objetivos éticos entre los que "los valores cooperativos ocuparán un lugar relevante dentro del ideario de la universidad".

TU

Mondragón Eskola Politeknikoa organiza la tercera edición de este curso orientado a mejorar la posición competitiva de la empresa.

## MEP organiza un "Curso Avanzado en Ingeniería de Producto"

**D**e todos es conocido que el Proceso de Diseño de Producto tiene una repercusión clave dentro de las actividades de una empresa, tanto en su aspecto de respuesta a los requisitos del cliente como de su influencia en los procesos internos de la misma.

Pues bien, a partir del próximo 3 de febrero se impartirá en Mondragón Eskola Politeknikoa un "Curso Avanzado en Ingeniería de Producto" de 156 horas de duración. El objetivo principal del curso es dotar a los asistentes de conocimientos para que sean capaces de llevar a cabo las mejoras en el Diseño de Producto así como en el proceso de diseño que contribuyan a mejorar la posición competitiva de la empresa.

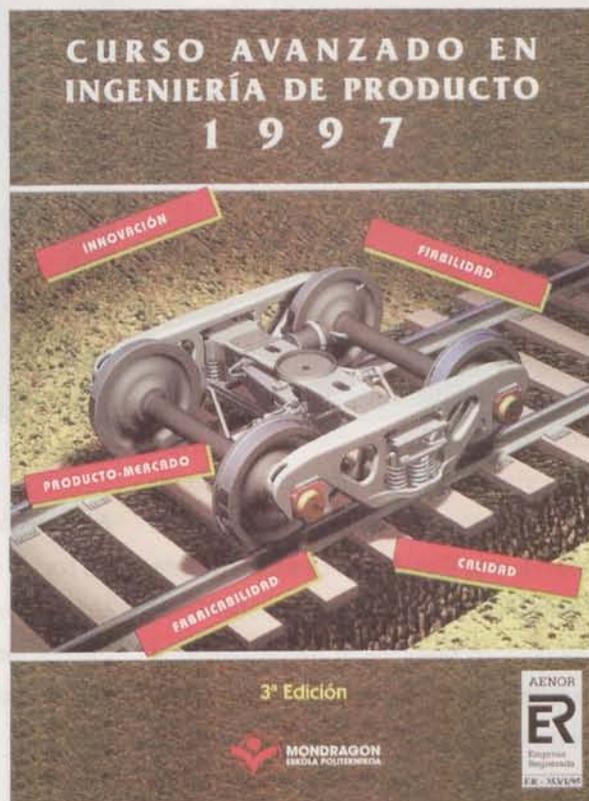
Durante el curso los asistentes aprenderán, entre otros aspectos, a analizar

la interacción producto-mercado, a convertir las necesidades del cliente en requisitos internos del producto, las técnicas básicas de fabricación de prototipos, etc.

Este curso puede resultar de interés tanto para las empresas con producto propio como para aquellas que fabrican un producto ajeno pudiendo resultar para estas últimas un revulsivo para las relaciones proveedor-cliente.

Toda esta información y otras que no recogemos aquí nos han sido facilitadas por la secretaria de IRAUNKOR, Isabel Mangana, que nos asegura estar

dispuesta a responder sobre el tema a quien desee más información en el teléfono (943) 794700 antes del 29 de enero.



### DIARA DESIGN EN LA EXPOTECNIA '96 DE SAO PAULO

Se celebró la Expotecnia '96 el pasado mes de noviembre en Sao Paulo (Brasil). Y en esta edición participó por vez primera con stand propio DIARA Design, cooperativa especializada en diseño industrial que el año pasado cumplió su décimo aniversario.

La experiencia ha sido valorada positivamente por los responsables de la cooperativa, ya que además de dar a conocer sus realizaciones más notables en otros mercados, se han establecido contactos con varios potenciales clientes.

La imagen recoge el stand de DIARA Design en la Expotecnia '96.



**Logra un importante acuerdo de colaboración y distribución en exclusiva para España de los productos Gallet en instalaciones de transporte de equipajes.**

## Rochman aterriza en los aeropuertos españoles



**L**a cooperativa ROCHMAN, integrada en la División de Construcción de la Corporación, ha firmado recientemente un acuerdo de colaboración y distribución en exclusiva para España de los productos GALLET en instalaciones de transporte de equipajes.

Este acuerdo posibilita a la cooperativa de Otxandio, que ya cuenta con amplia experiencia en instalaciones de mantenimiento, reforzar su presencia en instalaciones de transporte de equipajes (especialmente aeropuertos) incorporando tecnología y equipos modernos. No en vano, la firma francesa GALLET, integrada en el Grupo CINETIC, acumula más de 40 años de experiencia en la mantención automática de equipajes. En la actualidad más de 50 instalaciones completas realiza-

das por GALLET están en funcionamiento en los cinco continentes.

### Servicio integral

El tandem ROCHMAN-GALLET adquiere en adelante el compromiso de ofrecer a los aeropuertos españoles un servicio integral. Para ello dis-

pone de una amplia red comercial, técnica y logística, una sólida estructura financiera y una sólida experiencia en equipamientos aeroportuarios.



## La División de Componentes pone en marcha la planta de la República Checa



**C**on el nuevo año comienza una nueva etapa en la expansión de la División de Componentes de la Corporación MCC. Tal y como se anunció hace unos meses, las cooperativas COPRECI y ORKLI, junto con un socio local pondrán en marcha una nueva planta en Dvorce (República Checa).

Esta nueva planta, que funcionará bajo el nombre de ZERCO, s.r.o., se dedicará a la fabricación de componentes para electrodomésticos. Con ella se pretende suministrar a los fabricantes de electrodomésticos del mercado del Este.

Hasta allí se ha desplazado Jesús Amasene, quien desempeñará el cargo de gerente de la nueva empresa. Desde estas páginas le deseamos suerte en su nuevo cargo, tanto a él como a su equipo.

**Se trata de una rectificadora DANTIP de alta velocidad para álabes de rotores. Logra además dos nuevos contratos por un valor global de 675 millones de pesetas.**

## DANOBAT entrega una rectificadora a Alfa Romeo Avio



**L**a cooperativa DANOBAT ha entregado recientemente a la firma italiana Alfa Romeo Avio una rectificadora DANTIP de alta velocidad para álabes de rotores. Esta máquina está destinada al taller de mantenimien-

to de motores de aviación del tipo CF56 que Alfa Romeo Avio tiene en Pomigliano D'Arco, Nápoles.

El modelo DANTIP es una rectificadora CNC de alta velocidad para el rectificado de precisión, rebabado y

medición de los bordes de álabes de compresores de los motores acabados y montados de los jet, así como los rotores de las turbinas.

Las rectificadoras DANOBAT, gama DANTIP, incluyen los últimos avances técnicos en cuanto a tecnología de rectificado y control que la industria de Máquinas-Herramientas dispone, permitiendo el rectificado de las puntas de los álabes a alta velocidad lo más ajustada posible a las condiciones de funcionamiento de los motores de aviación (dicha operación no se puede realizar en las rectificadoras convencionales).

### Nuevos contratos

El valor de este contrato ha ascendido a 200 millones de pesetas, dando pie a recientes nuevos contratos como son la fabricación de otra rectificadora DANTIP para General Electric, firma estadounidense líder y mayor productor de motores de aviación del mundo, por un valor de 325 millones de pesetas. Asimismo DANOBAT se ha adjudicado otro contrato para la fabricación de dos máquinas, gamas DANPLAN y DANUNI, para el mantenimiento de trenes de aterrizaje de una prestigiosa firma alemana, por valor de 350 millones de pesetas.

### FAGOR ELEKTRONIKAKo jubilatuei omenaldia

Havek ere nahikoa lan egin dute, eta horixe saritu nahian edo, Fagor Elektronikak omenaldia eskaini zien bere jubilatuz guztiei pasa den abenduan.

Goiz aldean elkartu ziren danok lantegian, eta bertan bisitaldia egin eta gero MCCra abiatu ziren hango ikusentzunezkoa (audiobisuala) ikusteko asmoz.

Eta ondoren Otoralara joan ziren ohiko elkararteko bazkaria egitera. Argazkia orduan hartutakoa da. Zorionak bada jubilatuz guztiei!



## URTEKO EUSKOTAR UNIBERTSALA

Eusko Jaurlaritzaren Kanpo Harremanetarako Idazkaritza Nagusiak eta Euskadiko Kutxak bere jardueran Euskadiren irudi ona kanpora azaltzeari dagokionez nabarmendu den Euskal Herriko norbanako, elkarte, talde, erakunde eta abar sari-tu nahi duen urteroko lehiaketa antolatu dute.

Hautagaiak aurkezteko iradokizunen aurkezpena irekia izango da. Horretarako, elkarte, herri erakunde, instituzio eta abarrei dei egingo zaie sariketa honetaz erabakiko duen epaimahaiari beren laguntza eman diezaioten. Epaimahaia Euskal Kulturaren hainbat ordezkari osatzen dute, hala nola Eusko Ikaskuntzako lehendakari berria den Juan Jose Goieriena, Ramuntxo Camblong idazlea, Julen Guerrero kirolaria, Juan Ramón Guevara abokatua eta euskal komunikabideen zuzendariak, besteak beste.

Argazkian, epaimahaia lehenengo aldiz bildu zen egunean. Bere erabakia eta sari ematea 1997ko martxoan ezagutarazi eta burutuko dira.



## IKERLAN y AZTI desarrollan un sistema de gestión de la producción para el sector conservero de pescado

**E**l sector conservero está experimentando una fuerte reestructuración a todos los niveles, equivalente al vivido en otros sectores industriales como automoción, electrodomésticos, máquina-herramienta, etc. Además, este proceso de cambio se encuentra profundamente afectado por los problemas que sufre el sector

pesquero: encarecimiento del combustible, sobreexplotación de especies, inaccesibilidad a caladeros tradicionales, ...

Esta situación propició la realización de una iniciativa para mejorar la productividad del sector a través de una adecuada "Gestión de la producción

del sector conservero vasco", en la que han colaborado estrechamente el Departamento de Industria, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco, la empresa conservera Sálca, Instituto Tecnológico Pesquero y Alimentario (AZTI) e IKERLAN.

### Objetivos y resultados

Los objetivos de esta iniciativa se concretaron en el desarrollo de un "sistema de optimización de procesos de producción en la industria pesquera transformadora" que contemplara las características propias del sector: coste elevado de la materia prima (el pescado representa como media el 70% del coste final del producto), alto contenido de mano de obra y corto tiempo de maduración.

Los resultados del proyecto hay que calificarlos de altamente satisfactorios si tenemos en cuenta que, en la implantación piloto,

el control de las Órdenes de Fabricación se ha reducido a la mitad, la gestión del almacén garantiza el servicio y el departamento comercial dispone de una herramienta de ayuda para realizar ofertas, así como de otras utilidades específicas.



## La videoconferencia, una nueva forma de comunicación

José Ramón Fdez.

**V**olar ha sido desde siempre una de las grandes apetencias del hombre y el mito de Icaro y Dédalo escapando del laberinto de Creta, con alas de pluma de ave pegadas con cera, se remonta a la noche de los tiempos. Junto a este mito clásico la posibilidad de comunicarse con otras gentes, con otras personas de lugares exóticos, de países lejanos ha sido otra de las constantes del ser humano.

Primero fueron el boca a boca y el "tam-tam", luego los mensajeros y el correo, el telégrafo y después el teléfono, el fax y otros medios de comunicación; el progreso técnico ha ido quemando etapas provechosas con interesantes hallazgos técnicos en el campo de la imagen y la palabra y, entre otros hallazgos, la Videoconferencia nos ofrece un amplio rol de posibilidades para optimizar nuestras necesidades empresariales en temas de comunicación con cualquier lugar del mundo.

La Videoconferencia o sistema de videoconferencia se basa en su capacidad de transportar la voz y la imagen en movimiento a través de líneas telefónicas. Para comunicaciones de voz basta tan sólo una

línea telefónica, pero para transportar simultáneamente voz, imagen, gráficos y textos, son necesarias cientos de líneas.

De ahí la necesidad de comprimir la información una vez que ha sido digitalizada.

Cuanto mejor sea la técnica de compresión utilizada (algoritmo) tanto mejor será la calidad de la transmisión. Asimismo, para que dos equipos de Videoconferencia puedan entenderse es necesario que los algoritmos usados para comprimir y descomprimir la información cumplan las mismas condiciones básicas.

Los elementos mínimos que

debe disponer una sala de videoconferencia son: el "codec", que comprime y descomprime la información para su transmisión por las líneas digitales; el monitor, que sirve para visualizar las imágenes; la cámara de vídeo, orientable y con posibilidad de "zoom"; el equipo de altavoces, generalmente ubicados en el monitor; y un micrófono próximo al usuario. Elementos que se completan con el mando a distancia, que controla funciones como mover la cámara, fijar posiciones, abrir y cerrar el micro y controlar el volumen.

Desde el pasado mes de diciembre el centro corporativo de MCC dispone de un local especialmente habilitado para su uso como sala de videoconferencias. La cooperativa que desee utilizar el citado servicio deberá reservar el local, previamente, llamando al teléfono (943) 77 93 00.



Ha desarrollado dos programas informáticos para facilitar la relación con sus clientes

## Nuevo "software" de FAGOR Electrónica

**F**AGOR Electrónica ha diseñado recientemente dos programas informáticos con el fin de facilitar la relación con sus clientes. Se trata del FACIL-ON 1.0 de la División de Recepción TV y del CD-Rom "Data book" de la División de Semiconductores.

El primero de ellos, el FACIL-ON 1.0 permite realizar de una forma sencilla y rápida el cálculo de instalaciones colectivas de TV Satélite y TV Terrestre. Es un programa que está concebido como

herramienta de trabajo y consulta para los distintos grupos de profesionales relacionados con la actividad: arquitectos, ingenieros de telecomunicaciones, distribuidores e instaladores.

En cuanto al segundo cabe reseñar que se presentó en la pasada Feria de Munich Electrónica '96. El nuevo CD-Rom "Data book" recoge,



junto con una presentación de la empresa, un amplio catálogo de productos de la División de Semiconductores.

# Liburuak

MONDRAGON Berrogei urteko kooperatiba historia,  
José Ramón Fernández



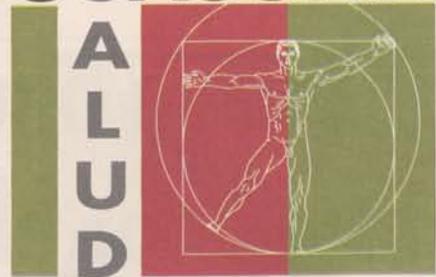
**MONDRAGON**  
Cuarenta Años de Historia Cooperativa  
Berrogei Urteko Kooperatiba Historia  
Forty Years of Co-operative History

**L**iburu honek Esperientziaren atalik garrantzitsuenak jasotzen ditu, gure historiaren giza-izaera azpimarratzeko balio duten garrantzi txikiagoko gertakariez zipriztinduta. Horrela bada, airupen edo oroipen-lana da eta bere iturri nagusiak honako hauek izan dira: MCC, Fagor, Eroski, Euskadiko Kutxaren urteko txostena, "Arrasateko Esperientzi kooperatiboa" izeneko liburua, TU Lankide aldizkaria, MEP, On Jose Mariaren "Pentsamenduak" liburua eta eragileetako batzuen oroitzapenak.

Oso liburu arina da, erraza irakurtzekoa -88 orrialde besterik ez ditu argazki eta guzti- eta modu labor batean gure Esperientziaren gertakerarik garrantzitsuenak biltzen ditu. Oraindik ere zuen etxeetara heldu ez bada ere berehalaxe izango duzue eskuartean liburua, izan ere MCCko bazkide guztieei bidaliko zaie.

Liburuaren egilea José Ramón Fernández arrasatearra izan da.

## OSASUNA



# Euskal pilota jokoa

**E**uskal pilota jokoen gainean idatzita dagoen literatura apurraz baliatuz osatu dugu artikulua hau. Beraz, lerro hauetan aurkituko dituzu, laburbilduta, euskal pilota jokoa ezagutu duen historia, bai jokoaaren modalitateak zein garapenez zehazki argibide eta xehetasun.

Pilota Euskal Herriaren ondare kulturala izanik, hau da, herri honen historia, izakera eta nortasunaren parte den neurrian, kirol honi buruzko ezagutza zabaltzea aberatsa dela iruditzen zaigu.

Pilota jokoa kirol bakar bezala hartzen bada ere, kontuan hartu behar da hainbat modalitatez osatutako kirola dela eta bakoitzak bere bidea jorratu duela denboran zehar. Hortaz, aniztasuna da euskal pilota jokoa ezagugarri nagusia. Bestela, irakurri dezagun Urepeleko Xalbador bertsoariak kantatu zuena:

*"Joko huntan lau molde dezazkegu ikus:*

*esku larruz, xisteraz, palaz edo eskuz.*

*Baina den denak arima ber-beraren gorputz"*

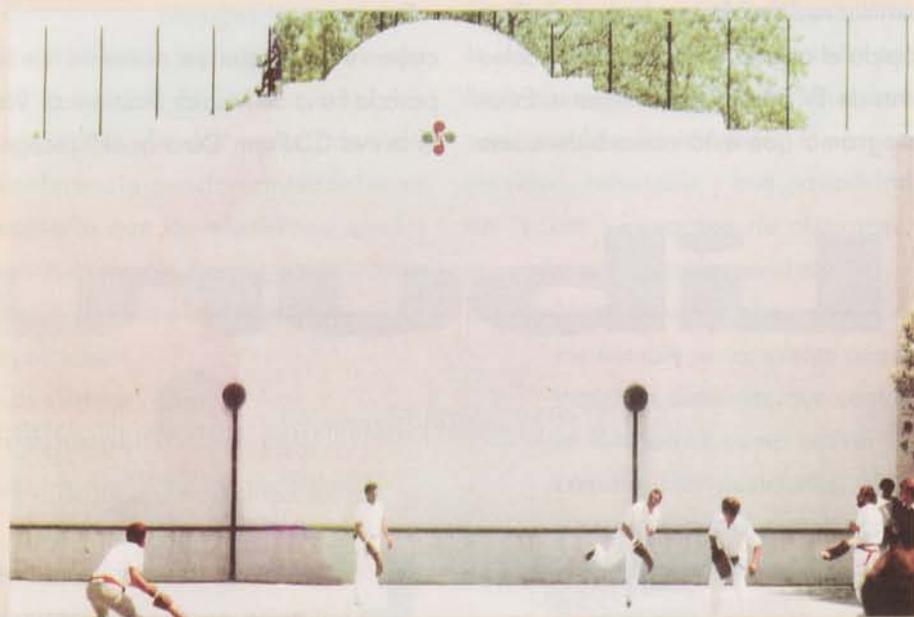
Jokoa erabilitako erremintaz gain, joku esparruak, hau da, espazio fisiko-

ak ere joku molde desberdinetara garamatza. Izan ere, bi joku sistema bereizi ahal ditugu:

Alde batetik, pareta baten kontra jokatzen direnak ("Bleka"ko jokoak), XIX. mendean sortuak eta gaur egun

bakoitza bost bat jokalarik osatzen dute eta tantu kontaketa kintzeka eta jokoa egiten da.

Gaur egun joku hauek desagertu ez badira ere, hiltzorian daude. Ipar Euskal Herrian zenbait lekutan jokatzen



gehien ezagutzen diren jokoak: eskuz, pala, erremontea eta zesta punta.

Bestaldetik, joku zaharrak, antzina-koak, XIX. gizaldira arte ezagutzen ziren modalitate bakarrak: laxoa, errebotea, bote luzea eta pasaka. Joku mota hauen ezagugarri nabarmenena zera da: jokalariek aurrez aurre kokatzen dira (tenisean bezala), talde

badira ere, Hego Euskal Herrian Billa-bona, Zubieta eta Baztango bailara dira gordetzen dituzten gune bakarrak.

Bi pilota joku sistemak hartzen badiugu, zaharrak eta "bleka"koak, antzematen da bakoitza bere garaiko erreflexua dela. Joku zaharrek isladatzen duten giroa eta baloreak gizarte

# Joko berriak

aurre-industrial batekoak dira. Pilotariak herri edo bailara bateko ohorea defenditzen zuten. Neurketak hamaika jokotara izaten ziren; ezin zitekeen jakin noiz bukatuko zuten. Denboraren kontzeptuak, beraz, ez zuten zentzurik, gizarte ruralarekin sintonian.

“Bleka” edo pilota modernoa, berriz, gizarte merkantilaren fruitu da, teknologiaren garapenaren ondorio bat. Jokoen espazio fisikoa zein denboraren

kontzeptua zeharo aldatzen da. Partiduaren iraupena finkatu egiten da tanto kopuru zehatz batera. Apostulariek ustezko pilotari onenen alde inbertituko dute eta ez herriko edo bailarako herri-kidearen alde; eta intendentearen figura sortzen da, zeinek partidua zeintzuk jokatu dituzten erabakitzen duen.

Eta ondoren mundu zabalera zabalduko da jokoaren oihartzuna.

Bibliografia: JAKIN 88, Maiatza-Ekaina 1995.



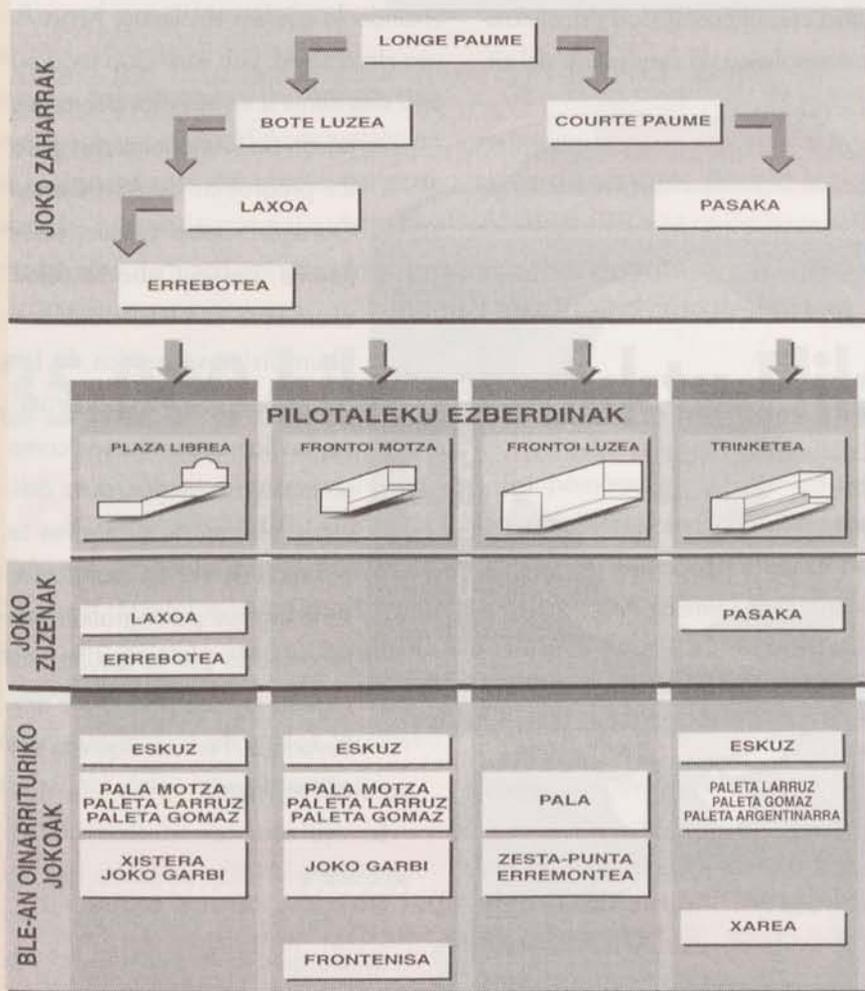
## Markinako FAGOR ARRASATEK 25. urteurrena bete

Markinan dagoen Fagor Arrasatek dagoeneko bere 25. urteurrena bete du. Efemeridea ospatu nahian, Fagor Arrasateko hainbat langile bildu zen Markinan bertan hile honen hasieran. Ospakizunaren egitarauan hiru ekitaldi nagusi izan ziren: Fagor Arrasateko hildako bazkideen aldeko meza, Barinaga auzoan dagoen On Jose Mariaren omenezko eskulturari lore sorta baten eskaintza (argazkia momentuan egin zen), eta ohikoa denez lagunarteko bazkaria. Halere, gertaera behar bezala ospatzeko urte honetan zehar beste ekitaldi batzuk egingo dira.

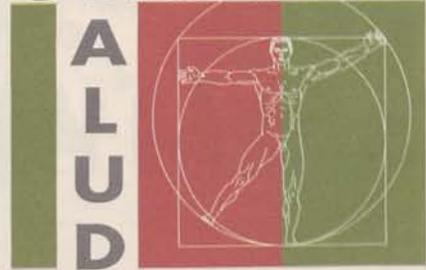
Fagor Arrasate, duela 25 urte ireki zuten Markinako planta lanpostu berriak sortu nahian eta bere enpresa-filosofia hedatu asmoz. Gaur egun Lea-Artibai eskualdean beste honako kooperatiba hauek ere martxan daude MCC barruan: Cikautxo, Eika, Kide, Lealde, Lea Artibai ikastetxea, Barrenetxe eta Miba.

Zorionak bada Fagor Arrasateko bazkide guztieei!

### EUSKAL PILOTAREN JOKO-MOTAK



## OSASUNA



# Salud y telefútbol

**E**n la época de Franco el lema era "pan y fútbol para el pueblo"; después fue "fútbol y tetas", el pan parecía asegurado, y ahora parece ser "tele y fútbol", ya ni tetas.

La "tele" reina en la casa; ocupa, bien asentada en su pedestal-altar, el lugar privilegiado, algo por encima de todos, a cuyo alrededor, en reverencioso silencio se sienta la familia. Familia que ve la tele unida, permanece unida. En casa ya no manda el que tiene los pantalones ni la "etxekoandre", en casa manda el que tiene el telemando.

Ahora hay fútbol todos los días y a todas horas. Gracias a la telefútbol tenemos la tasa de natalidad más baja del mundo y de seguir así pronto tendremos la tasa de cornudos más alta del planeta. La paciencia tiene un límite.

Envejecemos apoltronados frente al televisor, y poco a poco, día tras día, partido tras partido, nos va invadiendo una especie de atrofia muscular y anquilosis de las articulaciones que nos lleva indefectiblemente a la parálisis total. Ya no hay que preocuparse de entretener al abuelo, ni el

Insero va a tener problemas ni con la tercera edad ni con la cuarta, le basta con poner un televisor en su vida. Parapléjicos y babeantes ante la caja tonta terminarán sus días pacíficamente. Sin dar guerra, sin causar problemas.

Los niños, los pocos que hay, harán realidad una imposibilidad físico-matemática-metafísica: la cuadratura del círculo.

Los de hace un par de décadas se criaron medio atontados por los juegos electrónicos, los de ahora van camino de terminar imbéciles perdidos con tanta tele y fútbol. Eso sí, serán buenos, mansos y pacíficos ciudadanos. No hay mal que por bien no venga.

A mi siempre me había sido difícil entender lo que era el infierno. Ahora lo veo claramente: una eternidad atado a una silla frente a un televisor por el que te pasan de forma ininterrumpida los programas de Ana García Obregón, Isabel Gemio, Jesús Puente, Bertín Osborne, etc... alternando con interminables y aburridísimos partidos de fútbol. Al lado de esta panorámica, las llamas eternas son como un masaje tailandés, pura delicia y placer. Si al menos te pusieran de vez en cuando esa serie inglesa pornográfica protagonizada por la familia real inglesa la cosa podría ser más llevadera. Pero ni siquiera ese consuelo te dejan.

Si quiere tener una vejez saludable y feliz, si quiere que su hijo sea sano y equilibrado, si no quiere que en la frente le salgan cualquier día unos apéndices córneos, siga este consejo: tire la tele por la ventana.



**Es la tercera que abre el Grupo, en esta ocasión en Tudela. Durante la campaña de lanzamiento el precio será cinco pesetas más barato en todos los tipos de combustible.**

## El Grupo Eroski abre una nueva gasolinera

**E**l Grupo Eroski ha abierto en su hipermercado de Tudela una nueva gasolinera. Esta es la tercera estación de servicio que el Grupo Eroski pone en funcionamiento; con anterioridad se habían abierto sendas gasolineras en el centro comercial Iruña de Pamplona y en el centro comercial Bilbondo de Bilbao.

Al igual que en las anteriores su primer signo distintivo respecto a las estaciones de servicio convencionales es su decidida actuación en el abaratamiento del precio del combustible, que en la campaña de lanzamiento será de cinco pesetas por litro.



Otra de las novedades de la estación, que abrirá de 10 de la mañana a 10 de la noche, es el servicio de túnel de lavado de 18 metros de largo, completado con tres cajas de lavado a presión,

sistema de agua osmotizada para los aclarados y seis aparatos aspiradores para interiores de coches.

### Una gasolinera modelo

La gasolinera incorpora un sistema moderno y rápido de abastecimiento y unas instalaciones seguras al desarrollar una técnica innovadora pensada para evitar la emanación de gases a la atmósfera.

El Grupo Eroski tiene previsto abrir otras gasolineras en aquellos centros comerciales en los que considere oportuna su apertura.

## 35.000 kilo produktu Elikagai Bankurako

**8** EROSKI hipermerkatutako bezeroek 35.000 kilo eman zizkieten Albacete, Bilbo, Kantabria, Cordoba, Madril eta Iruñeko Elikagai Bankuei, Espainiako Elikagai Bankuaren Fundazioak eta Eroski Taldeak beharra duten familientzat elikagaiak jasotzeko abian jarri duten lehen kanpainan.

Kanpainaren antolatzaileen ustetan, Espainiako sei autonomi elkarteko zortzi EROSKI hipermerkatuetan bezero diren 200.000 familiak baino gehiagok hartu dute parte. Horrek, Espainiako 100.000 familia baino gehiagori Espainiako Elikagai Bankuak erroldaturiko erakundeen bidez oinarritzko elikagaiak

(olioa, arroza, esnea, lekaleak eta abar) banatzea ahalbidetuko du.

Gobernuz Kanpoko Erakunde honek eta EROSKI Taldeak joan zen urrian akordio bat sinatu zuten. Horren bidez, bi erakundeek elikagaiak jasotzeko urtero hainbat kanpaina sustatzeko konpromisoa hartu dute.

### Estimado lector/a:

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

Escribenos 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

TECNOLOGÍA, DISEÑO Y SERVICIO, NUEVAS SEÑAS DE IDENTIDAD  
DE UNA GAMA COMPLETA Y FLEXIBLE DE APARATOS.

## ORONA tds, nace una nueva generación de ascensores



**L**a cooperativa ORONA ha estrenado el año lanzando al mercado una nueva gama de ascensores: "ORONA tds". Se trata de una completa y atractiva gama que por sus innovadoras prestaciones sienta las bases de lo que será el ascensor del mañana. La solución ORONA tds es una nueva fórmula de concebir el ascensor, donde la tecnología, el diseño y el servicio se entienden desde la perspectiva de la satisfacción del cliente y de las personas.

El acto oficial de presentación del ORONA tds a los responsables de las diferentes delegaciones de ORONA se llevó a cabo el pasado mes de diciembre en la sede central de la cooperativa ubicada en Hernani. En dicho acto los delegados mostraron su sorpresa y admiración por las excelentes prestaciones de los nuevos aparatos.

### La tecnología

La nueva gama inte-

# akoberrriak

gra la última generación de tecnología aplicada en ascensores. Una combinación de elementos mecánicos y electrónicos ha permitido optimizar al máximo el confort, los niveles acústicos y de consumos energéticos de los aparatos.

los aparatos y dispone de un equipo humano de soporte de mantenimiento perfectamente cualificado y equipado para proporcionar al cliente un servicio rápido y eficaz a través de un trato personalizado.

## Diseño

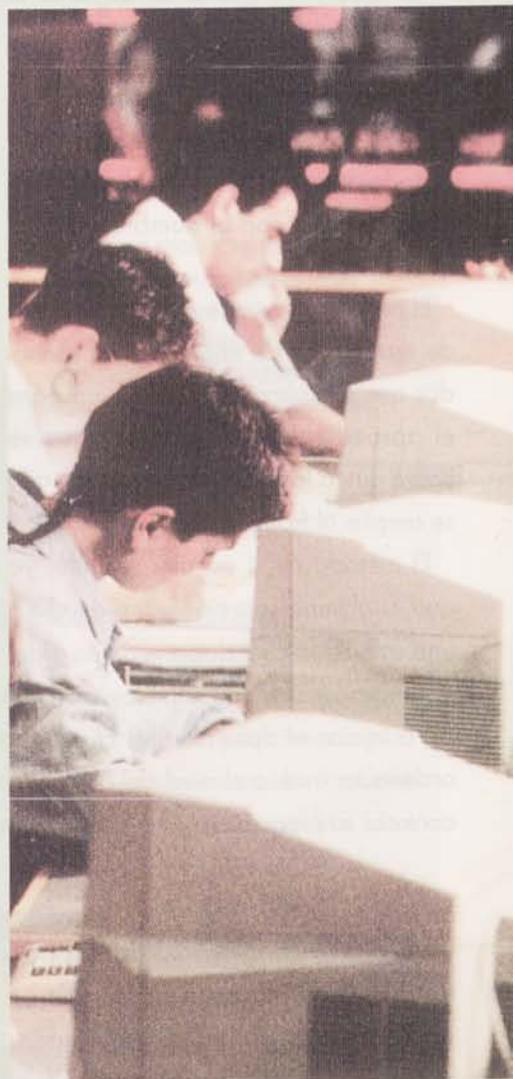
El equipo de ingeniería de ORONA ha trabajado conjuntamente con DIARA Design para concebir y lanzar una agradable, flexible y atractiva gama de ascensores.

Todos los detalles del programa ORONA tds están estudiados ergonómicamente y contribuyen a crear un espacio de una atmósfera excepcional; el contacto con los pulsadores redondeados, las formas de los perfiles del panel de mandos y de los pasamanos, la fluidez de las curvas junto con la linealidad de las entrecalles de la unión de los paneles configuran un entorno amigable y humano.

## Servicio

ORONA es consciente de que el servicio post-venta es una de las claves de su negocio. Por eso, ORONA tds nace arropado por toda una serie de prestaciones orientadas al servicio del cliente y la satisfacción del usuario. Lanza nuevos servicios para la conservación de

"ONDDI",  
torre de  
pruebas  
de ORONA.  
67,60 mts.  
de altura



**El Centro de Idiomas de Mondragón (CIM) pone en marcha un sistema interactivo de enseñanza de idiomas. Combina los recursos de los ordenadores multimedia con clases de conversación y tutorías con los profesores.**

## CIM Multimedia

**E**l pasado día 20 de enero CIM ha puesto en marcha un nuevo método de aprendizaje de idiomas que ha bautizado con el nombre de CIM Multimedia.

El programa es un método interactivo de enseñanza de idiomas por ordenador que inicialmente se empleará para el aprendizaje de inglés, aunque se prevé que a lo largo de este mismo año se amplie al francés y al alemán.

El método en sí es muy sencillo, ya que el alumno sólo tiene que acudir a una sala en la cual dispone de un ordenador que le indica los pasos a seguir para iniciar el aprendizaje. El propio ordenador evalúa el nivel del alumno y controla su progreso en el proceso.

### Autonomía

Una de las principales ventajas de este nuevo método es que el alumno no está sujeto a un horario determinado, sino que él mismo puede establecer el horario y ritmo de aprendizaje. Se trata por tanto de un método especialmente indicado para personal de empresas sin horario predefinido, y para personas a las que los métodos convencionales de enseñanza no les han servido de gran provecho.

Además, el método interactivo CIM Multimedia combina las lecciones por ordenador con tutorías personalizadas



y clases de conversación. A través de las tutorías, los profesores de CIM asesorarán a los alumnos en su proceso de aprendizaje y en las clases de conver-

sación, -dos horas semanales- se podrán poner en práctica los conocimientos adquiridos conversando con otros alumnos de nivel similar.

### CIM Multimediaren abantailak

- **Egokia da edozein ezagupen-mailatarako.**
- **Ikastaroa norberak nahi duenenan hasten eta bukatzen da.**
- **Zeuk aukeratzen duzu zeure erritmo eta ordutegia.**
- **Ordutegi jarraitua duzu goizeko 8etatik gaueko 9etara, eta larunbatetan goizeko 9etatik eguerdiko ordubatak arte.**
- **Nahi beste ordu egin ditzakezu gehiago ordaindu gabe.**
- **Ez daukazu informatikarik jakin beharrik.**
- **Irakasleek jarraipena egingo dizute elkarrizketa-klase eta tutoretza bidez.**



## Mondragón Eskola Politeknikoa y la calidad

**M**ondragón Eskola Politeknikoa (MEP), en un intento de ampliar el horizonte de referencia en torno al tema de la calidad, participa en la actualidad en dos proyectos financiados, uno comunitario y otro latinoamericano, con instituciones de similares inquietudes en el ámbito de la Calidad Total, el ISO 9000, el sistema europeo de autoevaluación EFQM, etc..

Así, los pasados 16, 17 y 18 de diciembre se realizó en Monterrey, México, la primera reunión sobre Calidad de los miembros del proyecto latinoamericano Focad, es decir la Universidad Tecnológica Nacional de Argentina (UTN), la Universidad Tecnológica de Monterrey de México, y MEP. El proyecto está financiado por el Gobierno Vasco y liderado por MEP, y su objetivo principal es la realización mutua de "benchmarking" sobre los sistemas de Calidad y el ISO 9000 de Calidad.

Por otra parte, MEP lidera asimismo un proyecto piloto comunitario de 3 años financiado por Bruselas, dentro del programa Leonardo, sobre los mismos temas de Calidad, siendo esta vez los socios el Institut National Polytechnique de Grenoble (INPG), que engloba a las escuelas de Ingeniería de esa ciudad, y la University of Manchester Institute of Science and Technology (UNIST).

## RECTIFICACIONES

### Jubilación y viudedad: las medidas que se avecinan

**E**l mes pasado pretendíamos aclarar cómo calcular las pensiones tras la aprobación por el Gobierno español del Proyecto de Ley de Consolidación y Racionalización del Sistema de Seguridad Social. Pero a la hora de presentar la tabla cometimos un error en el primer dato de la segunda columna. Volvemos a reproducir la tabla, esta vez correctamente, con el ánimo de subsanar posibles malentendidos a la hora de calcular la pensión.

#### Cómo calcular la pensión

Nº de años computados para el cálculo de la Base Reguladora	Cálculo de la pensión
8	96 meses/112
9	108 meses/126
10	120 meses/140
11	132 meses/ 154
12	144 meses/ 168
13	156 meses/182
15	180 meses/210

Permanece el criterio actual de considerar las bases de cotización de los 24 meses anteriores al hecho causante, en su valor nominal, y de actualizar las anteriores, según período exigido, en función del IPC (Índice de Precios al Consumo) hasta el mes inmediatamente anterior al vigésimo cuarto.

### FAGOR ELEKTRATRESNAKEko jubilatueak

**A**urreko hileko aldizkarian ere hankasartze galanta egin genuen Fagor Elektresnakeko argazkiak ipintzerakoan. Bertako jubilatuen argazkia ipini beharrean, Fagor Ederlaneko jubilatuen jarri genuen. Barkamena eskatu behar jubilatueei eta hankasartzea konpondu nahian horra hor falta zen argazkia.



Se marchó a China hace diez años. Ahora lleva cuatro en EEUU. Y este mismo año vuelve a su casa en Mondragón. Trae familia y una maleta repleta de buenas amistades.

J. M. F.

Dime Juan ¿cuántos años tienes?

43 para 44.

Bien llevados, que conste.

Bueno, más o menos.

Lo digo por la tralla de tanto viaje y tanto trabajo. ¿Cómo comenzó tu periplo internacional?

Los primeros pinitos los hicimos en el área europea, aunque luego decidimos apostar por mercados más lejanos. Pero el coste de los viajes era muy elevado y decidimos instalarnos en ellos. Y allí fui, a China, en un principio para seis meses.

¿Y al final?

Pues hice cinco años

¡Vaya faena!

¡Qué val! Ha sido un privilegio más que un sacrificio.

¿Qué te han aportado estos años fuera?

Una gran experiencia vital, una mujer, una hija y un ramillete de amistades.

¿Te casaste en China?

Así es. Con una nativa de allí.

La hija también será china, claro.

# Juan Aguiriano

Socio de Fagor Automation



Así es, pero a la vez ciudadana americana, porque ha nacido en EEUU.

Y entre vosotros ¿qué idioma habláis?

Inglés, aunque ella, mi mujer, habla un correcto castellano.

¿Y a la niña en qué le habláis?

En Euskera y en Chino cantonés. Los otros, el castellano y el inglés, ya los aprenderá.

Oye Juan, no todos estamos preparados para vivir experiencias de este calibre.

Yo al menos he disfrutado como un enano.

Me alegro. Y en EEUU ¿qué tal? Fenomenal. La gente tiene una visión bastante deformada de EEUU debido al influjo de los medios de información.

¿Para cuándo está previsto el regreso a Euskadi?

Para este mismo año.

Según dicen, trabajar con los chinos es tarea difícil.

Hace unos años lo era porque los canales normales de comercio estaban bastante burocratizados. Pero la cosa ha ido cambiando. A mejor, por supuesto. Con los chinos hay que ser pacientes.

¿Qué le pides a 1997?

Buenos resultados económicos para nuestras empresas, tolerancia, paz y recuperación de algunos valores éticos que estamos perdiendo.

¿Aficiones?

Me gusta hacer "footing" y practicar baloncesto.

¿China, EEUU o Euskadi?

Pregunta difícil de contestar. Cada país tiene su encanto.

Este año el 42% de las ventas han sido exportaciones. Nos estamos internacionalizando.

Las cifras cantan. Pero todavía tenemos asignaturas pendientes en esta materia de la internacionalización.

¿Las cooperativas?

Un fenómeno irreplicable, que nació en unas circunstancias determinadas, quizá también irreplicables.

**“Con los chinos hay que ser pacientes”**