

TU

L A N K I D E

antzinakoak
LUTHIERS

GRHMCC,
giza baliabideen
kudeagarako
tresna berria

HUMANIDADES-EMPRESA LA GESTION DE PERSONAS

TU

L A N K I D E



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

ARGITARATZAILEA:

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)

Azartza, 20550 Aretxabaleta,

Gipuzkoa.

Telefonoa: (943) 79 79 99

Faxa: (943) 77 07 88

Posta elektronikoa: lankide1@sarenet.es

ZUZENDARIA:

Javier Marcos.

ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

Lehendakaria:

Juan M^o Otaegi.

Kontseilariak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Patxi Goia.

Jesús Goienetxe.

Lourdes Idoiaga.

José M^o Larramendi.

José M^o Larrañaga.

Carmelo Urdangarín

DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquiroz.

IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



© AZATEA, S.L. Debeletaririk dago kopiatuta, partziala edota osoa, jatorria eta, bere kasuan, egilea aipatzen ez bada.

T.U. Lankidearen erredakzio taldeak aldizkarian adierazitako esamen eta inbiziaren erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

bitz gutxitan

Humanitateak-Empresa: pertsoneen gestioa



Humanitate-Enpresa lizentziaturak edukin humanistikoa eta metodologia partizipatiboa izateagatik bereizten da. Horrela, ikasleari pertsonak gestionatzen erakustea da helbururik inportateena. Horretaz gain, beharrezkoak diren ezagupen teknikoak inpartitzen dira, enpresaren ikuspegi orokorra eta arlo funtzionalak ezagutzeko.

Industri taldeko salmentek %19,5 gora egin

1998ko lehenengo hiruhilekoa ezin hobeto hasi da industri-talderako. Salmentak, 88.592 milioi pezetakoak, aurreko urtearekiko %19,5 hasi dira, eta 366 lanpostu sortu dira epe horretan.

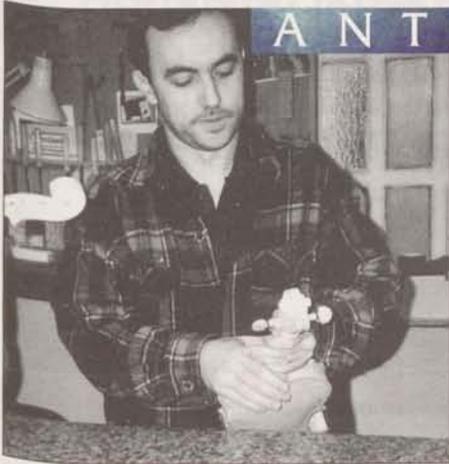
Finantza taldeak ere aurrikuspenak gainditzea lortu du.



Base de datos para la gestión de Recursos Humanos de MCC

Una aplicación informática (Gestión de Recursos Humanos de MCC) permitirá a todas las cooperativas pertenecientes a la Corporación acceder a la información básica de sus plantillas. Aunque esta herramienta se halla en fase de desarrollo inicial, algunas cooperativas ya han empezado a utilizarla.

ANTZINAKOAK

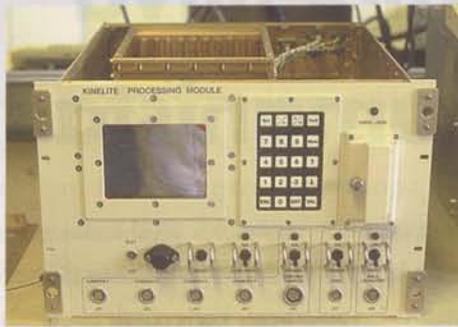


LUTHIERS

La lutheria define el arte de construir instrumentos de cuerda en general, y específicamente violines. Se extendió a partir del siglo XVII. Se trata de un oficio caracterizado por el mantenimiento de muchas de las particularidades gremiales del pasado.

Ikerlan participa en el proyecto Kinelite dirigido por la NASA

Ikerlan ha participado en un proyecto que dirigido por la NASA ha tenido como objetivo primordial analizar los comportamientos neurobiológicos del ser humano en situación de ingravidez continuada.



Aprender idiomas en el centro de trabajo

El Centro de Idiomas de Mondragón, CIM ofrece la posibilidad de contar con el servicio de Multimedia en el lugar de trabajo. Se trata de aprender idiomas a través de ordenador, de manera que los alumnos pueden gestionar su tiempo de estudio.



sumario

editorial 4

Una empresa competitiva y humanista

en portada 5

■ Profesional berriak eginez (J. Garmendia)... 5

■ "Enseñamos a gestionar personas" (J.A. Mendikute)... 6

■ Humanitateak-empresa eta MCC (A. Celaya)... 8

■ Convivir con la formación (M. Quevedo)... 11

evolución de MCC 14

estrategias de empresa 18

antzinakoak 20

begi belarri 24

aula cooperativa 30

3ª edad 32

kooperatibetako berriak 34

Eroskik Vegonsa taldearekin sinatu berri du akordioa

Vengosa taldearekin sinatutako akordioaren bidez, Galiziako supermerkatuen sarea garatzea du helburutzat Eroski Taldeak. 35.000 milioiko inbertsioak burutzea eta 5.000 lanpostu sortzea espero da.



A fuerza de ser dicho y oído, escrito y leído, por activa, pasiva y perifrástica, llega a resultar evidente que las personas son lo más importante en la empresa, el "principal activo", el "capital" por excelencia, el "factor clave de la competitividad", la "fuente del éxito empresarial"...

Sin embargo, también es fácil constatar en la realidad que los resultados de la llamada gestión de las personas no son coherentes o conformes con esta idea, tan evidente en el plano intelectual. Así, por ejemplo, a menudo solemos manifestar nuestra disconformidad con una gestión de la salud laboral poco preventiva, reconocemos el escaso esfuerzo y recursos que destinamos a la formación continua, o criticamos los estilos de dirección inadecuados, que obstaculizan la liberación del potencial de las personas.

Si se está dispuesto y resuelto a salir de este estado de incoherencia crónica, que impide en gran medida la realización del potencial competitivo de las empresas, y a entrar en la dinámica de una gestión de las personas eficaz, competitiva y humanista, es preciso tener en cuenta dos principios de actuación básicos:

- En primer lugar se tiene que cumplir una condición "sine qua non": que el trabajador -de cualquier nivel- sea considerado como persona, con todas las consecuencias que esta consideración implica. No sólo se requiere un trato respetuoso y el cumplimiento estricto de las estipulaciones del contrato laboral o del convenio colectivo, sino que, además, es preciso el reconocimiento y el ejercicio de la participación en la gestión en el grado que debe corresponder a las personas en una sociedad democrática. Participación en el poder para:
 - definir la razón de ser y la misión de la empresa,
 - diseñar el proyecto empresarial,
 - y decidir el destino de los resultados.

No se puede pretender seriamente la implicación de las personas ni es posible hablar con propiedad y coherencia de humanismo empresarial si no se cumple esta condición.

- El segundo principio básico de actuación es la atención prioritaria a la educación-formación. A esta área específica de la gestión de las personas se deben dedicar esfuerzos y recursos prioritarios. Si la formación es

una "maría" la gestión de las personas no es importante, por más que se proclame su excelencia. Obviamente, la educación-formación para el trabajo no se limita al modelo tradicional fundado en la relación maestro-alumno, sino que incorpora otros

estímulos y vehículos como la propia experiencia laboral y las relaciones de trabajo en todos los sentidos (vertical, horizontal, circular).

A lo largo de su historia, la Experiencia Cooperativa de Mondragón se ha guiado por estos dos principios en la práctica de la gestión de las personas. Mondragón es una experiencia empresarial humanista, que ha intentado realizar en la empresa el ideal democrático y que ha dedicado esfuerzos y recursos muy importantes a la educación-formación de las personas.

Sin embargo, es justo y necesario reconocer que nuestros logros son limitados y ser conscientes de que hay un camino largo que recorrer en la búsqueda de modelos empresariales más humanos y eficaces. Siempre será posible avanzar más en este camino.

M. U. (Mondragón Unibertsitatea), que nace del tronco mismo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, es a la vez un logro y un reto. Un timbre de gloria y un aguijón de autoexigencia. Ojalá sepamos ofrecer a la sociedad una educación que haga coherentes y compatibles, en integración cada vez más plena, los valores humanos y los de la eficacia empresarial. **TU**

Una empresa competitiva y humanista

Horixe da ikasketa hauen helbururik garrantzitsuenak: pertsonaren nahiak, gogoak, ilusioak, ...eta oro har, ukiezinak diren horietan, profesional gaituak sortzea.

Profesional berriak eginez

JESUS GARMENDIA, HUMANITATEAK ETA HEZKUNTZA ZIENTZIEN FAKULTATEKO ZUZENDARIA

Produktuak egin eta saldu; ahalik eta ongien egin produktuok, ahalik eta gehien saldu: teknologia eta ekonomia. Horra hor enpresei buruz izan ohi den irudia.

Baina, eta langileak? Langileen ilusioa lana egiten dutenean, langileen arteko harremanak eta arduradunekin hitz egiteko dituzten bideak, langileen posibilitateak formaziorako eta bere buruaren promoziorako...? Nola geratzen da, azken finean, enpresa prozesuetan, produktu ororen oinarrian dagoen pertsona? Noren ardura da langileen kolektiboen egoera pertsonala eta soziala?

Galdera horiek guztiak formulatu eta landuko dituen profesionala dugu buruan Humanitateak-Enpresa lizentziatura karreran dihardugunok: "Gizarte-erakundeak kudeatzeko profesional gaituak sortuko dira, zuzendaritza eta garapen mailan dauden eskari eta premiei erantzuteko prestatuak, beti ere beraiena den

gizartea eta taldea eraldatu eta hobetu ahal izateko"

Enpresek gero eta gehiago eskatzen dute, bestalde, mota honetako profesionala: "En una organización basada en las personas, la formación adquiere un papel de primer rango" (A. CANCELO).

"Podemos decir que el comportamiento humano y la eficaz aplicación del mismo en el sistema de organización son la renovada ventaja competitiva de las organizaciones de hoy y de mañana" (J.M. GASALLA).

Mondragon Unibertsitateak profesional berri hori "ateratzeko" erronkari heldu dio, beste inork ez bezala Estatu mailan. Ia hutsetik asmatu behar izan du karrerari zegokion kurrikuluma eta ausardiaz jorratu orain arte gure artean gutxiago erabili diren jokabide pedagogikoak (proiektu bat eta enpresetako saioak lehenengo urtetik eskatzea, adibidez).

Baina konfiantza handiz ari gara lanean, ilusioz: Irakasle Eskolak

lehen ere erantzun behar izan die erronka garrantzitsuei eta, bestaldekik, badakigu gizarteak itxaropen handiak jarri dituela proiektu honetan eta ez zaigula gizarte horren eta bereziki kooperatiba taldearen laguntza eta apoioa faltako. Dagoeneko, luzea da era batean edo bestean karrera honen gorabeheretan parte hartu duten enpresen zerrenda.

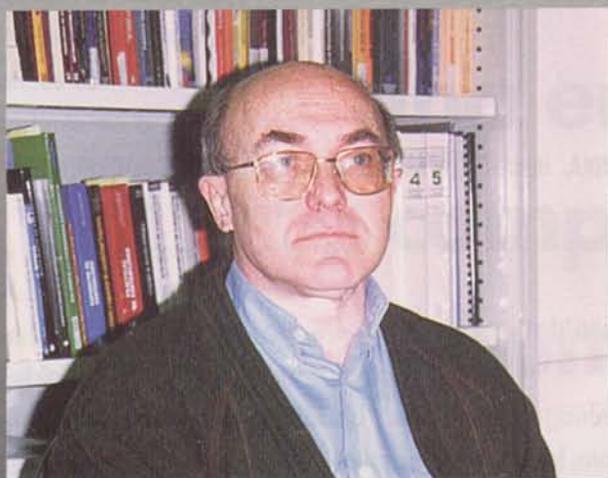
Izan bitez fruituak ereintzan jarri izan dugun gogoaren parekoak.**TU**



Entrevista a

Jose Antonio Mendikute

Director de la Licenciatura Humanidades-Empresa



“Enseñamos a gestionar personas”

Humanidades para la empresa. Sintéticamente, ¿en qué consiste?, ¿cuáles son sus objetivos?.

Los Centros Universitarios vienen preparando a los jóvenes en aspectos técnicos relacionados con la ingeniería, las finanzas o el marketing. Pero a estos titulados, una vez que llevan cierto tiempo en la empresa, les asignan responsabilidades que suponen coordinar y dinamizar grupos de personas. Y entonces aflora el problema: nadie les ha enseñado a trabajar en equipo, a comuni-

carse y a liderar grupos.

La Licenciatura de Humanidades-Empresa trata de cubrir esta carencia. Además de impartir los conocimientos técnicos precisos para tener una visión global de la empresa y poder desenvolverse en las áreas funcionales, el contenido humanístico que incorpora la carrera y la metodología participativa que hemos implantado en la Facultad tratan de que el estudiante vaya aprendiendo cómo gestionar personas.

¿A quién está orientada?

Estos estudios pueden ser emprendidos tanto por estudiantes procedentes de ciencias como de áreas humanísticas y de ciencias sociales. Es evidente que va a interesar más a los jóvenes con mayor inquietud y preocupación por cuestiones humanas y sociales, que no se ven en el futuro desempeñando funciones puramente técnicas.

Las cooperativas de MCC saben que los ingenieros de MEP son potenciales jefes de fabricación de sus empresas. ¿Potencialmente, qué son los licenciados en humanidades para la empresa?

Todos sabemos que, más que las etiquetas que suponen los títulos, en la empresa les importa el “saber y querer hacer” de la persona, pero hablando en términos de recorrido potencial podríamos decir que los titulados en Humanidades-Empresa iniciarán su andadura mayoritariamente en el Departamento de Recursos Humanos, como técnicos o administrativos de personal, para ir asumiendo responsabilidades hasta la Dirección de Personal. A partir de ahí, la valía que demuestre la persona decidirá el resto de la curva de carrera.

Pero también pueden situarse en otros Departamentos: Export Manager, en Comercial, por ejemplo; Control Económico, en el Departamento Financiero; Gestor de Compras; Analista Funcional, en Informática, o Coordinador de Calidad Total.

Una de las ideas estratégicas de MU es la conexión Empresa-Universidad. ¿Cómo se establecen estas relaciones de colaboración con las empresas en esta Licenciatura?

La relación de la Facultad con la Empresa se da a varios niveles. Los profesores están incorporándose a

equipos de proyecto de algunas cooperativas, a fin de situarse en la realidad empresarial, conocer las inquietudes de los directivos en los diversos campos y ponderar la importancia que ha de darse a las materias en la carrera. A su vez, algunos directivos pasan por el aula para impartir ponencias y dialogar con los estudiantes.

Por otro lado, estamos impulsando la realización de prácticas por los alumnos para tomar contacto con la empresa, sin esperar al segundo ciclo (tercero y cuarto), en el que están establecidas oficialmente las prácticas y los proyectos. Unos quince alumnos, ya en primero, habrán estado trabajando en empresas.

La Facultad ha organizado también una jornada dirigida a las empresas, con el título de "El modelo vasco de transformación empresarial", con ponentes como Antonio Cancelo, Alfonso Vázquez y Mario Zubia, con la participación del Consejero de Industria Javier Retegui, tratando de ofrecer un foro de conocimiento y debate sobre nuevas perspectivas en la gestión empresarial.

Esta Licenciatura es una de las novedades de MU desde su reciente constitución. A las puertas de finalizar el primer curso, ¿qué valoración te merece?

Me parece que MU ha acertado situando esta carrera en Irakasle Eskola, porque el profesorado de Magisterio -la otra carrera de la Facultad- es muy sensible a la relación con los alumnos, al trabajo en equipo y a fomentar la iniciativa y la comunicación.

Esta carrera parte de un proyecto, realizado por una comisión en la que se encuentran directivos de Cooperativas, profesionales del Departamento de Gestión Social de MCC y profesores, con el objetivo de preparar profesionales con tres características: polivalentes, con visión global de la empresa y capaces de gestionar y desarrollar personas. Esa comisión hoy día hace un seguimiento a la evolución de la carrera.

Para lograr este tipo de profesional, combinamos cada curso materias humanísticas y asignaturas de contenido empresarial, con inspiración cooperativa, y una metodología en la que prima el trabajo en equipo, la comunicación entre los estudiantes y la cercanía y el apoyo de los profesores.

Estos estudiantes se ejercitan con el euskera y el caste-

llano para mejorar su capacidad de expresión tanto oralmente como por escrito en ambos idiomas. Son capaces de visitar un día monumentos megalíticos y, al día siguiente, debatir los condicionantes psicológicos de las personas y, en una clase posterior, realizar la contabilidad de una empresa con un programa informático. Y lo viven con la mayor naturalidad. Nos parece que, efectivamente, se están poniendo las bases de un nuevo perfil profesional.

Para asegurarlo, hemos establecido objetivos estratégicos, dirigidos a desarrollar capacidades de gestión, y los profesores utilizamos nuestras asignaturas para, además de transmitir conocimientos, desarrollar las capacidades de comunicación, de trabajo en equipo, de iniciativa y de relación entre los estudiantes.

Háblanos de las iniciativas más destacables o innovadoras de la Licenciatura.

Para poner en práctica y no solo hablar de la necesidad de desarrollar capacidades de gestión, desde el primer año hemos asignado a cada grupo de tres o cuatro alumnos un proyecto que ha consistido en analizar variables socioeconómicas de los pueblos de nuestras comarcas. Esto les ha obligado a buscar información, a contactar con funcionarios de los Ayuntamientos y a trabajar en equipo. Evidentemente, han surgido problemas de falta de datos, de tener que concertar entrevistas, de asignar tareas dentro del grupo. Se han vivido momentos difíciles: agobio de trabajo, desánimo, reproches entre ellos. Pero han ido aprendiendo a apoyarse mutuamente, a compartir información, a relacionarse con gente fuera de su círculo, a superar dificultades. En una palabra, han "vivido" la gestión empresarial.

Además, han tenido necesidad de poner en acción los conocimientos asimilados en las asignaturas: lenguaje, economía, sociología, informática... Esta es la línea que queremos seguir en el futuro.

Con venir a clase, tomar unos apuntes, aprenderlos más o menos, y someterse a exámenes periódicos, tenemos claro que no es posible formar profesionales. Nos toca innovar en la formación empresarial y ayudar a los alumnos a madurar como personas. Haciendo gestión es como irán descubriendo sus propias capacidades -no sólo las intelectuales- y aprenderán a gestionar. **TU**

Giza-faktorea geroz eta garrantzitsuagoa bilakatzen ari da gaur egungo enpresen kudeaketan. Eta MCCko enpresak ez dira errealitate horretatik at gelditzen. Mondragon Unibertsitateko lehendakariak Humanitateak-Enpresa eta MCCren arteko loturak azaltzen dizkigu artikulu honetan.

Humanitateak-Enpresa eta MCC

ADRIAN ZELAIA, M.U.KO LEHENDAKARIA

Dakigunez, MCCren jatorrian bertan argi egon zen **hezkuntza** eta **enpresaren** arteko harreman zuzena. Arrasateko Kooperatiben Taldea sortu eta garatzeko orduan, garrantzi izugarria izan zuen Eskola Politeknikoak berak. Orain, Mondragon Unibertsitatea izan behar da hezkuntza eta enpresaren artean galdutako oreka berreskuratzeko behar dugun tresna.

Horretarako, Humanitateak eta Enpresa lotzen dituen karrera berri hau kooperatibetan indartu behar den kultura berriaren oinarria bihurtu behar da.

Giza-faktorea

Gaur eguneko enpresetan, gero eta garrantzi handiagoa hartzen ari da gizakia edo giza-faktorea esaten dena. Arlo produktibo eta finantzierok bere garaian, eta marketing geroxeago izan ziren moduan, barruko lan-indarra bihurtzen ari da orain enpresa-kulturaren ardatza. Eta enpresa kultur berri hori kudeatzeko orduan, ikuspegi orokorra, oinarri humanistiko



sendoa duten pertsonak behar ditugu. Ez dogu ahaztu behar, hain zuzen, horixe dela betidanik geure direktibo-
ei eskatu dautseguna. Behin eta berriz esan diegu kooperatibetan ez bakarrik gai teknikoak; pertsonak eta giza-harremanak ondo kudeatzea dela askotan garrantzitsuena.

Oinarri humanistikoa

Horra hor zergatik geure inguruko enpresak gero eta gehiago eskatzen ari dira oinarri humanistikoa eta enpresarako prestakuntza lotzen dituen karrera bat. Eta horra hor zer-

gatik ere lotura horrek berebiziko garrantzia duen Arrasateko Kooperatiben Taldearentzat, MCCrentzat.

Oinarri humanistikoa eta enpresazentzua lotzeko gai diren pertsonak aukera guztiak izango dituzte enpresetan eta, zehazki, MCCko egituretan beraien lanbide garapenerako. Bai zerbitzu ihardueretan, bai eta pertsonak eta giza-harremanak kudeatu behar diren hainbat eta hainbat lanpostuetan, bai eta ikuspegi orokorra eta oinarri humanistiko hori derrigorrezkoa duten goi mailako postuetan ere.

TU

Maider Mora

Estudiante de Humanidades-Empresa



“Es una carrera práctica y vinculada a la empresa”

Asus 18 años, Maider Mora ya ha tomado una decisión importante: qué estudiar una vez iniciado su ciclo universitario. Las letras puras no le hacían “tilín”, y las ciencias puras tampoco le entusiasmaban demasiado. Necesitaba una solución intermedia. Y además, quería que la carrera fuera eminentemente práctica y estuviera orientada a la empresa. La nueva licenciatura Humanidades-Empresa de Mondragón Unibertsitatea cumplía, al menos sobre el papel, los requisitos deseados.

¿Qué tal te han sentado estos primeros meses de estudio?

Pues de momento muy bien, estoy

muy contenta. La carrera es nueva y no sabía exactamente cómo iba a responder, tanto yo como la propia Universidad. Pero en principio, no me he llevado ninguna desilusión.

¿Por qué te animaste a hacer Humanidades-Empresa?

En parte porque no es una carrera al uso, es algo diferente, innovadora. Me gustó desde un inicio el planteamiento que hacía.

¿Qué vienes a buscar en esta carrera?

Al ser éste el primer año, yo creo que nadie tiene muy claro qué es lo que quiere. En mi caso, no tenía muy claro por dónde ir, si por ciencias o por letras. Me pareció que Humanidades-Empresa era una mezcla de

ambas, mitad y mitad, con asignaturas típicas de ciencias y otras más humanísticas.

¿Es una carrera exigente?

Los estudios universitarios no son fáciles. Si a esto añadimos que es una carrera nueva, la cosa se complica algo más. En definitiva, se trata de un cambio, en el que las asignaturas son nuevas, los profesores, los compañeros...

Por cierto, más chicas que chicos.

Sí, ganamos las chicas, no por mucha diferencia, pero sí, somos más que los chicos.

El director de la Licenciatura dice que uno de los objetivos es enseñaros a gestionar personas.

Así es. De momento ya nos han encomendado algún trabajo para potenciar el trabajo en equipo.

¿Qué es lo que más te gusta de esta nueva licenciatura?

Pues lo que más me convence es que sea una carrera orientada a la empresa, que haces cosas prácticas, que te sirvan para algo. Y no que estudies un montón de asignaturas que después no vayas a utilizar para nada. Su carácter práctico y su vinculación a la empresa es uno de sus aspectos más reseñables.

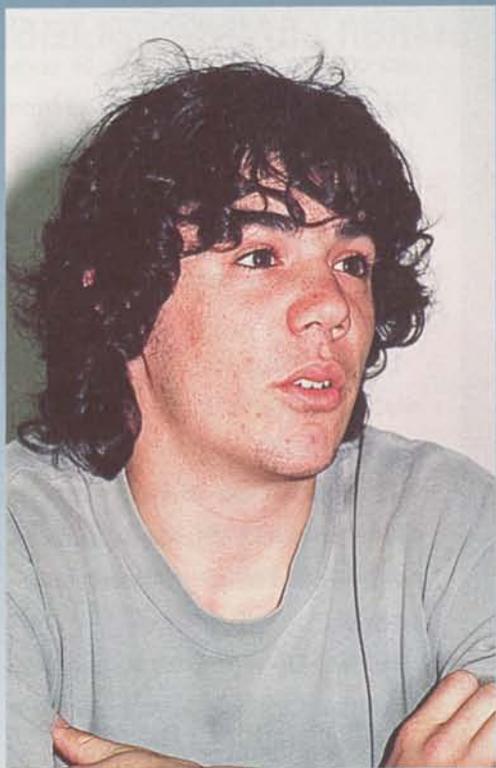
¿Y lo que menos?

No hay nada que me disguste en especial. Quizás el hecho de que seamos el primer curso de una carrera nueva lleva implícito el hecho de no contar con experiencias anteriores, y por lo tanto no se puedan corregir aquellos aspectos que no te han aportado mucho.

TU

Urko Vivar

Humanitateak-Empresako ikaslea



“Etorkizunari positiboki begiratzen laguntzen du”

Urkok 19 urte ditu eta UBI bukatu ondoren, lan munduan sartzeko aukerak emango zion karrera egokiena aukeratzea pentsatu zuen. Ez zen gauza erraza izan guztien artean bat aukeratzea. Berak Humanitate-Enpresa lizentziaturan matrikulatu zen eta benetan etorkizunean lagunduko diola uste du. Bilbotarra izatez, beste hainbat ikasle bezala, Eskolako barneketan pasatzen du aste barrua.

Zer dela eta aukeratu zenuen karrera hau ?

Egia esan, UBI bukatu ondoren, gaur egun dauden karrera guztien artean bat aukeratzea ez zen lana erraza izan. Nire kasuan, letrasetik

natorrela kontutan hartuz, karrera estandarretik kanpo zeudenak begiratzen hasi nintzen. Horrela, aukera hau egokiena izan zitekeela pentsatu nuen. Horretaz gain, gaurko egoeran argi dago lan munduan sartzeko aukera gehiegi ez dugula eta nahiko bide zaila dela lan bat aurkitzea. Alde horretatik ere, karrera berria denez, lagunduko digula uste dut.

Ikuspuntu akademiko bate-tik ikusita, nolakoa da karrera?

Ikasgaiak ez dira oso zailak, edozeinek ateratzeko bezalakoak. Pertsonalki, zailena lana egunez egun aurrera eramatea da. Hau da, asko-

tan landu behar izaten ditugu dossier edo gai baten inguru lanak eta horrek eguneroko lana eskatzen du.

Lizentziatura honen helburu bezala pertsonak gestionatzea aipatzen da.

Bai sakondu dugu pertsonen arteko harremanak, taldeko harremanak...

Dena dela, lizentziatura hau ematen den lehen urtea izanik, uste dut denok ordaindu dugula nobatada. Beharbada ez dira gauzak hasieran planteatzen ziren bezala irten. Baina benetan gai garrantzitsua dela uste dut.

Izan ere, enpresa barruan pertsonak dira faktorerik inportanteena, ezta?

Bai, hori egia da. Gure taldean bertan gertatzen den gauza da. Hasieran, gauzak erraz konpontzen ziren eta gure arteko harremana ere ezin hobea zen. Erlazioan sakontzen duzun einean, oraindik ere gure arteko harremanetan badagoela zer hobetu konturatzen zara.

Zer da lizentziaturan gehien gustatzen zaizuna?

Nire ustez inportanteena karrera honetan jarri dugun ilusioa da. Nik behintzat positiboki begiratzen dut etorkizunari, uste dut benetan balioko digula lan munduan modu egokian sartu ahal izateko.

Eta gutxien?

Pertsonalki, askotan presio gehiegi sentitzen dut, lanak bere orduan aurkeztu, ikasi, gestioak egin, eta beste ardura batzuk.

Beharbada adinagatik izan daiteke edo hortara ohituta ez gaudelako.

TU

Siempre hemos considerado que la cultura cooperativista estaba íntimamente unida al concepto de la formación. Este valor, como otros muchos que configuran nuestra más genuina esencia, tiene que ser sometido a una reflexión de forma que nos permita asegurar hasta qué punto esto sigue teniendo hoy la misma vigencia que la que tenía en otros tiempos.

Convivir con la formación

MANOLO QUEVEDO, DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA Y CALIDAD DE MCC

Nada tiene una permanencia eterna, todo está sometido al desgaste del tiempo, paulatinamente, poco a poco puede ir cambiando la cultura sin darnos cuenta de que el cambio se está produciendo. Esto, que es general para todo, lo es también para este concepto de la formación. Las prisas, lo apretado del tiempo nos imponen una ley en la que todo hay que hacerlo a una velocidad cada día mayor. La urgencia ha tomado tal



Es evidente la necesidad de formarse no sólo en temas técnicos o profesionales, sino sobre todo en aspectos éticos, intelectuales, humanos: formación integral, en una palabra.



carta de naturaleza en nuestro estilo de vida que puede hacer peligrar aquellas cosas que son importantes, pero que no tienen un espacio específico para su desarrollo, y, sin embargo, formarnos hoy es una exigencia de primer orden para todos, máxime si desarrollamos una posición de mando a cualquier nivel de la organización.

Formarnos y transformarnos

La labor formativa implica darnos

forma y mantenernos siempre en forma, dotarnos de una preparación sólida para poder hacer frente a los retos que plantea la existencia, transformarnos para ir avanzando en la vida y dar la respuesta adecuada en cada momento. Dicho de otra forma: formarnos y transformarnos para que, partiendo de lo que ahora somos, llegemos a ser lo que debemos ser. Parecen frases demasiado rimbombantes y hasta un tanto pedantes, pero realmente tenemos la

responsabilidad de dar, cada uno a su nivel, no sólo lo mejor en función de lo que sabemos hacer, sino lo mejor en función de lo que deberíamos saber.

Formación integral

Nos estamos enfrentando a un mundo altamente competitivo en el que nadie tiene asegurado el éxito, todas las organizaciones están amenazadas. Parece como un contrasentido hablar de amenazas cuando estamos con el buen sabor de boca de los resultados económicos que hemos tenido en este último año, y tampoco es mi intención ser un aguafiestas, lo único que pretendo es reflexionar, y compartir esta reflexión, sobre esta necesidad de formarse no sólo en temas técnicos o profesionales, sino sobre todo éticos, intelectuales, humanos: formación integral, en una palabra. Cada día más, los intangibles que representan el nivel de implicación de todos en un proyecto común van a representar los valores diferenciales que permitan afrontar el futuro con grado de seguridad mayor.

No podemos caer en el pecado de omisión que representa el no tomar la formación con la suficiente seriedad. En esto los equipos directivos tienen que tener una especial sensibilidad, pues tanto ellos, los primeros, como todos los que tienen en la organización responsabilidades deben estar comprometidos en un proceso permanente de auto-formación que no va a tener fin. Pobres de nosotros si llegamos a la conclusión de que hemos llegado a la perfec-



ción, de que ha terminado para nosotros el proceso formativo, que no necesitamos profundizar y ensayar nuevos métodos, que lo sabemos todo del negocio que tenemos obligación de desarrollar para esta sociedad nuestra: sería el más elemental signo de ineficacia.

Autoexigencia

Son muchos los temas que tenemos que poner en marcha como exigencia de adaptación de los métodos que un moderno sistema de gestión nos está pidiendo. No podemos "tocar de oído", sabemos que no podemos contentarnos con un sucedáneo del conocimiento como consecuencia de no tomar una posición activa en nuestro proceso formativo, es una actitud personal en la que cada uno toma de hecho una posi-

ción que se manifiesta en la predisposición con la que distribuimos nuestro más preciado bien, que es el tiempo.

He aquí, pues, la disyuntiva a la que como persona nos vemos comprometidos, no podemos escapar: o te formas, o te deformas; o avanzas

y progresas, con un criterio de rigor y exigencia personal, o de lo contrario retrocederás indefectiblemente en los más importantes aspectos de tu vida personal. Es un tema demasiado importante como para dejarlo sin tomar una decisión reflexionada.

TU

Nos estamos enfrentando a un mundo altamente competitivo en el que nadie tiene asegurado el éxito, todas las organizaciones están amenazadas.

Las ventas conseguidas por el Grupo Industrial de MCC alcanzaron los 88.592 millones de pesetas en el primer trimestre del año, habiendo experimentado un crecimiento del 19,5% con respecto a las realizadas el año anterior. En este primer trimestre el número de puestos de trabajo se ha incrementado en 366.



Información al finalizar el mes de marzo

Las ventas del Grupo Industrial superan los 88.000 millones

Javier Sagasta, Unidad Análisis Económicos

Economía Internacional

Aunque no sea un tema que corresponda propiamente a la coyuntura económica, resulta obligado, por su trascendencia, comenzar este artículo efectuando una breve alusión a los importantes pasos dados a comienzos de Mayo encaminados hacia la creación del euro.

Por citar solamente los más reseñables, cabe mencionar que ya se han aprobado qué países integrarán el euro a partir de 1999 (serán 11, todos los comunitarios salvo Dinamarca, Grecia, Reino Unido y Suecia), a la vez que se han fijado los cambios bilaterales

entre las monedas de esos once países (1 franco francés = 25,36 pesetas y 1 marco alemán = 85,07 pesetas) y se ha decidido quién será el presidente del Banco Central Europeo (el holandés Duisenberg).

Al comienzo de 1999 se fijarán las paridades definitivas con el euro y a partir de entonces cambiará sustancialmente el escenario económico europeo, con un mercado único y una sola moneda. Será como jugar en la liga de campeones europea, donde las devaluaciones para ganar competitividad serán cosa del pasado y las fórmulas para ser competitivos requerirán mayores esfuerzos e imaginación.

En otro orden de acontecimientos, y centrando la atención en el momento económico internacional, parece confirmarse que las repercusiones de la crisis asiática en Norteamérica y Europa no está siendo tan fuerte como se temía.

Las principales **economías europeas** están creciendo a un ritmo estable, aunque algo más lento que el previsto, con un buen comportamiento de las exportaciones y una reactivación de la demanda interna. El desempleo está comenzando a reducirse, aunque todavía se mantiene a tasas elevadas en Francia y Alemania, mientras que en el Reino Unido ha descendido hasta el 6,4%, el menor nivel desde 1980.

La **economía norteamericana** sigue sorprendiendo por su fortaleza, ya que cuando se esperaba cierta ralentización de su crecimiento se ha destapado con una expansión de su PIB del 4,2% en el primer trimestre. A su vez el desempleo ha caído desde el 4,7% a un envidiable 4,3%.

La otra cara de la moneda la tenemos en los **países de extremo oriente**, que atraviesan una fase recesiva de intensidad variable según los casos, incluso con violentas revueltas de los ciudadanos en algunos países, como en Indonesia. Japón, principal país de la zona, sigue mostrando una extrema debilidad, con programas públicos de reanimación de su economía que por el momento no están dando el resultado deseado.

Economías Española y Vasca

En nuestro entorno más próximo las variables económicas están evolucionando razonablemente bien.

El primer avance sobre los resultados de la economía española en el primer trimestre ha sido realizado por el Banco de España y sitúa el crecimiento del PIB en el 3,8%, dos décimas por encima del crecimiento del trimestre anterior, habiendo actuado el consumo privado y la inversión como principales motores de la actividad.

Los datos del País Vasco suelen ver la luz con cierto retraso, aunque a tenor del comportamiento de la producción industrial, que en los dos primeros meses del

año ha crecido un 13,9% en el País Vasco, frente al 8,1% a nivel estatal, y teniendo en cuenta que comparativamente es superior el peso de nuestro sector industrial, no resulta descabellado pensar en crecimientos del PIB vasco superiores al citado 3,8% del ámbito estatal.

La inflación del mes de Abril se ha situado en línea con las previsiones (0,2%), situándose la tasa interanual en el 2% a nivel estatal y en el 2,1% en el País Vasco. Sin ser malos estos datos, conviene resaltar que en el nuevo escenario del euro deberemos competir con países como Francia y Alemania, con tasas de inflación del 1% y 1,4%, por lo que urge ponerse a su altu-



ra cuanto antes si no queremos pagarlo en términos de menor actividad y empleo.

El Banco de España ha retocado de nuevo a la baja el tipo de interés oficial, situándolo en el 4,25%. El camino hacia la convergencia europea parece que obligará a nuevos descensos, pudiendo finalizar el año con tipos de interés inferiores al 4%, lo que es bueno para la inversión y el empleo, al menos a corto plazo, pero puede ser contraproducente a largo si desemboca en un recalentamiento de la economía.

Finalmente, aunque no por orden de importancia, la Encuesta de Población Activa correspondiente al primer trimestre revela una reducción interanual del paro

de 269.900 personas (7.700 en el País Vasco), tras haberse creado 415.200 puestos de trabajo a nivel estatal (16.800 en el País Vasco). A pesar de esta buena evolución, las tasas de desempleo todavía se sitúan a niveles preocupantes (19,6% estatal y 18,5% en el País Vasco), lo que exige un mayor compromiso por parte de todos los agentes económicos y sociales para su reducción.

En este contexto económico, vamos a efectuar un breve repaso de la evolución de las principales variables empresariales de MCC en lo que llevamos recorrido del ejercicio 1998.

Grupo Industrial

De los datos facilitados por las cooperativas correspondientes al primer trimestre se extrae que las **ventas** conseguidas en el transcurso del mismo se elevan a 88.592 Mptas, con un crecimiento del 19,5% sobre el primer trimestre de 1997.

Ventas Totales al 31-03-98

División	Cifra	% Variación S/ Año anterior
Automoción	20.542	20,9
Componentes	12.101	19,6
Construcción	7.087	20,7
Equipamiento Industrial	11.746	31,3
Hogar	25.332	21,4
Ingeniería y Bienes de Equipo	6.710	-14,6
Máquinas-Herramienta	4.787	52,0
Investigación	287	-
Totales	88.592	19,5

Millones de pesetas

La expansión más dinámica está siendo protagonizada por la división de Máquinas- Herramienta, que está sacando partido de las altas tasas de inversión empresarial, como se desprende del hecho de que además de la estimable progresión de su facturación (52%) también su cartera de pedidos pendiente de suministro haya aumentado en un 10% sobre la cifra de Marzo de 1997.

Le sigue en orden de crecimiento interanual Equipamiento Industrial (31,3%), con mención especial para sus negocios de carrocería de autobuses, equipamiento didáctico técnico y artículos de ocio y deporte, en todas sus líneas de productos fabricados y comercializados.

También las divisiones de Hogar (21,4%), Automoción (20,9%), Construcción (20,7%) y Componentes (19,6%) detentan incrementos muy notables, certificando que la pujanza de la demanda alcanza a una amplia gama de productos y actividades. Por el contrario, la división de Ingeniería y Bienes de Equipo muestra una contracción del 14,6%, aunque debe matizarse que esta división experimentó un crecimiento de su facturación del 49% en 1997, lo cual evidentemente dificulta superar el nivel de partida.

Por mercados, las ventas en el mercado interior han ascendido a 45.927 Mptas, con una expansión del 15,6% sobre las registradas en el mismo período del año anterior. Por su parte, las **ventas internacionales** continúan con el vigor demostrado en 1997, habiéndose elevado en el trimestre a 42.666 Mptas, con un crecimiento interanual del 24,1%. El 92% de dicha cifra corresponde a las exportaciones de las cooperativas, mientras que el resto (3.310 Mptas) proviene de las ventas generadas en el exterior por las sociedades extranjeras participadas.

La cuota de las ventas internacionales sobre las ventas totales continúa aumentando, habiendo quedado fijada en el 48% en el trimestre frente al 46% en el conjunto de 1997.

El **empleo** industrial se situaba en 19.163 puestos de trabajo a finales de Marzo, tras el aumento de 366 puestos que se ha producido en el trimestre. Los incrementos de plantilla más relevantes se localizan en Automoción (127 personas), donde sobresa el aumento de actividad de su negocio de fabricación de llantas, y en Equipamiento Industrial (107 personas), principalmente como fruto de las ampliaciones de capacidad productiva de carrocerías de autobuses.

Las **inversiones** acometidas en el primer trimestre por las cooperativas del Grupo Industrial han quedado cuantificadas en 4.561 Mptas, un 24% superiores a las realizadas en el mismo período de 1997. En este sentido resulta llamativo el dato de la división de Automoción, que con 1.989 Mptas duplica holgadamente la cifra del mismo trimestre del año anterior y por sí sola supone el 44% de las inversiones totales del Grupo Industrial.

Grupo Financiero

El Grupo Financiero está teniendo una evolución muy brillante en estos primeros meses del ejercicio, reproduciendo con bastante exactitud el excelente comportamiento que ya tuvo en 1997 en lo que a crecimiento y rentabilidad se refiere.

Los recursos totales intermediados por **Caja Laboral** ascendían a 868.000 Mptas a finales de Marzo, con un aumento de 31.000 Mptas en el trimestre transcurrido del ejercicio.

Como viene siendo la tónica habitual en el sector, el crecimiento más intenso se localiza en las figuras externas al balance, como son los fondos de inversión y de pensiones o las modalidades mixtas de ahorro-seguro, las cuales disfrutan de un mejor tratamiento fiscal que el ahorro tradicional.

Por su parte, la inversión bancaria típica, que abarca fundamentalmente los créditos y la cartera de efectos descontados, suponía una cifra de 476.000 Mptas al

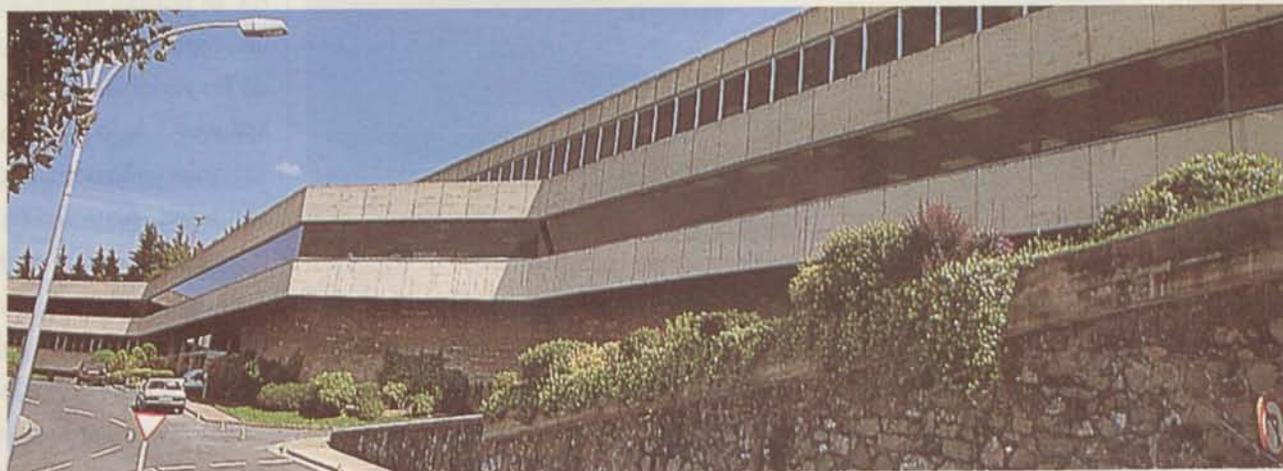
31.03.98, con un incremento del 18,4% sobre su saldo a la misma fecha del año anterior. A destacar el dinamismo de los segmentos de empresas y economías domésticas, en consonancia con la mejora de las expectativas económicas, destacando dentro de estas últimas la gran proporción que representan los créditos hipotecarios (más del 70% del total).

En lo que respecta a **Lagun-Aro**, a la fecha objeto del presente comentario la entidad contaba con una cartera de inversiones financieras y materiales de 356.000 Mptas, con predominio de la renta fija en su composición (un 74%), seguida de la renta variable (un 14%) y los inmuebles y sociedades participadas (un 6% en ambos casos).

Los ingresos proporcionados por dichas inversiones en el trimestre se han cuantificado en 11.414 Mptas, ligeramente por encima de los conseguidos en el primer trimestre de 1997. El buen momento que han vivido los mercados financieros en el trimestre, con fuertes subidas de las Bolsas y descensos de los tipos de interés, originado en buena medida por la convergencia hacia el euro, ha propiciado una evolución muy favorable de las cuentas de esta entidad.

Esta positiva trayectoria queda reflejada en el fortalecimiento del Fondo Patrimonial, por acumulación de los rendimientos obtenidos, el cual ya asciende a 251.600 Mptas al 31.03.98, con un aumento de dimensión en el trimestre de 12.700 Mptas y un crecimiento interanual del 18,3%.

TU



Una nueva aplicación informática común (GRHMCC, Gestión de Recursos Humanos de MCC) permitirá a todas las cooperativas pertenecientes a la Corporación, acceder a la información básica de sus plantillas. La

El proyecto de informatización de la base de datos del personal que integra las distintas divisiones, agrupaciones y cooperativas de MCC se halla todavía en su fase inicial. El objetivo primordial es acceder a la información básica de sus plantillas.

Rosa Mondragón

mismo un registro histórico, de tal modo que posibilita realizar un seguimiento de la trayectoria del trabajador dentro de la empresa. De esta manera, será posible consultar el índice actual así como situaciones anteriores relativas al trabajador.

GRHMCC, una nueva herramienta para la gestión de Recursos Humanos



aplicación permite englobar la información relativa a los datos de los trabajadores en un sistema informático. Será posible conocer diversos datos referidos a: identifica-

ción, domicilio, fecha de nacimiento, nivel de formación académica, relación y situación laboral, puesto de trabajo ocupado e índice laboral y sus componentes.

Incorpora igualmente un procedimiento preciso para el cálculo automático del plus de antigüedad de los trabajadores.

La aplicación genera asi-

Variables posibles

La aplicación permite igualmente, establecer la estructuración de la plantilla en función de la variable que interese conocer. Es decir, en la medida en que la información está codificada, es posible determinar de una manera ágil, en función de las variables definidas, la estructura de la plantilla. Las variables utilizadas podrían ser: edad, sexo, índice, formación, categoría profesional, área de empresa... Además posibilita realizar integraciones a nivel supra-cooperativo, por lo que una Agrupación en la que todas sus cooperativas tengan

implantada esta herramienta, podrá realizar los mismos análisis de plantilla a nivel agregado, accediendo a la información relativa a la plantilla de todas las cooperativas que la integran.

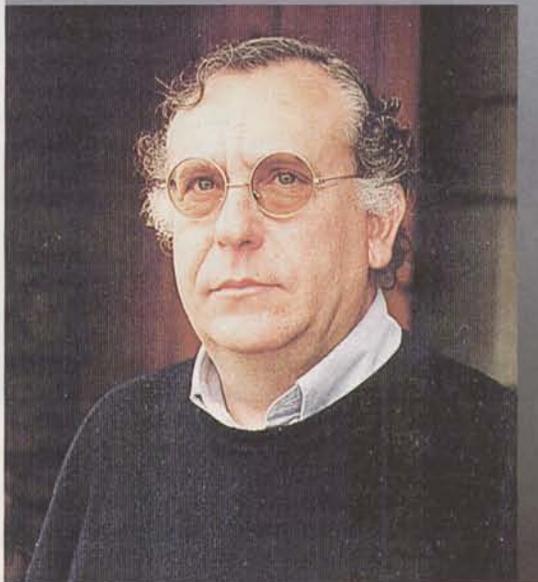
Implantación inicial

La aplicación de informatización de base de datos de personal de MCC se encuentra en su fase inicial, y está ya a disposición en varias cooperativas sin coste alguno. Al mismo tiempo, se está ofreciendo el servicio de implantación y formación inicial en la herramienta, así como la realización de la carga inicial de datos. Concretamente esta herramienta ya se ha implantado en las siguientes cooperativas: Lana, Vicon, Urssa, Etorki, Biurrarena, Egurko, Ortza, Doiki, Ederfil, Maherko, y Alkargo. También se ha iniciado el proceso en LKS, LKS Ingeniería, Fagor Sistemas, Mondragón Sistemas de Información, Embega, Matz-Erreka, Elkar, Covimar y Rochman.

Finalmente, cabe destacar que existe otra aplicación más completa, denominada "INDAR", pensada mayoritariamente para cooperativas de cierta dimensión y que requieren un mayor nivel de gestión de su plantilla. Esta aplicación sí tiene un coste de adquisición. **TU**

Jon Aranceta

LANAko Pertsonal burua



MCCko giza baliabideen gestio-ko datu basearen implantazioa hasierako prozesuan dago oraindik. Hala ere, kooperatiba batzuetan jarri da martxan eta hurbiletik ezagutu eta erabiltzeko aukera ere izan dute. Lana horietako bat da.

Zeintzuk dira datu base honen abantaila nagusienak?

Gurea bezalako kooperatiba txiki batean, oso sistema ona da datu guztiak informatikoki bilduta izateko. Orain arte, paperean izan ditugu datu horiek gordeta. Aplikazio honekin, berriz, informatikoki ditugu bilduta eta gainera edozein momentutan modu errazean erabiltzeko gertu daude.

Horretaz gain, baditu hainbat funtzio

interesgarri: langilegoaren antiguedadea, indizea eta beste hainbat datu ezagutzeko erraztasuna...

Eta badu desabantailarik?

Argi dago, beste programa guztiak bezala, datu basea ondo menperatzeko, erabili ere asko egin behar dela. Hasierako prozesuan ahalegin berezia egin behar da informazio guztia sartzeko, eta era berean oso inportantea da aldaketaren bat dagoenean datu basea eguneratzea. Noski, horrek egunez egun datu guztiei jarraipena egin behar zaiela suposatzen du, eta beharbada hor ikusten dut pertsonalki arazorik nagusia. Hau da, modu erraz bat bilatu beharko litzateke guk egunero aktualizatzen dugun sistemarekin konpaginatzeke.

Esate baterako, nominan aldaketaren bat badugu, derrigorrez eguneratzen dugu sistema hori, beharrezkoa dugulako. Horretaz gain, datu basea ere eguneratu behar bada, lana bikoiztu egingo zaigu. Horregatik, beharrezkoa ikusten dut aplikazio hau, martxan ditugun beste programekin lotzea, datuak behin eguneratuz bietan aplika daitezten. Honela bai lortuko genuke fiabilitate osoa eta erraztu egingo litzateke erabilpen maila ere.

Implantazio prozesuan dagoenez, zer gomendio emango zenioke oraindik ezagutzen ez duten kooperatibeei?

Datu horiek informatizatuta ez badituzte, oso interesantea iruditzen zait datu base hau martxan jartzea, eta horixe gomendatuko nieke. Gainera, kontutan hartu behar da MCCk aukera ezin hobea eskaintzen digula, hasierako prozesuan pertsona baten laguntza eskaintzen bait digu.

"Tresna ona da datu guztiak informatikoki bilduta izateko".



Andoni Iñarra y Laura Vicario en su taller de construcción de violines.

Luthiers

José M^a Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

ANTZINAKOAK

LA LUTHERIA O ARTE DE CONSTRUIR INSTRUMENTOS DE CUERDA EN GENERAL Y ESPECIFICAMENTE VIOLINES, SE EXTENDIO POR CASI TODO EL MUNDO, SOBRE TODO A PARTIR DEL SIGLO XVII. EN ESPAÑA LA ACTIVIDAD DE LOS LUTHIERS NUNCA TUVO LA IMPORTANCIA DE LOS ITALIANOS O ALEMANES. EN EL PAIS VASCO TAMPOCO HAN SIDO DESTACABLES LOS LOGROS DE LOS ESCASOS TRABAJADORES ESPECIALIZADOS EN ESTA ACTIVIDAD.

Entre el arte y la artesanía

Una buena parte de los constructores de violines han sido tradicionalmente verdaderos artistas que dominaban los secretos para conocer y tratar las maderas, las proporciones de las distintas piezas, y las clases y calidad de los barnices; secretos que sólo se han transmitido hasta nuestros días de manera parcial. A todo ello hay que agregar una gran habilidad manual y larga experiencia. En torno a estos maestros se agrupaban los discípulos formando distintas escuelas que mantenían la tradición.

Aunque su construcción ha llegado a industrializarse, sobre todo en el sureste asiático, no se ha logrado la calidad tímbrica de la producción artesanal, que mantiene todavía una notable actividad. Se siguen utilizando los mismos materiales y herramientas que hace tres siglos, tanto para la restauración de los instrumentos antiguos, como para atender la demanda de profesionales y de estudiantes a partir del grado medio.

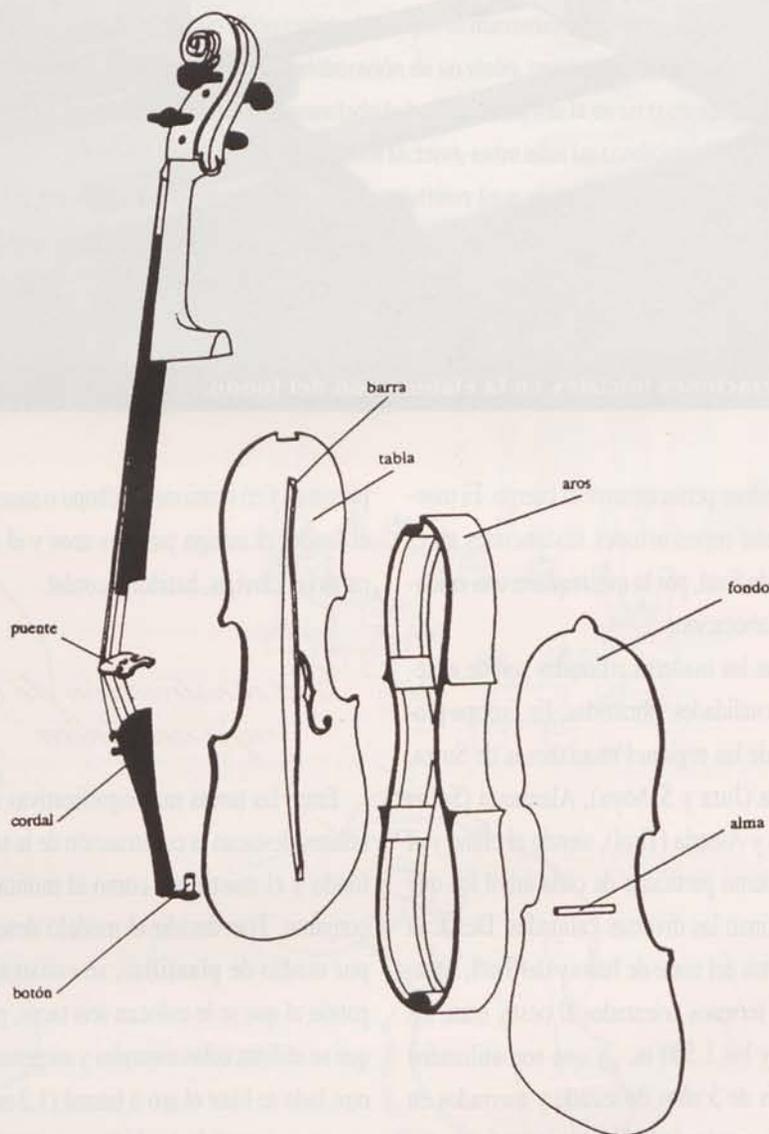
Las 69 piezas que componen un violín son el resultado de múltiples tanteos y estudios y desempeñan un papel importante en el conjunto final, aportando gran belleza estética y

Los instrumentos que integran el cuarteto clásico de cuerda (violín, viola, violoncelo y contrabajo), poseen grandes cualidades musicales, siendo los únicos que como la voz humana tienen la posibilidad de hacer variar al infinito la altura de los sonidos, así como prolongarlos indefinidamente (lo que también es factible en el órgano). Pero es en el primero donde alcanzan su mayor intensidad, lo que hace que sea considerado como el más importante de la orquesta.

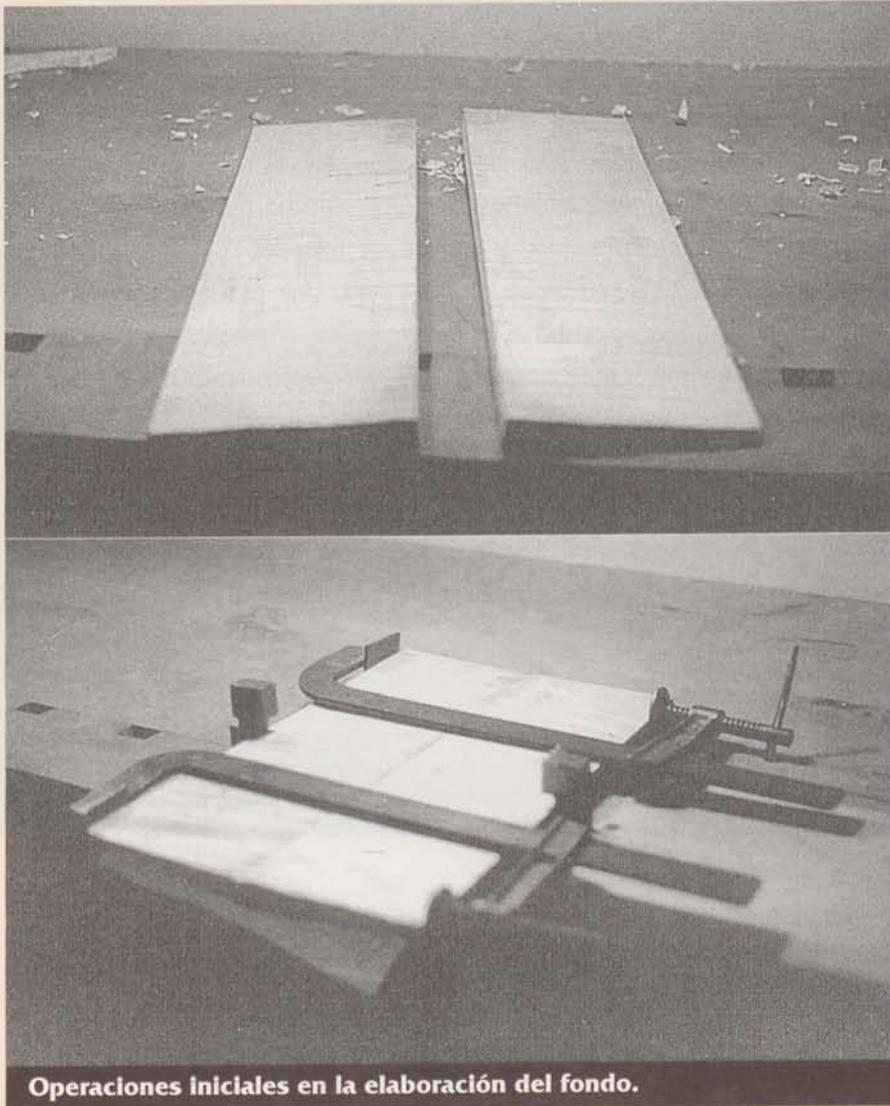
Las características de diversos "artefactos" del pasado han llevado a los musicólogos a considerarlos como antecedentes del violín, siendo los actuales el resultado de una lenta evolución. Su invención ha sido objeto de grandes controversias, todavía no resueltas, sobre todo entre alemanes e italianos empeñados en atribuirse la creación. Tampoco puede precisarse la fecha exacta en la que aparecieron, aunque generalmente se admite que ocurrió entre 1.520 y 1.530.

La luthería o arte de construir instrumentos de cuerda en general y específicamente violines, se extendió por casi todo el mundo, pero es desde el Siglo XVII cuando, los artesanos especializados, tuvieron estatutos propios y expertos que lograron grados insuperables de perfección: Gasparo da Saló, los Amati, los Guarneri y sobre todo Antonio Stradivari, líder indiscutible de la célebre escuela de Cremona.

En España la actividad de los luthiers (violeros en castellano antiguo, hoy en desuso), nunca tuvo la importancia de los italianos o alemanes, ni la de los artesanos de Europa Central. A pesar de ello, destacó la especialización en la construcción de laúdes, vihuelas de mano y guitarras, entre otros instrumentos. En el País Vasco tampoco han sido comparativamente destacables los logros de los escasos trabajadores especializados en esta actividad.



Partes fundamentales del violín.



Operaciones iniciales en la elaboración del fondo.

adaptándose perfectamente al cuerpo. El montaje tiene repercusiones sustanciales en el resultado final, por lo que requiere una cuidadosa elaboración.

Todas las maderas utilizadas son de excelentes cualidades vibratorias. En Europa proceden de las regiones montañosas de Suiza, Francia (Jura y Saboya), Alemania (Selva Negra) y Austria (Tirol), siendo el clima y el crecimiento particular de cada árbol los que determinan las diversas calidades. Destacan los abetos del norte de Italia y del Tirol, situados en terrenos orientados al oeste, entre los 1.200 y los 1.500 m. , y que son utilizados después de 5 años de secado y aserrados en cuartos, siguiendo la fibra de la madera.

El abeto (*pine excelsa*) se utiliza para la construcción de la tapa, el arce (*acer pseudo*

platanus) y en ocasiones el chopo o sauce para el fondo, el mango para los aros y el ébano para las clavijas, batidor y cordal.

La construcción de la caja armónica

Entre las tareas más significativas de los luthiers destacan la construcción de la tapa, el fondo y el mástil, así como el montaje del conjunto. Tras decidir el modelo deseado y por medio de plantillas, se construye un patrón al que se le colocan seis tacos, para lo que se utilizan colas naturales y sargentos. Por otro lado se hace el aro o lateral (1,2 mm. de espesor), conocido también como costilla o faja, utilizando madera de arce, que tras humedecerla y someterla a calentamiento por

vapor se le da la forma deseada. A continuación se encola al conjunto formado por el patrón y los tacos.

El fondo de dos piezas (aunque puede ser de una) se forma mediante su unión utilizando colas naturales. Para ello, se colocan sobre el patrón, afin de definir el contorno y proceder a su corte, según las medidas deseadas. A continuación, utilizando gubias (debastado) y cepillos de luthería (aproximación al acabado) se consigue la bóveda exterior terminándola con cuchillas. La canaleta exterior en la que hay que incrustar el filete (que tiene finalidad protectora y decorativa), se consigue utilizando un gramil especial. Posteriormente, utilizando las mismas herramientas que en el curvado exterior, se trabaja el abovedado interior y la distribución de grosores necesarios para que vibre la tapa.

La construcción de la tapa es bastante parecida a la del fondo, pero una vez acabado el abovedado interior se tallan las dos "efes". A la tapa se le encola la barra armónica para darle rigidez y lograr la propagación del sonido encolándose en la parte del bordón (la cuerda más grave).

El proceso continúa encolando al conjunto formado por patrón, tacos y aros exteriores el fondo, para lo que se utilizan colas naturales y sargentos. Finalmente, extraemos el patrón (quedando en el interior los tacos) y colocamos la etiqueta del constructor en la parte izquierda interna. Encolar la tapa, quedando cerrada la caja de resonancia o armónica y damos por terminada esta fase con el redondeo de los bordes o esquinas.

El mástil y el montaje

La construcción del mástil se inicia dibujando la figura sobre la madera elegida con la ayuda de una plantilla para posteriormente cortar a la medida deseada, utilizando una pequeña sierra. La siguiente operación es el tallado de la caracola (parte superior del mas-

Luthiers en Bilbao

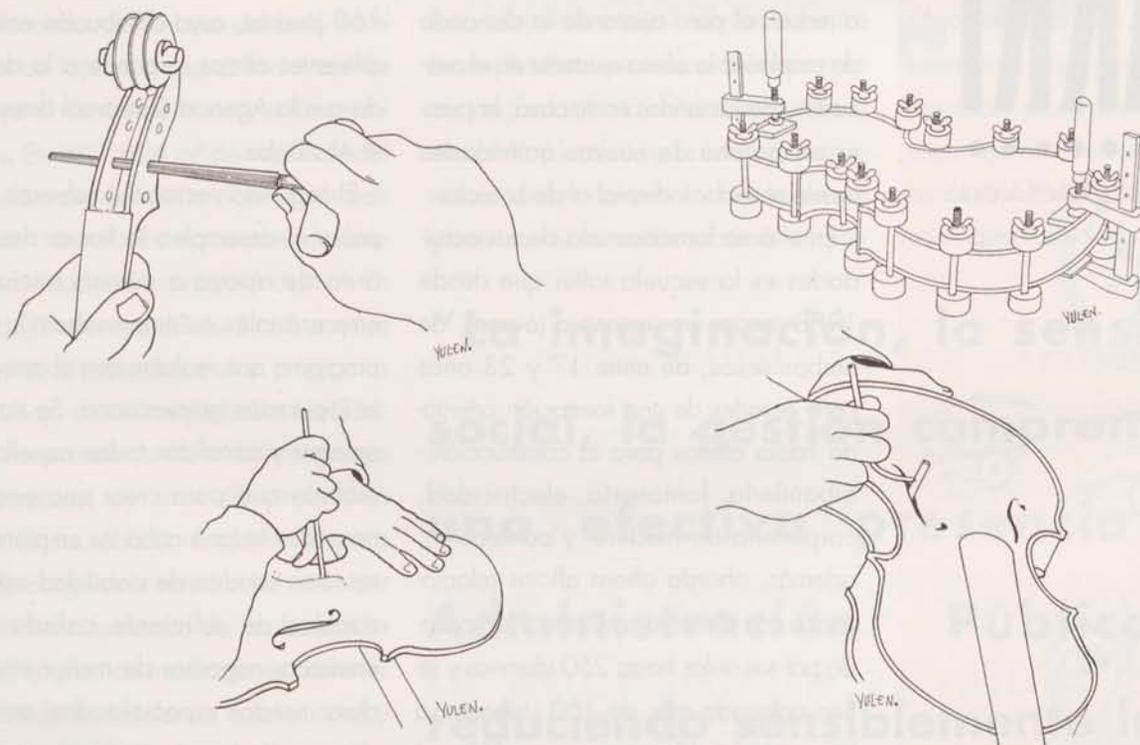
til), manejando hasta 7 gubias, para pasar a construir el clavijero utilizando el formón. Tras hacer el batidor con madera de ébano, utilizando el cepillo, se procede a su encolado al mango o mastil. Este conjunto se une a la caja armónica mediante un encastre al taco superior, que anteriormente se ha dejado dentro de la caja.

El montaje requiere la colocación de las clavijas, cordal y botón inferior que son "fijos". El puente, de arce, y el alma de abeto, que se ajusta entre la tapa y el fondo, son muy importantes en el ajuste final del sonido, puesto que pueden modificarse para lograr el equilibrio tímbrico deseado.

Finalmente y tras la colocación de las cuerdas de tripas de caballo, nailon recubierto de aluminio wolfranio y hasta plata, se pasa a la prueba del sonido del instrumento. Se realiza "en blanco", a fin de saber "si sale compensado o no" y definir la composición del barniz más adecuado para lograr el sonido final deseado. Tras el pulido, la limpieza y el barnizado, el violín queda terminado, siendo el músico quien elige el arco adecuado a sus necesidades. 🎻

No deja de sorprender que, desde principios de los años noventa, su vocación haya llevado a algunos jóvenes a restaurar y construir violines en el centro de Bilbao. Éste es el caso de Andoni Iñarra y Laura Vicario (Lanbroa Luthergintza, fotografía pág. 20) que tras aprender el oficio en el "Istituto Professionale Internazionale per L'artigianato Liutario e del Legno" de Cremona lo perfeccionaron con el maestro J. Alonso. En opinión de estos luthiers, "sin una decidida vocación no es posible destacar en la profesión, en la que además de un buen conocimiento, resulta fundamental la experiencia, sobre todo en la adecuada distribución de los grosores, en la construcción de la tapa, los abovedados y la composición de los barnices, para adecuarlos a las particularidades de cada violín". La impronta personal del constructor sigue siendo en buena medida determinante de la calidad del violín construido. Todo esto todavía es más evidente si se tiene en cuenta que la transmisión de los conocimientos y de los secretos de los luthiers experimentados es bastante limitada, tratándose de un oficio caracterizado por el mantenimiento de muchas de las características gremiales del pasado. La elaboración de un violín, requiere minimamente unas doscientas horas de un luthiers experimentado (y hasta setecientas la de un contrabajo) además del barnizado final que depende de diversos factores, entre ellos las condiciones ambientales.

Los precios de los violines construidos por luthiers (que pesan menos de 500 gramos), se cotizan generalmente a partir de las 600.000 pesetas, variando en función de distintas variantes: su renombre, conseguido a lo largo de los años, y el grado de perfección de su trabajo reflejado en la estética, así como en el sonido del instrumento. Estos factores dificultan el acceso de nuevos trabajadores a esta especialidad.



Así vio Julen Zabaleta el encolado de la caja armónica, el tallado de las "efes", la colocación del alma y la construcción del clavijero.

DISMINUYE EL PARO EN EL ALTO DEBA

La imaginación, la sensibilidad social, la gestión comprometida y una efectiva presencia de la Administración Pública van reduciendo sensiblemente las tasas de paro en el Alto Deba. La misma tendencia, aunque con menor intensidad, se produce en el Estado, y aun en Euskadi pero, en este caso, por su cercanía y la singularidad de las medidas puestas en juego, nos interesa seguir de cerca las pautas de la zona de mayor asiento del cooperativismo de Mondragón.

El esfuerzo se inicia en la AGENCIA COMARCAL DE DESARROLLO ECONÓMICO. Se sitúa en los solares y nuevos edificios construidos sobre la antigua Ugarte y Compañía aledaños a la antigua Estación de Ferrocarril donde se ha logrado poner en marcha un CENTRO DE INICIATIVAS EMPRESARIALES con 1.904 metros cuadrados de superficie. El edificio ubica, además, una variada gama de servicios de carácter pedagógico y laboral encaminados, sobre todo, a reducir el paro ajustando la demanda de empleo a la oferta existente en el mercado y auspiciando, en su caso, la puesta en marcha de nuevas actividades desde el sector industrial al de servicios.

En el área formativa una de sus actividades es la escuela taller que desde 1988 recoge en su seno a jóvenes, de ambos sexos, de entre 17 y 23 años para dotarles de una formación orientada hacia oficios para la construcción -albañilería, fontanería, electricidad, carpintería de madera- y confección; además, aborda ahora oficios relacionados con el medio ambiente. Han pasado por sus aulas hasta 250 alumnos y se han colocado más de 160 jóvenes. La formación ha sido teórica en su 40% y el 60% de carácter práctico. Las obras que han realizado como tareas prácticas han

sido la rehabilitación de la cárcel de Bergara, ahora transformada en Casa de Cultura; la rehabilitación de Zaldibar Ikastetxea y la Escuela de Zubillaga (Oñati) y la construcción del mismo Centro de Iniciativas Empresariales.

Otra de las actividades definidas como de iniciación profesional acoge a jóvenes, de ambos sexos, de 16 a 18 años. Se trata de lograr una precualificación en la transición desde la escuela al mundo del trabajo. Son cursos de sólo un año costeados en su 70% por el Gobierno Vasco y el 30% por los Ayuntamientos de la Mancomunidad. Las especialidades que se imparten son, sobre todo, la de mecánica, electricidad, cocina, ofimática, albañilería y carpintería. Desde 1986 son 900 jóvenes los que han cursado este grado de previa cualificación. Finalmente, y en el área de formación, se dan cursos acelerados, de 4 a 6 meses, para adquirir una mínima destreza en oficios diversos: soldador, escayolista, encofrador, fontanero, peluquero/a, instalador de gas, etc..

Han pasado por estos cursos hasta 160 jóvenes, cuya distribución entre los diferentes oficios responde a la demanda que la Agencia Comarcal detecta en el Alto Deba.

El segundo vector del esfuerzo para paliar el desempleo lo hacen desde el área de apoyo a nuevas iniciativas empresariales o "empesaberri". Es un programa que realizan con el apoyo de la Diputación guipuzcoana. Se trata de recoger y canalizar todas aquellas iniciativas que para crear una empresa necesitan llevar a cabo los emprendedores. Son estudios de viabilidad estandarizados de suficiente calado para enmarcar negocios de menor envergadura: tiendas especializadas, servicios diversos de terapia, instancias educativas, etc.. La profusión es amplia, al punto de que se analizan hasta 60 iniciativas

BEGI BELARRI

José M^a Ormaetxea

por año, y a los emprendedores se les orienta, además, en la búsqueda de financiación inicial, a fondo perdido o en forma crediticia, y en las gestiones preliminares del negocio. La Sprí y el Inem facilitan medios a fondo perdido, pero en el éxito de estas pequeñas

en una especie de "incubadora" de ayuda razonablemente subvencionada, sobre todo en las rentas de alquiler durante tres años, lo que requiere una previa selección entre los diferentes demandantes de esta cobertura.

La tercera área corresponde al llamado programa de intermediación. Se constituye como función activa en la búsqueda de soluciones para mitigar el paro y colocar el mayor número de personas desempleadas. La actividad desplegada por la ASOCIACIÓN LIZARRA de Mondragón para aumentar la empleabilidad logró que la Mancomunidad se aviniera a suscribir un concierto con dicha Asociación para desarrollar un

Servicio de Intermediación e Inserción Profesional que tiene por misión actuar entre los empleadores y los necesitados de colocación. Se facilita la coincidencia entre la demanda y la oferta y se tutela la permanencia de los jóvenes en la empresa al garantizar su formación. Este es un pro-

yecto que, a título de ensayo, se ha programado para 1998.

Un último esfuerzo de esta Agencia Comarcal, o cuarto vector en la búsqueda de soluciones para reducir el paro, es el llamado modernización y diversificación del empleo. Se trata de potenciar sectores nuevos y de actividades inéditas en la Comarca. Su novedad puede ser de orden cualitativo, como la experiencia de IHARDUN en el sector multimedia que ya actúa en forma cooperativa en Gatzaga, y otras corresponderían a extracciones de empleos en servicios como el turístico para la zona afrontando una modalidad de trabajos impensables hace sólo 20 años pero que entre la mayor cultura, el turismo y la mayor capacidad de gasto devienen en necesarios y asumibles por personas que radican en la propia comarca e intensifican la empleabilidad.

Desde otra perspectiva, en el Alto Deba, en Arrasate, se emplaza SAIO-LAN. Es otro marco de referencia por su impulso para crear empleo a través de empresas innovadoras que pretenden ser desarrolladas por titulados medios y superiores. Aquí se realizan prospecciones sobre productos y servicios que culminan en un Estudio de Viabilidad que ha de soportar la prueba de las variadas contingencias en las que se ha de inscri-



empresas la aptitud y destreza del emprendedor son la base del éxito. En el vector de "apoyo a nuevas iniciativas" se incluye el Centro de Iniciativas Empresariales. En los 1.904 m² de superficie del pabellón que acoge la agencia se han creado 16 módulos aptos para desarrollar actividades de carácter industrial. En unidades que van desde 2 a 8 puestos de trabajo, y que desarrollan programas de trabajo desde mecánicas a electrónicas, vienen trabajando actualmente unas 10 empresas con unos 40 empleos en total. Existe todo un Reglamento para poder acogerse a este Centro en el que al uso individualizado de los locales se une el empleo de instalaciones comunes (ordenadores, teléfono, instalaciones y espacios comunes, etc.) y se sigue cierta tutoría para el adiestramiento inicial de los promotores. Se constituye así el CIE

"La imaginación, la sensibilidad social, la gestión comprometida y una efectiva presencia de la Administración Pública van reduciendo sensiblemente las tasas de paro en el Alto Deba".

bir la empresa. Desde hace seis meses Saiolan se ha instalado en los antiguos pabellones centrales de la Unión Cerrajera. En unos 8.000 metros cuadrados - el resto, otro tanto, desaparecerá por necesidades de la planificación urbanística - se viene desarrollando un centro de empresas innovadoras bajo los auspicios del Gobierno Vasco, a través de la Spri, de la Diputación, el Ayuntamiento y empresas privadas, entre las cuales se hallan MCC y ULMA. Esta implantación representa un reto para Saiolan que ha dado nombre a este modelo de centros para negocios avanzados de gran solera en el mundo y que se caracterizan por las innovaciones técnicas de que dotan a sus negocios, por la naturaleza de "pymes" que define su dimensión y por los servicios centrales comunes con los que vienen enriqueciendo su gestión.

Ahora mismo, prácticamente se han ocupado los 2.000 metros cuadrados que se han habilitado en la segunda planta de la antigua Unión Cerrajera. La primera empresa que visitamos de la mano de José M^a Loiti, alcalde de Mondragón y presidente del Consejo, es DANKA. Desarrolla actividades de comunicación de alta tecnología, en el ahora vasto campo de la multimedia. Ocupa a doce personas. Realiza trabajos en "cd-rom" por encargo de clientes que proporcionan sus programas, y otros

trabajos propios relacionados con nuevos estilos de vida como segmento en el que extienden su propia oferta. Confecciona catálogos interactivos, producciones audiovisuales, diseño de páginas "web", memorias y anuarios, catálogos y perfiles corporativos, etc. etc.. ALMIS ha encontrado su segmento en el amplio espectro de la informática financiera. Realiza programas para la banca: gestión de cartera financiera -posición, tesorería, resultados, etc.-. Sus grandes clientes son Caja Laboral, Crédit Lyonnais y el Natwest. Trabajan ocho personas y su idea es ampliar su negocio y su plantilla. Basan su fuerza en la confianza con sus clientes y en la permanente renovación tecnológica. LAINTZ es una pequeña empresa dedicada a la rehabilitación urbana. Proyectan y dirigen planes de rehabilitación de cascos urbanos y de edificios. Requiere el estudio de la viabilidad económica y sociourbanística, y en tal sentido han abordado ya doce proyectos. La empresa la dirigen un arquitecto y una interiorista. A estas tres empresas se une el INSTITUTO COMUNITARIO DE LA TERCERA EDAD que lo llevan entre tres personas y se dedican a dar apoyo a personas que se hallan o van a entrar en fase de postjubilación. En conjunto, ahora mismo, el CEI-SAIOLAN da ocupación a unas 27 personas. En breve se incorporará ABEKI, de com-



positos; LURKI, de mobiliario urbano; BERZIK, de ingeniería para reclasificación de residuos y en conjunto el Cei-Saiolan, allá por el mes de setiembre, dará ocupación a unas 50 personas. En dos años más, en cuanto se habiliten los 8.000 metros cuadrados, este Cei-Saiolan en la antigua Unión Cerrajera dará ocupación a unos 150 empleos. La intención es que, lo mismo que en el CIE de la Agencia Comarcal, la estancia de las pequeñas empresas sea de carácter transitorio. El Ayuntamiento de Arrasate ha previsto, a su vez, la construcción de un INDUSTRIALDEA en parte de los terrenos que ocupaba la Unión Cerrajera, y podría suceder que al desarrollarse más estas iniciativas de Saiolan pasaran al proyecto del Industrialdea, que deberá ajustarse a la naturaleza tecnológica de las empresas que debe acoger.

Con todos estos impulsos de actuación proactiva en el Alto Deba, con una población de casi 65.000 habitantes y una población activa de 28.400 empleos, en el tercer trimestre de 1997 se contabilizaban 572 hombres en paro y 1.188 mujeres alcanzando al 6,2%, la tasa más baja de las comarcas guipuzcoanas, sólo mejorada en Bizkaia, precisamente, por la de Lea-Artibai, también de gran implantación cooperativa, cuya

"Con todos estos impulsos de actuación proactiva en el Alto Deba en el tercer trimestre de 1997 se contabilizaban 572 hombres en paro y 1.188 mujeres alcanzando al 6,2%, la tasa más baja de las comarcas guipuzcoanas".



tasa era del 5,73%. El diagnóstico que merece esta situación ensayando un escueto análisis, consensuado por los técnicos de la Agencia Comarcal de Desarrollo Económico -Koldo Azkoitia, Sabin Martiartu, José María Berecibar y Alvaro Arregui- es que prácticamente no existe desempleo en el Alto Deba para jóvenes varones que dominen un oficio manual de tipo clásico para la industria y la construcción, al punto de que la zona es importadora de oficios de otras comarcas. El desempleo se concentra entre las mujeres y, sobre todo, en general en personas que han cursado carreras de título medio y superior. Se trata, aparentemente al menos, de que existe un exceso de personal que se ha preparado en materias administrativas de segundo nivel, y universitarios cuyo número es excesivo o su cualificación no encaja en la demanda. Pero si hicieran falta 3 ó 4 ajustadores o troquelistas, ni Langai, ni el Servicio de Reinserción creado podría suministrarlos desde el Alto Deba a la empresa que los necesitara. Hay pues un desajuste entre la oferta producida y la demanda creada. Cuando se trata de un 6% de desempleo -censo en el que no están todos- pero al que habría que restar el desempleo friccional, estamos hablando de paro concentrado en ciertos segmen-

tos -mujeres, universitarios- por disfunción entre la oferta de trabajo y las necesidades impuestas por la demanda.

La constatación de estos porcentajes -siempre sobre censos de paro registrado- trasladados ya al primer trimestre de 1998, en el que el paro se ha vuelto a reducir, y se hallará cercano al 5%, prueba, en términos relativos, que en la zona el paro es sólo la tercera parte del que se sufre en la Margen Izquierda en Bizkaia (se halla por encima del 17%) y es menor de la mitad del censado en el País Vasco y en todo el Estado. Puede afirmarse que la generación de empleo industrial en las cooperativas y el resto de las industrias del Alto Deba con su incidencia favorable para la *empleabilidad* en el sector servicios, han reducido considerablemente las tasas de paro, gracias a la gestión llevada, responsable y minuciosamente, por la Agencia de Desarrollo Económico y Saiolan. Otra cosa es la estabilidad en el empleo, dada la precariedad con la que se realizan gran parte de las contrataciones de personal.

LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA

El concepto de participación en la empresa, arraigado en nuestro cooperativismo por su contraste esencial con el sistema de capitales, está brotando con renovada energía en Europa y en Euzkadi en la búsqueda de sus efectos paliativos del paro y por su capacidad de mejorar las relaciones laborales. En 1997 se creó en la Unión Europea una Comisión que emitió un informe sobre el FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS BENEFICIOS Y LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA en sus Estados miembros (se abrevia todo este largo título con el acrónimo PEPPER II a base de agrupar sus ini-

ciales en inglés). Sucintamente, las fórmulas de participación económico financiera -que de eso se trata- de los trabajadores/as se estructuran en dos grandes bloques: participación en beneficios y participación en el accionariado. La participación en los beneficios se prevé como una retribución variable de los ingresos de los trabajadores/as ligada directamente con los beneficios, que se pagarán por la empresa, además del salario mensual a lo largo del año. Podría adoptar diversas formas: desde su pago inmediato o diferido, hasta asignarlo a fondos comunitarios creados en beneficio de los trabajadores. Existe una variante por la que esta retribución participativa más que guardar relación con los beneficios dependería de los aumentos de productividad, de la reducción de costes o de la mejora de la calidad que, siendo en todo caso ganancias, no se traducen necesariamente en beneficios.

La segunda versión tiene como base la participación de los trabajadores en el accionariado de la empresa (véase aquí la diferencia sustancial con el sistema cooperativo en el que el capital es, precisamente, de los trabajadores). En este caso, pensado para el panorama europeo, la participación en el capital de las empresas puede ser mantenida a título individual o colectivo. A veces se crea un fondo de inversión, a través de planes de accionariado de los trabajadores (PAT) que adquiere acciones de la empresa y que se asignan a la cuenta PAT de cada trabajador.

Los efectos de estos modelos de participación económico financiera, al parecer, tienen un gran efecto positivo sobre la productividad, siendo más notorios los que se consiguen por la remuneración de los trabajadores en efectivo que a través de la participación en el accionariado. No son tan notorios los resultados sobre la flexibilidad en los salarios -aumento o disminu-

ción o sobre el empleo -aumento o reducción de plantillas-, siendo distintos los resultados en los diferentes países de la Unión Europea. Los regímenes PEPPER pretenden que sean favorecidos por los Gobiernos y en esa dirección en concreto el informe sugiere que las empresas que faciliten la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa obtengan, por esa razón, incentivos fiscales.

Con el mismo criterio el Departamento de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social (en adelante "de Trabajo") ha organizado en Bilbao una Conferencia Internacional sobre la Participación en la Empresa. En el panel de intervinientes, además del Lehendakari, han participado expertos europeos y, como invitado, el Presidente de MCC.

Antes de llegar a las conclusiones finales, se celebró una mesa redonda formada por Santiago Alvarez de Mon, abogado y sociólogo; Adela Cortina, filósofa; y Miguel Angel Quintanilla, filósofo, todos ellos catedráticos y profesores, que dieron una versión de gran calado intelectual y moral al tema de la participación, más allá de los análisis concretos que a lo largo de los dos días se habían estudiado por los asistentes interesados. Alvarez de Mon, superando el pragmatismo implícito en la participación económica, se deslizó por la participación de la gestión y puso énfasis en la idea de que *"la participación en la empresa es un derecho humano: lo que no es admisible es la no participación"*. Quintanilla preveía que *"la globalización de la economía y la exacerbación de la productividad a través de nuevas tecnologías hará cambiar, necesariamente, el comportamiento de los sindicatos modificando su actitud de resistencia hacia la participación creativa"*. Finalmente, Adela Cortina aportó desde su proyección filosófica la idea de que *"a fines del siglo XX la ética y la eficacia se están*

uniendo: no sólo la participación del trabajador en la gestión de la empresa es necesaria [que también] porque el hombre es un fin en sí mismo, sino porque la ética en la empresa es rentable y le aporta mejores resultados". En un alarde de su vocación ética -no en vano ha creado la Fundación de la Ética de los Negocios- recriminó la *"razón perezosa"* de los empresarios renuentes a ser creativos, anclados y cómodos en lo que ahora se ha dado en llamar *"pensamiento único"*.

Los resultados de esta Conferencia Internacional organizada por el Departamento de Trabajo fueron compendiados al final. Encomian la participación de los trabajadores en la empresa como un valor estratégico que los empresarios y las organizaciones sindicales debieran asumir sin reservas, aunque la formación de los trabajadores/as se constituye en un factor crucial en la eficacia de la participación. Se añade: El liderazgo, la comunicación y la información y la simplificación de las estructuras de gestión son imprescindibles. Algo impulsados por las exuberantes y espesas aportaciones, que se habían realizado a favor de la participación, las medidas concretas que debiera asumir la Administración Pública -vasca, se entienden- se han concretado así:

- Apoyar la creación de institutos tripartitos que fomenten el desarrollo de la tecnología de la participación.
- Establecer políticas fiscales que incentiven los modelos de participación.
- Impulsar la creación de una Cátedra en la Universidad del País Vasco dedicada a la ciencia de los modelos de participación.
- Proponer al Consejo Vasco de Formación Profesional la inclusión de un módulo de Formación en Gestión Participativa. En concreto, y por cuanto atañe a los incentivos fiscales -como se ve derivada del Informe de la Comisión Europea- se concretarían en:



- la modulación del Impuesto de Sociedades en las empresas de carácter familiar cuando éstas consideran conveniente que los trabajadores tiendan a ocupar un papel preponderante en los procesos de sucesión,

- la bonificación en el IRPF para los sistemas por los que se implante la participación de los trabajadores en la asignación de resultados.

Otras medidas, también importantes para las empresas que incluyan sistemas participativos, guardarían relación con un mayor apoyo en materia de I+D y en medios de financiación a través de las Cajas de Ahorro y de la Sociedad de Capital Riesgo de la Administración Pública. Y, finalmente, se proponía que estas conclusiones las asumiera el Gobierno español para incorporarlas en el Plan de Empleo que presentará próximamente en Cardiff, complementándolas con la solicitud de crear en Euskadi un Centro de Investigación y Desarrollo Europeo para profundizar en todos los aspectos relacionados con la participación.

No puede negársele el espíritu voluntarioso del Departamento de Trabajo al tiempo que anotarse la ausencia del principal sindicato.

Por cuanto atañe al cooperativismo de MCC, seguramente tenido en cuenta al organizar esta Conferencia, se presentó



como paradigma de participación, algo que sin duda constituye un estímulo y un compromiso de enorme responsabilidad.

ELOGIO DEL COOPERATIVISMO

Con la oportunidad que le brindaban los acontecimientos sociales, ha salido a la luz un libro titulado "La Empresa Humanista y Competitiva". Su autor, Santiago Alvarez de Mon, construye una tesis compacta y ambiciosa ahondando en una profunda estela que debe recalcar, como culminación de un proceso de análisis ordenado a ese fin, en la idea de que el sistema cooperativo de Mondragón es, además de humano, competitivo. Ya, desde el planteamiento general, hace

"El texto entra a analizar los fundamentos de la participación en sus facetas económicas, sociológicas, psicológicas y éticas, y en sus problemas derivados de la apuesta y confrontación sindical, la propia gestión en la empresa y el individualismo".

expresarse a Arizmendiarieta al decir: "La revolución, hoy, se llama participación". Recorre en su capítulo 2º "el factor humano y la participación", el "taylorismo" con su teoría de la motivación; la escuela de Fayol, la de Weber, la escuela de las relaciones humanas y la teoría de la autorrealización: "cuando más profundos y personales sean los motivos de las relaciones humanas, menos protagonismo le corresponde al mando".

Estudia después la participación a través de las distintas interpretaciones para concluir con Greenwood, estudioso del Grupo Mondragón, que dice: "Las cooperativas [las de Mondragón] son una opción radical dentro de la democracia industrial, puesto que los trabajadores son los propietarios de los medios de producción, el poder reside en la asamblea general que funciona según el sistema más directo e igualitario: una persona un voto".

El texto entra a analizar los fundamentos de la participación en sus facetas económicas, sociológicas, psicológicas y éticas, y en sus problemas derivados de la apuesta y confrontación sindical, la propia gestión en la empresa y el individualismo.

El último capítulo, como una esperada playa a la que se propone acceder, habla de la cooperación como fórmula plena de

contenidos participativos. Alvarez de Mon ha utilizado -él lo ha confirmado- más de 150 textos diferentes que van desde Marx al que atribuye esta frase: "Encomendamos a los obreros que fomenten la cooperación de producción más bien que la cooperación de consumo, que toca sólo a la superficie del sistema económico, mientras que aquélla la ataca en su base", hasta Mounier, Maritain, Max Weber, Lambert, etc. etc. y, ya más cerca, ha leído a Arizmendiarieta, Aranzadi, Larrañaga, Gorroñoigoitia, Ormaetxea, etc.. Con todo este rimerio de textos, argumenta con una base teórica desde la que se permite decir: "De coraje y generosidad hicieron gala los cooperativistas de Mondragón cuando supieron encontrar el cauce para cumplir su objetivo de dotarse de una política de retribución más acorde con sus principios inspiradores. Una fórmula tan simple, revisada y actualizada cuando se estime pertinente, puede originar en la empresa un clima humano y edificante". En su parte final -Alvarez de Mon ha estudiado sobre todo el modelo Eroski por haber trabajado en una multinacional de supermercados- hace decir a Constan Dacosta: "Los factores de nuestro modelo [basado en] la total transparencia informativa, la participación de todos los empleados en la gestión por objetivos, un estilo de mando comunicativo e inspirado en la confianza mutua, la participación económica en los beneficios y, en el futuro, en los resultados, la participación en el capital de cada hipermercado de todos los directivos y mandos".

Este hecho es producto del prestigio del conjunto de MCC, al que una mente ilusionada y generosa, Director del Programa Master de Madrid del Instituto de Estudios Superiores de Empresa (IESE), ha querido colocar en esa cúpula dorada pródiga en experiencias sociales que han tenido éxito a lo largo de más de 40 años.

TU

Conflictos (2ª Parte)

Cuando un conflicto estructural nos golpea sentimos la imperiosa necesidad de librarnos de él lo antes posible. Como primer impulso tratamos de utilizar la violencia para reducir al oponente y acabar así con la molestia. Si no nos gusta el Gerente lo echamos; si el Consejo Rector es un inconveniente lo ignoramos o lo desacreditamos.

Parece natural este comportamiento. También nuestro cuerpo reacciona ante el dolor con un impulso de cortar el miembro que nos atormenta; esta reacción se copia por el cuerpo social tratando de aislar la causa y el causante del malestar.

Son más que los que estamos dispuestos a reconocer, las situaciones "balcanizadas" entre nosotros: divisiones jerárquicas, intereses contrapuestos, animadversiones personales, etc. que crean un sentimiento de identidad diferenciado sumamente peligroso.

Sin embargo la eliminación física, la derrota absoluta del adversario es prácticamente imposible. Ya hemos visto por la historia que la eliminación étnica, el desplazamiento de poblaciones y similares acciones no hacen desaparecer el problema sino que lo acrecientan.



Los vencidos crean las condiciones para la revancha y, si no pueden más, al menos boicotarán y sabotarán

cualquier iniciativa de los ganadores. Solo puede considerarse un milagro la solución de un conflicto basándose

en la derrota de una de las partes, que deje el campo libre definitivamente. La experiencia nos dice que un Consejo Social difícil y protestón es añorado más adelante, que un mando aborrecido, o un directivo rechazado no son tan negativos a fin de cuentas una vez cambiados de puesto.

Tratar los conflictos

Un conflicto se convierte en conflicto estructural porque se consolida en el tiempo: se hace sólido, cristaliza en el cuerpo social, hasta hacerse parte sustancial del mismo. Eliminar un conflicto es eliminar parte de nosotros mismos.

Si las soluciones por separación no hacen más que exacerbar los conflictos, particularmente los conflictos estructurales es preciso buscar otras vías de solución.

Es necesario posicionarse con respecto al conflicto desde una perspectiva abierta y flexible. Puede servir el símil de una "llave" (o varias) que nos permita/n desatracar las puertas que nos cierran el paso a una solución estable y suficiente de los conflictos estructurales.

Se nos ocurren las siguientes "llaves":

1. Aceptar que la resolución de conflictos es un proceso a largo plazo que requiere paciencia y tenacidad.

2. Implicar a todas las partes en las discusiones y decisiones relevantes tanto en el proceso como en la resolución del conflicto.

3. No ceder a la tentación de resolver el conflicto solo a nivel de elites o líderes. Involucrar a todos los afectados.

4. Aprovechar las buenas enseñanzas de otros procesos de resolución de conflictos. Hacer publicidad de los resultados positivos de otros.

5. Considerar la resolución de conflictos como un proceso que solo funciona si es interactivo.

6. Reconocer los daños anteriores, las penalidades pasadas y los sufrimientos habidos.

7. Superar el recurso a la venganza. Diente por diente; ojo por ojo, como decía Ghandi conduce a una humanidad desdentada y ciega.

8. Ser sensible a los miedos y a los intereses de los que pierden cotas de poder. Ser sensible a los miedos y sospechas de los agraviados.

9. No creer que la resolución de conflictos es una meta que se alcanza y en ella se descansa. El proceso sigue aunque con cotas de mayores logros. Es el paradigma de la mejora continua

La voz de la experiencia

Quisiéramos acabar con una preciosa declaración de una persona que tiene ganado el prestigio en el tratamiento de conflictos: RIGOBERTA MENCHU

"Durante las discusiones del proceso de paz se hace difícil mantener un diálogo sereno con personas que han practicado el racismo, han matado y han causado mucho dolor. Tener que saludarles y saber guardar una sonrisa para ellos, tener que escucharles, ha sido una gran lección que hemos aprendido.

¿Pero usted reconoce detestar a los militares?

Si, pero llega un momento en que es preciso olvidar el rencor para alcanzar el objetivo común: la paz en Guatemala. El futuro tiene más fuerza que la historia aunque cueste olvidar las iniquidades".

TU

"LA ELIMINACION FISICA, LA DERROTA ABSOLUTA DEL ADVERSARIO ES PRACTICAMENTE IMPOSIBLE. YA HEMOS VISTO POR LA HISTORIA QUE LA ELIMINACION ÉTNICA, EL DESPLAZAMIENTO DE POBLACIONES Y SIMILARES ACCIONES NO HACEN DESAPARECER EL PROBLEMA SINO QUE LO ACRECIANTAN".

Lo arazoak

Ez dakit zer gertatzen zaidan..., baina oso gaizki lo egiten dut..., gau askotan ez dut begirik isten.

- Ba neuk..., beldurra diot oheratzeko orduari, bueltaka hasten naiz, eta goizaldea iristen da lo hartzen dudanerako.

- Beno eta nik lo, ... lo egiten dut, baina gutxi, hiru edo lau ordu egin ondoren esnatu egiten naiz eta ondoren, ez dago zer eginik!

Honela adierazten dira askotan loarekin erlazionaturiko arazoak, eta egia esan, adineko pertsona benetan kezkatzen dute; izan ere, gizakiok gure bizitzaren heren bat ematen dugu lotan, eta lorik egin gabe ezin gaitetzke bizi.

Zenbat ordu?

Baina, zenbat ordu lo egin behar genituzke? Ez dago eredu edo kopuru zehatzik, pertsona bakoitzak bere beharrak bait ditu, adibidez Thomas Edison-ek hiru ordu lo egiten zituen egunean eta Einstein-ek berriz, hamabi.

Dena den, adinekoengan gorputzak atsedean hartzen duen lo sakoneko



uneak gutxitu egiten dira, beraz, beraien loa arinagoa izango da. Gau erdiko esnatzeak ugariak dira, eta loa sarritan egunean zehar banatzen da "lokuxka" edo siesta moduan.

Orduan, zer da Insomnioa? Insomnioa lo egin eziña, loa mantentzeko ezintasuna edo eta atsedenik gabeko loa da.

Insomnioaren arrazoiak

Honen arrazoiak ugariak izan daitezke:

- Kezka edo preokupazioak, norberarenak edo familiarenak.
 - Lo ohitura ezegokiak: siesta luzeak, kafea eta tabakoa bezalako kitzikagarriak hartzea...
 - Gaixotasunak, edo eta hauen ondorengo depresioa: antsietatea, demenzia, mina...
 - Medikamentuak.
 - Apnea edo arnas zailtasunak sortutako lo nahasteak. (Gaixo hauek gehienetan zurrunka egiten dute, edo gabean bapatean arnas hartzeari uzten diote).
- Eta beste hainbat arrazoi.

Ondorioak

Eta zein ondorio ditu? Lo ona izan ondoren, gizakiok deskantsaturik eta eguneroko gauzei aurre egiteko prest jaikitzen gara; baina, gaizki lo egin ezkeroz, nekaturik, buru nahasirik, logalez, eta haserre aurkitzen gara. Beraz, garrantzi handikoa da lo on bat izaten saiatzea.

Zer egin?

- Eta, horretarako zer egin dezakegu?
- Ohera joateko orduak eta ohiturak mantendu. Ohera joan aurretik, beti

gauza bera egitea komeni da, baita egunero ordu berean esnatzea ere.

- Ez siesta edo "loxuxkarik" egin, egitekotan, hauek laburrak izatea komeni da.
- Kirola egin, pixka bat nekatu zaitezten.
- Oheratu baino lehen, dutxa epel edo bero bat hartzeak ere lagun zaitzake.
- Ez baduzu logalerik edo lorik hartzen ez bauduzu, ez zaitez ohean gelditu. Jeiki eta irratia entzun, irakurri..., eta ondoren, berriro oheratu.
- Logelan lotarako giroa sortzea komeni da: isiltasuna, tenperatura egokia, argi eza, ez da egokia logelatan telebista edo antzeko aparagailurik egotea.
- Pijama eroso izan dadila.
- Ez afaldu gehiegi, ... afaldu eta berehala ohera joatea ere ez da gomendagarria.
- Gutxitu tea, kafea, tabakoa..., batez ere iluntzean.
- Ez begiratu ordulariari, horrek larriena gehitu eta esnatu egingo zaitu.
- Oheratu baino lehen komunera joan.
- Osasun edo arnas arazoak badituzu, galdetu zure medikuari.
- Insomniorako erabilitako medikamentuak ez daude arazoez libre, beraz, medikuak agindu bezala hartu eta ez automedikatu.
- Zenbaitetan esne bero baso batek, edo tila batek, loguretzen lagunduko dizue, baita musika lasai pixka bat entzuteak ere.

Aipaturiko guztia kontutan hartuz, gauza bakarra geldituko litzaidake esateko:

"ondoloin eta bihar arte guztioi".TU

"ZENBAT ORDU

LO EGIN BEHAR

GENITUZKE?

EZ DAGO EREDU

EDO KOPURU

ZEHAZTIK,

PERTSONA

BAKOITZAK BERE

BEHARRAK BAIT

DITU".

Ikerlan fue propuesto como suministrador para este proyecto debido a su capacidad demostrada en el proyecto RAMSES que se desarrolló el 94.

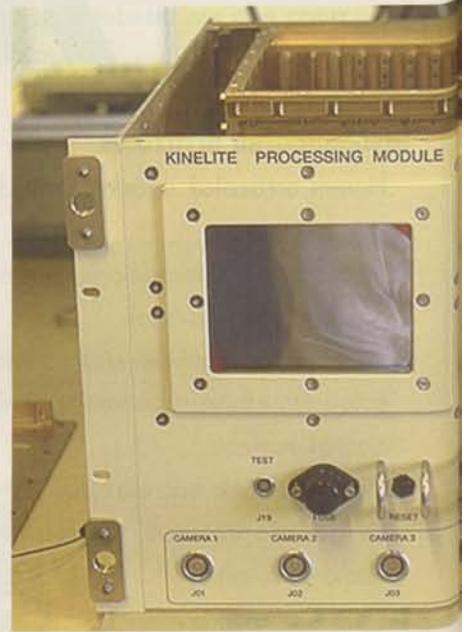
IKERLAN participa en el proyecto Kinelite dirigido

El centro de investigaciones Ikerlan ha participado recientemente en un proyecto denominado KINELITE y que ha sido dirigido por la NASA. El principal objetivo de dicho proyecto ha sido analizar en tiempo real, las trayectorias de la evolución de los astronautas al realizar determinados ejercicios en ingravidez. Concretamente, se han capturado y gravado imágenes de video de la evolución de unos marcadores situados en varios puntos del cuerpo de astronautas.

El proyecto desarrollado durante unos 14 días terminó a principios de mayo.

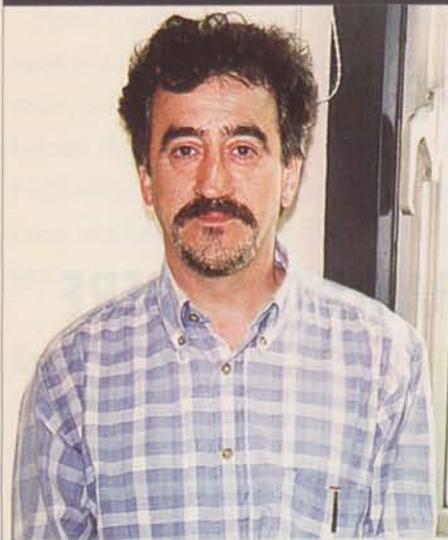
En el caso de Ikerlan, ha participado desarrollando el instrumental necesario para el experimento bajo contrato con Matra Marconi Space. En este sentido, ha realizado la unidad de visualización de gráficos y datos del experimento y también de la caja mecánica de las tarjetas electrónicas junto con sus soportes al rack de Spacelab.

Planteado y financiado por el centro espacial francés (CNES), se trata de un proyecto sin precedentes en el estudio neurológico del ser humano, puesto que se ha desarrollado en situación de ingravidez continuada.



Alberto Ruiz de Olano

Jefe del Depart. de electrónica de Ikerlan



¿Cuáles son los aspectos más destacables de este proyecto?

El principal objetivo ha sido analizar el comportamiento del sistema neurobiológico en situación de ingravidez. Se trata de analizar científicamente las diferencias de actuación del cerebro. Todos los datos de movimientos y de actuaciones, se guardan en unas tarjetas electrónicas, para poder analizarlas posteriormente. Incluso, el mismo científico puede seguir el proyecto en el mismo momento en que se está desarrollando.

¿Qué significa para Ikerlan participar en este proyecto?

Nuestra labor ha sido desarrollar la unidad electrónica y el diseño de la estructura mecánica del soporte de las tarjetas electrónicas. Lo más importante ha sido dise-

ñar la solución para la refrigeración de estas tarjetas.

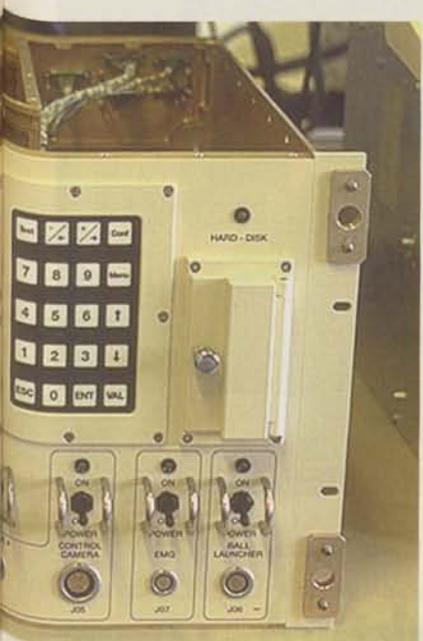
Para Ikerlan era importante desarrollar un proyecto para la NASA. Tengamos en cuenta que la NASA es muy exigente con los vuelos tripulados y hay una serie de requisitos que hay que cumplir necesariamente. También es verdad que el sistema que en el 94 desarrollamos para otro proyecto denominado RAMSES nos ha abierto las puertas para poder tomar parte en éste.

¿Qué otros proyectos de esta dimensión tenéis en cartera?

Antes de mencionarlos, quisiera dejar claro que Ikerlan no se dedica a temas espaciales. Proyectos de este tipo representan sólo un 10%, pero sí es verdad que nos permite entrar en confrontación con requerimientos exigentes y competitivos como son los de la NASA. Incluso técnicas que adquirimos en estos proyectos nos

“Para tomar parte en proyectos de esta dimensión, hay que superar exigentes y competitivos”.

do por la NASA



valen para poder utilizarlas en proyectos normales. Como proyectos que estamos desarrollando, mencionaríamos el de un robot autónomo que es capaz de evolucionar siguiendo órdenes y salvando obstáculos por sí mismo. En este momento, el brazo que va a recoger las rocas está sobre una plataforma autónoma con ruedas que a su vez sostiene una cámara. Aunque los americanos ya han desarrollado proyectos de estas características, en Europa todavía no se ha materializado ninguno similar, aunque hay planes para que se realice. Con el fin de desarrollar el proyecto, Ikerlan está participando en un consorcio internacional, en el que Matra es una vez más, uno de los principales actores. De todas maneras, pasaran unos años hasta que veamos el proyecto materializado, ya que todavía está en periodo de prueba.

requerimientos muy

Eroski firma un acuerdo con Vegonsa que le abre las puertas de Galicia



Los Grupos de distribución alimentaria Eroski y Vegonsa han firmado un acuerdo que se suma al existente con Unide y Mercat, y les consolida como grupo líder de la fórmula del supermercado en España. El acuerdo establece una política comercial común y prevé el desarrollo conjunto de una red de supermercados en todo el territorio gallego.

La colaboración entre los Grupo Eroski, Mercat, Unide y Vegonsa reside principalmente en la participación del Grupo Eroski en dichos grupos, la constitución

de una central de compras única para los cuatro grupos y el aprovechamiento de las infraestructuras logísticas.

El Grupo Eroski participa con el 50% en el capital de Vegonsa, formando así sociedad paritaria en su composición accionarial.

Este acuerdo propone la programación y puesta en marcha de más de 200 nuevos establecimientos en el plazo de los próximos cinco años. La inversión en Galicia superará los 35.000 millones de pesetas para realizar este plan de nuevas aperturas, con una integración el el Grupo Eroski de más de 5.000 nuevos puestos de trabajo.

Este desarrollo empresarial se basa en una política comercial común, una central de compras única, una gama homogénea de productos, un desarrollo común de marcas propias y un modelo de establecimiento único con una misma enseña.

Eroskik alimentuak jasotzeko kanpaina bultzatu du

Eroski Taldeak eta "Espainiako elikaduren bankua" Fundazioak kanpaina berezia bultzatu dute elikadurak jasotzeko. Helburua, beharra duten familiei banatzea da, instituzio eta giza elkarten bidez. Maiatzaren 15 eta 16an burutu da kanpaina eta 18 Eroski eta Consum hipermerkatuek hartu dute parte. Dena dela, oraindik ez ditugu jasotako kiloak datuak ezagutzen.

"Zure erosketaren apur bat asko da" lemapean burutu da kanpaina berezi

hau eta asmoa 50.000 kilo jasotzea izan da. Gogora dezagun, Eroski eta "Espainiako elikaduren bankua" Fundazioen arteko akordioa 96an sinatu zela, eta aurreko kanpainetan 140.000 kilo jaso dituela Eroski taldeak, estatu mailan eginiko kanpainetan.

Aipamen berezia merezi du Eroski Taldeak hartutako inizatibak, izan ere denda bakoitzean, bezeroen artean gehien ematen den produktuaren kilo berdina emango du Eroskik ere.

Euskadiko Kutxako bulegoen %25ak arratsaldez ere zabaltzen du

Euskadiko Kutxako 57 bulegok goiz eta arratsaldez eskaintzen dute zerbitzua. Entitate honen bulego batzuk orain dela pare bat urte hasi ziren bere atea arratsaldez zabaltzen, honako ordutegiarekin: 15.45-19.45. Helburua berezoarenganako atentzia hobetzea da, zerbitzu pertsonalizatua eta zuzena eskainiz.

98an hamar bulegotan inplantatu da goiz eta arratsaldeko ordutegi

berria. Eta urtea bukatu aurretik, beste bostetan ere espero da zerbitzu berdina eskaintzea.

Aipatutako 57 bulego horiek honela banatzen dira lurraldeak kontutan hartuz: 17 Gipuzkoan, 13 Bizkaian, eta 9 Araban. Euskaditik kanpo, 6 Errioxan kokatzen dira, 3 Burgosen eta bat Madrilan.



Extremadurako produktuen aldeko kanpaina arrakastatsua izan da. Aurrerantzean beste erregio produktuak ere promozionatuko dira.

Eroski hipermerkatuetan erregio produktuak promozionatzen dira

Estatuan banatuta dauden 23 Eroski hipermerkatuetan, hamabost egun iraun duen Extremadurako produktuen aldeko kanpaina burutu da.

Balantzea eginez, Bilbon eginiko ekitaldi publiko batean, Agustin Marcaide, hipermerkatuen zuzendariak, kanpaina honen salmentak 1.000 milioi ingurukoak izan direla azaldu zuen. Hamabostaldiari bukaera emateko, hipermerkatuen zuzendariak gain, Eugenio Alvarez, Extremadurako Komertzio eta Nekazaritza Kontseilaria eta Leopoldo Torrado, Nekazaritzako Zuzendari Orokorra izan ziren ekitaldi honetan. Aipatu zuten bezala, kanpaina hau azken urteotan Extremadurak bere produktuak ezagutzera emateko egin duen saiakeran kokatzen da, aurrerantzean suertatuko diren erronka berriei aurre egiteko prest dagoela zihurtatuz.

Eroski hipermerkatuetan egin den kanpaina honetan, 30 produktorek hartu dute parte eta 200 produktu baino gehiago erakutsi dira. Produktu hauek berezoei hurbiltzea izan da



helburua eta salmentek adierazten duten bezala, oso harrera ona izan dute.

Banaketa taldeko kooperatiba honek, sari berezia jaso zuen kanpaina honetan eginiko lanagatik. Extremadurako Nekazaritza eta Komertzio Juntak DAGA saria eskaini dio.

Aurrerantzean, Kastila-La Mancha komunitateko produktuen aldeko kanpaina ere hipermerkatu guztietara zabalduko da. Izan ere, 46 enpresek parte hartzen duten kanpaina hau Ciudad Realeko hipermerkatuan inauguratu berri da.

CIM oferta un nuevo método Multimedia para el aprendizaje de inglés, francés o alemán en el propio centro de trabajo.

Aprender idiomas en el centro de trabajo



El Centro de Idiomas de Mondragón CIM, ha puesto en marcha un nuevo servicio dirigido a las empresas. Se trata de una nueva iniciativa en el servicio CIM Multimedia, que desde hace algo más de un año se venía ofreciendo en las instalaciones de Mondragón y Oñati con excelentes resultados -el número de alumnos se ha triplicado en tan solo un año-.

Nuevo servicio

Ahora, CIM ofrece la posibilidad de contar con este servicio en el lugar de trabajo, evitando de esta manera los traslados de los alumnos a los centros de aprendizaje. Dicho de otro modo, el propio centro de trabajo se convertirá en un centro de aprendizaje. Para ello no es necesario adquirir nuevos equipos multimedia, ya que CIM se encarga de instalar en red su programa Multimedia,

posibilitando el acceso a él desde cualquier ordenador de la empresa.

Y si la empresa considera oportuno habilitar un aula para este fin, CIM se compromete a hacerlo definiendo todos los detalles del proyecto.

Estructura del programa

El programa Multimedia de CIM en el centro de trabajo consiste en el apren-

dizaje de idiomas a través de ordenador, de manera que los propios alumnos pueden gestionar su tiempo de estudio. Además, semanalmente los profesores de CIM se trasladan a la empresa para impartir clases de conversación. Asimismo, los alumnos disponen de tutorías individualizadas con sus profesores una vez al mes, con el fin de poder analizar su rendimiento, solventar dudas y cambiar impresiones.

Proyectos en marcha

Dentro de nuestro entorno cooperativo son ya varias las empresas que están utilizando el método Multimedia. Es el caso de Soraluze y Lana, que lo tienen instalado en sus propias fábricas, mientras que otras como Dikar o Mondragón Sistemas, o cooperativas del Grupo Fagor y del Grupo ULMA continúan enviando a sus trabajadores a las instalaciones de CIM en Mondragón.

LAS VENTAJAS DEL APRENDIZAJE MULTIMEDIA

- Se evitan los traslados; el alumno puede estudiar en la propia fábrica.
- Total flexibilidad de horarios de aprendizaje.
- No hay límite de horas de estudio.
- Se trabaja por objetivos.
- Seguimiento y asesoramiento individualizado.
- Los responsables de formación de las empresas reciben periódicamente información objetiva y detallada del progreso y dedicación del alumno.

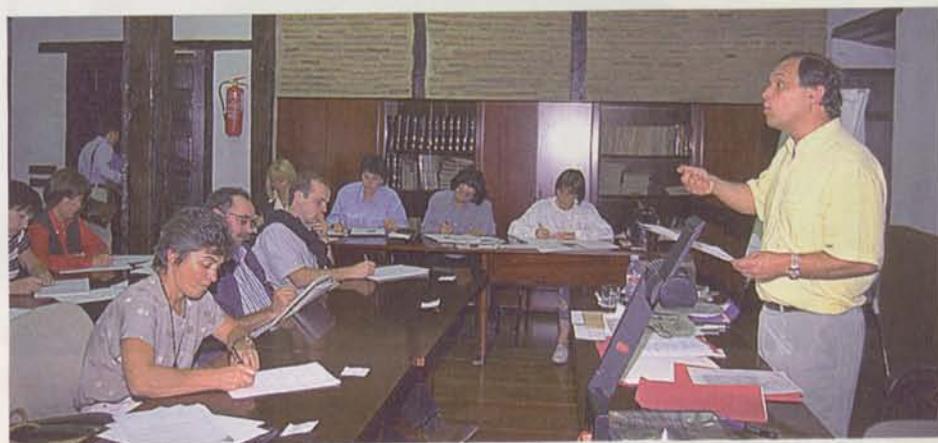
"El sistema español concede excesivo valor a los estudios universitarios", señala Monreal, Ex-rector de la UPV-EHU. Hezibide nos propone una reflexión en torno a este tema, analizando la formación profesional como alternativa.

La nueva formación profesional: Algo que interesa conocer

Al inicio de la década de los 60 el 0.25% de la población accedía a la universidad, lo que suponía 75.000 estudiantes universitarios. Hoy son millón y medio. Es un cambio positivo pero que, sin duda, requiere algún análisis a tenor de la procedencia social de los alumnos. No es que, como en aquel entonces, accedan hoy a la universidad únicamente los hijos de padres de nivel social alto, pero algo señala en el sentido de que el principio de igualdad de oportunidades no se ha alcanzado suficientemente. Los flujos hacia el Bachillerato-Universidad o hacia la Formación Profesional no están guiados únicamente por criterios de habilidades, capacidades, aptitudes personales, etc. Sin duda alguna, hay aún camino que recorrer en la senda de las igualdades sociales.

Menos flujo de alumnado hacia F.P.

Si nos referimos al País Vasco, nos encontramos con otro dato que llama a la reflexión: "somos el país europeo con menores flujos de alumnado hacia la F.P., ratio, a su vez, inversamente proporcional a los índices de empleo. Y eso que existe una red de centros de alta calidad cuales son los centros de HETEL que, eso sí, cuentan con más alumnos en las especialidades acordes con la

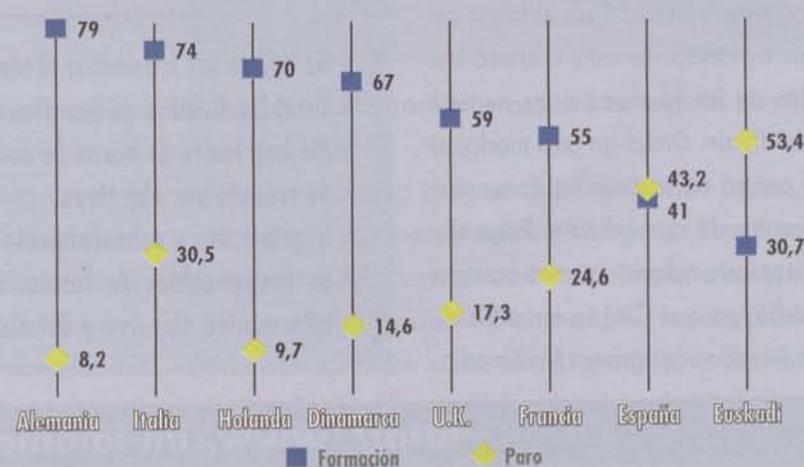


fisonomía de nuestra industria. De ahí el valor añadido y reconocido de nuestra Formación Profesional, impulsada y arropada desde siempre por múltiples iniciativas de carácter comarcal tanto públicas como privadas, cuales son, en nuestro caso, los centros de F.P. apoyados por las cooperativas de la MCC.

El nuevo sistema educativo

En el nuevo sistema, los ciclos formativos tienen, como objetivo primordial, el de la profesionalización. La Formación Profesional de base se imparte en el Bachillerato, formación acorde a las distintas modalidades, que son cuatro, con varios itinerarios dentro de las

DISTANCIAS ENTRE LAS TASAS DE PARO JUVENIL Y EL % DE ESTUDIANTES EN FORMACIÓN PROFESIONAL (1993)



mismas. Antes, el alumno que iniciaba el Bachillerato entraba por una vía irreconciliable con la tecnología o la Formación Profesional. La nueva Ley pretende terminar con esta dicotomía, haciendo que todos los alumnos, tanto en la ESO como en los Bachilleratos, tengan la oportunidad de conocer la tecnología. Se pretende, de este modo, además del acercamiento de toda la juventud al crecientemente significativo mundo de la tecnología, contar con información y orientación para la elección de estudios.

Nuevos ciclos de Formación Profesional

Los títulos de Formación Profesional inicial reglada se distribuyen en 22 familias. Son cerca de 70 los títulos correspondientes al grado medio y otros tantos los de grado superior. De ellos, el Gobierno Vasco tiene la intención de implantar, para el próximo curso, 114 títulos.

Aunque hasta el año 2.000 no corresponde la generalización de este nivel del Sistema Educativo, hace ya años que se vienen impartiendo en forma experimental, a través de los módulos profesionales, los nuevos ciclos formativos. En estos momentos están cursando

estos estudios en la Comunidad Autónoma Vasca unos 6.000 alumnos.

La F. P. en el Alto Deba

En el Alto Deba, la oferta de ciclos formativos que realizan los cuatro centros de HEZIBIDE es muy amplia y se sitúa en el entorno de las siguientes familias: Administración, Comercio y Marketing, Informática, Electricidad-Electrónica, Mecánica, Servicios a la Producción, Química, Sanidad, Hostelería-Turismo, Imagen Personal y Actividades Físicas y Deportivas.

Como puede apreciarse, la oferta de Formación Profesional se ha enriquecido. Ello es debido a otra de las novedades que aporta el nuevo sistema: el hecho de que también los centros de Bachillerato pueden impartir títulos de Formación Profesional. De este modo, tanto ALMEN como SAN VIATOR se sumaron desde el primer momento a la tarea de ofertar este nivel educativo, complementando, a través de nuevas familias profesionales, la oferta que venían realizando MEP y ETEO. No es extraño, pues, que este nuevo producto haya interesado en el curso 97-98 a 731 alumnos escolarizados en el Alto Deba, que podían haber optado por la Universidad.

RAZONES PARA ENTENDER QUE LOS CICLOS FORMATIVOS DE GRADO SUPERIOR SON UNA ALTERNATIVA A LA UNIVERSIDAD

- MAYORES NIVELES DE INSERCIÓN LABORAL.
- OBTENCIÓN DE UN TÍTULO PROFESIONAL EN UN CORTO PERÍODO DE TIEMPO (2 AÑOS)
- PREPARACIÓN EN ASPECTOS COLATERALES COMO SON LA FORMACIÓN EN LOS CENTROS DE TRABAJO.
- ADQUISICIÓN DE CUALIDADES PROFESIONALES ACORDES A LA DEMANDA DE LAS EMPRESAS.
- CRECIENTE MEJORA DE LA IMAGEN DE LA PROFESIÓN Y DE LA ESPECIALIZACIÓN.

CURSOS TV DIGITAL IMPARTIDOS POR FAGOR ELECTRONICA



Fagor Electrónica, ha organizado los pasados meses de marzo y abril, un ciclo de cursos sobre TV DIGITAL dirigidos a los profesionales del sector. El objetivo principal de dichos cursos, ha sido introducir a las personas asistentes en los nuevos conceptos y necesidades que plantea la instalación de TV Digital, además de ofrecerles las diversas alternativas que ofrece Fagor para cubrir las distintas necesidades del mercado. En este sentido, los asistentes tuvieron la oportunidad de visitar las instalaciones de Fagor y comprobar el alto grado de automatización de sus líneas de producción, así como la importancia asignada a la calidad en todas las fases del proceso, aspectos ambos directamente relacionados con la calidad del producto final y con la garantía de los mismos en el mercado.

En cuanto al contenido de los cursos, se han tratado tanto aspectos teóricos como prácticos, englobados en cuatro grandes temas: conceptos básicos de la cadena de la TV digital, fundamentos de la distribución colectiva de TV digital, soluciones FAGOR a la recepción colectiva de TV digital y la ley "ICAT".

libros



Interioridades de una utopía

Jesús Larrañaga

El autor nos narra en este libro, el nacimiento y consolidación de las cooperativas de Mondragón desde la perspectiva de algunos de sus principales protagonistas.

Es un relato agrí dulce en el que el autor, si bien subraya los momentos luminosos y los grandes logros de una experiencia cooperativa intransferible, tampoco escatima el reproche y la crítica de algunos de los aspectos sombríos o menos amables de la andadura, asimismo, los hitos de inflexión y crisis de crecimiento, que han exigido un intenso esfuerzo de adaptación hacia la actual configuración corporativa.

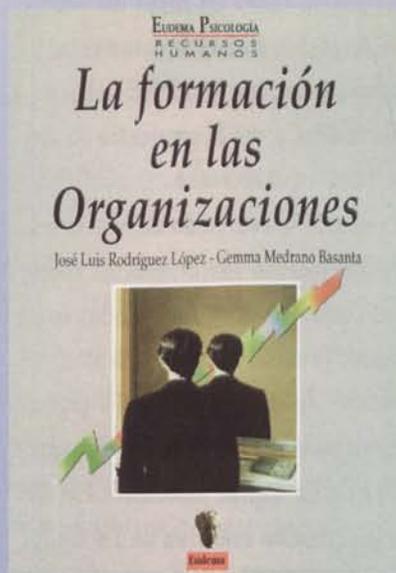


La renovación de las empresas

M. Beer, A. Eisenstat, B. Spector

La renovación de las empresas a través del camino crítico es casi un viaje, el viaje emprendido por varias empresas que tratan de renovarse. A lo largo de la década pasada el entorno competitivo en que operan las grandes empresas ha experimentado un cambio radical. Empresas que en su momento disfrutaron de un fácil dominio en sus mercados, se encontraron posteriormente comprometidas en una feroz batalla para restablecerlo.

Este libro estudia cómo seis grandes empresas han conseguido la revitalización y describe paso a paso los esfuerzos necesarios en cada unidad de negocio que se deben realizar para lograrlo.



La formación en las organizaciones

J.L. Rodríguez, G. Medrano

El futuro de toda organización depende en parte de la formación continua que se lleve a cabo con sus miembros. Se trata de la formación en el puesto de trabajo, también denominada como reciclaje. Es una de las mejores maneras para conseguir que la empresa sea competitiva y creativa. Pero la formación requiere una incentivación, una planificación de cómo va a afectar a la organización, y si son los que debe adquirir dicha persona para el desarrollo de los fines organizacionales o no.

SEI FAGOR se adjudica un nuevo pedido de la multinacional francesa MARCEL DASSAULT

El constructor aeronáutico francés Dassault Systemes ha solicitado a SEI FAGOR su asistencia técnica para el desarrollo de una labor de consultoría tecnológica con destino a la factoría de Biarritz.



Este nuevo pedido se enmarca en el contexto de la colaboración acordada entre el Departamento de Ingeniería Software de SEI FAGOR y el conocido fabricante francés de aviones de combate, creador entre otros de los conocidos aviones Mirage 2000 y Rafale.

La colaboración entre ambas empresas se inscribe en el marco de la estrategia de modernización y "down-sizing" informático y telemático que DASSAULT AVIATION está abordando en el conjunto de sus factorías francesas y reviste una especial significación para SEI FAGOR, dado que la referida misión persigue identificar y estructurar las necesidades de información y de comunicación en las diversas funciones y ser-

vicios de DASSAULT AVIATION, evidenciando las oportunidades de aplicación ofrecidas por nuevas tecnologías tales como ATM e INTERNET.

De igual manera, la colaboración entre las referidas sociedades abarcará ámbitos de reflexión en materias específicas tales como:

- **Procedimientos de despliegue de aplicaciones externas:** gestión de proyectos, seguimiento del ciclo de vida, gestión de la configuración y documentación técnica de productos adquiridos por DASSAULT AVIATION a proveedores terceros.

- **Automatización de la Explota-**

ción: adecuación a normas, evolución de procedimientos, métodos y herramientas de automatización de la explotación de sistemas distribuidos.

- **Seguridad de sistemas de información:** aplicación de diversos métodos enfocados a diferentes ámbitos como la informática y las telecomunica-

ciones, puesta en marcha de planes de seguridad informática, etc.

Cabe recordar, finalmente, que la factoría de DASSAULT AVIATION en Biarritz constituye el mayor centro de trabajo del País Vasco-Francés, contando con una alta especialidad tecnológica en la preparación de componentes de aviación elaborados con materiales composites. Esta nueva misión de colaboración tecnológica permite a SEI FAGOR sumar esta referencia a la de nombres de importantes Empresas clientes como puedan ser los de ELECTRICIDAD de FRANCIA, PECHINEY, RHÔNE PULENC, ELF, o GIAT Industries.

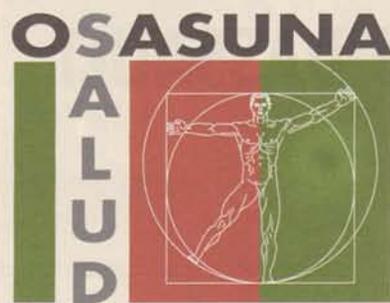
EROSKI INAUGURA HIPERMERCADO EN EL PARQUE COMERCIAL ARTEA



El Grupo Eroski ha inaugurado recientemente un nuevo hipermercado en Bilbao, concretamente en el Parque Comercial Artea. Cuenta con una sala de ventas de 12.500 metros cuadrados y 4.000 metros cuadrados de obradores y almacenes. La inversión realizada se aproxima a los 4.000 millones de pesetas, generando 350 empleos.

Este nuevo centro se convierte en eje comercial de la Margen derecha de Bilbao en una área de importante desarrollo urbanístico y viario. Tiene un aparcamiento para 3.600 vehículos.

La inversión total del Parque Comercial asciende a 19.000 millones de pesetas.



Cataratas: retos terapéuticos actuales



La catarata es derivada de la disminución de transparencia u opacificación del cristalino, órgano éste transparente de forma biconvexa, y que básicamente ejerce las funciones de lente fisiológica de nuestro sistema visual.

Se trata de la patología más frecuente del cristalino y es una de las causas más importantes de ceguera reversible.

Debe de considerarse como parte del proceso normal de envejecimiento, ya

que aproximadamente un 60% de las personas de 60 años presentan catarata en sus formas iniciales, y a partir de los 65 años, afecta prácticamente en diversos estadios a un 90% de la población.

Tipos de cataratas

El principal tipo de catarata es el que hemos venido haciendo referencia, que surge en edades avanzadas de la vida, y que es conocida como Catarata Senil.

Pero en general las cataratas pueden dividirse en dos grupos:

Cataratas Congénitas: Secundarias a procesos infecciosos, factores tóxicos o carenciales durante el embarazo.

Cataratas Adquiridas: dentro de ellas citaríamos además del principal tipo de catarata anteriormente descrita (senil), otros tipos como las denominadas

- metabólicas (diabetes).
- atrogénicas (tras el uso de corticoides en colirio o en vía sistémica).
- traumáticas (tras traumatismos directos del globo ocular).
- por exposición a determinados agentes físicos (calor, radiaciones ionizantes, e incluso radiaciones solares (UV).

Estas últimas (de origen traumático / por exposición a diversos agentes físicos), podrían derivarse de determinadas circunstancias de exposición laboral.

Signos-síntomas.

Tipo de las cataratas

En el tipo de catarata más frecuente (senil), es característico observar un paciente de más de 60 años, que comienza a referir déficits de su visión lejana, y paradójicamente pudiera

mejorar su visión cercana, incluso sin la utilización de lentes.

Esto es así, porque la esclerosis del cristalino conlleva cambios en su índice de refracción, que pueden producir un efecto de miopización del globo ocular.

Existe por tanto una visión borrosa, y molestias con las luces destelleantes o excesiva claridad, adaptándose mejor a la oscuridad, por la dilatación pupilar que se produce en la misma.

Tratamiento

La existencia de un tratamiento preventivo específico para la catarata senil es prácticamente inexistente, aconsejándose sin especial énfasis determinadas medidas como

- utilización de gafas con cristales especiales para filtrar los rayos UV.
- utilización de determinados colirios, u otros fármacos (vitamina C, aas, etc..) cuyo efecto beneficioso no está nada demostrado.

El tratamiento de la catarata es siempre quirúrgico

El momento de realizar la extracción quirúrgica del cristalino afectado, depende en parte de las condiciones o necesidades visuales del enfermo.

No es lo mismo una catarata en un paciente de 60 años, aún sin pérdida visual muy grande, si ésta repercute en su capacidad laboral, que la que puede afectar a un anciano de 80 años, con una gran pérdida visual, pero quizás con la capacidad suficiente de manejarse de forma autónoma en su vida diaria.

La cirugía de la catarata se realiza actualmente con gran seguridad, consi-

guiéndose la restauración de la función visual en un 90% de los casos.

Hay ocasiones en las que concurren otro tipo de patologías visuales (glaucoma, retinopatía diabética, maculopatía senil), que pueden empeorar la respuesta a la cirugía realizada.

De todas formas el gran avance en la cirugía de la catarata es el llamado "Implante de Lentes Intraoculares", ya que el paciente recupera la visión de forma inmediata y sin necesidad de utilizar las gruesas gafas de los antiguos operados de cataratas, o más recientemente lentes de contacto, con la dificultad añadida de la colocación de lentillas en personas de la llamada tercera edad.

Conviene saber...

Respecto a la problemática de las cataratas los aspectos principales serían:

- **Mayor incidencia en relación a la mayor longevidad actual.**
- **No existencia de medios eficaces de prevención.**
- **Síntoma principal: disminución progresiva de visión.**
- **Tratamiento siempre quirúrgico.**
- **La recuperación funcional con el implante de lentes intraoculares se asegura en el 90% de los casos.**

El Grup Empresarial Cooperatiu Valencià obtuvo en 1997 1.262 millones de beneficios



**GRUP
EMPRESARIAL
COOPERATIU VALENCIÀ**

El Grupo Empresarial Cooperatiu Valencià, organización compuesta por once cooperativas, con una plantilla total de 3.940 trabajadores y una facturación próxima a 80.000 millones de pesetas, ha obtenido como balance global del ejercicio 97, unos beneficios cercanos a los 1.262 millones de pesetas, alcanzando 9.000 millones de recursos propios.

En cuanto a las ventas han sido de 79.379 millones, suponiendo un incremento de 7.755 millones comparadas a las ventas del 96. Respecto al ejercicio presente, se prevé obtener un incremento de 7.527 millones, alcanzando así la cifra de 86.906 millones.

También el número de trabajadores en plantilla ha aumentado en 132 personas, fijándose en 3.940 personas. Como objetivos previstos para el 98, se espera cerrar el ejercicio con una plantilla de 4.250 personas.

Josu es socio de Fagor desde el 89. Desde octubre del 96 ocupa el cargo de gerente en la planta que Fagor tiene en Marruecos. Además de su repercusión personal, el cambio ha supuesto un gran reto profesional.

R. M.

¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional desde tu incorporación a Fagor?

Desde el 88 he ocupado distintos cargos: secretario técnico en lavavagillas, jefe de materiales en lavavagillas, jefe del servicio post venta. En octubre del 96 pase a ser gerente de las dos sociedades que Fagor tenía en Marruecos, actualmente aglutinadas en una que se denomina Extra Electromanager.

¿Cómo te has adaptado a la sociedad marroquí?

Personalmente muy bien, no sólo yo sino también mi mujer, puesto que nos trasladamos los dos. El mayor inconveniente es que allí no hay ocio, prácticamente sólo hay tiempo para trabajar, aunque sí hemos aprovechado para conocer las principales ciudades.

En cuanto al trabajo, ¿te has encontrado con algún problema?

En ese campo la adaptación ha sido más difícil. Culturalmente hay una diferencia abismal, las relacio-

Yosu Ugarte

Socio de Fagor Electrodomésticos



nes laborales son completamente diferentes... Pero creo que es un país que tiene muchísimas oportunidades y opino que Fagor puede hacer una labor importantísima. Para mí está siendo una experiencia enriquecedora cien por cien.

¿Qué es lo que más os ha chocado de sus costumbres?

Hay que conocer muy bien el funcionamiento de la sociedad marroquí para saber desenvolverse con facilidad. Incluso profesionalmente, se negocia cada operación, como si estuviéramos en el zoco.

¿Qué tal se os da el árabe?

Ya hemos aprendido varias pala-

bras en estos 18 meses. De todas maneras, no hay problemas de comunicación puesto que casi todos hablan francés.

¿Se echa de menos la familia, la casa, los amigos...?

La verdad es que venimos mucho a casa. Normalmente una vez cada dos meses venimos por temas de trabajo y aprovechamos para quedarnos el fin de semana.

¿Proyectos de futuro?

De momento estaremos en Marruecos hasta octubre el 99. Luego ya veremos, todavía somos jóvenes para afrontar lo que haga falta.

Dices que no hay tiempo de ocio, ¿has aparcado el deporte, después de tantos años de practicarlo?

Sí, casi por completo. El trabajo no me ha permitido hasta ahora tener mucho tiempo libre. Hace poco nos hemos hecho socios de un club de tenis y espero empezar a practicarlo pronto.

¿Y el fútbol?

La práctica, aparcada desde los 30 años. Pero sigo siendo muy aficionado del Alavés, la Real y el Mondra. Por televisión, veo todos los partidos que puedo.

¿Cómo ves al Alavés de primera división?

No lo va a tener fácil. Tiene que reforzarse bien, acertando en los fichajes que realice. 'Ya veremos!

“Está siendo una experiencia enriquecedora cien por cien”

