

TU

L A N K I D E

evolución de MCC
**SE ESTÁN CUMPLIENDO
LOS PRINCIPALES OBJETIVOS
PARA 1996**

**SAREMEP,
KORPORAZIOAREN
LEHENENGO INTRANET
SAREA**

antzinakoak
PERRATZAILEAK

MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO

TU

LANKIDE



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

EDITA:

OTALORA

(Consejo General MCC)

Azatzta. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Teléfono: (943) 79 79 99

Fax: (943) 77 07 88

Correo electrónico: lankide1@sarenet.es

DIRECTOR:

Javier Marcos.

CONSEJO DE REDACCIÓN:

Presidente:

José M.º Ormaechea.

Consejeros:

José M.º Larrañaga.

Jesús Goinetxe.

Rafael Amozarrain.

Carmelo Urdangarín.

José Luis Rubio.

Juan Leibar.

José Ramón Elorza.

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

José Antonio Martínez Esquiroz.

IMPRIME:

A. G. ELKAR, S. Coop.

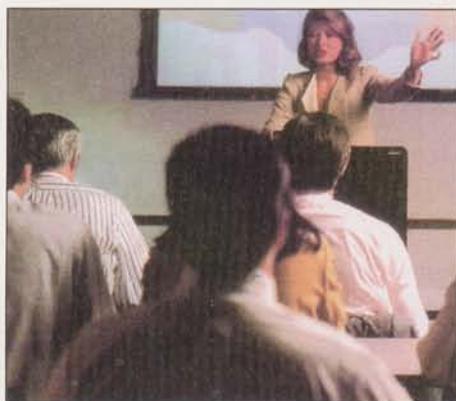
D. L. BI-2583-89



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

bitz gutxitan

MCC ya tiene un modelo de gestión propio



Ya tenemos nuestro Modelo de Gestión. Pero, ¿qué es el Modelo de Gestión Corporativo? ¿cómo se ha concebido? ¿cómo lo vamos a implementar en nuestras cooperativas? En este número hemos querido dar respuesta a todas las interrogantes en torno a este documento.

Evolución de MCC 1996rako ezarritako helburuak betetzen ari dira

20

Oro har industri-taldeak orain arte izan duen bilakaera positiboa izanda. Irailaren 31 arte egindako salmentak 202.156 milioi pezetakoak izan dira, eta sortutako enpleguak 795.

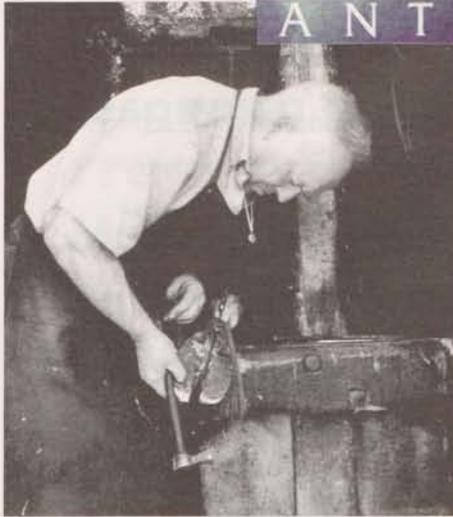
Finantza-taldeak orain arte egindako bideari ezin ezer ukatu. Bai Euskadiko Kutxa eta baita Lagun-Aro ere aurrikusitakoaren ginetik dabilta.

"SareMEP, primera Intranet corporativa"

Mondragón Eskola Politeknikoa ha puesto en marcha una iniciativa innovadora. Es la primera empresa de la Corporación MCC que ha implantado una red informática interna (INTRANET) que aprovecha la tecnología Internet para la transmisión de informaciones de carácter interno.



ANTZINAKOAK



“PERRATZAILEAK”

Bere garaian ofizio honek izugarritzko garrantzia izan bazuen ere, gaur egun geroz eta perratzaile gutxiago ditugu Euskal Herrian.

Gizakiak baserriko lanetarako abereak erabili ohi dituzte tradizionalki, baina gaur egun perratu beharrik ez duten traktoreak eta bestelako makinak ari dira egiten garai batean abereek egiten zuten lana.

La educación del 2020



¿Qué modelo educativo tenemos que impulsar en este nuevo mundo transformado por la revolución informática?
¿Qué actitud debemos insuflar a los alumnos de este universo globalizado y competitivo?



OIARSOk lantegi berria ireki du

Urriaren erdialdean estreinatu zen Oiar-sok Hernanin ireki duen lantegi berria. 2100 metro karratuko azalera dauka lantegi berriak eta 500 metro karratuko gela txuria.

Horretaz gain ISO ziurtagiria lortzeko bidean da medikuntzako materialak egiten duen kooperatiba honek.

44



Asamblea constituyente de EUSKALAN

Con el objeto de potenciar la utilización del euskera en el ámbito del trabajo varias empresas del Alto Deba han promovido esta iniciativa que celebró su asamblea constituyente este mes de octubre.

sumario

editorial 4

Método e implantación

en portada 5

La medida de la calidad

de la gestión.....5

MCC ya tiene un modelo

de gestión propio8

Mesa redonda.....11

Las herramientas que

soportan el modelo.....17

evolución de MCC 20

3ª edad 24

aula cooperativa 25

estrategias de empresa 26

antzinakoak 28

begi belarri 32

colaboraciones 36

kooperatibetako berriak 40

A lo largo de la historia económica de la empresa han sido muchos los sistemas que han surgido para mejorar sus resultados. El "taylorismo", la dirección participativa por objetivos, el líder "transformacional", y otros modelos de gestión apoyados en los planes estratégicos a largo plazo, conforman ya una panoplia de métodos que van logrando poco a poco lo que se ha dado en llamar "alto rendimiento" de los grandes modos de dirigir, que se traduce en alta rentabilidad social de las empresas.

Pero, quiérase o no, la personalidad de los ejecutivos, quienes piensan, proyectan y resuelven, es de una

influencia enorme y decisiva para alcanzar objetivos óptimos: aquellos que la empresa, los que trabajan en ella o viven en su entorno, desean. Esta personalidad es el resultado de sintetizar en los directivos la visión acertada de los planes que deciden adoptar y que los asumen con voluntad inequívoca de cumplirlos utilizando su propio liderazgo. De otro modo cualquier método, por bien concebido que esté, fracasa.

En el caso de la Corporación, la naturaleza de socios cooperadores de quienes en ella trabajan constituye una ventaja que se nutre de esa cualidad y que, aunque asiduamente habría que abrillantarla para obtener reflejos positivos, en nuestras cooperativas hay que tenerla en cuenta en cualquier intento de organizar la gestión; más aún, la gestión inevitablemente tiene que conjugar el apreciable concurso de una comunidad de trabajo responsable y comprometida con las exigencias universales de la competitividad de un mercado avasallado por la oferta global cada vez más aquilatada y exigente.

De todos modos, las empresas agrupadas en MCC son distintas, no sólo por su dimensión, sino por su naturaleza, que es lo que les sirve para generar riqueza: unas veces es la producción, otras la intermediación financiera, otras la distribución y otras la enseñanza; además, de entre esta gama, se pueden aún observar otros matices específicos de cada cooperativa que requerirían fuesen analizados a la hora de fijar sus principales

objetivos básicos. De ahí que el ensayo que el MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO representa, como documento armonizador y director de la gestión para todas las empresas de MCC, se tenga que ver obligado a pulsar con distintos rangos de esfuerzo los

Método e implantación

"ámbitos prioritarios de actuación" definidos como forma de cumplir la Misión que la Corporación eligió hace ya más de un lustro.

Es, este "modelo de gestión", un instrumento que ha de servir para hacer mejor las cosas, y se juzga que sus repercusiones finales han de ser relevantes. Pero a partir de este punto deberán "desplegarse" -término que se utiliza como acción que ha de permitir vibrar a toda la organización- sus esencialidades a través de la red capilar que se extiende por todos los "agentes" que intervienen en cualquier tarea de la empresa.

Y es que, a veces, los caminos que parecen tan sencillos para ir desde un modelo ya usado de gestionar las cosas a otro nuevo, generalmente más refinado, más deseoso de obtener la última utilidad marginal de los recursos, resultan intransitables. A la altura de 1996 no es muy difícil imaginar los cambios que se desean lograr en los comportamientos humanos; más bien en su implantación se halla la zona de sombras que resulta más incómodo iluminar. **TU**

El autor del artículo trata de dar respuesta a las principales **interrogantes** en torno al nuevo **Modelo de Gestión Corporativo**:
¿qué es? ¿cómo se ha concebido?
¿cuáles son sus elementos claves?
¿es un modelo propio de MCC?
¿cómo se evalúa?

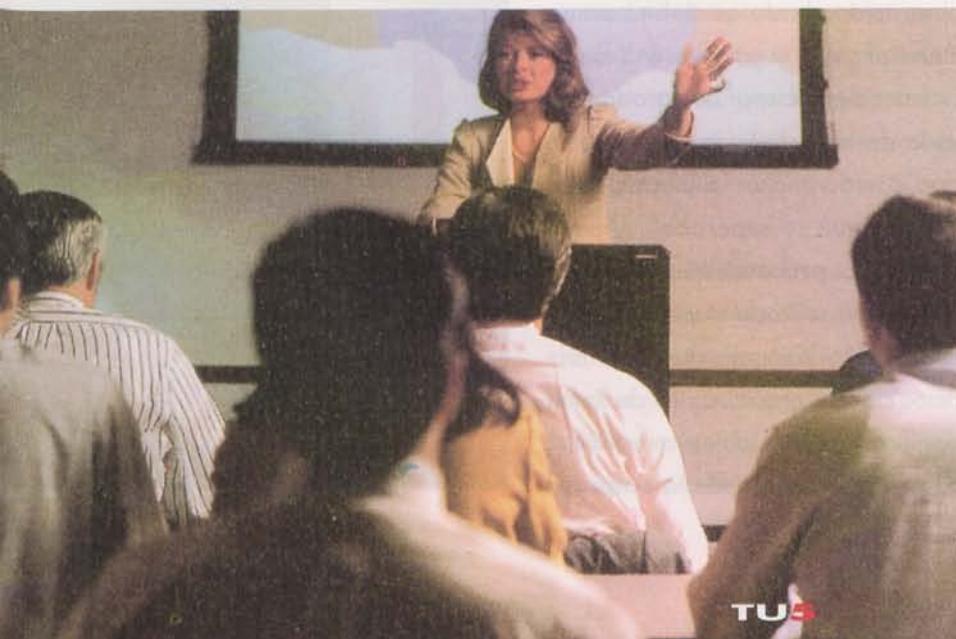
La medida de la calidad de la gestión

JOSÉ M^º ORMAECHEA

Con la parsimonia propia de cualquier cambio que pretende ser profundo, el **MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO** (en adelante **MGC**, o el modelo) se va divulgando, a través de los esquemas de organización de MCC. Y nuestra revista, vocacionada para acercar al lector de las empresas que se encuadrarán en la Corporación a través de los acontecimientos, hechos, decisiones o propuestas que periódicamente se producen, ha traído a sus páginas un análisis, realizado desde diversos puntos que vista, que hacen sus diferentes directivos sobre este **MGC**. A mí me corresponde hacerme estas preguntas.

¿Qué es el MGC?

Buena pregunta, que es preciso contestar. Para entenderla, al tratarse de una realidad ciertamente bastante abstracta, me veo obligado a utilizar una forma explicativa paralela. Efectivamente, todos somos capaces de entender que exista un modelo que por su análisis sistemático nos lleve a perfeccionar una máquina herramienta, un frigorífico, unos componentes de fundición o electrónicos. Las mejoras que se persiguen pueden orientarse a la obtención de mejores prestaciones, mayores economías en los procesos de fabricación, aportar mayor satisfacción al cliente, reducir los costes por rebajar el peso de los materiales, y hasta seríamos capaces -ahora que la defensa del medio ambiente comienza a ser una obligación bien asimilada- de trabajar



porque cualquiera de esos productos fuera concebido para que, al usarlo o al destruirse al final de su uso, no produjera emanaciones tóxicas o no produjera residuos contaminantes peligrosos para la salud.

Pues bien, el MGC trata de lograr esos efectos positivos actuando sobre la "gestión", esa noción abstracta de la forma en la que se "gobierna" la empresa, para que sea en el futuro mejor realizada: que dé más satisfacción al personal, lo mismo que a los clientes, a la sociedad, y para eso actuando sobre diferentes aspectos que configuran la gestión, como pueden ser el liderazgo, los procesos de trabajo o la optimización de los recursos que cada empresa dispone.

¿Cómo se ha concebido el MGC?

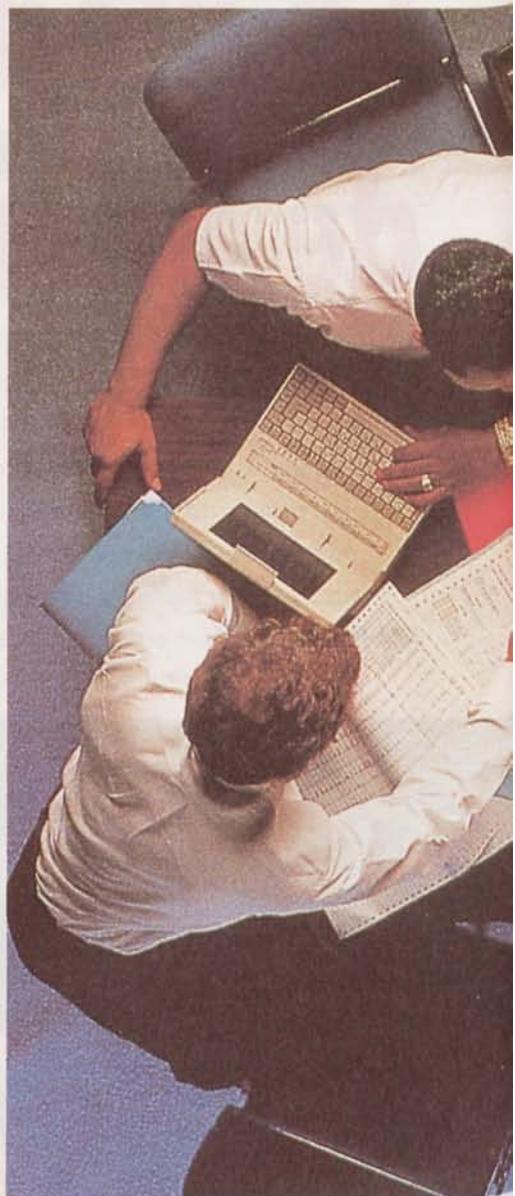
Cualquier nuevo modelo como éste que se desea implantar no actúa en el vacío, desde la nada. Tiene siempre unos precedentes. Y en el caso de MCC son muchos. Existe todo un conjunto de normas emanadas del Congreso, del Consejo General, y aun de las propias Divisiones, Agrupaciones y Unidades de Negocio. Todos estos órganos, residenciados a mayor o menor altura de nuestra pirámide orgánica, han aprobado en los últimos ocho años los Principios Básicos, se ha definido la Misión de la Corporación, se ha procedido a elegir los Valores Corporativos, y hasta se hallan fijados los Objetivos Básicos y la Política General. Pues, bien, el MGC, necesariamente, se ha visto obligado a "filtrar" sus formulaciones a través de este repertorio de

normas para que, conjugándolas todas, sirvan a los propósitos que persigue el modelo. De este modo, el MGC orienta su enfoque respetando las líneas maestras de la Corporación, aspecto este que la gestión futura no puede ignorar.

¿Cuáles son las claves del MGC?

Las claves o líneas maestras del modelo actúan utilizando una estrategia, mediante unos determinados agentes, y buscan, al final, unos resultados. Sobre todo distingue como agente esencial el **liderazgo** que asume el mando, se compromete con las personas concernidas en la empresa, tiene actitudes positivas para el cambio, se implica con el mundo exterior a la empresa y asume plenamente los objetivos que ésta persigue. Otra de las claves es la **optimización de los recursos** que maneja la empresa. Y éstos son de naturaleza bien conocida: los medios financieros, la tecnología aplicada, los materiales utilizados y la satisfacción de las personas, que es el medio que se debe utilizar para la optimización de los recursos humanos, cuyo buen tratamiento se define como pieza angular, y consiste en "lograr un estado emocional de agrado derivado de la percepción de una realidad como valiosa, al menos en la medida que se esperaba". Vienen después los **procesos** que se definen "como una serie de etapas que añaden valor", distinguiéndose los "procesos clave" porque inciden de forma significativa en los objetivos estratégicos. La **orientación de la empresa**

hacia el cliente es otra de las claves que coincide con uno de los valores corporativos. A su vez divide su actuación comenzando por "entender al cliente", "gestionar las expectativas del cliente" y "medir su satisfacción". Y como colofón de estos elementos de la gestión, emergen como un frontón que nos devuelve una vez evaluados sistemáticamente, los **resultados empresariales**. Y aquí el proyecto del modelo persigue "como objetivo último, pero no coyuntural, [unos resultados] que deseamos perpetuar".



¿Es un modelo propio?

Este es un procedimiento de análisis de la gestión que se utiliza en países desarrollados. En la Unión Europea existe la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, en la que se inspira este MGC, y que algunas cooperativas ya vienen aplicando con mayor o menor intensidad. Evidentemente, como lo haría cualquier empresa, la adaptación a MCC puede encontrar un ámbito más dúctil por tratarse de cooperativas en las que se espera hallar una

Definir el modelo

VA, la haría así:

El MGC es un conjunto de criterios teóricos establecidos para gestionar, con la mayor perfección posible, las empresas de MCC cambiando para ello los modos de evaluar los méritos cuantitativamente, que respondían a mentalidades "tayloristas" o "stajanovistas" puramente cuantitativas, por la capacidad de generar satisfacción a los clientes, a las personas que trabajan en la Corporación y a la sociedad que se configura en el entorno, partiendo del respeto riguroso de la estructura interna de MCC, de su filosofía que se sustenta en sus Principios Básicos, los valores corporativos y su propia política general, al realizar una evaluación de los agentes que intervienen en las empresas, entre los cuales se deben distinguir sobre todo el liderazgo de la dirección, la optimización de todos los recursos financieros, humanos y materiales.

Y todo ello a base de unas actuaciones -que constituyen el modelo- que pueden medir la satisfacción lograda en los clientes, en las empresas comprometidas en MCC y en el escenario social, para lo que se utilizarán magnitudes de compleja apreciación pero que tienen que ser estudiadas y definidas para objetivar, con razonable exactitud, la cualificación final que cada empresa se merece, por suma de la calidad de los agentes utilizados y de la percepción mensurable que se experimente de la satisfacción.

mayor receptividad por la implantación de estos procedimientos de perfeccionamiento de la gestión, pero es un modelo que pretende objetivar la calidad de algo que tiene bastante de abstracción, por lo que siempre existirán dudas a la hora de evaluar los resultados.

¿Cómo se evalúa?

Se practica una "autoevaluación". Los agentes que intervienen -liderazgo, gestión de personal, política y estrategias, recursos humanos y procesos- se miden con

Si tuviese que hacer una definición global del MODELO DE GESTIÓN CORPORATI-

diferentes magnitudes en forma de puntos y, en suma, la máxima calidad vale 500 puntos al medir el comportamiento de los agentes. Otros 500 puntos se otorga a los resultados: la satisfacción del personal, la de los clientes, el impacto favorable hacia la sociedad y los resultados del negocio son los epígrafes entre los que se distribuyen, en diferentes proporciones, esos 500 puntos, llevándose una gran parte -200 puntos- la satisfacción que se haya podido producir en los clientes.



MCC ya tiene un Modelo de Gestión propio

ANTONIO CANELO, PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE MCC

Atenor de la respuesta que el Modelo de Gestión Corporativo está teniendo en el ya extenso proceso comunicacional del mismo a través de Divisiones, Agrupaciones y Cooperativas, se puede afirmar que está llamado a cubrir una laguna en la gestión cooperativa sobre cuya existencia parece que hubiera un generalizado consenso.

Se había trabajado mucho en el diseño de herramientas de gestión y cada una de ellas tenía un indudable valor, pero carecían de nexos de unión, e incluso, como ha pasado en el mundo de la empresa en general, proyectaban una cierta visión totalitaria, es decir, cada instrumento explicaba la empresa en su conjunto y trataba de actuar de modo casi excluyente.

Es evidente que la empresa es una realidad compleja y por tanto su gestión debe tener un carácter omnicom-

preensivo de todos los elementos que la configuran, los cuales adquieren precisamente su máxima expresión cuando, sin perder su individualidad, se integran en el todo.

El Modelo de Gestión ha pretendido, y a mi modo de ver lo consigue, integrar los elementos dispersos de modo coherente, incluso los de diferente rango, y aquí probablemente radique uno de sus logros más destacables. Sus raíces se asientan en el terreno fructífero de la filosofía y los valores que configuran nuestra manera de ser y a partir de ese nutriente define un modelo de actuación que permite llevar a la práctica las definiciones previamente asumidas.

Modelo propio

Me parece que se podrá compartir sin dificultades la afirmación de que en las cooperativas no cabe aplicar cualquier modelo de gestión y que sería inadmisibles, por ejemplo, aceptar como Principio Básico la "Partici-



pación en la Gestión”, como valor Corporativo “Las Personas” y como Objetivo Básico la “Implicación Social” y a continuación gestionar sin delegación, sin participación en la fijación y ejecución de los objetivos y sin un buen y fluido sistema de comunicación.

Por eso el Modelo de Gestión necesitaba partir de lo propio, de lo específico, de lo definidor, de lo que nos diferencia, para que en una secuencia lógica se proyectaran nuestras creencias en nuestro modo de hacer, por coherencia pero tam-

bién por eficacia, ya que nuestra manera de concebir la empresa tiene ventajas claramente identificables en términos competitivos.

Siendo lo hasta aquí expuesto la base de partida, era clara la necesidad de salir al exterior para conocer las tendencias más avanzadas en la gestión de empresas. De esa contrastación se deriva al menos un doble aprendizaje: las empresas punteras tratan de modo titubeante y experimental de incorporar algunos de los valores básicos que configuran nuestra experiencia; esas empresas poseen metodologías ya testadas que aplican con mayor eficacia que nosotros.

Es particularmente sorprendente, y gratificante, el papel creciente que en la gestión otorgan las empresas punteras a los trabajadores, aunque ese papel se limita al del puesto de trabajo. Es claro que en este aspecto partimos con una ventaja que siempre resultará insalvable para otro tipo de empresas, a condición claro está de que seamos consecuentes con las exigencias que en este ámbito plantea el Modelo de Gestión.

En la metodología de aplicación se han encontrado modelos desarrollados en el exterior extraordinariamente pulidos y acabados, por lo que ha sido fácil incorporarlos a nuestro Modelo de Gestión, lo que tiene la ventaja adicional de permitir el análisis comparativo interempresas de modo homogéneo.

Personas y clientes

Tomando por tanto los valores internos y las metodologías externas

se ha configurado un Modelo de Gestión “ad-hoc” del que es lícito esperar frutos importantes y que en un esfuerzo de síntesis, evidentemente simplificadora, me atrevo a afirmar que se sustenta en dos ejes básicos: personas y clientes.

Efectivamente ambos ejes recorren los tres núcleos que configuran el Modelo y forman parte al mismo tiempo de las estrategias, los agentes y los resultados, con lo que podría afirmarse que una cumplimentación adecuada de estos dos ámbitos garantizarían el éxito continuado de la empresa.

Desagregando aún más nos encontramos con la figura clave para la implantación del Modelo, la Dirección, entendida como el conjunto de “las personas involucradas en la

“En un mundo como el que vivimos, en el que los cambios, que siempre han sido una constante, acortan los períodos de maduración, hay que entender a la empresa como un ente vivo siempre en proceso de adecuación y por tanto como una realidad permanentemente inacabada”.



línea jerárquica y en los órganos de decisión", a la cual se le da una relevancia extraordinaria ya que en definitiva se trata de implantar un modo de hacer que solo será posible con la actuación ejemplarizante de un grupo de personas que demuestran con los hechos y de modo continuado la validez de los principios.

En un mundo como el que vivimos en el que los cambios, que siempre han sido una constante, acortan los

La responsabilidad de la Dirección

Nuestras personas, todas, pero fundamentalmente las que tienen mayores responsabilidades, esas que el Modelo define como Dirección, están, estamos, obligadas a pensar en términos positivos, a creer sin vacilaciones que si algo se ha hecho en alguna parte es porque es posible y que si para otros lo ha sido a nosotros no debe resultarnos inalcanzable.

Tenemos que convertirnos en especialistas derribabarreras, olvidando hábitos tendentes a magnificar los obstáculos reales que el mercado ofrece. El esfuerzo creativo debe orientarse a la búsqueda de soluciones y no a realzar los inconvenientes.



Siempre confiando en los demás, delegando, dando responsabilidades, sabiendo que todas las personas pueden crecer si se les da oportunidades, compartiendo con ellas para enseñarles lo aprendido y aprendiendo nuevas cosas para seguir compartiendo.

Uno de los elementos más importantes que hay que compartir son los éxitos, porque los logros alcanzados exigen

períodos de maduración, hay que entender a la empresa como un ente vivo siempre en proceso de adecuación y por tanto como una realidad permanentemente inacabada.

Siempre estamos en camino y los puntos de llegada no son sino estaciones fugaces en las que quizá haya que repostar, si todavía no se ha encontrado la forma, como ciertos aviones, de hacerlo en pleno vuelo. Y esta concepción debe impregnar a la empresa como un todo, pero también a cada una de sus partes.

gen el esfuerzo y la colaboración de otros muchos y porque además pocas cosas resultan tan estimulantes como la comprobación del logro de los objetivos perseguidos. Y si el éxito es claramente individualizable hay que tener un cuidado exquisito en atribuirlo correctamente para evitar frustraciones esterilizantes.

El papel relevante que en el Modelo de Gestión Corporativo se otorga al liderazgo de la Dirección no es una recomendación, es una obligación que hay que asumir porque de ello se deriva la consecución de los Resultados deseados: Satisfacción del Cliente, Beneficios Empresariales, Satisfacción de las Personas y Salvaguardia del Entorno.

Sentirse responsable de objetivos de tanta trascendencia no es una carga, es más bien un privilegio al que hay que responder ilusionadamente.

El Modelo de Gestión Corporativo

AGUSTIN ARANBARRI, GERENTE DE DANOBAT S. COOP.

JOSE M^o ALDEKOA, VICEPRESIDENTE DE MCC

MANOLO QUEVEDO, DESARROLLO TECNOLÓGICO MCC

IÑAKI DORRONSORO, DIRECTOR LKS CONSULTORES

JOSÉ LUIS OLASOLO, VICEPRESIDENTE MCC

MODERADOR: JAVIER MARCOS

Este modelo de gestión que ha sido estudiado en MCC trata de hacer confluir los presupuestos de la **Calidad Total** con la realidad cooperativa de las empresas de la Corporación. Existe ya una **filosofía** que inspira la política empresarial, y que se contiene en los **Principios Básicos, la Misión de MCC y otros valores**, objetivos y políticas prefijados como aspiraciones fundamentales. Una vez asumidos estos conceptos, se trata de vehicular la gestión bajo un modelo previamente elegido, armonizador e integrador, que por sus efectos sinérgicos aumente y vigorice la **capacidad de la empresa**, **el bienestar social** de sus socios y trabajadores y, en último término, su **eficacia económica** en un escenario en el que todos los agentes -clientes y trabajadores- se sientan óptimamente tratados.

En torno a este documento, editado en marzo de 1996, hemos reunido a cinco directivos de MCC sobre cuyas espaldas irá a recaer, entre otros, la misión específica de la implantación del Modelo de Gestión de la Corporación. →



Valoración

Moderador: Si os parece podemos comenzar por valorar el hecho de contar con un modelo de gestión corporativo propio.

Olasolo: El trabajo de integración realizado con este modelo en el campo de la gestión ha sido intenso, pero inventar no hemos inventado nada. Otra cosa es que al ser asumido por MCC en términos generales podamos llamarle modelo propio.

Dorronsoro: En los años que yo conozco el grupo siempre ha habido un modelo de gestión, que además ha interpretado con un criterio muy avanzado lo que se estaba cocinando en cuanto a modelos de gestión en el mundo.

Aranbarri: En comparación con otras empresas del entorno, creo que las cooperativas hemos sido pioneras en ese sentido.

Aldekoa: El problema es que la Corporación MCC como tal tiene cuatro años de historia y éste es su primer modelo de gestión. Pero las cooperativas de MCC siempre han hecho planificación estratégica, planes de gestión, control presupuestario... La gran virtualidad de este modelo es que integra todos los elementos de la gestión. Y eso no es un invento nuestro, sino que nace del modelo de evaluación europeo EFQM. Lo que se ha hecho aquí es concretar la forma operativa de implantar un modelo de gestión, analizar el seguimiento de cada uno de los factores que influyen en el modelo de autoevaluación EFQM y contrastar que es coherente con nuestros principios, con nuestra filosofía y con el planteamiento de MCC.

Olasolo: En nuestras cooperativas, allá por los años 70, se hicieron grandes esfuerzos tratando de buscar que las personas participaran en su puesto de trabajo. Se hizo para mejorar productividades, pero también porque existía cierta componente ideológica. Se trataba de coherenciar el principio ideológico y la realidad de facto. Todas las experiencias llevadas a cabo fracasaron porque no hemos sido capaces de hacer lo que han hecho los japoneses: operativizar la participación en el puesto de trabajo.

Quevedo: El propio hecho de tener un Modelo Corporativo es una materialización de nuestra filosofía cooperativa. No se trata de verlo como una flor en el desierto, como si hasta ahora no existiese nada. Había todo un

contexto que se ha recogido y se ha plasmado en un documento. La ventaja que tiene el plasmarlo en un documento es que ha pasado por todo un proceso de debate, participación, etc., que al final genera una especie de cultura, de lenguaje común.

Aldekoa: Pero fíjate, si hacemos un poco de historia,



“EL TRABAJO DE INTEGRACIÓN REALIZADO CON ESTE MODELO EN EL CAMPO DE LA GESTIÓN HA SIDO INTENSO, PERO INVENTAR NO HEMOS INVENTADO NADA”.

OLASOLO

siempre hemos hecho planes de gestión, planificaciones estratégicas, y sus consiguientes controles. Aplicamos la dirección participativa por objetivos, después abordamos las nuevas formas de organización del trabajo. Rompimos las cadenas y montamos los grupos de trabajo hace ya más de 20 años. Posteriormente vinieron conceptos como la Calidad Total. Lanzamos manuales, formamos a la gente, e hicimos un esfuerzo ingente en el tema. Después la mejora continua, el TPM... Hemos bombardeado a las cooperativas cada día con una cosa nueva y el problema es que lo adoptan y no cuaja.

Moderador: ¿Y por qué no cuaja?

Aldekoa: Porque se aplica, pero no se es constante en la aplicación. En el pasado, a cada una de esas herramien-

tas les hemos sacado un rendimiento de un 20 o un 30%.

¿El tema de los japoneses? Yo conozco empresas japonesas que han desarrollado el TPM y que llevan 8 años con ese tema, y sólo con ése, lo que posibilita la mejora continua y la optimización de esa organización.

Moderador: Por tanto, con este nuevo docu-

“ES CLAVE PLANTEAR UNA APLICACIÓN DEL MÉTODO SIN ANSIAS. TENEMOS QUE PLANTEARNOS SU IMPLEMENTACIÓN A LARGO PLAZO”.

ALDEKOA



mento corremos el mismo riesgo que en el pasado.

Aldekoa: Yo creo que sí. El riesgo es que lo consumamos enseguida, sin sacarle partido suficiente. Por eso es clave plantear una aplicación del método sin ansias. Tenemos que plantearnos esto a largo plazo. Este manual tiene que ser una especie de catecismo de reflexión que nos permita avanzar y utilizarlo como elemento válido durante al menos los próximos 10 años. Entonces sí generaremos un cambio con respecto a la situación actual y generaremos un modelo de gestión de MCC. Ahora no es más que una declaración de principios de cuál es el modelo de gestión al que aspiramos.

Dorronsoro: El directivo de hoy tiene que aplicar un

modelo de gestión a su organización y al mismo tiempo se enfrenta a un bombardeo permanente de diferentes temas relacionados con la gestión.

Y por eso pienso que es necesario a nivel de cooperativa y de corporación definir un modelo de gestión. Y tiene que ser un modelo que se conciba a base de integrar y de gestionar esa confrontación de tu realidad y la influencia que recibes del exterior. El modelo que se ha pergeñado ha hecho un esfuerzo intelectual muy grande para intentar integrar esas corrientes y para tener un planteamiento completo de lo que son los problemas de la empresa.

Aranbarri: Una de las grandes ventajas de este modelo es que trata de sacar de cada persona que participa en la empresa lo mejor de ella, porque son los que mejor conocen el puesto. El resultado final se ve como una flecha que va desde el principio hasta el final atravesando todos los departamentos. Propugna un cambio importante, que hace sentirse a todas las personas partícipes en el proceso, no sólo al director de cada departamento. En definitiva es darle sentido a la persona en su puesto de trabajo, hacer el trabajo más eficientemente, y obtener mejores resultados incidiendo mucho, a diferencia de modelos anteriores, en el cliente externo.

Quevedo: A mí lo que más miedo me da es la tentación de ser un poco frívolos en el tema. Es decir, ya tenemos un modelo. Lo adoptamos, y ya está. El meollo está en que sepamos sacarle todo el jugo posible. ¡Y eso nos va a costar tiempo! Es un tema de constancia, de no caer en el desánimo. Ese es su gran reto.

Olasolo: Básicamente tiene dos elementos diferenciadores sobre la cultura precedente. Los procesos y la valoración de la satisfacción del cliente. Asimismo, este documento tiene una aportación novedosa y es el hecho de que brinda la posibilidad de ser medido, la autoevaluación EFQM. Es un elemento que puede hacer que su impacto en la gestión en el tiempo sea diferente al que han tenido corrientes procedentes. ¿Por qué? Pues porque yo me autoevaluo, mejor o peor, pero puedo decir a qué nivel estoy y hacia dónde tengo que progresar.

Aldekoa: Cuando leí el documento, traté de profundizar en el capítulo relacionado con el liderazgo de la dirección. Pues bien, tienes cinco páginas, y en cada una de ellas diez puntos. Y todos ellos muy importantes.

Entonces me dije: "José M^º, ya no te hacen falta más gurús ni nada por el estilo. Ya sabes dónde tienes los elementos para saber cómo estas haciendo las cosas".

El documento te permite medirme y esa medición te da la foto de cómo estás en cada uno de estos puntos. Posiblemente mi empresa no es perfecta, pero el método me permite medirme y en función de mi situación hoy priorizaré mis puntos débiles de cara al futuro. Si lo hacemos así es un modelo que no tiene por qué quemarse.

Aranbarri: En MCC no tenemos todavía un modelo de gestión único; existe un manual que define cómo debe ser el modelo de gestión de MCC. El modelo de gestión lo tendremos dentro de unos años.

Implementación

Moderador: ¿Cuáles son en vuestra opinión los elementos claves para la implementación del modelo de gestión?

Dorronsoro: La implementación no será efectiva mientras los usuarios no asuman que esa herramienta es adecuada para resolver su área de trabajo.

Olasolo: ¿Has dicho asuman? ¿En términos de comportamiento en la práctica?

Dorronsoro: Así es. Estamos en un grupo diverso, con culturas diversas, cada uno con su historia y además, como somos directivos de empresas, nos gusta tener nuestro propio ego y ser particulares. Ese es el primer problema de cara a la implementación. Y el segundo, la propia complejidad del mundo de los modelos de gestión, que está en proceso permanente de cambio.

Aranbarri: Pero en una Corporación tan especial y con realidades tan diversas como la nuestra, se echaba en falta un instrumento, un pautado que sirviera de referencia. No se trata de decir me leo el documento, a continuación implanto el modelo en mi cooperativa, y ya está. Necesitas tiempo para asumirlo personalmente, darlo a entender e implementarlo.

Dorronsoro: En mi opinión la primera labor es facilitar el proceso de comprensión de este documento a nivel directivo. Hay que dedicar esfuerzos para que el nivel de comprensión del documento sea el máximo.

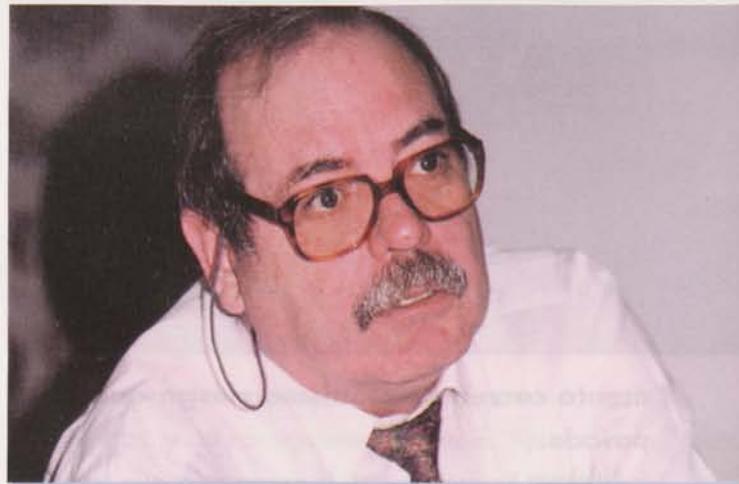
Aldekoa: Si queremos que los equipos directivos asuman el modelo como una herramienta válida para trabajar en el futuro hay una idea previa que tiene que quedar

bien clara. Que no se trata de trabajar más, sino que se trata de trabajar distinto. Y eso te permite a ti mismo analizar y analizar a tu equipo directivo. Y decidir tú que es lo que tienes que hacer para mejorar. No es hacer más, sino hacerlo de otro modo y mejor. Y eso te permite, además objetivar como está tu empresa respecto a tu entorno para decidir qué acciones tienes que priorizar.

Moderador: Ya, pero la gestión del día a día ¿os deja realmente tiempo para la reflexión a los directivos?

Aldekoa: Tenemos que hacer esfuerzos en ese sentido con el fin de medir de verdad si los directivos de las distintas agrupaciones y cooperativas han entendido qué es el modelo de gestión y cómo aplicarlo. Porque si no se asume de forma seria, cumpliremos todos los trámites, haremos todos los números, pero quemaremos el modelo.

Dorronsoro: Yo creo que sí, que los directivos están permanentemente autoevaluándose. Cuando vas en el coche vas pensando, en casa lo mismo, en la empresa igual... El problema es qué modelo mental estás utilizando al hacer esa autoevaluación. ¿El de hace 25 años?



"EL MEOLLO ESTÁ EN QUE SEPAMOS SACARLE TODO EL JUGO POSIBLE. ¡Y ESO NOS VA A COSTAR TIEMPO!".

QUEVEDO

Pues era un modelo puramente financiero. La única preocupación era cuánto gano, cuánto pierdo. El modelo mental que tenemos que meter en la pelota hoy es mucho más complejo.

Olasolo: Pero también es frecuente que la vorágine del día a día no te permita reflexionar. Una sugerencia: como creo que aquí los elementos clave para la implementación son los gerentes, habría que hacer un encuentro corporativo de debate con ellos, una especie de presentación oficial para involucrarlos. Porque si el gerente quiere, el modelo de gestión entra en la empresa.

Aranbarri: Estoy de acuerdo con la sugerencia. Y además hay que hacerlo de modo que se presente como un documento válido para todos. Sólo así lograremos que los gerentes lo asuman.

Aldekoa: Entramos en una nueva polémica: creatividad versus funcionariado. Me explico. Cuando no tienes un modelo propio por encima tuyo, tú como gerente tienes más creatividad y se generan actuaciones que son totalmente asumidas. El riesgo que suelen tener estas cosas

que vienen de arriba abajo, es que si no sabemos explicar bien las virtualidades que tiene este modelo de gestión corremos el riesgo de coartar la creatividad, y en definitiva no sería válido. A este modelo hay que darle carácter de referencia, de objetivo, de instrumento que permita a cada uno ser creativo y desarrollarlo en su propia cooperativa.

Aranbarri: Muy bien. Pero por ejemplo en lo del liderazgo tienes 5 páginas y 60 puntos. Fíjate, si hay una referencia, un campo de elección y la creatividad para medirla, tienes que saber qué elementos son los que la determinan. La ventaja de tener una referencia es ésa.

Dorronsoro: Cuanto más uniformidad exijas a los procedimientos menos creatividad. Y al contrario, cuanto menos uniformidad, más creatividad. Por tanto es imprescindible buscar el equilibrio.

Olasolo: Pero Iñaki, estaremos de acuerdo en que en el mundo cooperativo al creativo no le coartamos demasiado. Lo que yo pretendo es decir a los gerentes es que el modelo es un instrumento que nosotros lo juzgamos importante. ¿Cómo lo juzgáis vosotros? ¿Creéis que en líneas generales les sirve para aplicar en su cooperativa? Si ellos a su vez lo juzgan importante, en el fondo lo que estoy buscando es motivarles a ellos, involucrarles a ellos en esto. Así de simple.

Aldekoa: Solemos tener la ansiedad, los de ahí arriba, de que una vez lanzado el documento, conocer si se implanta en las cooperativas. Y resulta que igual no es el documento más importante que tienen que desarrollar en un momento determinado, sino que los esfuerzos los tienen que centrar en otra dirección. En alguna medida sí creo que con tantos "inputs" como damos a los gerentes estamos coartando su creatividad y su nivel de decisión. Y eso lo he vivido yo como gerente.

Olasolo: Pero lo que yo digo es que eso es cierto, pero lo contrario también lo es. Parece que todo está reglamentado y es falso. El nivel de libertad que tiene cada gerente es inmenso y el nivel de modelos que se aplican, llamando modelos al comportamiento personal, es enorme.

El Modelo de Gestión y los socios

Moderador: En cuanto a nuestros colectivos ¿qué men-

"LA PRIMERA LABOR DE CARA A LA IMPLEMENTACIÓN ES FACILITAR EL PROCESO DE COMPRENSIÓN DE ESTE DOCUMENTO A NIVEL DIRECTIVO".

DORRONSORO



saje se puede lanzar desde nuestras páginas? ¿cómo les podemos implicar en el nuevo modelo de gestión?

Aranbarri: Yo creo que es fundamental que les hagamos participar más en la gestión de la empresa.

Dorronsoro: Es muy distinto participar en el trabajo, que participar en las reivindicaciones. Participar y comprometerte más en tu trabajo para hacerlo mejor, más rápido y más eficientemente. Eso es una cosa. Y otra cosa es participar para reivindicar, para criticar, para pedir cuentas... Este modelo está basado en un principio y es que se fomenta la participación para trabajar y hacer mejor las empresas.

Este modelo plantea capitalismo puro y duro para trabajar y probablemente algo de socialismo o solidaridad a la hora de distribuir.

Olasolo: El modelo propicia una nueva forma de actuar al socio trabajador, que no va a hacer desaparecer todos los elementos que en este momento le procuran insatisfacciones. Si logramos cambiar los procesos para que él en su puesto tenga un poco más información, un poco más claro para qué trabaja, eso le podrá producir satisfacción.

Aranbarri: En el modelo se incide en los procesos. Ahora bien, otra cosa diferente será definir cuáles son los procesos claves, etc., Y en ese sentido creo que tiende a la horizontalización de la estructura. Un proceso en el que tú, trabajador del tercer nivel, te sientas a despachar con el director departamental, y puedes aportar cosas, es en sí mismo motivante. La participación de los socios de trabajo es fundamental, y abrir puertas a su implicación en la gestión también.

Dorronsoro: Lo que ocurre es que el propio concepto de satisfacción es un concepto tan amplio, complejo y relativo que hay que empezar a ponerle marco. Estamos hablando de la satisfacción de las personas dentro de la empresa. Pero automáticamente poniéndole una serie de condicionantes. Primera, que se supone que las personas sienten satisfacción cuando su empresa marcha bien. Segunda, que sienten satisfacción cuando saben lo que pretende hacer la empresa y por tanto las motiva. Es decir que estamos trabajando para establecer qué es satisfacción con determinadas hipótesis. Y todos analizamos el problema con hipótesis distintas.

Olasolo: Lo cierto es que no se puede deducir que el

socio vaya a notar cambios inmediatos en su área de trabajo.

Aranbarri: La satisfacción del personal hay que entenderla dentro de ese binomio cliente interno-externo. Yo no entiendo el cliente interno exclusivamente en el terreno reivindicativo.

Olasolo: Lo que está claro es que es un elemento de gestión que trata de mejorar la gestión global de la empresa. Ahora bien, ¿cuándo le va a llegar al socio? Pues cuando en la empresa se funcione en mucha mayor



“LA PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS DE TRABAJO ES FUNDAMENTAL, Y ABRIR PUERTAS A SU IMPLICACIÓN EN LA GESTIÓN TAMBIÉN”.

ARANBARRI

medida por procesos. Entonces es cuando va a notar los cambios.

Aranbarri: Este modelo persigue los resultados. Si a través de él conseguimos mejores resultados, y empresas rentables, avanzaremos también en nuestro proyecto de empresa.

De todas formas veo que hemos priorizado mucho al cliente externo, es el último objetivo, pero no sé si podemos discernir entre las necesidades del cliente y los resultados propios. Muchas veces es un poco complicado buscar el equilibrio.

TU

Las herramientas que dan soporte al Modelo de Gestión Corporativo

MANOLO QUEVEDO, DIRECTOR DE DESARROLLO TECNOLÓGICO Y CALIDAD DE MCC

En opinión del autor, el mejor soporte del **Modelo de Gestión** es que nace asentado en nuestra propia **filosofía cooperativa**.

De cara a su implementación recomienda **prudencia y constancia**: sin prisa, pero sin pausa.

Las herramientas para la aplicación del Modelo tendrán que ser aquellas que entendamos más idóneas en cada momento.

Estamos en la "Edad de Oro" de la literatura dedicada a la gestión de las empresas. Nunca se había publicado tanto sobre cómo enfocar la empresa, para que ésta sea capaz de afrontar con éxito los nuevos desafíos. Esto responde al hecho de que asegurar la competitividad de la empresa ante una competencia cada día más agresiva se ha convertido en la gran obsesión de los equipos directivos. La conclusión de que todos somos vulnerables, de que hoy no hay empresa, ni institución, que tenga asegurada su supervivencia por decreto, está desatando una reacción en cadena para no quedarse atrás en esa búsqueda de eficacia. ¡Cuántas empresas, consideradas como torres, fijas e inalterables al paso del tiempo, han caído

“El mejor soporte, pues, que tiene el Modelo de Gestión Corporativo es que está asentado y encarna nuestra razón de ser como cooperativa, de no ser así sería un modelo artificial, fuera de nuestro contexto y sin posibilidades de ser movilizador”.

por no haber sido capaces de aguantar el cada día más difícil mundo de la supervivencia empresarial!

Capital-trabajo

Casi todas las teorías que afloran para dar una solución a esta continuidad empresarial desarrollan un mismo concepto: cómo integrar a todos los que trabajan en la empresa en un proyecto común. Este proyecto es reconocidamente difícil para las empresas en las que el capital juega el papel de ser el primer objetivo, la razón de ser de la propia existencia de la empresa. Repartirse la “tarta” en una sociedad donde el capital se antepone al trabajo, es harto difícil, pero es una condición previamente pactada para la adhesión de volun-

tades ante el compromiso de sacar la empresa adelante. Este aunar voluntades es el desafío más difícil que tiene el empresario actual, consciente de que tanto en cuanto sea capaz de contar con las personas de su organización, luchando por un mismo fin, tendrá más oportunidades que su competidor para salir airoso de la confrontación permanente en que se encuentra todo negocio.

Lo que tanto “sabio” de la gestión está intentando poner en fórmulas y herramientas, para que en el seno de la empresa se supere la confrontación Capital/Trabajo, lo ha tenido el cooperativismo desde los propios principios básicos. La proclamación del carácter instrumental del capital y declarar la soberanía del trabajo e intercooperación como fundamento de nuestro sistema nos sitúa en una clara ventaja a la hora de llevar a la práctica en lo que cada uno debe participar de la gestión a través de la mejora continua de su propio trabajo. Uno de los factores de éxito más importantes que tenemos como empresa cooperativa radica en que seamos capaces de sacar una ventaja realmente competitiva de esta realidad social nuestra.

El mejor soporte, pues, que tiene el Modelo de Gestión Corporativo es que está asentado y encarna nuestra razón de ser como cooperativa, de no ser así sería un modelo artificial, fuera de nuestro contexto y sin posibilidades de ser movilizador. En todos los tiempos, pero más en estos de turbulencia, donde nada se consigue sin lucha permanente y donde si uno fracasa es porque otro ha

triunfado en la confrontación, mantener una mira común para conseguir resultados empresariales es el proyecto social más importante que podemos tener, pues con ello aseguramos nuestra continuidad como empresa. No existen dos proyectos, uno empresarial y otro social. Lo social es empresarial y, a la inversa, lo empresarial es social. Estos son nuestros signos de identidad y el Modelo, para que sea referencia de actuación, lo tenía que recoger con toda claridad.

Quizás, una de las virtualidades que tenga el documento es que permite poner en práctica lo que tenemos como “filosofía inspiradora”, con la posibilidad de que además podemos medir el grado de asentamiento en cada caso concreto. Aunar lo que de permanente tiene nuestra experiencia cooperativa con el marco de actuación que desde los diferentes apartados tenemos que tener como referencia, y medirnos el grado de avance de nuestra realidad, nos permite plantearnos un programa de avance progresivo, sin prisas pero sin pausas.

Implementación: sin prisa pero sin pausa

El programa de actuación que la aplicación del Modelo va a imponer no puede ser acelerado, nos va a exigir reformular muchos campos de actuación y para esto, para que sea asentado y vivido plenamente en las organizaciones, se necesita tiempo y sobre todo constancia. Es una apuesta para hoy y con vocación de continuidad. La excelencia empresarial,

como la mejora continua, no tiene fin. Es una actitud de hacerlo cada día mejor y esto pide una fe y un coraje a prueba de todas las adversidades. Sólo cuando coincide el objetivo personal, nuestro propio proyecto de permanente mejora, con nuestro trabajo, estamos armados con ese coraje que todo cambio necesita para hacerse realidad. Todas las organizaciones y nosotros con ellas, nos aferramos a lo conocido, los cambios nos producen inquietud e incomodidad por lo incierto, y va a depender de nuestra visión y compromiso por descubrir nuevas áreas y forma de hacer las cosas, de nuestra apetencia por innovar, que las organizaciones superen esa primera tendencia como forma de actuar. Hay una filosofía por encarnar personalmente y como conjunto. Es nuestro particular descubrimiento del Modelo de Gestión Corporativo. Cuando cada uno lo descubre como propio es cuando empieza a ser realidad y se expande en nuestro entorno. **TU**

Una "mina interna"

Las herramientas tendrán que ser eficaces, pero más cambiantes, con lo que se entienda que es lo mejor en cada momento. El cómo ordenar los procesos, cómo satisfacer mejor al cliente, o cómo medir mejor la satisfacción de estos, etc. tendrán que ser instrumentos eficaces para que el Modelo sea consistente y no se defrauden las expectativas creadas, pero como toda herramienta, deberán estar en continuo perfeccionamiento en función de las experiencias vividas y compartidas.

La ventaja de compartir un mismo Modelo un número de cooperativas tan variado, nos dará la riqueza de poder comparar experiencias y enriquecer nuestros proyectos de mejora con realidades vividas. No hay teoría que movilice tanto como cuando ésta se ha convertido en práctica y ofrece resultados. Nuestra riqueza como Corporación nos va a permitir ese compartir tanto proyectos como realidades.

Tenemos una "mina interna", (expresión que suelen utilizar las empresas japonesas para poner de manifiesto sus oportunidades internas), la que se desprende de nuestra posición cooperativa, por una parte, y, por otra, la de habernos dotado entre todos de un proyecto común, llamado Corporación. El Modelo de Gestión Corporativo nos tiene que servir para explotar esa mina en toda su magnitud.



Oro har industri-taldeak orain arte izan duen bilakaera positiboa izan da. Irailaren 31 arte egindako salmentak 202.156 milioi pezetakoak izan dira, eta sortutako enpleguak 795.

Finantza-taldeak orain arte egindako bideari ezin ezer ukatu. Bai Euskadiko Kutxa eta baita Lagun-Aro ere aurrikusitakoaren gainetik dabilta.



Información al finalizar el mes de setiembre

Se están cumpliendo los principales objetivos para 1996

José M^o Ormaechea

Aproximándonos a ciertas variables, la situación en setiembre que acaba de concluir es la siguiente:

La inflación, tal como se preveía, ha descendido una décima en su cómputo interanual -desde fines de setiembre de 1995 hasta fines de setiembre de 1996- y ha quedado en el 3,6%. El deseo, y las previsiones, son que quede en el 3,5%, y parece que podrá lograrse si tenemos en cuenta que faltan aún 0,7 pp para agotar el 3,5% de incremento anual de precios previsto, en lo que resta aún de octubre a diciembre.

La producción no es ilusionante en 1996, aunque parece que queda en un 2,4%, en un ejercicio de tránsito y reajustes. La previsión del proyecto de Presupuestos Generales estudiado en el mes de setiembre por el Gobierno tasa en el 2,1 el aumento del consumo privado en 1996 y, si se tiene en cuenta

que sólo ha crecido el 1,7% y el 1,9% en el primer y segundo trimestre, este objetivo augura cierta animación del consumo en el segundo semestre. Pero para 1997 el crecimiento del consumo privado se espera llegue al 2,7%. Del mismo modo la inversión, otra variable que incide en el comportamiento del grupo, crecerá el 4,4% en 1996 -aunque creció sólo el 3,1% y el 1,6% en el primer y segundo semestre de ese año-. Las previsiones del Presupuesto de 1997 se han calculado sobre la base de que en ese año la inversión crezca el 6,9%. En 1997, en conjunto, la riqueza, el PIB, deberá crecer el 3% en términos reales, el 25% más que en 1996. Y mejor que lo haga, porque esta es la clave de que no sufra el Estado de bienestar tan ligado al crecimiento de la riqueza.

Los tipos de interés ya han bajado, como se

esperaba. Y lo han hecho dejando el tipo básico del Banco de España en el 6,75%. El diferencial con los tipos a diez años en Alemania ya sólo es de 1,60 puntos porcentuales -160 unidades básicas-. A este comportamiento han coadyuvado la evolución de las variables que venimos diciendo, la fortaleza de la peseta en el Sistema Monetario Europeo, el volumen de divisas y, sobre todo, el aparentemente mayor rigor con el que se está controlando la economía. Los intereses de la deuda que emite el Estado a diez años se hallan en el 7,6%, un punto menos que hace un mes, y son 3,4 puntos más bajos que sólo hace un año.

El empleo ha tenido un mal comportamiento en setiembre. Ha aumentado la población activa de **paro registrado** en 51.000 personas; de ellas, 4.300 en el País Vasco. El proyecto de Presupuestos adelanta que al finalizar 1996 el número de desempleados en el Estado será de 3.527.300 personas, el 22,6% de la población activa; y calcula que en 1997 bajará tal número a 3.383.400 (una reducción de 143.000 parados) para quedar la tasa de desempleo en el 21,5%.

Con este escenario que tiene de particular la mayor fiabilidad de la información y su mayor transparencia, veamos cómo evolucionan las cosas en MCC.

GRUPO INDUSTRIAL

Ventas totales

A través de las cifras observadas al finalizar el mes de setiembre, las ventas logradas, tanto en el mercado interior como en el exterior, alcanzan los 202.156 millones de pesetas superando en el 11,04% las que se lograron un año antes, en 1995. Todas las Divisiones han mejorado los registros del año pasado aunque, como ya decíamos hace un mes, son sobre todo los sectores de máquina herramienta, el de ingeniería y bienes de equipo y el de automoción, los que superan el 11% de crecimiento, frente al resto que crece pero más moderadamente,

quedando afectada la División para el hogar por el bajo pulso del aumento del consumo, circunstancia esta que es la causa de la atonía general de la economía y que concluirá con un crecimiento real centrado en el entorno del 2,3% al 2,6%.

Ventas al exterior

Claramente, el ejercicio 1996 se va a culminar con éxito gracias a la exportación. Mientras las ventas internas han crecido el 5%, las realizadas en el exterior lo han hecho, al cerrar el mes de setiembre, en el 21,40%. Los esfuerzos son notorios en todas las Divisiones y, aunque destacan por su grado de cumplimiento las Divisiones dedicadas a la producción de bienes de capital -maquinaria y bienes de equipo-, se advierte que vienen realizando un gran esfuerzo la División de Construcción, que aumenta el 67,4%, en estos primeros ocho meses del año sobre los mismos meses de hace un año, y la División de Hogar, que ha exportado el 24,20% más que en 1995, cuando no se alcanzarán ni las cifras de 1995 en el mercado interior.

Veamos de forma sintética la situación:

EXPORTACIONES* -En millones de pesetas-		
División	Exportación	% s/ventas
Máquina-herramienta	7.517	61,6
Ingeniería y Bienes de Equipo	8.492	51,8
Automoción	25.610	56,6
Componentes	15.412	60,0
Comp. y Servicios Industriales	7.896	31,5
Construcción	2.788	18,1
Hogar	16.790	27,3
Totales	84.506	41,8

* Exportación acumulada desde Enero a Setiembre.

En conjunto, la exportación de 1996, que quedará en torno al 42%, es una cuota notable que revela un

fuerte potencial exportador y que, además, comporta cierta flexibilidad para compensar la falta de demanda interna con una mayor expansión de las exportaciones, gestión que hará crecer la cuota sobre las ventas totales en unos 3 pp sobre las que se lograron en 1995.

Coyuntura

Se examina al finalizar el mes de agosto. Las estadísticas, a lo largo de 1996, van reflejando el comportamiento de la economía en su moderado crecimiento. Desde fines del mes de junio se ha producido un avance, dentro de la regularidad de los datos obtenidos, por el que se percibe un incremento de 7,5 puntos porcentuales en la diferencia de cooperativas que tienen cartera buena -por encima de la normal- y cartera débil -por debajo de la normal-. De este modo este diferencial se halla en el 31%, dato que refleja la consolidación de la demanda. Del mismo modo la infrutilización de la capacidad productiva desciende desde el 12,2% al 11,9% y el período de trabajo asegurado aumenta desde 2,5 meses, al finalizar junio, a 2,7 meses al finalizar el mes de agosto.

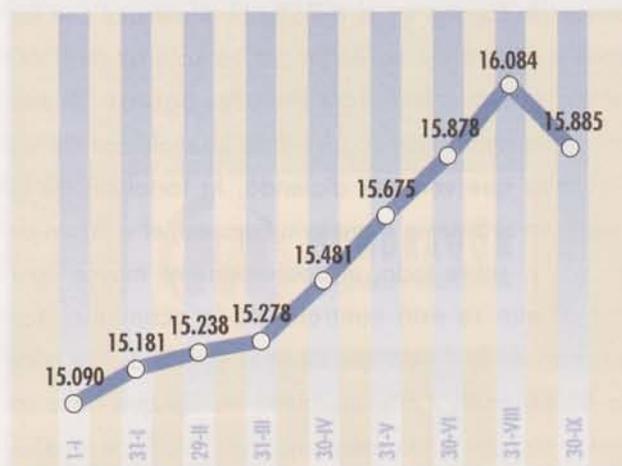
Personal

A lo largo del mes de setiembre el empleo industrial ha disminuido en 199 puestos en MCC, con la misma tendencia observada en todo el Estado y en Euskadi, porque existen, también en la industria, fases estacionales que se reiteran todos los años.

Por esta razón los 16.084 puestos observados al finalizar el mes de agosto han quedado en 15.885, bajando prácticamente al nivel de empleo que existía al terminar junio. Este descenso, consonante con el aumento de 4.300 parados experimentado en Euskadi en setiembre, y 51.100 en el Estado, hace que el aumento relativo sea del 5,3% sobre las plantillas registradas al comenzar el año, y que el empleo total generado desde esa misma fecha alcance a 795 nuevos puestos.

El gráfico habitual que expresa la situación es,

ahora, el siguiente:



Excedentes

Al finalizar el mes de agosto el grupo industrial ha obtenido 4.672 millones de pesetas de excedentes netos, es decir, una vez deducidos los impuestos y los intereses que se satisfacen al capital en las cooperativas. El aumento relativo sobre el año pasado es del 37%. Puede preverse que en 1996 los excedentes van a ser más satisfactorios que el año pasado y que podrían llegar a 7.000 millones, siempre en términos netos, en un resultado conjunto aún no plenamente satisfactorio.

GRUPO FINANCIERO

Caja Laboral

Al finalizar el mes de setiembre el balance total de nuestra Cooperativa de Crédito suma 737.222 millones de recursos totales, de los que 595.496 millones proceden de terceros acreedores, 74.180 millones son propios, formados por el capital de los socios -que asciende a 19.470 millones-, y el resto son reservas de diversa cualificación, entre las que las obligatorias suman 48.297 millones.

Es un balance de una gran solidez al que habría que añadir, como recursos propios, parte de los 10.287 millones de pesetas de excedentes brutos ya obtenidos cuando han pasado aún sólo las dos

terceras partes del año. Como se conoce ya a través de la prensa, los excedentes netos, una vez excluidos los intereses al capital y el Impuesto de Sociedades, ascienden a 7.444 millones de pesetas, y estos resultados mejoran en el 33,7% a los logrados en la misma fecha de fines de setiembre a los registrados en 1995. Del total de recursos que administra la Caja el 5,7% se dedica a financiar el grupo asociado.

Lagun-Aro

Las cifras se refieren a finales del mes de agosto. Va a ser muy brillante el ejercicio 1996 para nuestra Mutua. El fondo patrimonial llega a 187.723 millones de un balance total de 241.375 millones, que supera en 34.110 millones las previsiones efectuadas al redactar el Plan de Gestión para este año 1996. En los ocho primeros meses los ingresos han llegado a 13.289 millones de pesetas -el 121,1% sobre los previstos-, y de ahí que los resultados netos, que resultan de deducir de los brutos o totales el 7% de interés técnico y que se elevan a 7.875 millones de pesetas, se sitúen en 3.047 millones, ampliamente superiores también a los planificados o previstos. En suma, un año bueno, en conjunto, para Lagun-Aro.

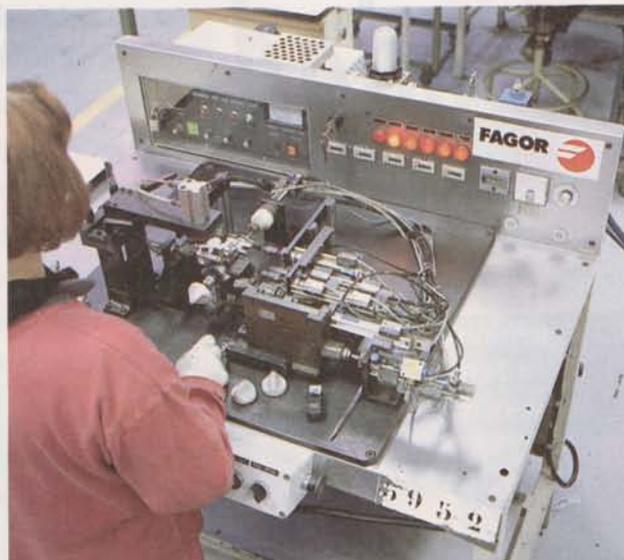
Por lo que atañe a la gestión interna, de cuotas y prestaciones, la evolución es, asimismo, positiva. Veamos:

PRESTACIONES DE REPARTO (*)

Prestación	Saldos previstos	Saldos logrados	Diferencia
Ayuda al empleo	860	1.009	+149
Asistencia Sanitaria	210	157	-53
Incapacidad Temporal	49	-61	-110
Otros	5	42	+37
Total	1.124	1.147	+23

(*) En millones de pesetas

La buena evolución del empleo en el grupo industrial se refleja en el menor empleo de recursos, además de que los saldos positivos han de dedicarse



a amortizar el anticipo que Lagun-Aro realizó para financiar esta prestación. El resto de las prestaciones, aunque menos relevantes, acusan cierto desajuste cuya razón habría que examinar.

PRESTACION AYUDA AL EMPLEO

Tipo de Ayuda	Socios afectados	Gasto realizado (!)
Desempleo (!)	9	17
Reubicaciones Provisionales (!)	149	99
Prejubilación	164	271
Reubicaciones Definitivas	18	33
Resto de Ayudas	4	192
Totales	344	612

(!) En millones de pesetas

(!) Calendarios anuales completos

El gasto total, para fines de agosto, se había calculado que se elevara a 749 millones de pesetas, por lo que se han ahorrado 147 millones en el conjunto de ayudas prestadas. Es muy bajo el coste de desempleo puro -aquella ayuda dada a quien no tiene dónde aplicársele ninguna otra solución de las reglamentarias-, y está latente con fuerza el apoyo que se presta a jubilados que lo hacen antes de la edad establecida. En conjunto, 1996 está resultando un ejercicio razonablemente bajo en gastos para atender el desempleo. **TU**

3ª edad

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

Gimnasia mental

Retomando el tema del Envejecimiento Cerebral y partiendo de la certeza de que el cerebro de una persona mayor conserva cierto grado de plasticidad, revisaremos a continuación cuáles son las estrategias que podemos adoptar con el fin de estimular externamente dicha plasticidad, o lo que es lo mismo, de qué modo podemos activar las células cerebrales -neuronas- para mantener durante toda la vida un nivel razonable de funcionamiento intelectual.

En primer lugar el ESTILO DE VIDA influye de forma muy significativa en el proceso de envejecimiento corporal y por lo tanto cerebral, siendo necesario cuidar la dieta, realizar ejercicio físico y adoptar hábitos de vida sanos como son dormir lo suficiente, controlar el estrés y sobre todo, conservar el sentido del humor.

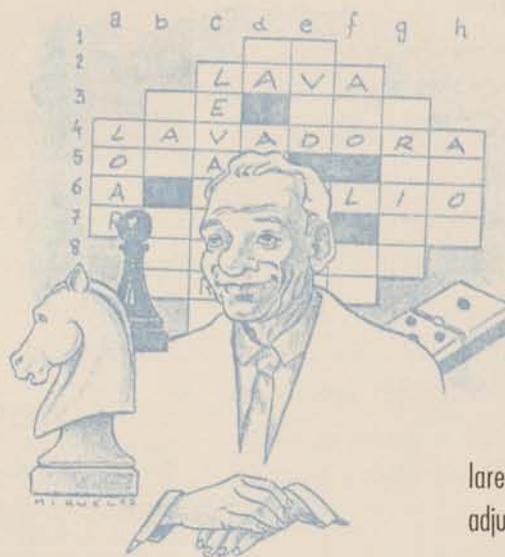
En relación a la DIETA, es obligatorio eliminar o por lo menos reducir las sustancias consideradas como "enemigas del cerebro" como son el tabaco, el alcohol y algunos fármacos, e incrementar las que tienen cierto carácter "protector" frente al deterioro cerebral. Para ello se puede recurrir a los preparados vitamínicos y tisanas para la memoria (en EE.UU. se comercializa una bebida llamada "Memory Fuel" que supuestamente mejora la capacidad memorística), al recetario tradicional (rabos de pasas, polen, etc.) o simplemente aumentar en la dieta

diaria la ingestión de fruta y verdura que hoy por hoy es la fuente de vitaminas y minerales más rica, más acorde con nuestras costumbres y sobre todo la más conveniente para nuestro bolsillo.

La ACTIVIDAD FÍSICA está también relacionada con la prevención del deterioro cognitivo puesto que estudios comparativos realizados entre la población anciana muestran que los que practicaban con regularidad alguna actividad física, obtenían mejores resultados en los test de inteligencia y función mental.

Y por último lo más desconocido y probablemente lo más efectivo es la PSICOESTIMULACIÓN, puesto que se ha detectado entre las personas mayores una "hipoeficacia cerebral" ligada no al propio envejecimiento fisiológico, sino a la falta de ejercitación y estímulo. La Gimnasia Mental trata de mantener activo el cerebro mediante la realización diaria de ejercicios similares a los que se proponen en el cuadro adjunto.

TU



Ejercicios de gimnasia mental

- **Lenguaje y vocabulario:** resolución de crucigramas, sopas de letras, adivinanzas, buscar sinónimos y antónimos, completar rimas, asociaciones de palabras (objetos que sean de cristal, palabras que empiecen por ...), Leer, escribir cartas y jugar al Intellect-Scrabble y para los "televisivos" participar desde casa en el programa Lingo (TVE2).

- **Cálculo y razonamiento:** realizar series de números (pares, de 7 en 7, series invertidas), solucionar mentalmente operaciones sencillas, problemas de lógica y sobre todo Jugar a cartas, domino y cualquier otro juego de mesa.

- **Memoria y atención visual y auditiva:** recordar lista de palabras, series numéricas, estrofas de canciones, objetos de una habitación, descripción mental de itinerarios, situaciones y lugares, ver el programa "Rompecabezas" (ETB2) y probar con los videojuegos.

Se puede añadir a esta relación, cualquier otra actividad que obligue a nuestro cerebro a salir de la rutina, estimule la creatividad y la capacidad de asombro.

Aula Cooperativa

José M^e Larrañaga

Artículo 20. Sección 4^a Régimen de Disciplina Social

Cuando Dios creó el mundo quedó extasiado ante tanta belleza. Satanás compartió su entusiasmo y mientras contemplaba una maravilla tras otra no dejaba de exclamar: ¡Qué bonito es! ¡Vamos a normativizarlo!

Esta anécdota nos enseña la grosería que para la naturaleza de las cosas supone el intento de reducirlas en esquemas organizados, en leyes y en normas. Es como descender desde la pureza divina de la visión positiva al infierno de la casuística. Pero posiblemente el signo que caracteriza al humano es precisamente estar en permanente equilibrio entre lo divino y lo demoníaco: necesitamos de normas precisamente para que no se nos escape el ideal.

Ya lo decía con la gracia que le caracterizaba el bertsolari "Lazkao Txiki" cuando le pararon los ertzainas por saltarse un stop. ¿Qué si no he visto la señal de stop? ¡Claro que la he visto! ¡A los que no les he visto es a ustedes!

Estamos dispuestos a defender las ideas intelectualmente, a disertar sobre ellas y a razonar pero muchas veces no estamos dispuestos a practicar eso mismo que decimos. Por eso es preciso normativizar, determinar en régimen disciplinar incluso en lo social al menos como un mínimo corsé que nos recuerde los compromisos que hemos adquirido, se supone que consciente y responsablemente.

Faltar a los actos sociales, dimitir de los cargos a los que hemos sido promovidos, dejar de servir con diligencia a las responsabilidades (económi-



cas o de otra índole) que hemos aceptado sin causa justificada es a todas luces un ejercicio de incoherencia más que otra cosa. De ahí la necesidad de, primero: tener un régimen disciplinar y, segundo: aplicar sanciones.

Se dice que justicia significa trascender la individualidad, el interés personal con criterios universales del interés común, de forma que con la decisión adoptada se pueda encarar con dignidad tanto la postura de unos como la de los otros que litigian.

La tipificación de las faltas emana del perjuicio que la incoherencia entre lo aceptado y lo actuado supone para el colectivo. No se trata de perseguir las conductas que subjetivamente se entienden no

ajustadas a la norma sino de corregir corruptelas que, de admitirse, supongan un mal a los intereses comunes. Porque daña lo bueno quien permite lo malo.

El perjuicio que se hace puede tener una diferente repercusión según afecte a:

- 1.- Comportamientos convenientes. Las faltas serán leves en este caso.
- 2.- Comportamientos necesarios. Las faltas son de carácter grave.
- 3.- Comportamientos indispensables. Las faltas son muy graves en estos supuestos.

Pudiera pensarse que hay otros comportamientos no del todo adecuados para la buena marcha de los intereses comunes tales como los comportamientos molestos que serán reprobables pero no sancionables; tales como comentarios cínicos, agresividad verbal o incontinencia oradora siempre que no supongan agravios importantes.

Para acabar el comentario con una especie de resumen podíamos quedarnos con la lección de Lazkao Txiki: para que se cumpla lo que creemos adecuado para el tráfico tenemos que "ver" permanentemente el código de circulación, y si lo incumplimos "sentir" en el bolsillo la sanción precisamente para ganar en seguridad, eficacia y rentabilidad todos.

El eco que ha tenido Internet en la sociedad es incontestable. Las "autopistas de la información" se han convertido en uno de los fenómenos sociológicos del siglo XX. A través de Internet el mundo se ha convertido en una pequeña aldea en la

Mondragón Eskola Politeknikoa ha puesto en marcha una iniciativa innovadora. Es la primera empresa de la Corporación MCC que ha implantado una red informática interna (INTRANET) que aprovecha la tecnología Internet para la transmisión de informaciones de carácter interno.

Jesús Lizarraga/Iñaki Lakarra *

esta revolución y es una de las primeras empresas de la Corporación MCC en implantar un sistema Intranet, es decir, un sistema de información corporativo que proporciona a sus empleados, una forma fácil de acceder a la información interna, y una excelente pla-

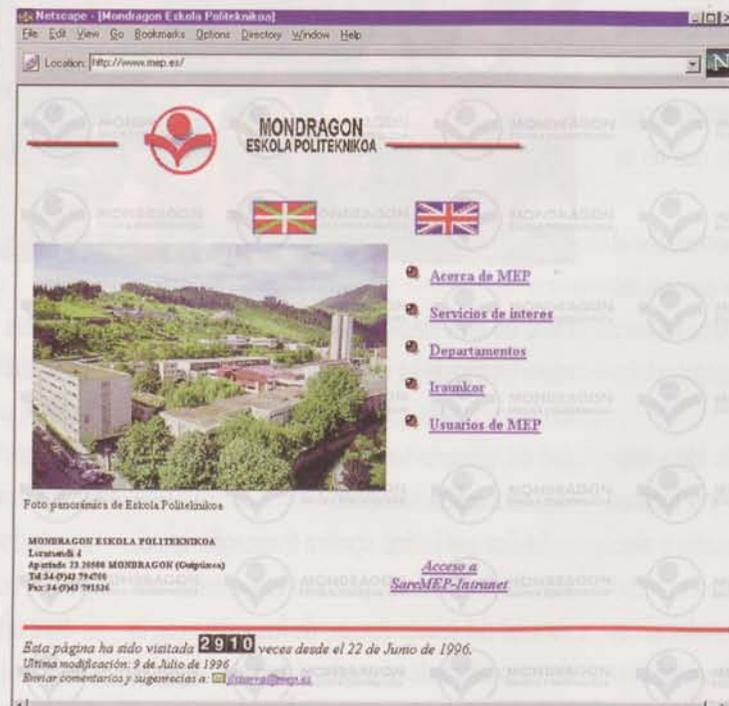
INTRANET corporativa en MEP

que es posible compartir todo tipo de información.

Pero el uso de tecnologías Internet no tiene por qué referirse exclusivamente al ámbito mundial o de la información global. Cada vez son más las organizaciones que se están dando cuenta de que las mismas tecnologías, que han contribuido al éxito de Internet en los últimos años, pueden ser aplicadas para crear sistemas de información corporativa y aplicaciones de colaboración muy potentes (lo que popularmente se conoce como Intranet).

¿Qué es Intranet?

Las Intranets son esencialmente redes privadas que uti-



lizan los servicios de Internet a nivel interno, combinando texto, gráficos, vídeo y sonido. Esta nueva tecnología está revolucionando la forma

en que los trabajadores de una empresa se comunican y relacionan entre sí.

Mondragón Eskola Politeknikoa (MEP) no es ajena a

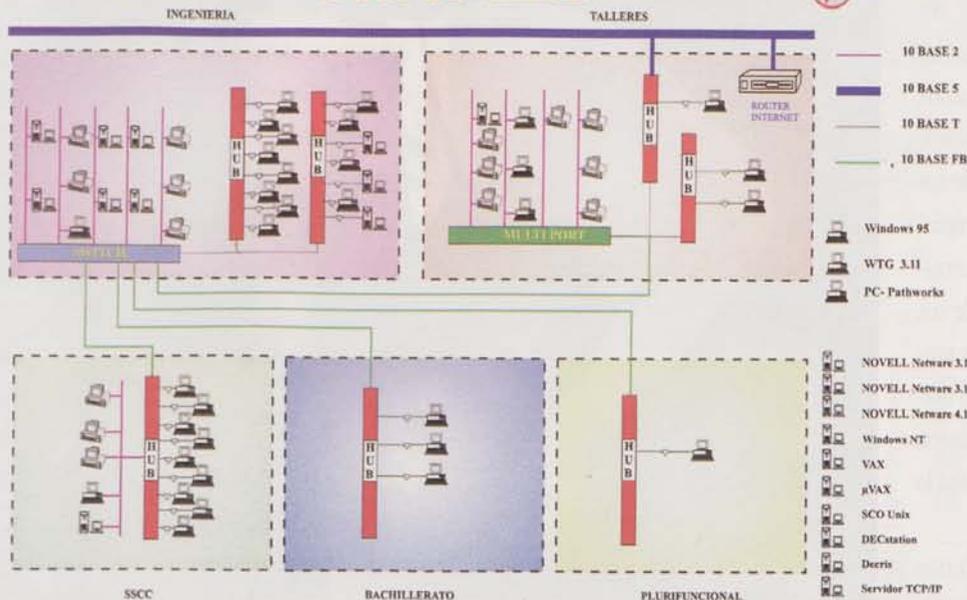
taforma para aplicaciones de trabajo en grupo.

La Intranet de MEP permite a sus trabajadores acceder a la más variada información utilizando un sólo tipo de acceso, el familiar navegador WEB. Este tipo de acceso universal (es decir, independiente de la estación de trabajo por la cual se accede a la red) ha permitido la popularización del sistema.

Historia

MEP se conectó a Internet en Enero del 96. En estos 9 meses se han sucedido diversas fases. Primeramente se puso en marcha el servicio de correo electrónico, tanto inter-

- SareMEP -



no como externo, lo cual supuso un gran cambio, sobre todo en la forma de intercambiar información con otras empresas e instituciones.

Una segunda fase consistió en la puesta en marcha del servidor de páginas Web para dar a conocer al exterior la actividad de MEP. Este servidor es cada vez más visitado y a través de él nos llegan consultas y solicitudes de información acerca de MEP e incluso acerca de la experiencia cooperativa.

La tercera fase ha sido la configuración y puesta en marcha del servidor de "news" que nos da acceso a información sobre temas de interés. Y finalmente, en vista del éxito que todos estos servicios tenían en MEP se decidió abordar la implantación de una Intranet. A través de esta Intranet

es posible: consultar información diversa (calendario laboral, calendario escolar, teléfonos, direcciones e-mail, ...), confección de partes o

solicitudes (mantenimiento, informática), enviar convocatorias de reuniones, tener acceso a los documentos y formularios del Sistema de

Aseguramiento de la Calidad. Todos estos servicios y aplicaciones están siendo desarrolladas desde el Departamento de Informática de MEP.

Ventajas de Intranet

Hoy en día el flujo de información en las empresas es cada vez mayor. Cada día se generan grandes cantidades de papel (informes, formularios, notas, avisos, ...). Llega un momento en que toda esa información puede convertirse en desinformación, a través de: documentos desfasados o no actualizados; solicitudes que se pierdan o no lleguen a su destinatario, ...

Cuando alguien necesita buscar una información, aunque sepa que existe, se encuentra con que está dispersa y repartida en varios lugares, en ficheros con formatos distintos, o incluso copias no actualizadas. Los sistemas Intranet permiten que la información esté siempre disponible y actualizada, que los mensajes y avisos lleguen directamente a su destinatario, y que los usuarios puedan acceder a todo la información solicitada de una forma sencilla y sin tener que utilizar herramientas complejas. **TU**

* I. Lakarra y J. Lizarralde son profesores de Informática de MEP.

SareMEP, Red de campus de MEP

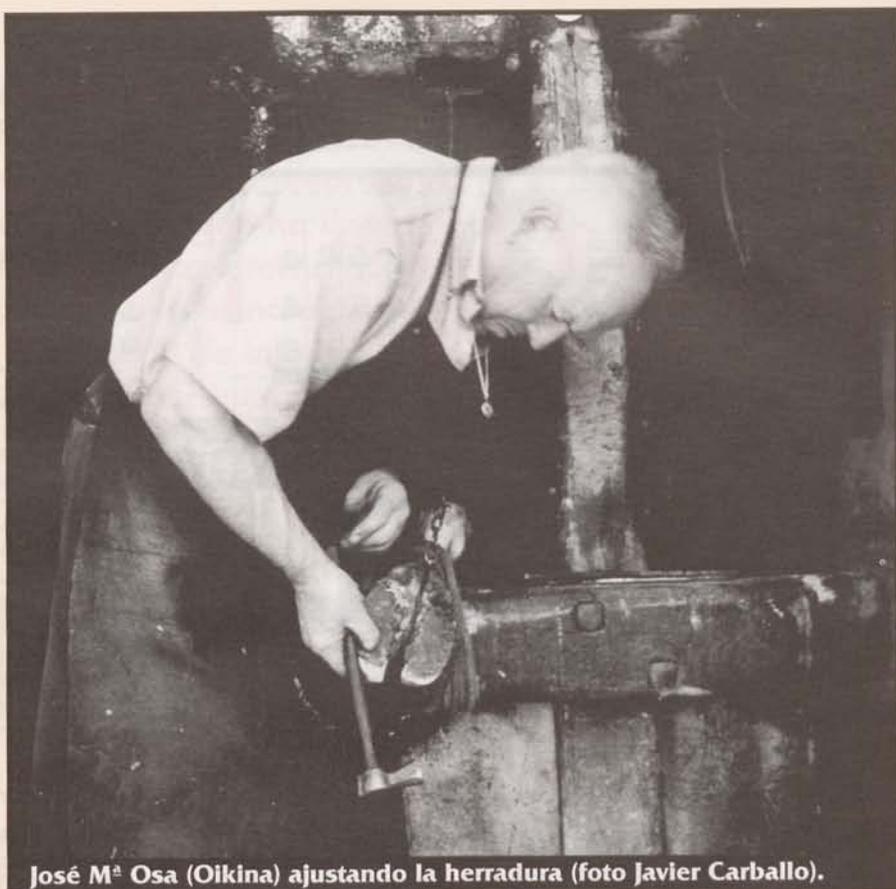
SareMEP es la red de área local que une todos los edificios de MEP entre sí. Es una red de tipo Ethernet, basada en un elemento central llamado "switch" (conmutador) el cual canaliza toda la información procedente de cada uno de los edificios. El "Switch", por medio de fibra óptica, se comunica con los HUB-s (elementos distribuidores de información), que hay en cada uno de los edificios de MEP. De cada HUB cuelgan una serie de segmentos que permiten conectar a la red cualquier tipo de ordenador equipado con una tarjeta de red. Los Servidores y Estaciones de Trabajo se conectan a la red independientemente de su localización física. Además, esta red interna se conecta a Internet.

Esta estructura permite distribuir el tráfico de información por edificios de MEP y aislar los datos que circulan internamente en cada uno ellos, consiguiendo de esta forma un rendimiento de la red elevado.

En la ilustración superior se puede apreciar la estructura actual de SareMEP.

En nuestro país se han encargado de realizar esta operación los herreros especializados “perratzailleak”. Su número se ha reducido fuertemente durante los últimos años como consecuencia de la caída de la demanda, debido sobre todo a la mecanización de las tareas agrícolas. Actualmente son los propietarios de los bueyes que compiten en el arrastre de piedra, los principales solicitantes de sus servicios. No es pues de extrañar que los profesionales que hoy ejercen el oficio sean únicamente personas mayores, que lo aprendieron en su juventud y que con ellos desaparezca la antaño popular figura del “perratzaille”.

Esta profesión requiere también ciertos conocimientos preventivos y curativos de determinadas enfermedades de los animales y de la gran importancia de realizarla adecuadamente. De todo ello da cuenta un precioso



José Mª Osa (Oikina) ajustando la herradura (foto Javier Carballo).

Perratzailleak

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

José Mª Izaga

LOS ANIMALES HAN SIDO TRADICIONALMENTE UTILIZADOS POR EL HOMBRE EN EL TRABAJO Y LOS DESPLAZAMIENTOS, PARA LO QUE HA SIDO NECESARIA LA PROTECCIÓN DEL CASCO EN LOS SOLÍPEDOS (CABALLO, ASNO O MULO) Y DE LA PEZUÑA DE LOS BUEYES O LAS VACAS, A FIN DE EVITAR O PALIAR SU DESGASTE. CON ESTA FINALIDAD HAN SIDO DIVERSOS LOS MEDIOS USADOS, SIENDO EL MAS IMPORTANTE LA HERRADURA “PERRA” QUE DEBIDAMENTE SUJETA A LOS PIES Y MANOS TRATA DE MANTENERLAS EN BUENAS CONDICIONES.

libro publicado en 1.760 (“Nueva práctica de herrar”) manifestando que “supongamos que a un hombre se le da el martirio de no calzarse o en habiéndolo hecho no descalzarle nunca un zapato apretado; naturalmente sus uñas al crecer al cabo de algún tiempo tomarían diversas vueltas y revueltas acomodándose violentamente al calzado y causando intensísimos dolores. Lo mismo sucede, pues a los animales con los cascos” añadiendo que, “si un animal no es bien herrado no puede marchar ni servir debidamente”.

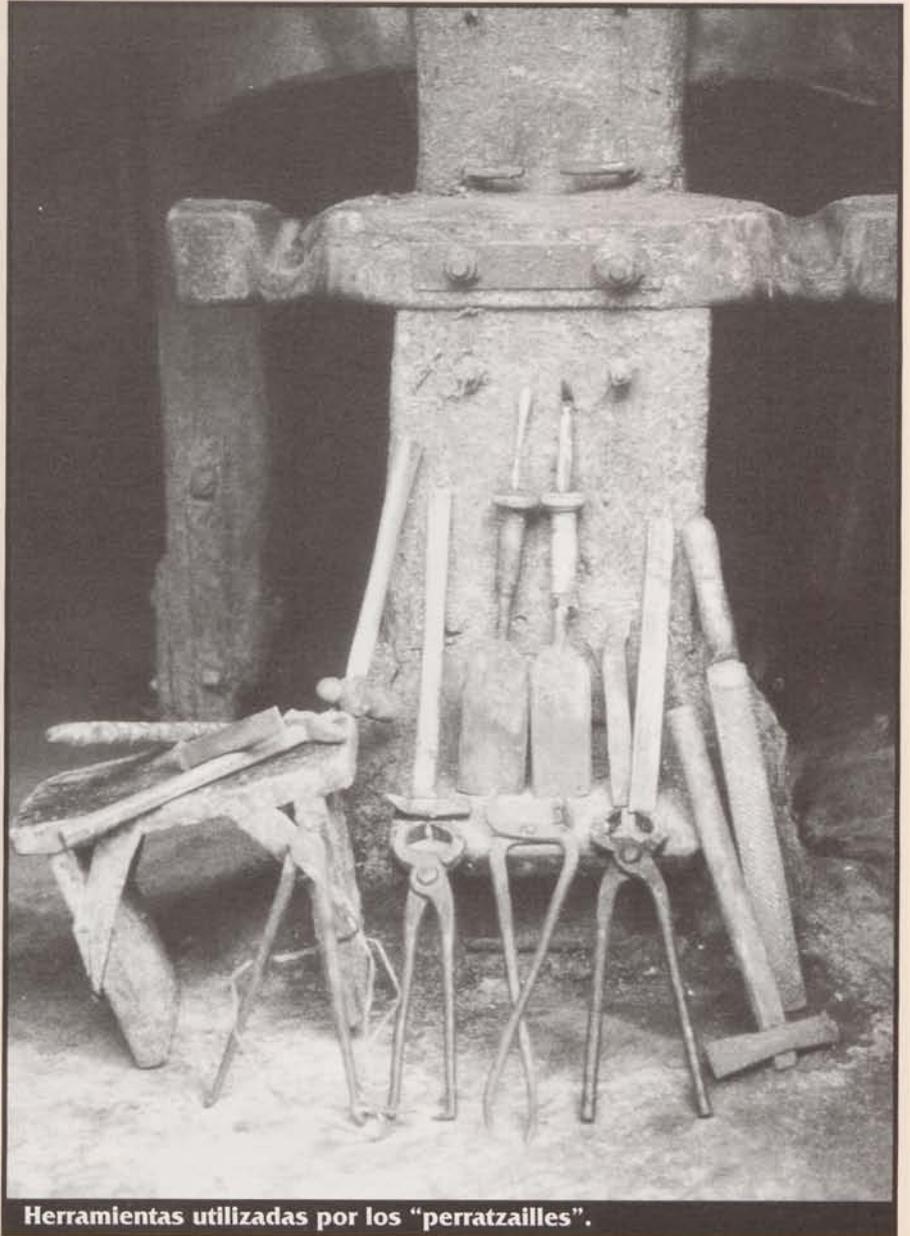
A los pies del ganado

Una vez colocado en vuelo el animal en la instalación de herrar (“el potro”) las operaciones básicas empiezan por quitar las herraduras viejas, para lo que se utilizan escofina “arraspa”, martillo y tenaza. Para ello se enderezan las puntas de los clavos que sobresalen, lo que permite levantar la herradura y su separación del animal.

A continuación el “perratzaile” manejando el pujavante (o cuchilla plana) limpia y nivela el casco o las pezuñas, lo que requiere habilidad y experiencia, y es de gran importancia, ya que de la misma depende que la herradura asiente debidamente.

En esta fase del proceso el herrador examina atentamente si hay indicios de alguna infección. Según Antxon Aguirre Sorondo (Albeitares y herradores) “en caso positivo ha de sangrarse con el bisturí y la “legra”. Se desinfecta con agua oxigenada y se le añade “veteril spray” (antiguamente se desinfectaba con aguarrás para aplicar luego unguento)”.

Después de estas operaciones se procede a la colocación de la nueva herradura que hay que ajustar a las dimensiones exactas del casco o de la pezuña, para lo que tras probar sobre el animal se hacen los ajustes necesarios golpeando las “perrak” sobre un yunque. Una vez lograda la medida adecuada se sujetan definitivamente para lo que se utilizan los caracte-



Herramientas utilizadas por los “perratzailes”.

“El número de “perratzailes” se ha reducido fuertemente durante los últimos años como consecuencia de la caída de la demanda, debido sobre todo a la mecanización de las tareas agrícolas”.

José M^a Osa (Oikina) uno de los buenos "perratazailles" guipuzcoanos, cortando con tenaza las puntas de los clavos salientes (foto Javier Carballo).



rísticos clavos de cabeza piramidal cortándose mediante tenazas las puntas que sobresalen por encima de la pezuña. La última operación es la eliminación mediante tenazas o cuchillas de la parte sobrante de las pezuñas.

Duro aprendizaje

Como otros muchos oficios el de "perratazaille", hace cuatro o cinco décadas se aprendía observando a los que conocían la profesión y ayudándoles en su trabajo, para pasar a realizar las tareas más sencillas y en la medida en que se iba adquiriendo experiencia, realizar los trabajos propios de la profesión. Habitualmente el aprendiz tenía que desplazarse a lugares distintos al de su domicilio habitual, pagándose los viajes y la manutención sin percibir remuneración alguna. Incluso en algunos casos era necesario abonar

la cantidad pactada al enseñante.

La economía de los "perratazailles" no ha sido mejor que la de otros trabajadores, de parecida cualificación profesional, a pesar de

su carácter de autónomos y los riesgos que asumían de poder malherir valiosos animales. A principios de los años cincuenta en Guipúzcoa era habitual el cobro de 4 a 6 pesetas

“La economía de los “perratazailles” no ha sido mejor que la de otros trabajadores, de parecida cualificación profesional, a pesar de su carácter de autónomos y los riesgos que asumían de poder malherir valiosos animales”.

por herradura colocada, lo que hoy puede llegar a 800. Hay que tener en cuenta que esta tarea trabajando pausadamente requiere entre 20 y 25 minutos.

Sus relaciones con los veterinarios en ocasiones no han sido buenas al considerar estos

que les hacían una competencia desleal. En esta circunstancia hay que buscar el origen de la exigencia de una "titulación" para los "perratzailes", algunos de los cuales, a principios de los años cincuenta, tuvieron que someterse a diversas pruebas en Madrid

("allí no había ganado solo preguntas" nos dijo un viejo perratzaile), que una vez superadas les habilitaban para ejercer la profesión lo que siempre era más fácil, si pagaban, como ocurría, una cantidad anual al veterinario local. 📌

La evolución de las instalaciones de herrar

Para el herraje, sobre todo de bueyes, se han utilizado en el pasado instalaciones de madera, donde se sujetaban los animales facilitando el trabajos de los herradores. Su evolución en las últimas décadas ha sido importante.

En los potros tradicionales al animal se le colocaba alrededor de la tripa unas cinchas de cuero y se le sujetaban los cuernos, y las patas traseras y delanteras mediante correas o sogas llamadas "coyundas", para a continuación, levantarlo dejándolo al vuelo, utilizando para ello un torno que se hacía girar y unas cadenas.

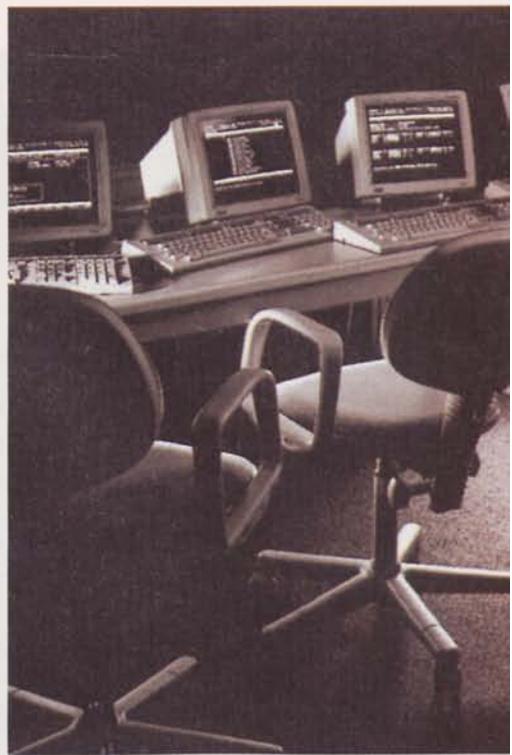
Las instalaciones actuales más avanzadas son de hierro y portátiles y aunque se siguen utilizando las cinchas de cuero y el sistema de elevación, la inmovilización de la cabeza del animal es distinta.

En ambos casos el herrador trabaja con las patas del animal bien sujetas y cuando lo hace en la parte trasera se defiende de las posibles evacuaciones, mediante un saco protector adecuadamente colocado.



EL 50% DE LAS EMPRESAS HA DESAPARECIDO A LOS 5 ó 6 AÑOS DE HABER SIDO CREADAS

No es fácil crear nuevas empresas, y menos si éstas son industriales, que es lo que interesa sobre todo. Y al no crear más empresas tampoco se crea empleo, produciéndose una situación de paro cercano al 23% de la población activa (casi uno por cada cuatro), cuyo resultado agobia a pueblos, familias y, sobre todo, a los propios parados. Cuando se indaga sobre las causas de la situación, y se hace la pregunta concreta de ¿porqué no se crean empresas?, la respuesta que brota espontánea no tiene fácil réplica: "Es que no veo la forma de sacar adelante una empresa obteniendo beneficios". El riesgo a invertir, hacer sacrificios y tener que cerrar las empresas al cabo de unos años, con el descrédito que este fracaso acarrea es, probablemente, la razón esencial por la que no existe empleo suficiente. Esta reacción tan simple viene corroborada por el estudio que la SPRI encomendó a IKEI sobre "Factores de Exito y Fracaso en la Creación de Empresas". Las motivaciones para crear empresas son, sobre todo, la falta de empleo del emprendedor, la realización social -hay que suponer que en este concepto tan extenso se encuentre la idea de acceder a mayores ganancias personales, y la búsqueda de un empleo más satisfactorio. Es muy curioso comprobar que en el Estado español existen 2.460.000 empresas cuyo empleo medio son cuatro personas, mientras en Alemania existen 2.290.000 empresas pero con una media de nueve empleados. Y es que mientras en España el 82% del empleo se halla ocupado en pequeñas empresas, en Alemania este



porcentaje baja al 63. Y en el País Vasco ocurre algo parecido, aunque sólo referido a empresas industriales: la dimensión media es de 5 trabajadores y el 85% del empleo se halla colocado en la pequeña y mediana empresa. Esta es una referencia que dota de menor pujanza y estabilidad al empleo, y es interesante comprobar que, siguiendo a España, Grecia tiene 3 personas por empresa, Italia tiene 4 -igual que España- y Portugal tiene 5.

Pero merece la pena destacar lo que se llama "tasa de supervivencia", que es la proporción de empresas que siguen funcionando después de 3 ó 5 años de haber nacido, y es inversa a la "tasa de mortandad", es decir, el porcentaje que representan las que no duran al pasar ese período, porque desaparecen y mueren. De las empresas industriales que se crearon desde 1980 a 1989 -durante diez años- ya sólo queda el 52,2%; el resto, el 47,8%, ya ha desaparecido. Y existe otro tipo clasificado como de "empresas de servicios industriales" creadas a lo largo del mismo decenio de las que

BEGI

BELARRI

por Uribe



ya sólo queda el 51,6%. Pero estas tasas de "mortandad" no sólo se dan aquí. A los cinco años, en Alemania sólo quedaba el 70% de las que se crearon; en Italia un 54%; en el Reino Unido el 47% y en conjunto de las

"De las empresas industriales que se crearon desde 1980 a 1989 -durante diez años- ya sólo queda el 52,2%; el resto, el 47,8%, ya ha desaparecido."

catorce principales naciones de Europa Occidental la mortandad era el 46%. Puede afirmarse que al cabo de 5 ó 6 años de ponerse en marcha las empresas, sólo quedan en pie la mitad. Y este presentimiento es el que subyace en quienes desean crear empresas, y no lo hacen porque temen el fracaso, así corroborado por la estadística.

CALENTADORES "A TODO GAS"

Poco a poco nos vamos a ir convenciendo de que al ser otros los escenarios competitivos y acceder a dimensiones internacionales, se requieren cambios de mentalidad, aceptación de ciertas reglas universales y pérdida de control pleno de nuestras industrias tradicionales; en este caso la de calentadores, que Fagor viene fabricando desde hace casi cuarenta años, cuando adquirió la mejor tecnología europea de entonces de la empresa belga CONTIGEA, de Bruselas, que vendía los aparatos con la marca Conty.

Las empresas europeas se miran unas a otras, se visitan, se conocen, analizan su respectiva situación, y concluyen que es mejor unir el esfuerzo de dos plantas productivas, de dos capacidades tecnológicas, de dos fuentes de financiación y de dos cuotas de mercado, para renacer, tras su adaptación, como si fuera una nueva, más competitiva, más rentable, más enriquecida técnicamente y con más vitalidad para seguir en la brecha que hay que ir manteniendo abierta en el mercado.

Así lo han pensado FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS, cooperativa de Mondragón, y VAILLANT, perteneciente a la empresa Joh Vaillant GmbH (Sociedad Anónima) alemana que tiene su sede social en la localidad de Remscheid, en Alemania. Fagor Electrodomésticos venderá, unida a Edesa, unos

"La operación de sumar las potencialidades de Vaillant+Fagor se inscribe en la más pura de las fórmulas para lograr economías de escala. Se trata de reducir costes por varias vías".



“Las empresas europeas se miran unas a otras, se visitan, se conocen, analizan su respectiva situación, y concluyen que es mejor unir el esfuerzo de dos plantas productivas para renacer, tras su adaptación, como si fuera una nueva”.

90.000 millones de pesetas al año, mientras Vaillant venderá 160.000 millones con la producción, no sólo de calentadores, sino a través de su fabricación de calderas a gas en la que es notoria su implantación en Europa.

Se trata de llegar para 1998-1999 a la producción de 800.000 calentadores anuales uniendo sus esfuerzos, Fagor+Vaillant, en una planta de Bergara, donde desde hace casi veinte años Fagor producía lavavajillas, fabricación que ahora se ha ubicado en la

planta que Fagor tiene en Garagarza (Mondragón).

La inversión conjunta, realizada al 50% entre ambas partes, ascenderá a unos 3.000 millones de pesetas, incluyéndose la valoración de los inmovilizados que, cada firma, aportará a esta nueva empresa. Al llegar a la cifra prevista de los 800.000 calentadores anuales se espera que esta planta, resultado de una colaboración fructífera, dé ocupación a unas 400 personas, con una creación neta que puede llegar a unos 200 puestos, si se tiene en cuenta que la otra mitad se cubrirá con personal procedente de la planta productiva que Fagor tiene en San Andrés. Los socios cooperativistas que pasen a esta nueva empresa los enviará Fagor en calidad de **personal cedido**, fórmula de transición que se ha habilitado tantas veces para mantener el sistema cooperativo integrado en otro tipo de sociedades, con la mayor garantía posible.

La operación de sumar las potencialidades de Vaillant+Fagor se inscribe en la más pura de las fórmulas para lograr **economías de escala**. Se trata de reducir costes por varias vías. Una, porque al sumar las capacidades de sus cuotas en el mercado los costes fijos de la empresa, en los que se incluyen desde las amortizaciones hasta los costes de personal directivo, disminuyen en relación a cada unidad producida. Otra, en este caso, porque el coste de mano de obra alemana puede llegar a ser un 20% más caro que el de nuestra zona, y mejoraría los costes de personal que tiene Vaillant. Finalmente, la suma de las ventajas de cada proceso productivo, que va desde el diseño al último control, que ambas entidades tienen, al que deben restársele las carencias o “deseconomías”, que también tiene cada una, hará reducir los costes



y, en último término, acceder a ese umbral de rentabilidad inevitable para que esta adaptación sea óptima. La empresa queda en Euskadi y también queda su dirección en perfecta sincronía con la sede de Remscheid, lo que augura, además de éxito, estabilidad a largo plazo.

LOS “PRESUPUESTOS GENERALES DE 1997”

La riqueza generada en todo el Estado, a lo largo del próximo año, alcanzará 78,7 billones de pesetas, y experimentará un crecimiento del PIB (Producto Interior Bruto) del 3% en términos reales y el 6% en términos nominales, es decir, al recoger en este crecimiento la inflación esperada del 2,7% de media anual.

Con relación a esta riqueza, que según Adam Smith equivale al “trabajo anual de cada nación, y es el fondo del que deriva todo el suministro de cosas necesarias y convenientes que la



que se reducirá ésta con carácter general; primero, porque en la mayoría de quienes causan derecho los salarios más altos son los percibidos en los últimos años y, además, porque la actualización que se realiza de año en año de los ejercicios que se tienen en cuenta para hallar la media, al hacerlo en base al índice de coste de vida, se reduce la base de la pensión, ya que la tasa de crecimiento salarial que se ha producido de hecho es mayor que el índice de precios. La segunda, porque el "destope" de las bases de cotización hará que determinados altos cargos coticen más sin que por ello aumente el valor de las pensiones que reciban. La tercera tiene que ver, en el caso de los afiliados a Lagun-Aro, con la Mutua-

lidad de Autónomos, porque las bases de cotización van a aumentar en el 4,4%, mientras sólo aumenta en el 2,6% la pensión máxima: se trata de que esta Mutualidad y la Agraria aporten más al sistema, porque son más deficitarias. Esto va a perjudicar a los afiliados a Lagun-Aro que al ser trabajadores por cuenta ajena, pero no autónomos en sentido estricto, pagan sus cuotas con el mismo rigor de afiliación y tiempo que los trabajadores por cuenta ajena, pero la Mutualidad es deficitaria por la "antiselección" o "selección adversa" que representa el colectivo asociado a esta Mutualidad. Del conjunto de estas ideas lo que interesa destacar es que si la economía no crece lo suficiente, y sin embargo lo hacen a un ritmo del 6 al 7% las pensiones por efecto del aumento de pensionistas al prolongarse la esperanza de vida y otras afiliaciones al sistema, y a su vez, lo hacen las pensiones medias -aquellas que van a disfrutar quienes acceden a la condición de pensionistas en sustitución de quienes fallezcan, que las tienen menores- irá creciendo progresivamente la parte de la riqueza producida por todo el Estado destinada a las pensiones, de modo que, en algún punto, habrá que ponerle límite: en el 9, en el 10 ó en el 11% del PIB. Por esa razón, la solución que se le ha dado hasta el año 2001 no despeja todas las incógnitas -quizás a lo mejor no será ni necesario ni posible- pero lo cierto es que este proceso, por el que cada vez se destina más parte de la riqueza total a pensiones, habría que afrontarlo con criterios de racionalidad que me apresuro a señalar, no deben afectar a un gran porcentaje de pensionistas, actuales o futuros, cuya pensión se halle, por ejemplo, por debajo del doble del salario mínimo interprofesional. **TU**

nación consume anualmente", las pensiones contributivas -aquellas que se pagan a los pensionistas que hayan cotizado- van a costar 7,069 billones de pesetas. No es tanta la preocupación por el crecimiento relativo de las pensiones -menos aún si éstas son bajas- sino por el incontenible avance de la parte que, sobre la riqueza total, se destina en el Estado a las pensiones. Es decir, es más preocupante el dinámico crecimiento que de toda la riqueza se destina a pensiones, porque éstas, de representar el 5,77% del PIB en 1980, han pasado a necesitar el 9,06% del PIB en 1995, y se pretende que en 1997 estas prestaciones contributivas queden en el 9%, esa riqueza que se pretende crear al crecer el 3%.

Como acción precautoria, el Gobierno ya ha decidido adoptar tres medidas que van a provocar cierta contracción del gasto que no pueden pasar desapercibidas. La primera es que aumentarán los años para el cálculo de la "base de pensiones" con lo

"La riqueza generada en todo el Estado, a lo largo del próximo año, alcanzará 78,7 billones de pesetas, y experimentará un crecimiento del PIB (Producto Interior Bruto) del 3% en términos reales".

Aldaketaren aurrean

Aldaketari buruz erraz hitz egiten badugu ere, berari egokitzeak lana ematen digu. Aldaketaren zurrumbilo honetan, zerbaitek sakontzea behar badu, hori hezkuntza-eredua da.

XIX eta XX. mendeen artean nekazaritza eta industriaren artean gertatu zen bezain aldaketa sakona ematen ari da. XXI. mendearen atarian gaudelarik, informatika eta telematika dira transi-

adierazleak izatea. Erakundeen etorkizuneko arrakasta enpresan Giza Baliabideak egoki prestatzean oinarritzen da, eta beraz, benetako ekarpenaren eta ekarpen potentzialaren arteko "gap" a murriztean.

XIX. mendeko industri iraultzan ez bezala, bizi dugun aldaketaren oinarrian ez da teknologia jarri behar, telematikako aurrerapenak handiak diren arren. Aldaketa kulturala da. Jakina,

dago: diferentzia sozioekonomikoak gero eta handiagoak dira, ikuspegi unibertsaletik begira bai ikuspegi indibidualetik begira; estatuak beren mugak mugitzen dituzte; giza zuherria gehiegikeriak egiten ari da ondatsun naturaletan, oreka ekologikoa galduaraziz; boterea, nahiz eta orain arteko sistemarik onenean, demokrazian, oinarrituta egon, fidagarritasuna galtzen ari da.

2020. urteko

zioaren protagonista nagusiak.

Fabrikazio-sistemak menperatzen ditugu. Ekonomi arloko ezagupenak ere oso onak dira. Gure enpresak honako alderdi hauetan ari dira murgiltzen: globalizazioa, kalitatea ziurtatzea, bezeroarekiko arreta, kalitate osoa, estrategiak, teknologiak, lehiakortasuna, emaitzak, ...

Zalantzarik gabe, ahalegin handia egiten ari gara eta, are gehiago, ondo egiten ari gara.

Pertsona, aldaketaren eragile

Dena delarik, hausnartzea merezi duen zalantza bat dago: pertsona? Jakin badakigu aldaketa sortu duena ez dela teknologia; izan ere, horren atzean gizakia dago.

Hori horrela bada, gure erakundeetan pertsonen ematen zaien trataeraz galdetu behar da. Interesgarria izango litzateke pertsonen benetan egiten dutena eta egin ahal dutena neurtzeko

joan den mendean ere gertatu zen aldaketa kulturalik baina gaur egun ez bezala, orduan eta mende honetan zehar, ezagutza teknologikoa oso garrantzitsua izan da, hau da, aurrerapenaren oinarria izan da. Etorkizunak jarrera pertsonalen aldaketarekin jarri gaitu aurrez aurre, gizakiak sortu eta teknologiak eragin duen metamorfosi globaletik ondo ateratzeko. Baina hona hemen gaur egungo paradoxa: maila teknologikoa eta bere "erakusteko", guztiengana heltzeko, "saltzeko" irrika hain handia izanik, iraganeko mugak galdu egin dira. Inoiz baino gehiago gaur egun teknologia guztion eskura dago.

Giza bidegabekeria

Berriz ere, gizakia agertzen zaigun protagonista eta eragile. Bere jarreraren eta hezkuntzaren menpe dago gizadiaren etorkizuna. Izan ere, giza-di hau erronka serio baten aurrean

Bitartean, oposizio bat agertzen ari da, baina ez da iraganen bezala ideia berriena, eskubide-arrazoiei erantzuten ez zaielako, baizik eta terrorismoarena. Terrorismo hori gero eta erabiliagoa, sofistikatuagoa eta beldurgarriagoa da. Horri kontra egiteko hainbat eta hainbat baliabide erabiltzen dira, baina segurtasuna oso ahula da. Apurte egiten den beirazko bola baten antzera txiki-txiki egin daiteke munduaren edozein tokitan.

Segurtasun-neurriek ez diote bakerik ekarriko gizadiari, poliki-poliki justizia egiten ez bada. Dena den, badirudi justizia ez dagoela boterea dutenen helburuetan.

Giza proiektu berria

Gizakiak justizia berria, hezkuntza berria eskatzen du. Guk irakasten dakigu. Gure ikasleek, "beste erremediorik ez dutelako", guk ikas dezaten nahi duguna berenganatzen dakite. 5 bat

lortzen bada, arauak ezartzen dutena ezagutzen dela erakusten da. Trabaz betetako lasterketa da eta horren ostean, nekearen nekez, liburu eta apunteak baztertzea baino ez da gura izaten. Ondoren, lanpostu bat izateko eskubidea dugu, horren bidez ahalik eta gehien bizi, gozatu eta atsedan hartzeko. Lana eta ondo egindako lana bultzatzen dugu, baina zorrotzasunez eta arauak egokituta egindakoa. Horiek

Jarrera hori, bestalde, indarrean dagoen ortodoxia gainditzeko modukoa izan beharko da, ortodoxia horren helburu bakarra ekonomikoa baita. Balore ekonomikoa gizakiaren satisfakziorako faktoreetako bat baino ez da. Eta satisfakzioa da azken helburua, baina sozialki konpartitutako satisfakzioa, hori baino ezin baita izan osoa.

Gaur egungo gizartean ekonomiko-

Hezkuntza

Felix Ormaetxea, HEZIBIDEko zuzendaria

dira gizakiak etorkizunerako behar dituen baloreak. Onak gara irakasten, baina ez da nahikoa.

Hasteko, ikaslea da ikasi behar duena, bere ikaskuntza edo apendizaiaren eragilea. Ikasleen artean bilatzeko, aztertze, jakiteko giro egokia sortu behar da, hau da, lanak eta ikaskuntzak etengabeko aurkikuntza izan behar dute.

Karrera bat egiteko lau urte behar badira, berrogei beharko dira ikasten jarraitzeko eta aldaketei egokitzeko.

Kostatu egingo zaigu hezkuntzaren egungo partehartze-printzipioak gainditzea, besteak beste kultura-izaerako arrazoiengatik, inertzia naturalak eta jarrerak ebaluatzeke zailtasunak daukelako eta hortxe dago koska. Errazena 5 ezagutza-maila ebaluatzea da; zailena, berriz, egungo portaerak etorkizunean profesionaltasun teknikoa eta jarrera aktiboa ekarriko duen jakitea.

ak ez diren baloreez hitz egitea ez zaigu erraza gertatzen, baina behar-beharrezkoa da. Legeria berriaren ondoriozko pedagogia berriak balore horiek edozein hezkuntza-proiekturen helburutzat hartzen dituen arren, asko kostatuko da horiek geletan gauzatzea. Gure hezkuntza-proiektuak, guk geuk egin dugunak, erronka hori bere gain hartu du eta pedagogia berria maila guztietan sartu. Zaila egiten zaigu aurrerapenaren adierazleak aurkitzea, baina azkenean bilatu egingo ditugu saiatzen ari garelako.

Gure proiektuan nabaria dena zera da: datorkigun mutazio sakona pertsonaren jarrera eta baloreak aldatzean oinarritzen dela. 2020. urtea irudikatzeke ahaleginak egiten gara eta ez duela gaurkoaren antzik izango iruditzen zaigu. Ardatza, seguruenik, balorez betetako pertsona izango da eta horien menpe egongo da etorkizuna.

TU



El primer mes, es decir, mes de Agosto, no me entero que estoy jubilada. Ha sido siempre el mes de vacaciones familiares; también este año. Salvo un detalle muy relajante: todos los años, la última semana de vacaciones, me iba entrando poco a poco la "depre": miras el calendario y piensas "me quedan cinco días, quedan cuatro..." Es la cuenta atrás y te va inva-

más, ¡muchos días sin siquiera mirar al calendario y casi sin saber con precisión el día que vives!

Cuando he vuelto a Madrid a mediados de Septiembre, era una sensación como si todos los días fueran sábados y domingos, como un fin de semana sin fin... era una sensación rara por ser nueva.

Y tuve que empezar a reciclarme a

encontraba a las mismas personas: José, abriendo su kiosco de prensa, a quién daba los primeros buenos días, casi con un ojo abierto y otro cerrado; y tres o cuatro personas más, todas serias y de prisa caminando hacia el Metro, algunas veces al equipo de barrenderos y, siempre y en la misma esquina, dos señores esperando al autobús de una empresa.

la postjubilada

Pilar Ortega,



diendo involuntariamente un mal talante que te amarga los últimos días felices de vacaciones.

De alguna forma, la vuelta al trabajo después de las vacaciones, es siempre traumática...

Y eso que en mi caso volvía a un ambiente de trabajo más o menos feliz, donde me sentía a gusto. ¡Qué será pues, volver a un puesto de trabajo, donde te sientas mal por cualquier circunstancia! Porque no encajas con el jefe, con los compañeros... Esa vuelta tiene que ser deprimente.

Pero bueno, volvamos al final de mis primeras vacaciones como jubilada, sin mirar al calendario con amargura, es

mejor, es decir, acostumbrarme a una vida personal más agradable. Ahora estamos acabando Octubre y todavía no me he organizado del todo.

Hay cantidad de matices a descubrir, ante los que me situó con una casi infantil curiosidad y me descubro a mis 62 años, sorprendiéndome alegremente de cosas que para otros, cansados de verlas, no les dan importancia. ¡Es como si fuera un recién llegado a un barrio nuevo!

Por ejemplo: estoy descubriendo mi barrio de las mañanas, totalmente diferente de mi barrio de las tardes.

Yo salía hacia el trabajo a las 7 de la mañana, caminando, porque estaba a 10 minutos de casa. Y siempre me

A esa hora, a las 7 de la mañana, era un barrio silencioso, de personas adultas, caminando solitarias y yo diría que de mal humor... Salvo los coches, siempre veloces y algunos con música alta.

Después volvía a las 4 de la tarde y también era algo poco atractivo, con más personas caminando por la calle, todas serias y desabridas y con más coches veloces.

Algunas volvían del trabajo, como yo, y debían de estar cansadas, igualmente como yo, otras ya habían comido y volvían a su otra media jornada de trabajo.

Siempre tuve la sensación que precisamente el trabajo no les ponía la cara alegre... por lo que he podido observar, lo

mismo al ir que al regresar.

Pero a las 9 de la mañana mi barrio es otro.

¡A esa hora si que hay bullicio, y bullicio vital, alegre...!

En mi barrio hay un Colegio Nacional, una Escuela Profesional de Salesianos y un Colegio de Monjas.

¡A las 9 de la mañana es fabuloso!:

ción

oció jubilada de Fagor Electrodomésticos



Cientos de niños, con cientos de mochilas, de cientos de colores distintos.

A mi me da placer contemplar desde mi ventana ese panorama bullicioso y latente de los niños camino de la escuela, y a veces, salgo a esa hora a la calle con cualquier pretexto o sin pretexto para mezclarme con la chiquillería... me recuerda mi niñez en el pueblo: distinto, pero igual en lo esencial y también bullicioso y alegre.

Amas de casa

Y después viene otro espacio, igual de vital, igual de interesante, no tan bullicioso, porque es ya el que corresponde al mundo adulto: es la hora del mercado.

También casi nuevo para mí, pero muy interesante. El mercado es la tertulia de las amas de casa, y emisora de las noticias más importantes que suceden en el barrio: quién se casa, quién ha tenido un hijo, quién está enfermo, qué nuevo vecino ha llegado y quién precisa ayuda... también se habla de política, de la subida del gas, del Gobierno etc. Es un mundillo casi siempre cordial y amable.

Y luego aprendes la dinámica de la compra, las amas de casa tienen -yo empiezo a tenerlo- unos conocimientos y valores adquiridos formidables. Las amas de casa son economistas, comparadas en diminuto a los economistas de las grandes empresas. ¡Hay que confeccionar el presupuesto familiar como un verdadero Plan de Gestión Empresarial! ¡Con tantas partidas como hay en una casa...!

Hay amas de casa inteligentes y sabias: con no mucho dinero saben confeccionar unos menús familiares completos y nutritivos, compaginando vitaminas y proteínas... Son las menos. ¡Necesitamos las amas de casa de barrios populares más cursillos de nutrición! Claro que siempre nos queda el admirable recurso de Carlos Arguiñano, que ahora sí lo puedo ver de vez en cuando y seguir sus consejos.

En cuanto a las tareas de ama de casa, es contradictorio: una mujer que se ha pasado la mayoría de su vida en un trabajo laboral, al jubilarse y al tener tantas horas para estar en casa, si no tiene descubierto y no valora esta función, puede producirle una crisis depresiva, porque las tareas de casa en verdad pueden llegar a ser monótonas, aburridas, grises... si sólo ven en el horizonte esas tareas diarias...

No es mi caso: podría decir que he cogido esta nueva situación de ama de casa con una cierta curiosidad y con ánimo de enriquecerme y de hacer la

labor cotidiana casera, sobre todo con imaginación y con algo de ilusión...

Y es que después de la jubilación, casi todo puede llegar a ser novedad, si en tí misma has hecho crecer la ilusión por el estreno de una nueva etapa de la vida.

Tiempo libre

He valorado sobre todo mis horas libres: tanto las que paso en casa con mi familia, como las que me he asignado para "los otros" como voluntario en la Acción Social de mi Parroquia.

Las horas libres en casa, para leer, escribir, hacer labor, ver TV y mirar simplemente por la ventana, darme cuenta de cosas sin importancia, percibir las cosas sencillas, pero desbordantes de la vida: que han vuelto las golondrinas, que han crecido unas malvas en un descampado, o que la noche pasada hizo mucho frío y en la calle los charcos están helados... cosas pequeñas, vulgares y hasta tontas, pero maravillosas para mis nuevos ojos de jubilada. No me siento más mayor, algo en mí por dentro se ha rejuvenecido de algún modo misterioso... al hacer de la jubilación una experiencia nueva y renovada, partiendo de mí misma...

Y luego la calma, el sosiego, hacer las cosas pausadamente. Quizás sea ésta una buena condición especialmente de la jubilación: hablar con la vecina sin prisas, las tertulias familiares, pasear, mirar los escaparates, estar leyendo por las noches hasta que te apetezca, o hacer una tarea de casa con tranquilidad.

Es posible que después, cuando pasen algunos años más, vendrán las sombras de la jubilación, cuando nuestro ánimo y nuestras fuerzas comiencen a debilitarse, pero siempre nos quedará la ilusión del grato recuerdo, y, sobre todo, nadie nos podrá quitar algo muy interesante: el dar a los demás de balde la historia de nuestra propia experiencia de la vida. **TU**

Euskadiko Kutxak jada 10.000 milioitik gorako soberakinak ditu



Euskadiko Kutxak, urtealdiaren lehen bederatzita hiletan 10.287 milioi pezetako zerga aurreko emaitzak lortu ditu. Horrek esan nahi du % 28ko

hazkundera izan duela aurreko urteko epealdi berarekin alderatuz gero. Ildo horretatik, urtealdia emaitza oso onekin itxiko dela pentsatzen da, baina seguruenik ez dira aurrikusitakoak bezain emaitza onak izango interes-tasek arestian izan duten jaitsieraren ondorioz.

Negozioaren bilakaera bikaina izan da Enpresa eta Partikularren atal gutzietan. Ildo horretatik, azpimarratze-koak dira sektore pribatuko bezeroengandik jasotako baliabideak, urtearteko

zifretan % 14,9ko hazkundera izan baitute, eta etxebizitza erosteko hipotekamaileguen hedapena, % 16,5eko hazkunderarekin.

Produktuak

Jarduera hedatzen, eta zehazki aurrezki erakartzen, gehien lagundu duten produktuen artean azpimarratze-koa da 55 urte baino gehiagoko bezeroei zuzenduriko Super 55 Libreta. Izan ere, irailean zehar, 100.000 libreten muga gainditu du, opari-eskaintza handia egiteari esker.

Profesional, autonomo eta gremioei zuzenduriko Kontu Profesionalak ere bilakaera oso ona izan du, eta baita Euskadiko Kutxaren partaidetza duen Lagun-Aro Vidak eskainitako produktuek ere; ondorioz, euskal asegurueteen artean duen lehen postua sendotu egin da.



PRIMERA PRENSA TRI-AXIS CONSTRUIDA EN ESPAÑA

Fagor Arrasate envió el mes pasado a su destino la primera prensa GT tri-axis construida en el Estado español. La prensa está dotada del más moderno equipamiento: dos carros de 5000mm sincronizados, tr nsfer electrónico, 10 cojines de alta capacidad, insonorización integral, control por ordenador, cambio de troqueles mediante mesas automáticas... En fin, toda una maravilla de prensa que además se ha fabricado en un plazo récord de 11 meses.

GUINNESS-EAN AZALTZEKO MODUKO PRENTSA

Dagoeneko martxan da Fagor Arrasatek Txinako enpresa bati egindako prentsa. Teknologikoki oso egoki prestatuak badago ere, agian bere tamaina da gauzarik aipagarrienetakoa, dituen neurria izugarritzkoak baitira.

Argazkian azaltzen dena Estatu espainairrean egin den prentsarik handiena dugu eta Txinan instalatutakoen artean hirugarren handiena omen da.



Concluye con éxito los trabajos de piedra natural del nuevo Palacio de Justicia de Durango y de Eroski Albacete. Ambas obras han supuesto una facturación de 100 millones de pesetas.

COVIMAR remata sus obras

COVIMAR, cooperativa perteneciente a la División de Construcción de MCC, ha concluido recientemente los trabajos de piedra natural en el nuevo Palacio de Justicia de Durango y en el centro comercial Albacenter que el Grupo Eroski ha construido en Albacete.

Se trata de dos obras de especial relevancia para COVIMAR que en conjunto han supuesto una facturación de 100 millones de pesetas.

Palacio de Justicia de Durango

El nuevo Palacio de Justicia de la población vizcaína es uno de los más importantes edificios promovidos por la Consejería de Interior del Gobierno Vasco hasta la fecha, adjudicado por la Empresa Fomento de Construcciones y Contratas. Situado en el centro neurálgico de Durango, ha supuesto un gran reto técnico para COVIMAR, al haber abordado y resuelto la colocación de más de 3000 m² de aplacados de piedra natural caliza mediante la aplicación de una nueva técnica denominada "fachada ventilada".

Asimismo, COVIMAR también ha participado en la decoración interior del edificio con la instalación de 1200 m² de distintos tipos de mármoles.

Centro Comercial Albacenter

Por lo que respecta al centro comercial Albacenter, que el Grupo Eroski ha



construido en la ciudad manchega, el reto para COVIMAR en esta obra ha consistido en colocar 5000 m² de solados de granito en un tiempo récord de ocho semanas.

La obra le fue adjudicada por la empresa Auxini y se enmarca en la tendencia de introducir piedra natural en las zonas nobles de los centros comerciales.

Otras obras

Por otro lado, entre los proyectos más relevantes en los que la cooperativa de Amorebieta está trabajando en la actualidad destacan la reforma del Palacio de Justicia de Bilbao, el aulario de la Universidad del País Vasco (Leioa), la plaza de Moyua

en Bilbao, y la rehabilitación de los cuarteles de Flandes en el campus de Alava en Vitoria, sin olvidar importantes edificios de viviendas a lo largo y ancho del País Vasco.

Como consecuencia de la nutrida cartera de trabajos pendientes, COVIMAR prevé conseguir al final del presente ejercicio un incremento en su volumen de facturación del 30% sobre el ejercicio anterior.



ZUBIOLA obtiene el ISO 9001



La Cooperativa ZUBIOLA, integrada en la División de Bienes de Equipo I de MCC, ha obtenido recientemente el Certificado de Calidad de Empresa según la norma internacional ISO 9001 que otorga AENOR.

La concesión de esta acreditación significa que los procesos incorporados por ZUBIOLA en su planta de Azpeitia garantizan de forma eficaz una gestión de calidad global de la empresa.

ZUBIOLA, cuya actividad se orienta

al mercado de la herramienta de corte para la madera, es la primera empresa del sector que consigue este exigente certificado a nivel del Estado español y de la Comunidad Autónoma Vasca.

La obtención de este certificado ha sido fruto de la apuesta decidida que ZUBIOLA realizó hace ya tres años, cuando decidió abordar diferentes proyectos para la optimización de la calidad de sus productos y procesos en colaboración con IKERLAN. Y por supuesto, a la colaboración de sus 46 trabajadores, que han sabido interpretar correctamente las directrices para su consecución.

La facturación de ZUBIOLA prevista para este año rondará los 450 millones de pesetas, de los que el 20 % corresponderán a ventas realizadas al exterior.

Zorionak "Zubiolar" guztiei!

ORONA equipa el centro comercial ARCCO



La Cooperativa ORONA, integrada en la División de Construcción de MCC, ha instalado diverso

equipamiento en el recientemente inaugurado centro comercial Arcco de Donostia.

En total han sido 8 escaleras mecánicas, 5 ascensores, un mon-

ta-cargas y 7 puertas automáticas. Las escaleras mecánicas instaladas pueden soportar un tráfico de cerca de

7000 personas por hora y se han montado de dos a dos con el fin de poder comunicar las distintas plantas comerciales entre sí. El conjunto de ascensores incluye uno panorámico con capacidad para 10 personas que comunica las cuatro plantas comerciales del edificio; tres ascensores en batería que unen la planta de alimentación con las dos plantas de garaje; y uno más en la entrada del centro que da servicio a las seis plantas del edificio.

Asimismo, la cooperativa de Hernani ha instalado dos montacargas -uno de 2500 Kgs. y otro de 1500 kgs.- y siete puertas de tráfico peatonal situadas en los tres accesos públicos del edificio desde la calle.

Nuevos proyectos internacionales para IKERLAN e IDEKO



Los centros de investigación IKERLAN e IDEKO participan en dos programas internacionales aprobados recientemente en el programa de investigación y desarrollo tecnológico de la Unión Europea.

Proyecto DICE

Se trata de un proyecto domótico que pretende mejorar el control de los calentadores de agua eléctricos, así como su integración en el estándar de comunicación EHS (European Home System) promovido por la UE.

El presupuesto total para el año y medio que durará el proyecto es de 2,35 millones de ecus (378 millones de pesetas) y será llevado a cabo por el consorcio formado por las empresas Alcatel Mietec, Bioingeniería Aragonesa, SGS-Thomson, EA Technology, EDF,

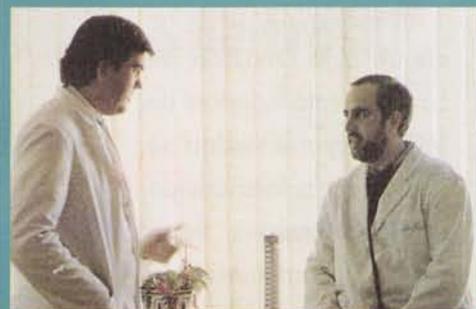
Helgeco, Trialog e IKERLAN.

Proyecto SISOM

Aborda la mejora del ratio de ocupación de la maquinaria mediante el desarrollo de un entorno de ayuda al operario en la gestión de los medios productivos. Su finalidad es reducir drásticamente las causas que provocan las paradas de las máquinas, y que generalmente son debidas a las averías y a la pérdida de calidad del producto.

El presupuesto global del proyecto alcanza la cifra de 5,2 millones de ecus (837 millones de pesetas) para los tres años de duración previstos y cuenta para su realización con un consorcio formado por las empresas DANOBAT, LKS CONSULTORES, PSA, Technilog y los centros de investigación tecnológica IDEKO e IKERLAN.

Lagun-Aro y el Servicio Navarro de Salud firman un convenio sobre Asistencia Sanitaria



Lagun-Aro EPSV y el Servicio Navarro de Salud Osasunbidea, han firmado recientemente un convenio sobre asistencia sanitaria para residentes en Navarra, que previsiblemente entrará en vigor a partir del próximo 1 de enero de 1997.

Este convenio supone un refuerzo a la atención sanitaria que venía prestándose a través del cuadro médico de Lagun-Aro. Una vez entrado en vigor el convenio, previsiblemente a partir del 1 de enero de 1997, se podrá seguir utilizando el cuadro médico para especialidades e ingresos hospitalarios, aunque no para atención primaria (medicina general, practicantes y pediatría), que será prestada por Osasunbidea.

Servicios sanitarios concertados

Los servicios concertados con Osasunbidea pueden ser, en régimen de hospitalización y ambulatorio, los siguientes: atención primaria, hospitalización, consultas externas hospitalarias y de asistencia especializada, otros servicios y técnicas diagnósticas, y por último, atención de crónicos en los programas sanitarios establecidos en la comunidad (diabéticos, bronquíticos, hipertensos...).

El pasado mes de setiembre estrenó sus instalaciones en el polígono industrial Ibarluze de la localidad guipuzcoana.

OIARSO se traslada a Hernani

La cooperativa OIARSO, perteneciente a la División de Equipamiento Industrial de MCC, cuya actividad se centra en la fabricación de material médico de un solo uso, estrenó el pasado mes de setiembre sus nuevas instalaciones en el polígono Ibarluze de Hernani.



Aprovechando el parón vacacional, durante el mes de agosto se procedió al traslado definitivo de su antigua

alcalde de Hernani y el presidente del Consejo General de la Corporación MCC, Antonio Cancelo.



fábrica en Oiartzun a su nuevo destino en la localidad de Hernani. La operación ha sido todo un éxito, ya que se ha realizado sin pérdida de ningún día de producción.

Sin embargo, la inauguración oficial de las nuevas instalaciones se postpuso hasta el día 17 de este mes de octubre. En dicho acto estuvieron, entre otros, el

médico de un solo uso), que requiere una rigurosa homologación por parte del Ministerio de Sanidad, con fecha límite el 14 de junio de 1998. Por otro lado, otra de las razones del traslado ha sido la imagen a transmitir al segmento de fabricación a terceros (normalmente multinacionales del sector farmacéutico), que realizan homologa-

ciones-validaciones de los proveedores, equivalentes a los de otros sectores, y que en los escasos 700 m² de la antigua planta de Oiartzun, al margen de las dificultades de espacio y las deficiencias de imagen, difícilmente se hubieran podido conseguir.

Por último, la necesidad de dotarse de espacio ha

sido otro de los argumentos determinantes para el traslado, ya que las nuevas instalaciones han permitido dar respuesta a los incrementos de actividad habidos y que han supuesto triplicar la de hace seis años.

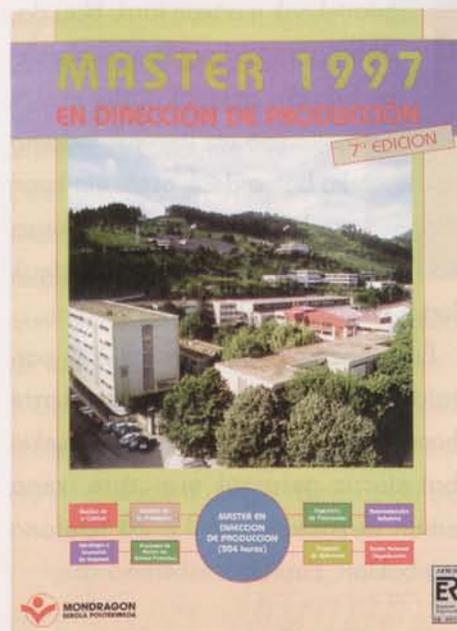
Asimismo, destaca en la planta la instalación de una Sala Blanca de 500 m², clase 10.000, con evaluación permanente de la calidad del aire, que está siendo motivo de satisfacción para los primeros clientes que la han visitado.

Las nuevas instalaciones han supuesto una inversión que se acerca a los 300 millones de pesetas, cifra de consideración teniendo en cuenta que OIARSO pretende facturar en el presente ejercicio en torno a los 600 millones de pesetas, con cifras crecientes en los mercados exteriores.

En otro orden de cosas cabe indicar que OIARSO ha superado ya las auditorías realizadas por AENOR para la obtención de la Certificación de Empresa ISO 9000.

Tendrá una duración de 504 horas y está dirigido a directores de producción y a técnicos del área industrial.

VII edición del Máster en Dirección de Producción



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

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

ducción.

Programa

Con un permanente enfoque de empresa orientada al cliente, el programa recoge la filosofía de la Producción Ajustada y las técnicas y herramientas específicas para ello. El máster se desarrolla a través de módulos temáticos en los que además de las exposiciones teóricas de tipo conceptual se analizan a través de casos prácticos, visitas técnicas, y aplicaciones reales la problemática propia de las empresas de nuestro entorno y las dificultades más frecuentes, así como el modo de resolverlas.

Plazas limitadas

La duración del programa será de 504 horas, 384 lectivas y 120 para la realización del proyecto. El número de plazas está limitado a un máximo de 20 alumnos y las personas interesadas en realizarlo deberán cursar la solicitud preparada al efecto y presentarla en Mondragón Eskola Politeknikoa antes del próximo 29 de noviembre.

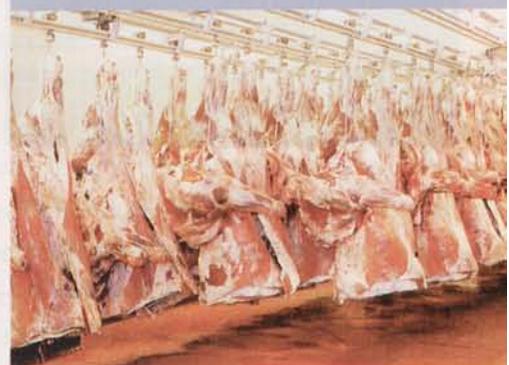
Para la obtención del título "Máster en Dirección de Producción" será condición "sine qua non" haber asistido como mínimo a un 80 % de las sesiones, superar las evaluaciones correspondientes y presentar un proyecto práctico de aplicación industrial.

Las personas o empresas interesadas que deseen inscribirse o solicitar más

30 empresas ganaderas desarrollan la calidad de la carne de Eroski

Más de 30 agrupaciones ganaderas del Estado español, entre las que destacan cooperativas de ganaderos del País Vasco y Navarra, han reiterado su firme voluntad de mantener los niveles de calidad de la carne de ternera natural comercializada por los establecimientos del Grupo Eroski que obtuvo hace algunos meses la certificación ISO 9002 de AENOR.

Este reconocimiento de una entidad independiente como AENOR ha sido un espaldarazo para estos ganaderos que optaron junto con el grupo Eroski, hace ahora más de tres años, por primar la alimentación natural de las reses y la exigencia mutua de unos controles rigurosos. Las ganaderías seleccionadas por el grupo Eroski reúnen dos características principales: por un lado que eran ganaderos de Euskadi y la aceptación de severos controles de la alimentación natural.



kooperatibet

Elkarte honek urriaren 9an egin zuen bere batzar sortzailea. Euskara lan munduen bultzatzeko asmoz jaio berri da.

EUSKALAN jaio da

Iragarrita zegoen bezala pasa den urriaren 9an egin zen Arrasateko Amaia Antzokian EUSKALANen batzar sortzailea. Dagoeneko beraz, ekitaldi ofizialaren ostean, martxan da euskara lan munduan bultzatzeko elkarteak.

Kontuz, ez pentsa banaka batzuen burutazioa izan dela horrelako elkarte sortzearen ideia. 1200 langilek EUSKALANek dituen helburu eta konpromisoekin bat zetorrela adierazi zuen 1997rako egitasmoa 1000 partaide biltzea zen; Deba garaiko 56 enpresa ezberdineko ordezkariak izan ziren ekitaldian, eta guztira 300 bat euskaltzale



bildu zen batzar sortzaile honetan.

Datoak besterik ez dira, baina datu simple hauek inizatiba honek duen benetazko laguntza eta garrantzia neuritzen dute.

Batzarra bestela ondo joan zen. Jose Ramon Elorzari egokitu zitzaion batzarra zuzentzeko ardura, izan ere bera da elkarteak duen lehenengo lehendakaria. Berorrek azaldu zuen elkartearen zergatiak eta helburu nagusiak.

Helburuak

EUSKALANek dituen helburuak zerrenda batean goitik behera idatziz gero orribetea egingo genuke, baina egia esanda helburu bakarra du: euskara lan munduan erabili ahal izateko beharrezko bitartekoak martxan jarri. Hau da, Deba garaiko langile euskaltzaleak biltzeko aukerak sortu, euskararekiko motibazio eta jarrerak indartu, enpresateko batzordeak osatu eta koordinatu, izandako esperientziei buruzko informazioa zabaldu, baliabideak lortu, hizkuntz aholkularitza eskaini...

Esan bezala, dagoeneko 1200 partaide dauzka jaio berri den elkarte honek. EUSKALANek dituen helburuekin bat etorritik gero zuk ere zure izena eman dezakezu 77 12 28 telefono zenbakian. Euskarak eskertuko dizu!

La inversión realizada ha rondado los 500 millones de pesetas. El supermercado da empleo a 60 nuevos socios cooperativistas.

El Grupo Eroski abre un CONSUM en el Arcco de Donostia

ki ha instalado en dicho centro.

Este supermercado tiene una superficie de 2700 m², de los que casi 2000 se destinan a la superficie de sala de ventas, con un total de 13 cajas de salida. La apertura de este supermercado ha supuesto la creación de 60 empleos directos y la inversión total realizada ronda los 500 millones de pesetas. Situado en la planta sótano del centro comercial, dispone de más de 100 plazas de aparcamiento para sus clientes, si bien el centro comercial Arcco ofrecerá a sus visitantes y clientes otras

tantas, completando un total de 225 plazas de parking.

Una de las características distintivas de este Consum es que estará dedicado casi con exclusividad a la venta de productos de alimentación, ofreciendo un horario continuado de venta al público de 12 horas. Asimismo ofrecerá un servicio a domicilio de las compras, la sección de panadería contará con horno propio, y con una gran variedad de los llamados productos emergentes, como son la bodega de vinos, los productos de dietética y parafarmacia.



Coincidiendo con la inauguración oficial del centro comercial Arcco de Donostia a primeros del mes de octubre, abrió sus puertas el nuevo Consum que la cooperativa Eros-

Constituida la Agrupación de Automoción

El pasado mes de julio, y tras un proceso de reflexión que comenzó en julio de 1995, se constituyó formalmente la Agrupación de Automoción. Las empresas integradas en esta Agrupación son Batz Sistemas, Cikautxo, Fagor Ederlan, Maier, Mapsa y Matriplast; y además las participadas V. Luzuriaga y FPK, aunque éstas sin formar parte jurídica de la misma.

Con la celebración de su asamblea constituyente, la nueva Agrupación inició su andadura con la aprobación de



Cikautxo, dos de Maier, uno de Batz y uno de Mapsa.

La Agrupación nace como resultado de la voluntad de anar intereses de las empresas integradas en ella, que tras un largo proceso de reflexión han trazado la orientación estratégica en la que desean avanzar.

La División de Automoción vendió el pasado año

los correspondientes estatutos y la elección del Consejo Rector. Dicho Consejo Rector, que presidirá Juan José Ansoategui, estará formado por cuatro miembros de Fagor Ederlan, dos de

54.000 millones de pesetas de los cuales el 56% fueran ventas al exterior. Las previsiones para este año estiman unas ventas que rondarán los 60.000 millones de pesetas.

Nos han visitado...



DAEWOOko presidentea

Pasa den irailaren 16an DAEWOOko presidentea den Kim jauna etorri zitzaigun bisitan. Oso bitxia suertatu zen bisitaldia, izan ere helikopteroz iritsi baitzen MCC Arrasaten dituen bulego nagusietara. Berarekin batera Daewooke beste zuzendari batzuk etorri ziren, Eusko Jaurlaritzako ordezkariak eta beste enpresetako arduradunak.

Helburua gure Korporazioa gertutik ezagutzea izan zen eta horretarako hainbat lan bilera egiteaz aparte Ikerlan ikerketa zentroa eta Fagor Ederlanek Aretxabaletan duen lan-tegian izan zen.



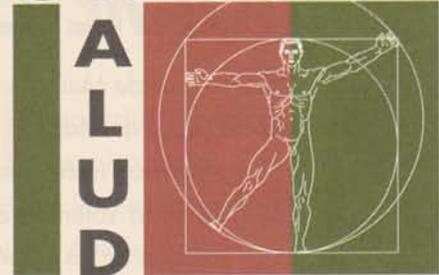
Hegoafrikako ordezkariak

Hauk ere hile honetan izan ditugu bisitan. Enbaxadorekin batera Hegoafrikako Urresoro Estatuaren ordezkariak izan ziren MCCko bulegoetan.

Enbaxadorea, Marais jaunak, ederki asko ezagutzen du gure Esperientzia eta Hegoafrikan kooperatibak egiteko asmotan dabilenez hona ekarri zituen bere herrikideak MCCko errealitatearen nondik norakoak ezagutzeko.

Presaka etorri ziren eta Ikerlan eta Otalaran parada egin eta gero Gasteiz aldera abiatu ziren, Ardanza lehendakariarekin zita bait zeukaten egun horretan bertan.

OSASUNA



Futbito, o el pequeño futbolista que todos llevamos dentro

Escribir sobre el "supermegapRACTICADO" deporte del futbito supone una terrible responsabilidad ya que estás hablando de miles de personas.

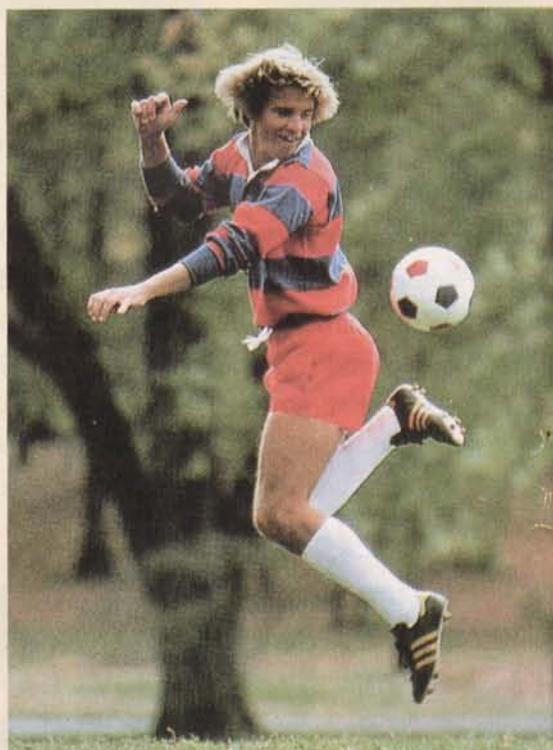
Nuestro objetivo no es caer en tópicos inevitables de la generalidad sino meditar al respecto contigo, sabiendo que participas en uno de los múltiples campeonatos "inter-algo" ó que juegas con los amigos " todos los miércoles a las 8 " .

Te diremos lo que nos gusta y no nos gusta del futbito.

Partimos de la base de los artículos que preceden a éste y que versan sobre las buenas normas de la actividad física y el deporte como instrumento de mejora de nuestra, tu salud.

¿ Qué no nos gusta del futbito?

1.- Que se realiza sin una previa preparación (condición) física, y el futbito requiere cambios bruscos de intensidad física con exigencias repentinas al corazón,... lo que va contra las buenas normas... (Observarse los colo-



retes y demás enrojecimientos, el pulso y otros síntomas después del partido).

2.- Que esa misma falta de entrenamiento (sedentarismo según casos) y ese mismo requerimiento de cambios bruscos de intensidad repercute sobre nuestros tendones, músculos, ligamentos y articulaciones, recargándolas y mace-rándolas en ácido láctico,... lo que va en contra de las buenas normas... (Sentirse las agujetas y otros dolores y sensaciones después del partido).

3.- Que por las dos razones anteriores y otras brusquedades que no entran

en este artículo (por espacio) lo convierten en un pozo sin fondo de lesiones agudas y crónicas que hacen las delicias de médicos deportivos y de cabecera, traumatólogos, enfermeras, fisioterapeutas, farmacéuticos, radiólogos,... lo que va en contra de las buenas normas. (Refrescarse la memoria).

4.- Que por la subcultura social (infra-cultura deportiva) que rodea al futbito es un deporte donde nos reflejamos en lo que fuimos (con 14 años) cuando podíamos jugar sin calentar , sin estirar, sin enfriar, sin moderarnos en las

Errores

- **Resulta de vital importancia el desarrollar un calentamiento previo adecuado al esfuerzo que se va a realizar. Empezaremos con una carrera continua, después realizaremos un calentamiento articular a la vez que unos estiramientos y por último, nuevas carreras con ligeros cambios de ritmo e intensidad.**
- **Sería conveniente que la edad y preparación física de todos los jugadores del partido fuese similar para evitar sobreesfuerzos en los menos preparados.**
- **Tenemos que tener mucho cuidado a la hora de elegir las zapatillas que vamos a utilizar, tienen que ser apropiadas a las características de nuestro cuerpo y**

akako berriak

carreras imposibles ni en las jugadas milagrosas, sin beber agua o líquidos antes y después (sin alcohol),... lo que por cuarta vez va contra las buenas normas. (Acordarse lo "hecho polvo" que acabas después del partido).

5.- Y por quinta y última vez, lo que va en contra de las buenas normas, es que sólo juegas una vez por semana de no todas las semanas de no todos los meses y además, no haces apenas nada más de actividad física.

¿Qué nos gusta del futbito?

Que es un deporte maravilloso para practicar, bonito, divertido y que potencialmente cuenta con múltiples y variados beneficios para nuestro bienestar físico, psíquico y social (lo que es lo mismo que nuestra, tu salud):

1.- Psicológicos: descargas tensiones acumuladas contra tu jefe o el vecino del tercero que toca el fagot a las 8 los

domingos en cada balonazo que propinas; te reencuentras con lo lúdico, con el divertimento pretérito, con el juego; te abstraes , te olvidas en cada jugada que máquinas de lo que no te gusta en tu entorno; quemas sanamente tu necesidad competitiva.

2.- Sociales: el juego en equipo y contra el equipo (las risas, los enfados cariñosos cuando no te pasan y estabas en jiposición!!!, la sensación del gol metido o encajado,...); la ducha, con sus comentarios a las jugadas, a los contrarios, a los michelines propios y ajenos; bromas de turno; el ¿ para cuándo la próxima cena ?; ganar- perder con dignidad.

3.- Físicos: desarrolla y tonifica (siempre que se estire adecuadamente) el tren inferior: cuádriceps, isquiotibiales, glúteos,...; mejora nuestra coordinación psicomotriz (eso que se pierde cuando se ingiere más alcohol de la cuenta) haciéndonos más habilidosos y ricos en nuestros movimientos; mejora la velocidad, la resistencia, la fuerza,...

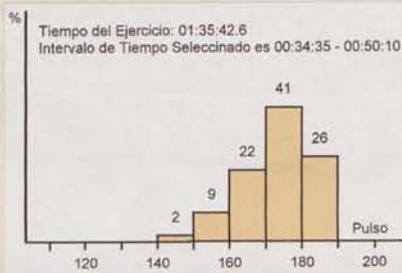
Incluso somos capaces de admitir, con muchísimas reticencias y peros, que mejora la función cardiovascular y respiratoria, siempre y cuando y va en serio, tengas en cuenta este último consejo: Por favor no dejes el futbito, pero además... haz deporte.

al las del terreno en el que se va a desarrollar el juego.

- Antes de realizar cualquier actividad y por supuesto, jugar a futbito, es conveniente realizar un completo reconocimiento médico..

Consejos

- No debemos someter a nuestro cuerpo a esfuerzos para los que no está preparado
- Hay que evitar parar de forma brusca al acabar el partido. (Es conveniente realizar unos ejercicios de vuelta a la calma).
- Seguir participando en el juego a pesar de haber sufrido alguna molestia o posible lesión (tirones, esguinces,...).

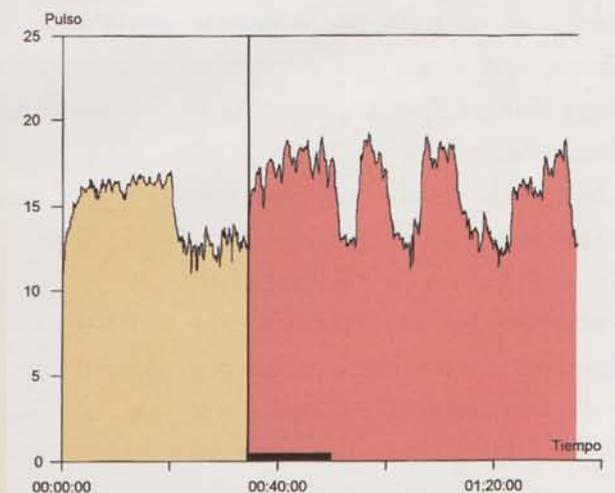


INTERPRETACIÓN DE LAS GRÁFICAS

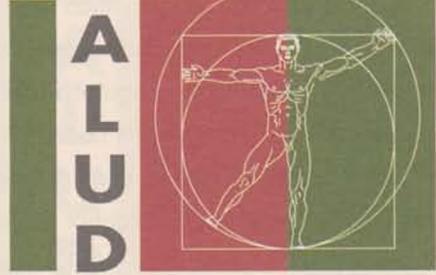
La gráfica que presentamos corresponde a un partido de futbito precedido por un correcto calentamiento. Ambas partes están diferenciadas por una raya vertical que las separa. A partir de esta raya vertical es cuando se desarrolla el partido de futbito que, como podemos ver, tiene tres momentos de descanso o sustitución del sujeto por un compañero.

De forma orientativa hemos seleccionado (trazado negro horizontal) uno de esos intervalos de esfuerzo durante el partido de una hora. Si observamos la distribución de pulsaciones en este intervalo de esfuerzo (unos 15 min.) podemos observar que un 89% del tiempo se desarrolla en mas de 160 pulsaciones por minuto y lo que es más importante, un 41% entre 170-180 pulsaciones por minuto.

Si además, tenemos en cuenta que se trata de una persona joven de 26 años acostumbrada a realizar actividad física de forma regular, ¿no lo consideran " un poco fuerte" para correr detrás de un balón?.



OSASUNA



El "recetazo"

Antes fue el "medicamento", ahora es el "recetazo". Las recetas se han puesto de moda. Además de pagar un buen porcentaje del espécimen para gloria y engorde de farmacéuticos y laboratorios, pronto habrá que pagar una tasa por cada receta por aquello de Maastricht. La TPM (Tasa Para Maastricht) nos va a dejar las cartaras más flacas que las vacas sagradas de la India. Alguien se está poniendo las botas, diría un mal pensado.

Claro que todavía la cosa no está clara, este gobierno es el gobierno del amago, parece que

va a tirar pero no tira, se dedica fundamentalmente a amagar, a ver qué pasa. Luego sí, nos va a amargar a todos con las dichosas tasas para Maastricht.

Pero ¿sabe usted., amigo lector, el origen de las recetas? Muy probablemente ni siquiera los médicos saben exactamente qué están haciendo cuando ponen D o Dp o algo parecido a una R, encabezando las recetas. Estos extraños signos los venimos poniendo los médicos desde la época de los

egipcios.

Y cuando los médicos egipcios hacían sus prescripciones, no ponían ni una R, ni un Dp ni una D. Los médicos egipcios colocaban siempre el signo de Horus para invocar el favor de la divinidad.

Horus, el dios halcón, el dios protec-

fue perdiendo su forma original, y así en el medievo, los médicos lo interpretaban erróneamente y escribían una especie de R que en latín quería decir "Recipe", entréguese, y que iba dirigida al boticario que tenía que elaborar el medicamento o pócima. En aquella época, y hasta hace unas décadas, el

latín era el idioma utilizado por todos los textos médicos.

Mucho después de perderse el latín como lengua médica se ha seguido utilizando esta inicial, si bien actualmente se ha sustituido por la D, "despáche-se". Pero en el fondo los médicos seguimos



egipcios, se le representaba en la escritura jeroglífica como un ojo sostenido por dos rayas en ángulo que se asemejaban a las patas del ave.



Posteriormente los griegos, que aprendieron mucho de los egipcios, siguieron poniendo el simbolito sin saber exactamente lo que significaba.

Con el paso del tiempo el símbolo

invocando al dios egipcio cuando ponemos la D. Al dios egipcio y a todas las deidades. Los dioses protejan al paciente. No sólo tiene la desgracia de estar enfermo, sino que además le van a estrujar el bolsillo como si fuese un limón. Y la cosa no ha hecho más que empezar. A este paso hasta los saludables vamos a tener que pagar una tasa, tasa por estar sano. La cuestión es que todos paguemos. La salud no tiene precio, pero la Sanidad tiene un coste.

Eroski Taldeak 5000 milioko inbertsioak egin ditu Albacenter izeneko merkatal zentroan

ere hipermerkatu honetaz gain Ciudad Real eta Guadalajarako hipermerkatuak aspaldi ari baitira lanean. Komunitate honetan 13.000 milioko inbertsioak egin ditu dagoeneko Eroski Taldeak eta 500 lanpostu baino gehiago sortu ditu.

1991 eta 1995 bitartean Eroski Taldeak eginiko inbertsioak 114.223 milioi pezetakoak izan dira eta inbertsio hauek ia 5000 lanpostu sorrarazi dituzte.

Hile honetan ireki behar zituen bere atea Albacenter izeneko merkatal zentroa. 37.000 metro karratuko azalera izango ditu eta bertan 62 denda ezarriko dira. Eta Eroski Taldeak hipermerkatua irekiko du Albaceterko merkatal zentro horretan.

Horrela bada, Eroski Taldeak Gaztela-Mantxako banakuntza sektoreko liderra bihurtzen da, izan

La pasión de mejorar

*Si seguimos igual, sólo
conseguiremos lo mismo*

A través de este libro, Eugenio Ibarzabal nos da las pautas para conocer lo mejor de nosotros mismos. Este libro es una inyección de ánimo para recuperar la confianza en el ser humano, emprender el camino de la mejora personal y consolidar el trabajo en

equipo, ofreciendo cambios de paradigma que generarán, sin dudar, nuevas pautas de comportamiento entre sus lectores.

"La pasión de mejorar" es una auténtica carta de mejora, aplicable no sólo al mundo estrictamente personal, sino también al educativo y empresarial, toda vez que presenta claves positivas que pueden ser aprovechadas por cualquier tipo de organización.

Su autor, Eugenio Ibarzabal, estudió Ciencias Económicas en Bilbao, pero su vida profesional ha estado ligada al mundo de los medios de comunicación, a la educación y a otros ámbitos sociológicos. Es también autor de la novela "La trampa" y del libro "Así piensan los vascos".

CARTAS

Vacaciones - trabajo: ¿invertir las prioridades?

La actividad del mundo del electrodoméstico está tocada del ala desde hace tiempo. Y nosotros con ella. Es la sobreoferta.

Nuestros planes de gestión, desde hace tiempo tensos y exigentes, suspiran por lograr un 1,5% de beneficios sobre ventas y el umbral de rentabilidad se encuentra demasiado cerca del cumplimiento, al 100%, de las ventas previstas y éstas, con los márgenes esperados.

La competencia es cada vez más amplia, agresiva, competitiva y por desgracia, (léase Daewoo), más próxima.

A pesar de ello y en la casi totalidad de nuestras empresas, condicionamos las fabricaciones de junio, julio y setiembre cuando menos, para poder disfrutar todos al mismo tiempo, de un mes de vacaciones "de un tirón".

Durante junio y julio, inflamamos nuestros "stocks" al máximo para evitar que puedan perderse ventas en agosto... y dedicamos el mes de setiembre a tratar de corregir las roturas de "stocks" de ciertos productos y a "digerir" el exceso en otros.

Resumiendo: fabricaciones y "stocks" excesivos durante tres meses y a la vuelta de vacaciones, "stocks" indeseados de los modelos menos demandados, con carencias a cubrir con urgencia de los productos más vendidos. Dos importantes exámenes para setiembre.

¿Podemos seguir permitiéndonos esos lujos cuando estamos siempre rozando los números rojos? Practicar el avestruzismo nos está pasando factura, y grande. Debemos convencernos de que no podemos tener cerradas las plantas durante un mes (el 8% del año) ni inflar "stocks" durante el 25% del mismo.

Por ello, opino que debemos invertir los términos actuales y supeditar las vacaciones a las necesidades empresariales. Esto, no nos solucionará todos los problemas, pero será una buena ayuda. Nuestros competidores lo hacen.

¡Cuanto antes, mejor! Nos va demasiado en ello.

Socio nº 7140 de Fagor Electrodomésticos

Es nuestro hombre en Alemania. Activo y metódico, habla cuatro idiomas, y conoce medio mundo. Se rinde ante los encantos de la cocina vasca.

J. M. F.

Dígame Karl ¿a qué se dedica?

Soy gerente de Fagor Industriecommerz GmbH en Alemania.

¿GmbH?

Sociedad de Responsabilidad Limitada. Los socios son Fagor Ederlan, Copreci, Fagor Automation y Fagor Arrasate. También soy gerente de Copreci Alemania.

¿Cuánto tiempo lleva en esto?

Hace 20 años que comencé con este negocio, sentando las bases de lo que hoy significa Fagor en Alemania en diversas disciplinas.

¿Cómo aterrizó por aquí?

Un anuncio en la prensa despertó mi interés por este grupo.

En idiomas ¿cómo anda?

Mi castellano no es de lo más "acervantado", pero me hago entender. También hablo alemán, francés e inglés. En nuestra profesión es requisito indispensable.

¿Tiene familia?

Estoy casado y tengo una hija. Mi mujer vive conmigo en Alemania y mi hija trabaja actualmente en Barcelona.

¿Y qué aceptación tienen los productos de MCC en Alemania?

Karl Burgstaller

Gerente de Fagor Industriecommerz GmbH.



Tienen nota alta, a pesar de que nos queda camino por recorrer.

¿Qué vende el "Made in Euskadi"?

Está más perfilado el "Made in MCC" que el "Made in Euskadi". En general tenemos muy buena imagen en Europa.

Me han dicho que has hecho el Camino de Santiago.

Estoy en ello. Lo hago por tramos porque no tengo tiempo para hacerlo de una sola vez. Ya he llegado hasta Sahagún.

Despacio se llega lejos.

Así es. Pero cuantos más kilómetros quedan atrás más es el ansia por llegar a Santiago.

Le gusta la aventura. ¿Y qué más?

Jugué en el equipo nacional austriaco de hockey sobre hielo. Pero el mundo es algo más que el deporte; si no eres un genio, una profesión sólida a largo plazo es lo adecuado y lo correcto.

Aquí es poco más que deporte. Tenemos fútbol casi a diario.

Aquí hay mucho crítico y poco practicante.

Me dicen que es un amante de la cocina vasca.

Un forofo. En ninguna parte del mundo que yo conozca, la cocina tiene un nivel tan elevado.

¿Y el pueblo vasco?

El pueblo vasco es un pueblo muy trabajador. Está en primera fila en Europa en su laboriosidad. Además, es una de las zonas más interesantes del continente: su cultura, el paisaje, la gente,... ¡es fantástico!

¿Qué le dice lo del sistema cooperativo?

Es una experiencia única en su configuración y en su dimensión. Su gran virtud es que está en permanente fase de adaptación a las nuevas necesidades. Le auguro buen futuro.

Amigo Karl, esta página no da para más.

Eskerrik asko eta agur.

"Soy un forofo de la cocina vasca"

