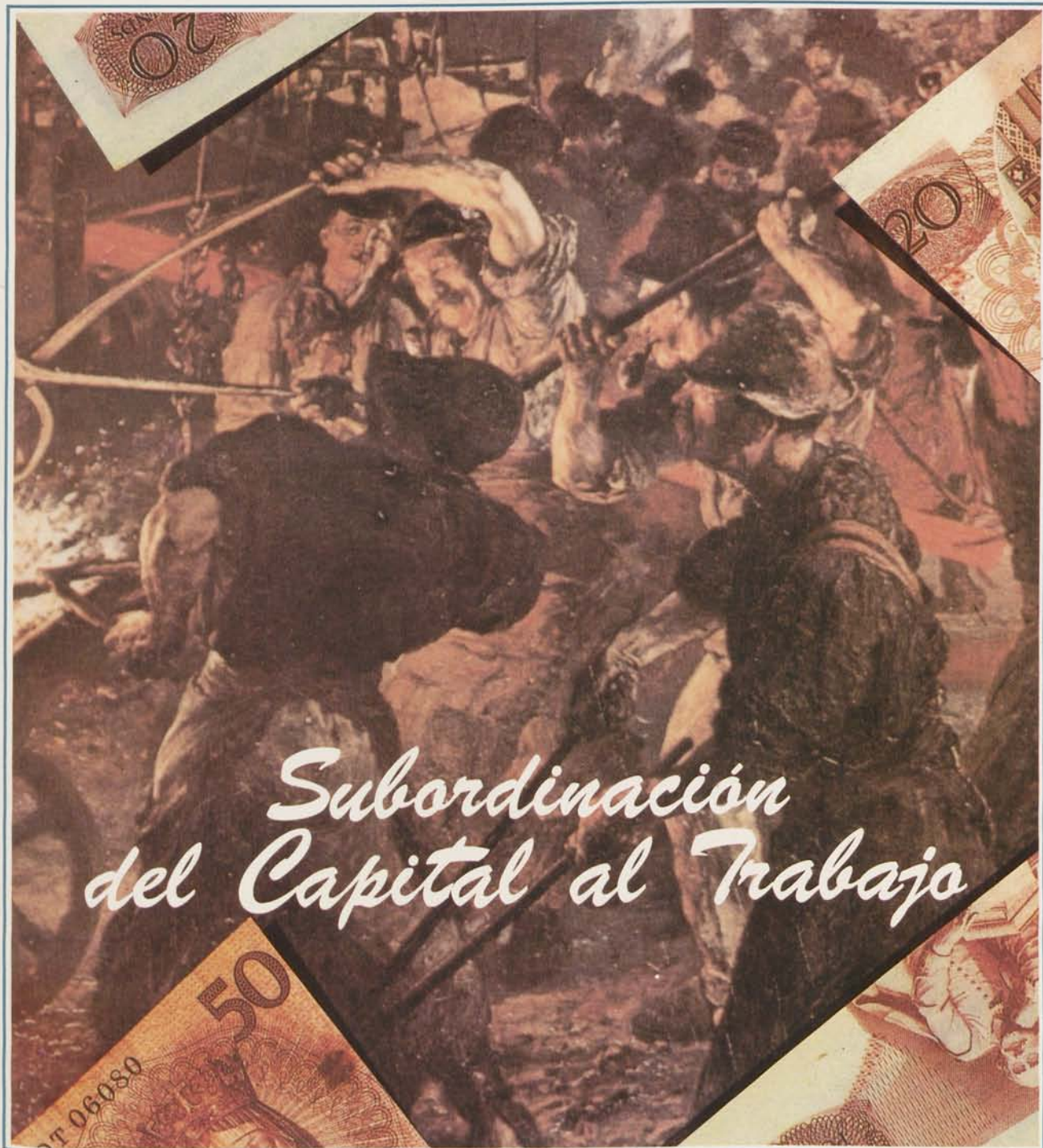




**TRABAJO Y UNION**

# Lankide

Nº 337 Zb - Junio 1990 Ekaina - Dirección : IKASBIDE, Barrio Aozaraza, s/n. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



*Subordinación  
del Capital al Trabajo*



GRUPO COOPERATIVO  
MONDRAGON



## La Sociedad de Personas

**S**i alguna virtud ha tenido o perseguido el cooperativismo que practicamos, ha sido su unidad de vocación integradora de las apetencias humanas. En la empresa de carácter social los derechos y las libertades se hallan en equilibrio o, al menos, eso se pretende.

Todos cuantos participamos somos socios y a la vez trabajadores; todos aportamos un capital mínimo para financiar nuestro puesto de trabajo y disfrutamos de un empleo ajustado a nuestra capacidad y méritos a impulsos del respeto a la igualdad de oportunidades para todos; todos partimos con los mismos derechos para acceder a los órganos de gobierno, y los directores de mayor rango son nombrados entre **los mejores socios** de entre todos ellos, para dirigir nuestras empresas.

En el plano de los grandes preceptos, que las normas más adjetivas se hallan obligadas a respetar, en las cooperativas se ejerce la democracia posible. Esta resulta siempre escasa para quienes desearían que cualquier decisión fuese sometida a refrendo universal, mientras se constituye en algo desbordante y paralizante para quienes sería mejor que, una vez constituido el organigrama, prevaleciera la confianza plena en los que ocupan los puestos de cabecera, porque para eso han sido escogidos como los más aptos.

No se da una plena armonización, y la fluidez positiva es difícil alcanzarla. Para conseguirla se tienen que utilizar medios complementarios entre los que destacan: saber elegir directivos que unan a su competencia profesional, vocación social ejemplificante y comprometida, crear un clima distendido en el ámbito de las relaciones que deben ser respetuosas, inteligentes y cordiales, y proteger el desgaste de las ideas claves de las cooperativas mediante un permanente recurso a la formación en las bases en que se inspiran.

Es aquí donde probablemente el Grupo ha descuidado el ejercicio de una de las funciones clave. Los entusiasmos originarios, pletóricos de esperanzas,

tenían a su alcance la afloración espontánea de adhesiones y, confiando en un torrente de éxitos parecía que la educación constante y metódica se hacía innecesaria.

Hoy no es lo mismo. La influencia del medio no contrarrestada por el esclarecimiento de las ideas desde el interior, va produciendo dos mundos distintos: los socios -pocos- que tienen ideas a su juicio bien pergeñadas sobre hacia dónde debe ir la empresa cooperativa, y los demás socios -muchos- que conocen y saben lo que las cooperativas deberían darles y respetar-les, pero no tienen un proyecto acabado de hacia dónde debiera ir la empresa.

Al atrofiarse la cultura cooperativa por falta de ejercicio del órgano educativo y omnipresente en cualquier acto social cotidiano, los anhelos divergen hacia formulaciones distintas y hasta contrapuestas. De ahí deriva que las grandes decisiones no sean bien entendidas ni compartidas.

Si afectan a la renta disponible que ha de consumir el socio, o a su comodidad en el trabajo, o a la valoración relativa de su función, todos los socios concurren conscientes a defender sus derechos en la cooperativa, porque es un tema sobre el que todos tienen criterio.

Pero si se trata de una decisión empresarial de gran alcance que afecta a su estructura cuyas repercusiones, buenas o malas, se advierten lejanas, se consiente en admitir el criterio que haya prevalecido en los órganos de gobierno. La profundidad de la decisión se desconoce, no afecta de inmediato a los ingresos individuales, y no se asume objetivamente el alcance de la estrategia que se va a implantar.

Hemos creado así dos mundos que miran de forma distinta el futuro de nuestras empresas, creando una bipolaridad de voluntades y apetencias humanas que pretendíamos fuesen integradas en la condición de trabajador y socio que practicamos a la vez. ■



EDITORIAL  
La Sociedad de Personas 2

El ideal democrático en las relaciones económicas  
KEPA AULESTIA 4

Subordinación del capital al trabajo  
JOSE M.<sup>a</sup> LARRAÑAGA 6

Capital y Capitalismo  
JOSE M.<sup>a</sup> MENDIZABAL 13

La Perestroika pendiente  
JOSE LUIS SAMPEDRO 15

California: El corazón de la tecnología (y II)  
JESUS LARRAÑAGA LIZARRALDE 18

Jokin Sorozabal,  
Bertsolaritza modan dago  
PATXI URIARTE 22

Gure Kooperatibak: Ideko  
Grupo Fagor  
JAVIER MARCOS 24

Entrevista a William Foote Whyte  
KOLDO AZKUENAGA 28

Maluteroak  
CARMELO URDANGARIN 30

Kooperatibetako Berriak 32



El autor constata que la evolución social habida en los últimos 20 años requiere un análisis que contemple la aparición de nuevos factores de desigualdad social. Esto obliga a proponer soluciones diferenciadas de las derivadas de ideologías consolidadas. Destacan los retos a los

que los vascos debemos responder: democratización, las relaciones económicas, homogeneización de la sociedad en el disfrute de bienes, atajar la marginación y aplicar una política tributaria equilibrada entre rentas de trabajo y rentas de capital.

## El ideal democrático en las relaciones económicas

K E P A A U L E S T I A U R R U T I A

La sociedad surgida de la crisis de los años 70 se ha asomado a la década de los 90 con un rostro tan distinto al que tenía hace veinte años, que ninguna respuesta que hoy demos a los innumerables problemas que nos aquejan puede ser idéntica a ninguna de las soluciones que comenzábamos a diseñar con anterioridad a dicha crisis.

Hasta las puertas del 90 ha llegado una sociedad en la que las lindes de la desigualdad han variado, la división entre el trabajo y el capital ha ido conformando la llamada sociedad de los dos tercios que ha desplazado al tercero fuera de los circuitos de un mínimo Bienestar, de un mínimo de seguridad respecto al futuro, lo ha desplazado fuera del mercado del trabajo. Ha llegado una sociedad profundamente segmentada, con una multiplicidad de relaciones económicas y laborales, con una precarización de las condiciones de trabajo, como un auténtico 'crisol' de relaciones sociales cuyos colores no podrán ser ya tan nitidos como el blanco y el negro. Ha llegado una sociedad que ha logrado romper sus amarras de dependencia respecto al Estado, cuyo poder de regulación de

las relaciones económicas y sociales se ha ido reduciendo a medida que avanzaba la crisis.

**L**a distancia entre el trabajo y el capital ha de atajarse en el terreno de la fiscalidad.

Llegados al punto que nos encontramos, la pregunta salta por sí sola: ¿cómo igualamos una sociedad tan desigual?, una sociedad que no es sólo desigual entre sus extremos más extremos, entre quienes viven en la opulencia y quienes malviven en la pobreza, sino que ha llegado a transformar cualitativamente la propia naturaleza, la propia constitución del trabajo y del capital.

### Cambios

Si la división fundamental que se da en la sociedad ha pasado a ser la existente entre quienes se mueven dentro del mercado de trabajo y quienes han sido desplazados de él, irremisiblemente por ahora, hemos de reconocer los cambios que se han ido produciendo en la composición social de esos dos grandes bloques sociales.

Cada día hay menos trabajadores que posean 'únicamente fuerza de trabajo', el acceso a la cultura, el aprendizaje de nuevas tecnologías, el acceso a la propiedad inmueble o a bienes de capital, hace que desde la situación de sectores importantes de trabajadores con trabajo se cuestione la contradicción principal del modo de producción capitalista.

Tan sólo los trabajadores sin trabajo, porque no han accedido a él como es el caso de un importante porcentaje de jóvenes, por que lo han dejado como los pensionistas o las mujeres que se ven recluidas entre las paredes del hogar, cumplen, fuera de mercado, con la caracterís-



tica de no poseer otra cosa que su fuerza de trabajo.

Pero la composición social y cultural de la variable trabajo ha sufrido un cambio significativo con la presencia de una constante que se prolonga desde antes de la crisis hasta nuestros días: el consumo, un circuito del que ya nadie puede sustraerse, que toma unas veces la forma de una espiral sin fin y otras, las de un círculo vicioso. La alienación, como fenómeno culturalmente asumido, ha pasado del trabajo al consumo; de la esfera en la que el trabajador vendía su fuerza de trabajo a la esfera en la que el trabajador logra un bien de consumo a costa del valor de cambio de esa fuerza.

A lo largo de la historia, la división entre el trabajo y el capital, la contradicción social que genera, ha dado lugar a dos fórmulas de superación: la revolucionaria y la autogestionaria o, si se quiere, la del socialismo científico y la del socialismo utópico, la sustentada en el desarrollo de las fuerzas productivas y la basada en la existencia de voluntades emancipadoras.

Después de muchos años de debates y controversias, la caída del muro de Berlín ha traído consigo la destrucción del dogma científico del socialismo, ha caído el socialismo del Estado y se abre una oportunidad para recuperar la dimensión utópica del socialismo, para asimilarlo a un proceso de autoemancipación y autogestión.

## Nuestros retos

Se trata de traducir en términos sociales y económicos la conquista histórica del sufragio universal, se trata de democratizar las relaciones económicas hacia el logro del ideal comunitario. Ello implica, a día de hoy, cuatro retos básicos para los vascos.

**A lo largo de la historia, la división entre el trabajo y el capital, la contradicción social que genera, ha dado lugar a dos fórmulas de superación: la revolucionaria y la autogestionaria.**

En primer lugar, desde el reconocimiento de la nueva Europa que se está abriendo paso y de las nuevas condiciones en las que se mueve la economía mundial como una realidad profundamente desigual, democratizar las relaciones económicas entre los vascos significa colocarnos respecto a nuestro entorno para que nuestros niveles de bienestar logren homologarse a los más altos que se hayan conseguido en Europa. Lo que nos obliga a regenerar nuestro tejido industrial, a competir con productos propios y al impulso de un esfuerzo colectivo en el que la colectividad sea beneficiaria de los niveles de recuperación económica que se alcancen.

En el segundo lugar, hemos de afrontar la realidad de una sociedad segmentada y la existencia de muy diversas condiciones de trabajo y de

vida, muchas de ellas precarizadas, para homogeneizar la propia sociedad, articulándola sobre parámetros igualitarios en las relaciones laborales y en el acceso a los bienes de consumo.

En tercer lugar y de manera prioritaria, hemos de atajar los aspectos más extremos de la desigualdad social, paliar las condiciones en que se encuentran los componentes del tercio marginado, hasta lograr un mínimo de calidad de vida compartido por todos los vascos sin excepción.

Por último, la distancia entre el trabajo y el capital ha de atajarse en el terreno de la fiscalidad, donde las rentas del trabajo y las rentas del capital - especialmente en Euskadi - pagan a Hacienda en una relación excesivamente desequilibrada.

En todo caso, el desarrollo del ideal democrático en las relaciones económicas permite una reflexión más. El modelo denominado de economía social, que ha sabido no sólo responder al impacto de la crisis de los 70 sino ofrecer una alternativa a los sectores que han salido debilitados de ella, no podrá totalizar el esfuerzo por la democratización de la economía, sino confluye en un esfuerzo general con lo que comienza a ser una exigencia por la participación del trabajo en el acceso a la información y a la toma de decisiones en el conjunto del modelo capitalista de relación social y de producción. ■





De izquierda a derecha J.M. Larrañaga, Juan Carlos Vázquez y Eduardo Arana.

# Mesa Redonda

J O S E M<sup>a</sup> L A R R A Ñ A G A

■ Juan Carlos Vázquez, Subdirector General Area Comercial y Marketing C.L.P.

■ Eduardo Arana, Director General de Lagun - Aro



## Formulación del Principio:

**‘El capital es un instrumento subordinado al trabajo, necesario y acreedor a:**

**a) una remuneración justa, adecuada, limitada en su cuantía y no directamente vincu-**

**lada a los resultados obtenidos,**

**b) su disponibilidad que está subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa para así posibilitar la aplicación del principio de libre adhesión.**

**Moderador:** ¿Es inteligente subordinar el trabajo al capital cuando éste es un bien escaso?.

**Arana:** La aseveración implícita en la pregunta es arriesgada. En primer lugar no estoy convencido, en este momento, que el factor capital sea más escaso que el trabajo. Efectivamente hay más mano de obra, pero el trabajo no hay que medirlo en función de los individuos, sino en función de la capacidad para desarrollar trabajo. La pregunta es ¿hay personas suficientes lo adecuadamente cualificadas para determinados puestos de trabajo?. Yo diría que para muchos puestos de trabajo, no. Otra cosa es que para otros haya excesivas. De cualquier forma el trabajo es un bien escaso y aunque el capital, como simple bien económico, es también escaso creo que es más fácil encontrar capital para un proyecto interesante y bien estructurado que mano de obra cualificada para llevarlo a cabo.

**Vázquez:** Estoy de acuerdo contigo y esta situación se da particularmente en nuestro Grupo donde personas capaces se marchan ante ofertas económicas más adecuadas. Hay posibilidad de captar capital en el mercado pero son mayores las dificultades para conseguir personal cualificado que además acepte los Principios Cooperativos, es decir, que acepte un compromiso personal y profesional para con su trabajo sabiendo que las expectativas económicas pueden ser menores que en una empresa tradicional si su profesionalidad es alta.

Otro aspecto que surge es si hay posibilidades de que el factor trabajo siga liderando el mundo empresarial. Hasta este momento sí

**“En este momento el Grupo consume sólo el 20% de los recursos que genera Caja Laboral Popular. Tenemos un elevado nivel de recursos que no están siendo utilizados.”**

EDUARDO ARANA

pero cada vez hace falta mayor contingente de directivos convencidos con el proyecto. En este sentido el tamaño es un problema que nos va a afectar de forma importante a la hora de buscar líderes en número y calidad suficientes.

## FACTOR HUMANO

**Arana:** Creo que está claramente demostrado por los hechos que el liderazgo del factor trabajo ha sido capaz de crear una entidad como Caja Laboral Popular que genera o atrae hacia el Grupo una serie de recursos muy superiores a los que el grupo industrial es capaz de gestionar. En este momento el Grupo consume sólo el 20% de los recursos que genera Caja Laboral Popular. Tenemos un elevado nivel de recursos que no están siendo utilizados por falta de capacidad de desarrollo empresarial en el Grupo; son elementos ajenos al capital los que están condicionando el desarrollo del Grupo, como pueden ser la carencia de investigación, la innovación y la falta de nuevos mercados que son más cuestiones de trabajo que de capital, es decir, es más cuestión de personas que de medios económicos.

Hay que citar, como corolario otros aspectos a considerar en un segundo término como son el tratamiento del poder de decisión, la participación y la ubicación de nuestras empresas alejadas de donde se encuentran más medios humanos capacitados: Bilbao, San Sebastián, Vitoria, donde no hay presencia cooperativa masiva como en la zona de Mondragón.

**Vázquez:** Eso quiere decir que nos falta sufi-



ciente imaginación, porque hay que tener en cuenta, para una correcta interpretación del poder de convocatoria del proyecto cooperativo, que las variables sociales y económicas han variado de forma importante en los últimos 30 años. No se puede lanzar el mismo mensaje ahora que en los años 60 ó 70. Hoy las ideas cooperativas calan con mucha dificultad porque la sociedad actual tiene unos planteamientos muy inmediatos, muy pegados a lo próximo. Un proyecto de largo alcance cuesta entenderlo y la cooperativa es un planteamiento de acción en las relaciones humanas, solidaridades sociales que requieren previsiones de tiempo más dilatado y vocación de esfuerzo continuado.

Piénsese por un momento que la gestión del socio con responsabilidad en una sucursal alejada de la Central de Caja Laboral Popular donde el propio alejamiento quizás hace que cueste más percibir los intereses de la entidad y los aspectos ideológicos tienen que responder a una doble requisitoria. Por una parte en la sucursal se encuentra con los clientes inmediatos y, por otra, la necesidad de garantizar los fines de la entidad hacia la sociedad.

Esta dialéctica entraña dificultades a la hora de impregnar de cooperativismo la tarea inmediata.

Sabe que trabajar en Caja Laboral Popular es distinto que hacerlo en otras entidades bancarias y eso se materializa en la participación en la Asamblea General donde le puedes decir a los directivos: 'No estoy de acuerdo con tu gestión', cosa que no puede hacerse en una S.A..

Ahora bien, estas diferencias no son suficientes para crear una vinculación profunda, diaria, próxima con el entramado de la cooperativa. Nos falta lograr la operatividad cooperativa en el puesto de trabajo. El sello diferenciador de la participación en los órganos sociales hay que trasladarlo también a la gestión diaria.

**Arana:** Aunque no me gusta referirme a épocas pasadas como mejores primero porque no es verdad y segundo porque no aporta nada para la solución de los problemas ac-

tuales, hay que admitir que antes, debido a las condiciones sociales y políticas de nuestro pueblo a las Cooperativas entraban muchas personas por ideales de diverso signo que no podían desarrollar en otros lados, pero ahora este tipo de participaciones tienen otros canales para ser utilizados y eso resta candidatos ideológicamente predispuestos hacia logros sociales.

Hay búsqueda de puestos de trabajo por motivación ideológica. Es más fácil dirigir al que tiene inclinaciones afines hacia una integración que a aquél que le importa un rábano el tema. Este es el problema principal al tratar de transmitir los principios a los socios. Y no me refiero sólo a los socios que trabajan en una amasadora de cemento sino a todos en general, aunque estén en órganos directivos (aquí más que en otros sitios).

**H**oy las ideas cooperativas calan con mucha dificultad porque la sociedad actual tiene unos planteamientos muy inmediatos, muy pegados a lo próximo.

JUAN C. VAZQUEZ

## TRANSMISION DE OBJETIVOS

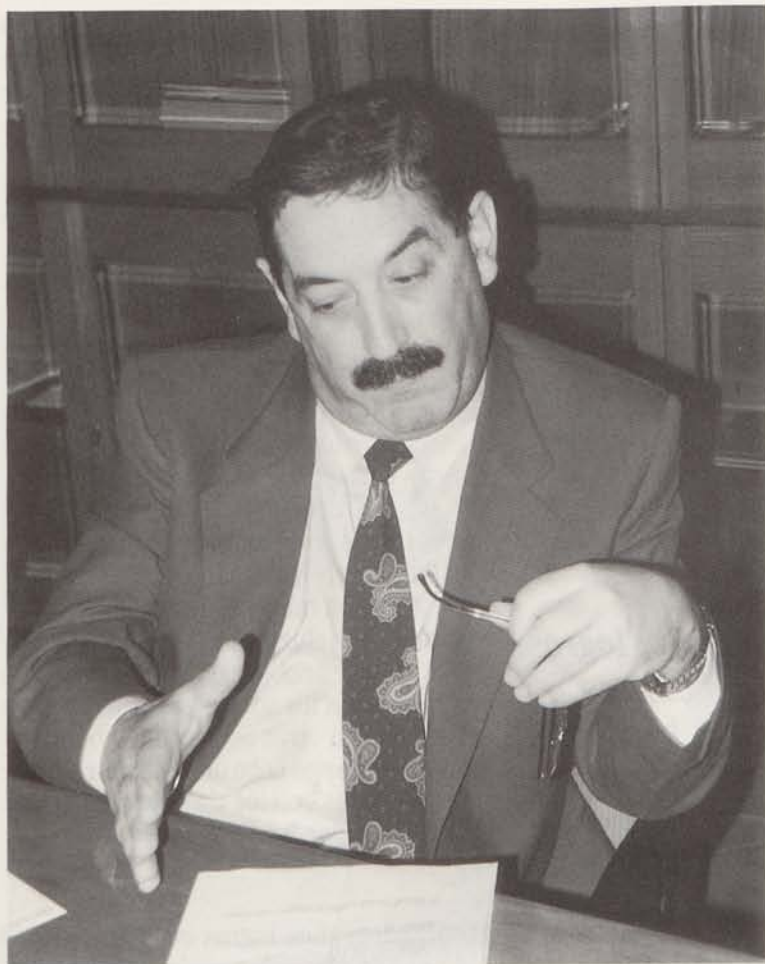
**Moderador:** Caja Laboral Popular, Lagun-Aro, Ikerlan, Fagor, en fin, el Grupo Cooperativo en su conjunto, es una potencia económica porque se han hecho las cosas de determinada manera y no de otra. Y porque los objetivos sociales y económicos han sido unos y no otros. ¿Esto no crea satisfacción por la pertenencia a un grupo que ha logrado éxito social y económico?. ¿Tan difícil es de transmitir a las personas?.

**Vázquez:** Con respecto a esto Arana ha dicho algo importante al citar a personas que ingresaban en las cooperativas porque había una concordancia entre los ideales personales y los de la entidad. Había una síntesis de partida casi perfecta, suficientemente sólida.

El proyecto personal es diferente ahora. Las encuestas nos informan que en el mundo se está más en la onda individualista que en la colectiva. Sobre todo la juventud. Antes era a la inversa. Aunque hay que citar elementos contradictorios en esta opinión: la práctica religiosa sube en todo el mundo, en Italia los jesuitas son cada vez más estimados en la



# Carácter Subordinado del Capital



Eduardo Arana.

formación de los políticos porque aportan valores éticos, etc..

Pero en general creo que hay menos valoración ideológica de la vida que antes y, sin embargo, la sensibilidad social es muy importante. Recuerdo que un banco dijo hace poco: 'Aunque las personas falten nuestro sistema seguirá funcionando'. Este banco no repitió este mensaje porque fue un error importante. Las personas hacen funcionar el sistema.

**Arana:** La gente quiere el calor de la relación personal.

**Vázquez:** Exacto. En los inicios Caja Laboral Popular tenía personas y no tanto un siste-

ma. Ahora tiene un sistema suficientemente eficaz y creo que las personas funcionan y seguirán haciéndolo -en esto discrepo de algunas opiniones que dudan de nuestras relaciones humanas-. Es básica la unión de elementos técnicos y humanos para operativizar los objetivos empresariales e ideológicos. Otra cosa es que muchas veces derivamos los fracasos hacia lo ideológico cuando en realidad es nuestra deficiencia técnica o falta de competitividad lo que hace no alcanzar el objetivo empresarial.

Si se logra la eficacia empresarial las personas van a seguir ahí, van a sentirse vinculados porque se transmite un algo, sin necesidad de mucha explicación.

Por eso creo que más riesgo hay del lado de la eficacia empresarial que por el de la ideología. La empresa tiene que hacer bien las cosas y las personas responderán. Tenemos experiencias muy próximas en Caja Laboral popular sobre la implicación de las personas.

**Arana:** Precisamente porque el elemento principal es el trabajo, tiene que cuidarse el aspecto humano. Por definición. Hay que invertir en formación y en participación. Que las personas se sientan en el centro del proyecto y no marginados porque estén en Oyón o Balmaseda.

**Moderador:** Una y otra vez surge la idea de una sociedad más individualista, más hedonista. ¿No será que hay un rechazo a la forma en que se aplican los principios más que a los principios mismos?.

¿No será que hablamos de diferencia entre Caja Laboral Popular y el BBV pero que en realidad no hay tal?. Hablamos de ideología, pero ¿operativizamos en la realidad cotidiana aquello de defendernos verbalmente?.

**Vázquez:** Hay notables diferencias entre una y otra entidad. El mercado es el mismo pero no el talante de abordarlo.

**Arana:** El resultado de la acción empresa-



rial, los beneficios no van al mismo sitio en un caso u en otro, el capitalismo no es tal porque obtenga beneficios sino porque entre pocos se apropian de éstos. El cooperativismo socializa esos beneficios, busca la eficacia en crear riqueza para la sociedad, no el beneficio económico privado.

En el caso de Caja Laboral Popular el resultado económico del ejercicio es posterior a la ayuda a las cooperativas de base, en la banca privada prima el dividendo y lo que sea conveniente para ese dividendo.

**Vázquez:** Es una buena reflexión porque lo que realmente les pone nerviosos a los bancos es que no puedan repartir dividendos a los accionistas. En Caja Laboral Popular no ocurre eso, aunque lógicamente tiene que ganar y cuanto más mejor, pero no tiene que alimentar a unos accionistas ávidos de resultados económicos.

Nuestros accionistas somos los socios constituidos en Asamblea General y ahí está el hecho de hace pocas semanas cuando la Asamblea General de Ulgor rechazó un calendario laboral propuesto por la dirección o el caso de la doble expulsión en la Asamblea General de Caja Laboral Popular, tema duro donde los haya. Los socios se sienten parte y ejercen.

Lo que ocurre es que estas acciones aparecen cuando tienen relevancia para los socios. Normalmente parece como si no hubiera una reacción y se interpreta que no hay ejercicio de autoridad en la Asamblea General. Nada más lejano a la realidad.

**Arana:** Incluso si hubiera, en último extremo, una huelga por diferencias irreconciliables entre las llamadas tecnoestructura y socio-estructura, sería una demostración de que algo importante debería ser modificado pero no implicaría desautorización del método sino de las personas.

## **L**os logros económicos, que han sido importantes, han sido hechos mirando por los intereses sociales de la comunidad.

EDUARDO ARANA

**hace poco que esto de las cooperativas es muy bonito pero es inviable en esta sociedad. ¿Estáis de acuerdo con esta apreciación?.**

**Arana:** Negaría rotundamente este tipo de afirmaciones tan concluyentes. Es más que dudoso que las cooperativas vayan a desaparecer. Pondría mi mano en el fuego para asegurar lo contrario. Claro que hay que adaptar la cooperativa a los tiempos como siempre se ha hecho cuando se ha actuado inteligentemente. Habrá que acostumbrarse a manejar formas y métodos nuevos, como nuestra participación en sociedades de cartera. Y si participamos en la propiedad de empresas S.A. no vamos a perder nuestra identidad si no vamos a actuar en consecuencia con nuestra ideología.

Esto no es una elucubración y si no piénsese en la experiencia Aspes, S.A. del Grupo Fagor que con los socios y la participación era superior a otras Sociedades Anónimas. Esto es lo que nos debe diferenciar en nuestras relaciones con los trabajadores de S.A. participadas por los Grupos.

**Moderador: ¿Los logros económicos han sido superiores a los sociales?.**

**Vázquez:** Lo uno no se puede separar de lo otro. 22.000 puestos de trabajo creados ¿es logro económico o social?. Nadie puede desconocer un factor y centrar la atención sólo en el otro.

**Arana:** Los logros económicos, que han sido importantes, han sido hechos mirando por los intereses sociales de la comunidad.

**Moderador: Es decir, que para vosotros capital y trabajo son las diferentes caras de una misma moneda.**

**Arana:** Ya lo he dicho antes, para mi el problema no está en el capital en sí sino en quien se queda con él. El reparto, en definitiva, es lo que importa. El capital es el producto no consumido del trabajo.

### CARACTER ANACRONICO

**Moderador: Un periodista nos comentaba**



# Carácter Subordinado del Capital



Juan Carlos Vázquez.

**Vázquez:** Creo que no son caras de diferentes monedas sino dos factores que están en continua pugna porque lo que uno hace afecta al otro, al menos en la generalidad. A nivel de Grupo es diferente porque no hay que pagar dividendos.

Creo que el capitalismo tiene de virtualidad que convierte al mundo en un sistema único: el del mercado. Eso a escala mundial crea un permanente estado de pugna en quien y en qué proporción se lleva los beneficios si el capital o el trabajo. El problema Norte-Sur es una derivación de este problema.

Los sistemas de los países del Este están cayendo además de por problemas ideológicos porque no han sabido resolver los aspectos económicos. En Rusia los Koljos están reci-

biendo el mensaje de las autoridades de que lo que produzcan no va a ser para el estado sino para ellos. El concepto ideológico se convierte en concepto económico.

**Arana:** Pero en Rusia no se privatiza la propiedad sino se sigue colectivizando, al menos en los latifundios y tampoco estatalizando. Es un planteamiento diferente al sudamericano, por ejemplo, donde el gran latifundista explota a título privado las riquezas de la tierra.

Como conclusión diría que en el cooperativismo capital-trabajo son la misma moneda y es el trabajo el que recibe los retornos y en función del trabajo se acumula el capital.

## RETRIBUCION JUSTA AL CAPITAL

Me gustaría antes de terminar tocar el tema de la retribución justa al capital. Es fácil decir justa pero eso entraña dificultades importantes a la hora de concretar porque justicia es un término muchas veces subjetivo y tiene valores diferentes para diferentes personas.

La retribución suficiente para propiciar la adscripción de recursos financieros me parece correcta, pero hay que concretarla en cifras.

En primer lugar hay dos campos en los que retribuimos el capital: El ahorro del cliente y los resultados cooperativos. ¿Son los mismos criterios en uno y otro caso?. Históricamente hemos variado de criterios para los resultados cooperativos, antes no fijábamos en el epígrafe de 'maquinaria, metales preciosos, etc.' que quedó obsoleto, ahora estamos refiriéndonos al interés del Banco de España que creo es el 7% en mano y 3,5% para la revalorización cuando la inflación ha sido superior en los últimos años al 3,5%. ¿Es lógico que el socio pierda por mantener capitales en la cooperativa?.

**Vázquez:** Reflexión importante que tiene una cuestión derivada. Si tenemos capitales suficientes ¿es preciso seguir capitalizan-



do?. ¿No hay que monetarizar parte de estas capitalizaciones?.

**Arana:** Estoy personalmente en contra de la monetarización porque no aporta aliciente económico suficiente a nivel individual y sí afecta al colectivo. Estoy más por la mayor retribución al capital y provocar una renuncia al fallecer. Es decir, seríamos usufructuarios del capital mientras vivamos, percibiendo las rentas, para ceder la titularidad a la sociedad cuando desaparezca el titular o su cónyuge.

En beneficio del país. Eso exigiría un mejor tratamiento de la retribución al capital.

Tengamos en cuenta que pocas sociedades pueden capitalizar el 50% de sus beneficios y eso es una garantía de recursos importantes. Porque la monetarización, en términos reales, no puede ser muy grande, ¿5%?, no es ni el equivalente a una paga extra.

**Vázquez:** Puedo estar de acuerdo en términos económicos con esa apreciación pero

**E**l proyecto personal es diferente ahora. Las encuestas nos informan que en el mundo se está más en la onda individualista que en la colectiva. Sobre todo la juventud.

JUAN C. VAZQUEZ

sería, para algunos círculos de nuestros socios, un avance importante la monetarización y desde ese punto de vista interesante, aunque estas medidas tienen el problema de que son alicientes que pierden valor enseguida y se corre el riesgo de no poder volver atrás sin graves problemas sociales.

**Arana:** Hay que alentar la socialización y las medidas tienen que ir encaminadas a eso, no tanto individualizar, porque se corre el riesgo de perder nuestras raíces.

**Vázquez:** Sí, pero si hay excedentes económicos en un grupo, puede ser positivo monetarizar incluso como elemento diferenciador con otros grupos y con otras épocas. Algo así como llevar el concepto dividendo a las empresas cooperativas. Es de todos modos un debate que requiere más profundidad y tiempo del que ahora podemos dedicar. ■

## KAPITALAREN IZAERA INSTRUMENTALA

Badirudi logika handirik ez duela Kapitala Lanaren menpe egotea, batez ere kontutan hartzen baldin badugu Kapitala ondasun eskasa dela.

Hauxe da moderatzaileak mahai inguru hasteko egin duen galdera. Bere solaskideak nahiko ados daude gai honetan, laneku gehiago dago kapitala baino, baina lana ez da indibiduen arabera neurtzen, baizik eta lana aurrera bideratzeko dagoen kapazitatearen arabera.

Aranak esaten duenez 'uste dut errezagoa dela proiektu interesgarri batetarako diru-iturriak bilatzea laneku kualifikatu bat proiektu hori

aurrera eramateko bilatzea baino'. Jarraian helburu ekonomiko eta sozialen transmisioari buruz hitzegin dute; baloreen aldaketak zeresan handia eduki du gai honetan, lehen pertsona eta entitatearen helburuak bat egiten bazuten ere, gaur egun indibidualismoa protagonismo izugarria hartu du gizartean.

Edozein modutan ere, efikazia enpresariala dagoen bitartean pertsonen sistemaren barnean jarraituko dute. Enpresak gauzak ondo egin ez gero pertsonen erantzuna erabatekoa dela esan daiteke. Formakuntza ere oso importantea izango da alde horretatik.

Ondoren kazetari batek esandako esaldi bati buruz aritu dira solaskideak; kazetariak esaten zuenez kooperatibismoa oso fenomeno ederra da, baina egungo gizartean bidega-

rriezina. Aranak ez dago bat ere ados kazetariak esaten duenarekin. Berak ez du uste koopertibak desagertuko direnik, egin behar dena orain arte eginikoa da: garai desberdinetara erreztasunaz moldatu. Oraingo garaiak beste desafio bat dakarkigu, orain beste metodo batzuk erabili behar dira aurrera joateko, baina horregatik ez da oinarriko filosofiarik galduko.

Lorpen ekonomiko-sozialak ere aztergai izan da mahai inguru honetan.

Moderatzaileak esanetan lorpen ekonomikoak sozialak baino handiagoak izan dira. Aranak galdera honi erantzun nahian zera esan du, lorpen ekonomiko guztiak komunitateak zeuzkan interes sozialen arabera egin direla.





"Las sociedades industriales se desligan de los ritmos de la naturaleza".

**'Los cooperativistas -lo afirma Arizmendiarieta- hemos renunciado al capitalismo, pero no a la necesidad de disponer cada vez de más amplios capitales. Ello entrañaría la renuncia al progreso, a la productividad e incluso a la mejora de nuestra comodidad laboral'.**

## Capital y capitalismo

J O S E M<sup>a</sup> M E N D I Z A B A L

No me siento cómodo ante el tema porque siempre me pregunto si realmente he renunciado al capitalismo y más cuando el socialismo ha sufrido tan sonado y estruendoso crac y el sistema salvador parece el capitalismo.

En Occidente quien quiera verse libre del capitalismo tendrá que ser hermanito de Foucault y vestir sayal de parda estameña y cordón franciscano o hacerse bonzo budista que puede tener sólo nueve cosas; pero si te compras una casa en 15 años, quieres tener automóvil, pagar tus cuentas domiciliándolas en un banco, tener tarjeta de crédito, acudir a una agencia de viajes, etc., etc.. Pues dígame cómo se sus-

trae uno al influjo de eso que estamos llamando capitalismo.

### **'Quien tiene capital, capitalista'**

Un viejo amigo, un tanto simple él, decía que 'capitalista era quien tenía capital'. Arizmendiarieta por su parte dice que el capital es necesario: 'La toma de conciencia de la preeminencia del trabajo, como primer factor de actividad y desarrollo, no significa falta de conciencia de la necesidad de capital ni subestimación del mismo'. y al mismo tiempo afirma que 'hemos renunciado al capi-

talismo', es decir, tenemos y necesitamos capitales pero no queremos ser capitalistas.

Entendiendo correctamente el pensamiento de Arizmendiarieta se puede decir que los cooperativistas han renunciado a la explotación del hombre, a la usura, a la ganancia sin reparar en medios, a una sociedad en la que el poder lo determina el dinero. No hemos renunciado ni al justo beneficio, ni al reparto equitativo, ni a la propiedad privada, ni a la fuerte contribución a la sociedad, a través de impuestos, fondos de garantía, fundaciones, seguros, etc.. Es verdad que en la cooperativa tratamos de movernos dentro de principios de justicia y solidaridad y es



verdad también que en cuanto salimos de la cooperativa nos sumergimos en la vida de consumo y bailamos al son que tocan y ese son tiene cadencias y armonías capitalistas donde quien manda es el dinero. Es muy difícil sustraerse a la magia y al encanto del dinero. Difícil es mantener las manos limpias y sobre todo es difícil mantener limpia la mente de la obscena atracción del dinero. Es la gran tentación. La tentación del tener. Cuando el dinero manda sobre el hombre, cuando el tener anula el ser, hablamos de capitalismo.

El proclamar como principio programático que vamos a limitar las aspiraciones del capital, que, por otra parte, va a tener una retribución justa, nos da la posibilidad de ser ricos sin ser capitalistas, aunque comprendo que esto es difícilísimo.

El capitalismo no es tan bueno como pudiera alguien pensar ante el fracaso del socialismo. Se le pueden hacer algunos reproches.

## La sociedad moderna

La sociedad moderna ha producido individualismo. Cada uno quiere su propia libertad y nadie se preocupa demasiado del otro. La libre competencia premia a los fuertes y castiga a los débiles. La lucha de todos contra todos tiene como resultado que ganan los fuertes y eliminan a los débiles. A eso se llama Darwinismo económico o la supervivencia de los mejor dotados. Contra Darwin se puede afirmar que el principio de la vida animal y humana es la ayuda mutua. Así lo afirmó Propotkin, contra el individualismo está el hacer comunidades y la alternativa a la pobreza no es la riqueza sino la co-

munidad. La riqueza que no se comparte no enriquece a los pobres. La sociedad moderna ha producido insolidaridad. La insolidaridad se extiende no sólo a problemas de hoy como el hambre, la pobreza y el paro, o la deuda externa, de todo lo cual es muy difícil no echarle la culpa al capitalismo. La sociedad moderna ha perdido también el sentido de solidaridad con las generaciones venideras. En esta generación podríamos agotar todo el petróleo existente en el mundo. Las administraciones públicas dejan ingentes deudas que tendrán que pagar las generaciones futuras. Depositamos en la tierra residuos tóxicos que nuestros hijos tendrán que desenterrar y aislar de nuevo. Los residuos atómicos deberán ser vigilados durante 1.000 ó 3.000 años. La generación actual hipoteca gravemente la vida de las generaciones futuras. Las sociedades industriales modernas se han desligado de los ritmos y

leyes de la naturaleza. La sociedad industrial moderna ha producido más riqueza que cualquier otra sociedad anterior, pero la produce comiéndose el mundo, a costa de la naturaleza. Ninguna sociedad humana anterior ha destruido irremediablemente tanto entorno natural como esta sociedad. La catástrofe ecológica que hemos creado puede llegar a que a los hombres nos pase lo que a los dinosaurios.

La moderna civilización científica es la primera que únicamente somete a su dominio la naturaleza y la explota como materia prima. La ciencia y la tecnología han esclavizado a la naturaleza. Esta se defiende y protesta contra su violación y lo hace muriéndose silenciosamente o mediante evoluciones regresivas. En un colapso semejante los hombres también pereceremos porque somos naturaleza. ■

## EN BUSCA DE LA EQUIDAD

Sólo un cambio completo en el estilo de vida de los hombres y de las formas de producción industrial puede conjurar la muerte ecológica de la humanidad. La justicia ecológica que fundamenta la simbiosis de supervivencia entre la humanidad y la naturaleza será en el futuro tan importante como la justicia económica y la justicia entre generaciones.

Por todo ello tanto teórica como prácticamente 'hemos renunciado al capitalismo' y deberemos encontrar correcciones de rumbo para esta sociedad escéptica, materialista y descreída. Aranguren decía hace poco que 'hay que ser un egoísta ra-

zonable y un egoísta razonable tiene que tomar en consideración a los demás'. Es un principio de moral dudosos que para salir del materialismo haya que apoyarse en el materialismo.

El principio de subordinación del capital al trabajo y de retribución limitada al capital rompe sin duda los esquemas capitalistas. El cooperativismo es un intento de superar el capitalismo buscando equidad y solidaridad. El problema estará en que sepamos vivir y mantenernos a flote en esta sociedad que pregona el consumo, la eficacia y la competitividad, palabras que a los éticos y utópicos no nos gustan pero que es el lenguaje que manda entre los pragmáticos y los técnicos.





Dn. José Luis Sampedro, escritor, economista y miembro electo de la Academia Española de la Lengua, dará una conferencia en Ikasbide el próximo día 10 de julio. Antes ha tenido la amabilidad de enviarnos un artículo suyo para que lo divulguemos a través del T.U.. En él aflora su carácter de economista y sociólogo, característica que le ha calificado permanentemente en toda su vida larga, competente y fecunda.

José Luis Sampedro.

## LA PERESTROIKA PENDIENTE

Nadie duda de que atravesamos una crisis incesante, aunque mejore coyunturalmente. En los países adelantados cuando se estimula el crecimiento se agrava la inflación y cuando se lucha contra aquélla se aletarga la economía, mientras el paro continúa, y los países atrasados soportan las consecuencias con su hambre sempiterna. Una crisis que, además, no sólo es larga sino ancha, pues no es solamente económica sino que afecta a las ideas, las artes y las instituciones.

Nadie duda, tampoco, de que frente a la crisis el remedio básico es la modernización, dando por entendido que se trata con ello de modernizar técnicas y equipos en busca de una mayor productividad, y que todo lo demás se nos dará por añadidura. El objeto de estas reflexiones es mostrar que esa concepción no es tan evidente y que no debemos dejarlo todo en manos de la técnica.

### MODERNIZAR ¿QUE?

Me apresuraré a advertir que no rechazo la técnica ni idealizo tiempos pasados. Al contrario, reconozco sus beneficios y lo que propugno, justamente, es un mejor aprovechamiento de las innovaciones. Porque, verdaderamente, no está nada claro que ese aprovechamiento actual sea el mejor. La técnica, por ejemplo, es capaz de alimentar a la Humanidad, pero dos tercios de los hombres siguen hambrientos. Se curan más enfermedades que nunca pero la gente común, incluso en países avanzados, tarda meses en acceder a los tratamientos. Se ha multiplicado la velocidad y las comunicaciones, pero no sin obstrucciones evidentes. ¿Por qué, entre tantas cosas, hay hambre, listas de espera y problemas de tráfico?

Los culpables no son los técnicos, cuya función consiste en innovar. Son las instituciones sociales y sus agentes políticos y económicos los que no aciertan a encauzar satisfactoriamente la técnica. Y no es extraño, porque esas instituciones son las mismas de hace un par de siglos, mientras que la técnica disponible es ya casi del siglo XXI: pero



eso se escapa de las manos. En el parlamento inglés de 1800 sus miembros podían comprender los mecanismos de un barco de vela aunque no fuesen marinos y decidir con acierto sobre las naves para Nelson; pero hoy serán muy pocos quienes entiendan los entresijos de un moderno navío. Dicho de otro modo: si una gran multinacional quisiera tomar decisiones discutiéndolas durante semanas, en una asamblea de trescientos empleados, seguramente fracasaría. En suma, lo político no está a la altura de la técnica. Y no pretendo con eso rechazar la democracia sino, al contrario, mostrar la necesidad de reinventar sus métodos para mayor eficacia.

## IDEAS ANACRONICAS

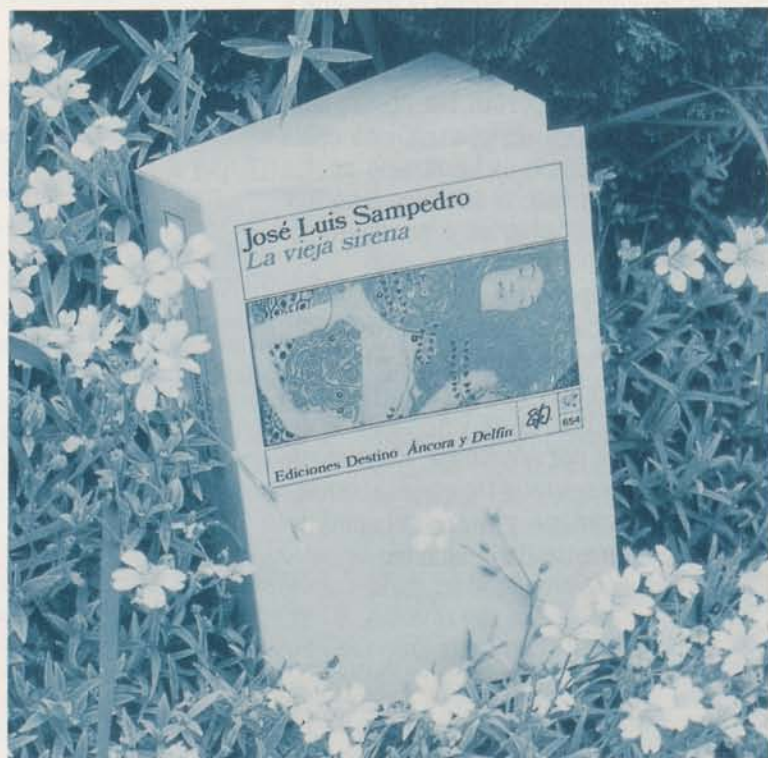
Pero todavía hay algo peor que ese anacronismo institucional y es el hecho de que las decisiones se toman según la ideología vigente; es decir, según pautas o valores no menos atrasadas hoy que las instituciones mismas. En efecto, la racionalidad económica practicada por los políticos sigue basada en teorías del siglo XVIII, eficaces en su tiempo pero que no han variado desde entonces, pese a las grandes transformaciones de la vida en todo el mundo. Me refiero a la teoría que describe a la sociedad como un conglomerado de átomos individuales movidos sólo por su egoísmo y que se mantiene en cohesión gracias a un mercado donde, como por efecto de una 'mano invisible' (como escribió Adam Smith), ese egoísmo redundaba en beneficio de todos por virtud de la competencia. Tal es en esencia el neoliberalismo actual, cuyo prefijo 'neo' ya es prueba de su antigüedad.

Sin duda la competencia tiene efectos parciales favorables, junto a otros adversos, pero la 'mano invisible' no se manifiesta dos siglos después, como lo demuestra los problemas antes mencionados. Sin embargo, se nos sigue educando en una concepción del mundo basada en esos valores del individualismo egoísta y de la competencia a ultranza.

**Queda claro que la modernización hoy más necesaria -sin abandonar el progreso técnico- es la de las ideas.**

Es decir, un mundo básicamente economicista donde el valor económico prevalece sobre los demás valores humanos y donde lo que no se cotiza en el mercado es que no tiene valor. Entiéndaseme bien: no estoy atacando el mercado, siempre imprescindible en toda comunidad con división del trabajo, sino esa **filosofía de mercado** que reduce al hombre a mero productor-consumidor.

Aunque me expreso con extremada simplificación, dado el espacio disponible, mi versión es válida en lo esencial. Por otra parte, el anacronismo de ideas e instituciones se demuestra con sólo observar cuán grande es la revolución conceptual de las ciencias físicas, a pesar de estudiar una naturaleza prácticamente incambiada, mientras que para estudiar sociedades que han experimentado en dos siglos profundas transformaciones la ciencia económica y social sigue ateniéndose a sus mismos postulados de entonces. Resulta así indiscutible el atraso de las ideas, pese a grandes progresos formales, y eso lo saben los buenos economistas, confiando en



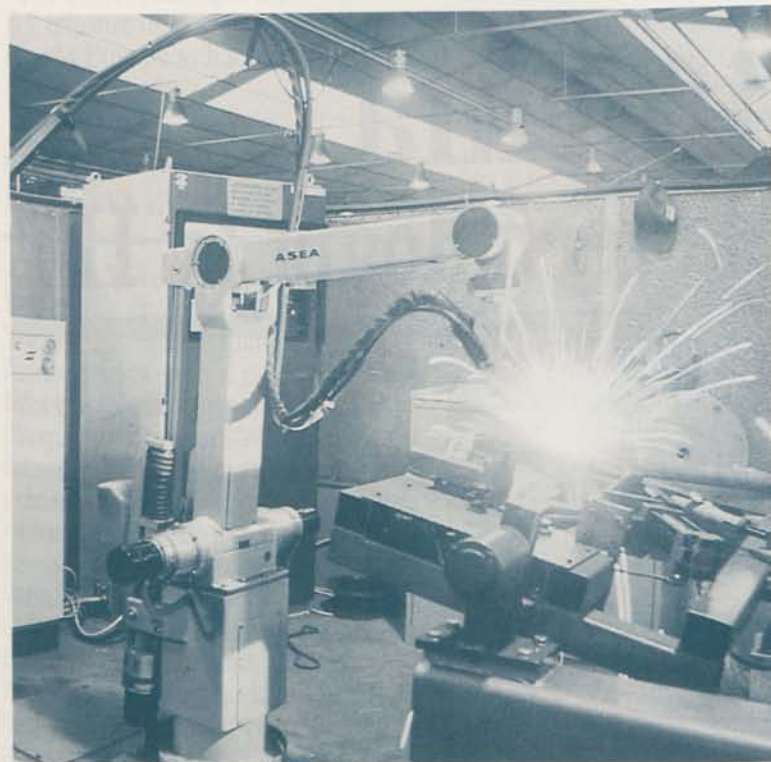
"La Vieja Sirena" último libro publicado por José L. Sampedro.



otros especialistas para el tratamiento de los aspectos no económicos. Pero los políticos siguen acogiéndose a la anticuada ideología neoliberal porque respalda los privilegios del poder establecido y, en estos momentos de derrumbamiento del mundo comunista, se ha llegado a la aberración de afirmar -según el muy difundido artículo de Francis Fukuyama- que hemos llegado al final de la historia porque la sociedad de mercado es el modelo perfecto y definitivo de la organización humana.

## HACIA LA SOLIDARIDAD

Entretanto la crisis de los pueblos ricos y el hambre de los pobres continúa. El optimismo de 1960, con el Primer Decenio para el Desarrollo de las Naciones Unidas, o el despertado por la VI Asamblea Especial de la ONU con el proyecto de un Nuevo Orden



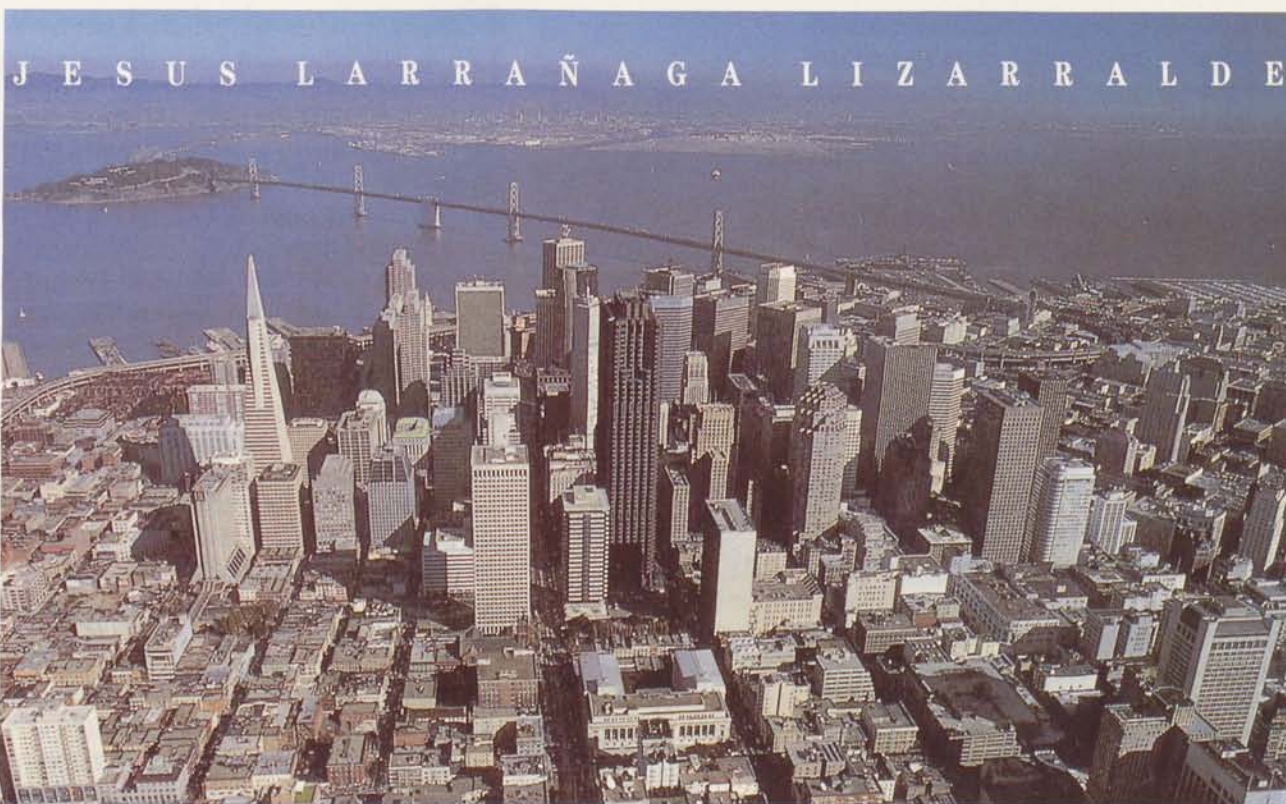
No hay que dejarlo todo en manos de la técnica.

Económico Internacional está apagado, puesto que con esas ideas e instituciones atrasadas no se puede llegar a un orden que sea verdaderamente nuevo. Así paso a enlazar con el comienzo de mis reflexiones, pues queda claro que la modernización hoy más necesaria -sin abandonar el progreso técnico- es la de las ideas.

Por tanto, modernizar las ideas, pero ¿en qué dirección?. La respuesta pertenece al futuro aunque, personalmente, entreveo un horizonte al recordar aquel grito en las calles de París al comienzo de nuestra Edad Contemporánea: 'Libertad, Igualdad, Fraternidad'. Desde entonces el capitalismo ha promovido la libertad pero a costa de mucha desigualdad; mientras el sistema comunista ha perseguido la igualdad a costa de la libertad. Lo que ha faltado en los tiempos modernos es un mínimo de fraternidad o, al menos, de solidaridad en este planeta donde cada vez vivimos más juntos. Por eso cuando pienso en el necesario cambio de valores creo que la educación para la competencia habrá de ser reemplazada por otra para la solidaridad.

Concluyo: La crisis no se resolverá modernizando solamente las máquinas, y quienes ahora proclaman el final de la historia ante la caída del comunismo no ven que este sistema ponía a los valores económicos tan por encima de los demás como el propio neoliberalismo. Lo que ha caído con la **perestroika** es una de las formas del capitalismo, el de Estado, cuyo final más bien anuncia que impide el ocaso del otro capitalismo: el de los que manipulan el mercado para su beneficio. La crisis afecta a ambos pues la contaminación del ambiente, la desesperación conflictiva de los países pobres y la ansiedad y el desconcierto en las masas sin ilusiones amenazan tanto a Washington como a Moscú. Esa es la **perestroika** pendiente: la de todo un mundo anacrónico que necesita modernizar, humanizándola, su ideología materialista para aprovechar solidariamente la técnica. Y quién sabe si acaso no será en los países del Este donde se empiecen a modernizar las ideas, precisamente porque ha sido en ellos donde más han padecido los valores humanos. ■





Distrito financiero de la ciudad de San Francisco.

# California

## El corazón de la tecnología (y II)

### EL SIGLO DEL PACIFICO

El Estado de California está considerado como el sexto poder económico del mundo, y su crecimiento ha estado ligado al Pacífico.

El término **El Siglo del Pacífico** es un concepto labrado en la mente de los Americanos, como la palabra que esconde la llave del desarrollo económico, científico y cultural del Siglo XXI.

A los ojos de varios expertos, el poder cultural y científico se deslizará a nuevos meridianos, y California, como puerta de entrada al Pacífico, jugará un papel crucial en la futura **Sociedad Global**.

Los Californianos se sienten rodados en algo que otros países y pueblos están por aprender: **La convivencia multirracial**, la capacidad para digerir e integrar a orientales, negros e hispanos, amén de los nativos.

El mundo se empequeñece, pero los hombres se distancian y matan por razones étnicas o por causas poco explicables en términos de racionalidad aparente, pero subyacentes en la intimidad de los pueblos.

Probablemente los pueblos con pocos años de historia -California apenas pasa del siglo y medio de formación articulada-, carecen de 'poso de identidad' y sus valencias culturales



admiten enlaces raciales, que les potencia para la nueva era de la Globalidad, en la que se aprovecharán las fuerzas creadoras en cualquier parte del mundo.

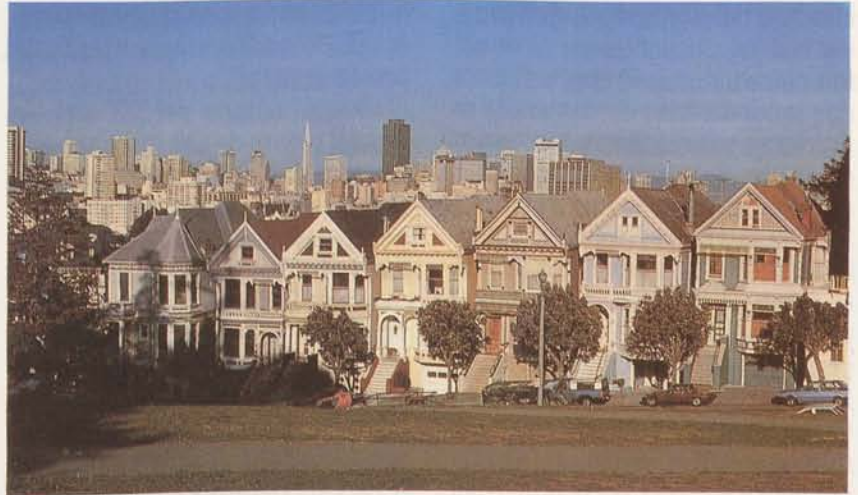
Aquellos que cuentan en su favor con la experiencia de integración y capital multilingual, dispondrán de calificada diáspora, en la medida que necesitan extender los tentáculos económicos y culturales.

La lengua universal de hecho está construyéndose en la misma medida que el soporte científico y cultural se escribe en inglés, sus mejores apóstoles, los tienen en la variedad racial, estudiantes en tránsito, comunicados por una lengua unitaria, vía de aproximación cultural, superior a cualquier otro medio más sutil y violento.

El dinamismo californiano está unido al **Pacific Rim**, a las orillas del Pacífico, al que exporta el 46%, mientras a toda Europa lo hace por el 31%. Al Japón exporta por valor de 6,7 billones de dólares, en tanto que a toda Europa lo hace por 10 billones de dólares.

## LA NUEVA EUROPA DEL 92

A Daniel S.Green, antiguo Cónsul de Valencia y promotor de **California '92**, le subyuga la España colorista y fascinante. Siendo el paladín de **California '92**, es el animador del despliegue californiano hacia Europa. Le obsesiona y le gratifica la nueva posibilidad Europea, de la que espera se beneficie España, engarzándose con empresas Californianas. Estas cambian su visor marketinista, atentos al devenir de un continente plagado de restricciones fronterizas, y hoy en vísperas de formarse el mayor mercado de consumo del mundo con sus 320 millones de consumidores.



San Francisco, zona residencial.

Por si no fuera bastante, al señuelo del mercado europeo occidental, se une el desplome de la ideología más odiada por este pueblo, la comunista. Ideología catalogada de diabólica por uno de sus presidentes, y no menos sentida por este pueblo que se mira en su ombligo con aires de superioridad infantil.

Vive con dos obsesiones: la comunista, con el travieso y endiablado Castro; y el Japón, por su inusual afán al trabajo, y no reciprocidad en

el comercio. Ambas obsesiones están a flor de piel, y emergen con espontaneidad, aletean en su subconsciente finamente trabajado por los medios de comunicación. Panamá y Nicaragua son dos conquistas triunfales que elevan la temperatura nacionalista sin que se resienta la ética colectiva de un pueblo consciente de su enorme poderío, sobrepotenciado tras la compleja odisea Gorbachoniana.



"The Golden Gate".



Mas ni el desplome ideológico satisfice. Las consecuencias no se reparten por igual, y los representantes de la industria armamentística muestran sus reservas a tan rotundo cambio. Les pone en las cuerdas de su reconversión.

La distensión genera paz e inquietud a la vez, y la reunión plenaria en el 'Student Union' y ante más de 600 personas, el representante de la empresa de aviones **Loocked**, se manifiesta precavido. La distensión puede ser, según sus palabras, colateral, más aparente que real, y no sería bueno para EE.UU. bajar la guardia en investigación de defensa, sin asegurar un esfuerzo compensatorio en el campo civil, de forma que la suma sea superior a la que hoy realiza el Japón, que es su segunda obsesión.

Las disputas con el Japón han creado un cierto rechazo de este mercado, y aunque también con Europa se ha resentido en ciertas ocasiones, la Europa del '92 es atractiva, excitante para los astutos manipuladores del capital.

Las empresas del mítico Silicon Valley, que cuentan con muchas factorías en Asia miran hacia Europa. Escocia, es el lugar elegido por compañías como **IBM, Apple Computer, Digital Equipment, American Airlines** que se han infiltrado meteóricamente en el mercado europeo. Son las muestras de la nueva estrategia americana.

El camino hacia Europa '92 está en marcha. Las empresas españolas tienen la opción de traccionarlo. Es el tiempo justo para promocionar un movimiento que ya se ha iniciado por las compañías con alta tradición multilocacional.

California, la Puerta del Pacífico, se siente interpelada por la nueva Europa, sin fronteras y con moneda única. Ellos, que operan sin restricciones y barreras en el Continente

Norteamericano, se mueven cómodos en el Asiático e ignoran el Europeo en general.

El marco unitario del '92 será sin duda el motivo de una marcha hacia Europa. Aprovecharlo es labor de nuestros empresarios y gobiernos, en especial los autonómicos, que sin duda moverán sus peones en búsqueda de facilidades. Euskadi, a poco que se inflexione el sempiterno escollo, **tiene su oportunidad.**

## SAN FRANCISCO

Ciudad cosmopolita, abierta al mar y al mundo, y que en la época colonial se llamaba **Yerba Buena**. Con la independencia de México de España y el final de la guerra entre Norteamérica y México, se le bautiza con el nombre de **San Francisco**.

Es una bahía enorme, conectada por gigantescos puentes, entre los que descolla el dorado 'Gold Gate Bridge', registrado en espléndidos films Hollywoodenses.

Ciudad experimental, cuna de artistas y perezosos, de hippies y alborotadores.

En 1964 se incubaba un sugestivo movimiento anti-

establishment y Berkeley es lugar de animación, ebullición de un movimiento que irrumpe en la escena de la sociedad grasienta, la sociedad de la abundancia y de la pobreza simultánea.

Como contrapunto, emerge la masa estudiantil inconformista e incisiva con la sociedad materialista, y añora una sociedad nueva no comunista. Mas ¿dónde está esa sociedad? Herbert Marcus denuncia al marxismo y fustiga al capitalismo, concentrador y deshumanizante. Pero no se avanza. La Guerra del Vietnam actúa de catalizador de la contestación y empuja al poder a la terminación de una guerra absurda e inútil para los americanos.

Pirámide Transamérica en el distrito financiero de San Francisco.





En frente del edificio del 'Student Union', en plena calle, se concentra la contestación dura. Los hippies con sus ornamentos singulares se dirigen a la ciudadanía curiosa. Un atril improvisado sirve de misal laico, los espontáneos separan hoja tras hoja, y lanzan al aire el mensaje de la insatisfacción, el rechazo de una sociedad entre opulenta y miserable.

En el corazón de la tecnología, en el manantial teórico de la modernidad, se incubaba la resistencia de los inconformistas, los insobornables a las excelencias mecánicas de una vida ordenada, exigente y eficaz. Es la voz de los insatisfechos que reclaman espacios y holguras existenciales, diferentes de la sociedad que les pinta el éxito como meta única.

## EL TERREMOTO QUE VIENE

El profesor Vitelmo Bertero, un argentino californizado, se expresa en perfecto castellano, recoge sus manos en pose de oración, cierra los ojos e implora al destino para que las maléficas profecías del terremoto que viene se pierdan en la lejanía infinita.

San Francisco, son sus palabras, es el área de mayor índice de 'sismicidad' del mundo, y el próximo movimiento sísmico que se vaticina, a menos de 30 años, será de los gordos. Los pliegues subterráneos resbalan en pos de solape sólido, en la búsqueda de equilibrio perenne y en marcha hacia la estabilidad eterna, al reposo absoluto, destruyendo en el camino lo artificial y humano.

El reciente seísmo estaba pronosticado en sitio y magnitud, tan sólo faltaba un pequeño detalle ¿cuándo?. Y añade el profesor Bertero, la predicción no resuelve el problema.



El 85% de los edificios no respetan los mínimos antisísmicos y tan anchos. Y añade: Nuestro problema es el de hacernos creer. En todas partes crecen habas!. Ingenuo de mí!, pensaba que en USA todo era regla, norma y a cumplir, pero no debe ser así, a juzgar por la reiterada admonición profesoral que destaca las contradicciones de la moderna civilización, que se olvida de los peligros con la misma indolencia que lo hacen civilizaciones menos ricas, las que menos tienen que perder. Un dato: En la escala Ritter, de 8,1 a 7,1, que es la que sufrió San Francisco el pasado año, la energía en juego es de 40 veces mayor. La de 8,1 es la que les espera.

San Francisco es la ciudad de los contrastes, viven en amorosa confraternidad avanzados y laberínticos logros tecnológicos con exóticos tranvías traccionados por cable, los **Cable Cars**. Los tranvías historia recorren las empinadas lomas de la ciudad, en lúdico festival, en descarada **francachela** antitecnológica.

Es la paradoja de una sociedad que se enhebra en las redes de su propio orgullo modernista. ■

## CALIFORNIA ERE EUROPARA BEGIRA

Artikulu honen egileak dionez, California arraza guztietako biztanleak dauzka, eta ez dira beraien artean gaizki moldatzen, ez da gutxiago ere. Izugarria omen da Californiak leku guztietatik etorritako migrariak bere eguneroko dinamikan integratzeko daukan erretzasuna; agian identitateko ezaugarri gutxi dituen herri

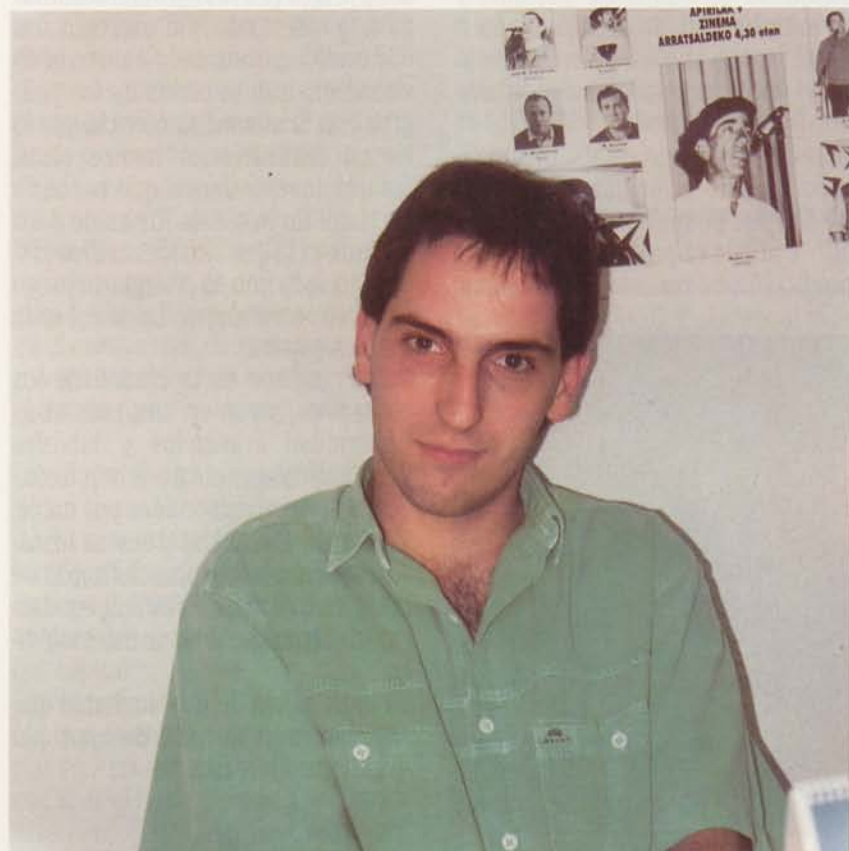
bat delako, hau ere bere historia motzaren ondorioa izan daitekelerik. California, industria mailan itzelezko mugimendu duen Estatu Batuetako estatu bat da. 6,7 bilioi dolarretako esportazioak egiten dituzte Japonera eta 10 bilioi dolarretako Europara. Oro har harturik Californiako enpresak ez dira oraindik Europara hurbildu, artikulu honen egilearen ustetan 1990.eko Europa-ko merkatuak ekarriko du hurbilkerari hori. Hala ere badira iadanik en-

trepresa batzuk European sartuta daudenak, hala nola American Airlines, IBM, Apple Computer... Oso garrantzizkoa bilakatzen da beraz 1992.eko Europa, Californiako enpresak Espainia aldera negoziatzen hasteko etor daitezkelako. Egileak esan bezala, gure enpresari eta gobernuek lan itzela egin behar-ko dute egoera honi probetxurik handiena atara ahal izateko, Euskadik ere horretarako aparteko aukera edukiko duelarik.



# JOKIN SOROZABAL

## ‘Bertsolaritza modan dago’



Jokin Sorozabal.

### P A T X I U R I A R T E

**Jokin Sorozabal 23 urtetako bertsolari andoaindarra dugu.**

**Berak aipatu bezala ezin du bere burua Amuriza, Lizaso edo Lopategirekin konparatu, ‘asko ikasi behar oraindik’. Hala ere pasa den urteko txapelketa nagusian final laurdenetera iritsi zen.**

**Nola hasi zinen bertsogintzaren munduan?**

Gaurko gazte gehienak bezala eskolan hasi nintzen, bertso eskolan alegia. Hantxe hiru edo lau hilabete egin genituen irakasle batekin eta berak esan zigunez, generaman denbora kontutan hartuta nahiko ondo gindoazela. Gu, gure aldetik ez ginen deskarrilatu, hantxe segi ginen izugarrizko gogoakin, eta beno, azkenean bertsolari.

**Badirudi egungo bertso eskolek lehenago sagardotegien funtzio berdina betetzen dutela. Ikaste-txez aldatu da?**

Nere ustez bertso eskolak sagardotegi edota tabernetan egiten ziren bilera horien ordezkotza betetzen du. Zergatik? Gaur egungo tabernetan lehenago girorik ez dagoelako, ez da gutxiago ere; musika izugarrizko saratean jartzen dute, eta ezin da ez bertsorik kantatu ez da hitzegin ere askotan. Argi ikusten da gizarteak bilera horiek egiteko lekurik ez duela ematen. Bertso eskolek bete behar izan dute lekurik eza hori, bere ezaugarri konkretuekin noski, irakasle bat egongo dela, matrikula ordaindu behar dela,... baina azken finean lehenago sagardotegien funtzio berdina berdina eginez.

**Horrek, zer esan nahi du? Bertsolaritza egoera onean dagoela?**

Ez naiz ni ausartzen bertsolaritza ondo noiz dagoen esateko. Telebistan eta irratieta agertzeak ez du sopsatzen entzule asko dagoenik, ez da bertsolari ugari dagoenik ere. Edozein modutan, ez dakit egoera onean dagoen baina modan bai behintzat; azken urte hauetan festa gehiegirik ez da egiten bertso saiorik gabe.



## FUNTZIOAK

### **Zeintzuk dira zure ustez bertsolari- ritzak gizartearekiko bete behar dituen funtzioak?**

Nik uste dut espektakulo bat dela. Soilik hala beharko lukeen ez dakit. Jendea plazarara joaten da filme edo antzerki saio batera joango balitz bezala. Ez dut uste hortik aurrera ezer asko emateko denik. Lehen badirudi entretinimendu bezalako gauza bat zela eta jendea bertsolari-  
tzarekiko aktiboagoa zen gaur baino, oker edo zuzen lehen esan dugun 'eskola' horietan (sagardotegi eta tabernak) bertsotan egiten zen. Gaur berriz, bertsozale asko dago baina inork ez du kantatzen. Jendea-  
ri gehienbat entzutea gustatzen zaio eta bertsolariak nolabait beste maila batean egoten gara.

### **Gaur egun bertsozale as- ko dago baina inork ez du kantatzen. Jendea- ri gehienbat entzutea gusta- tzen zaio.**

### **Zeintzuk dira bertsolari izateko bete beharreko baldintzak?**

Lehenik eta behin euskara ondo menperatu, bigarrenik esaldiak ondo moldatzeko ahalmena eduki nahiz eta akats gramatikal batzuk egin. Bestaldetik, berezko 'ikututxo' hori eduki, grazia puntu hori. Gero ere badago zenbait gauza, buru azkarrak izatea, patxada ona, publiko aurrean egoten jakitzea eta-  
bar...

### **Nola ikusten dituzu bertsolarien jenerazio berriak?**

Bertsolari asko daude, helduak eta gazteak ere bai. Gazteetan arazo bat somatzen dut; garai bateko giroa balezko herrietan agian identifikatua-  
goak sentituko liriteke bere herria-  
rekiko, baina gaur egun giro horrek leku gutxi dauka gizartean. Nik bel-  
durra daukat ez ote diren frustra-  
tuak sentituko. Edozein modutan hau nere irudipen bat da. Mailari dagokionez ikusten da figu-  
raren bat datorrela, baina hau guztiz normala da, asko dagoen lekutik be-  
ti zerbait ateratzen delako.

### **Arrasate kooperatiba taldea, eza- gutzen duzu?**

Zerbait entzunda badaukat, baina oso gutxi

### **Oro har, nola ikusten duzu koope- ratibismoa?**

Kanpotik ikusita eta oso esperien-  
tzia gutxi eduki arren kooperatibis-  
tak bere buruaren jabe direla ikus-  
ten da. Zati txiki bana edukiko dute baina hori behintzat berea da. Bestaldetik lantoki zaharretan izan den mentalidade hori, 'ni nagusiak izorrratu egiten nau eta ahal den gu-  
txien egingo dut' hautsi egin dela iruditzen zait. ■

### **Zer da euskalduna izatea?**

Nere ustez hori sentimenduen kontua da. Askok esaten dute euskalduna izatea euskara jakitea dela, hemen jaioa izatea etabar. Nik uste dut hor sentimenduek agintzen dutela, hemengo lur hau maitatzea, norbera bere burua hemengo jotzea...

### **Politikaz zer eritzi daukazu?**

Politika eguneroko bizitzan beharrezkoa dela iruditzen zait. Zoritxarrez politika deitzea merezi ez duten gauzak ere tartean daude.

### **Hemendik 50 urtetara bertsolari- rik egongo da?**

Nere ustez bai. Nik behintzat ez dut itxaropenik galdu.

### **Euskararen egoerari zer deritzo- zu?**

Gaizki dagoela... gaizki xamar behintzat. Euskararen aurka ez dago inor, baina nere ustez jendea ez du serio hartzen. Inori ez zaio iruditzen hain larri dagoenik, euskarak bere laguntza behar duenik.

### **Gazteria nola ikusten duzu?**

Nere gurasoak bere garaietako gauzetaz hitzegiten hasten direnean, nik uste dut askoz ere lan gehiago egiten zutela, denbora librerik ez izan arren, gogo gehiago zeuzkaten beti zerbaitetan ibiltzeko. Gaur berriz inori ez zaio axola igande osoa lotan pasatzea eta nere ustez hori da egin daiteken gauzarik aldrebesena dela. Honekin esan nahi dut gazteria nahiko pasiboa ikusten dudala.



# El Ministro de Industria inauguró IDEKO

## Nuevo Centro de Investigación para la máquina-herramienta

J A V I E R M A R C O S



Centro de Investigación.

El pasado 11 de mayo el Ministro de Industria, Claudio Aranzadi, presidió la inauguración del nuevo Centro de Investigación 'Ideko' promovido por 8 cooperativas del sector de la máquina herramienta. El desarrollo del proyecto, que el Ministro calificó de 'modélico', supondrá una inversión superior a los 400 millones de pesetas.

Además de Claudio Aranzadi asistieron los Consejeros de Industria, Trabajo y Educación del Gobierno Vasco, Ricardo González-Orús, José Ignacio Arrieta y José Ramón Recalde, el Diputado General de Guipúzcoa, Imanol Murua y los directivos de las empresas que han apostado por este nuevo centro de investigación.

Aranzadi señaló que esta no es una experiencia nueva 'puesto que ha habido iniciativas anteriores que han ido acompañadas de éxitos en la medida que han permitido al sector de la máquina herramienta mejorar sus niveles de competitividad, sus niveles tecnológicos y consiguientemente su capacidad para competir

tanto en mercados interiores como exteriores'.

Ideko es una institución sin ánimo de lucro integrada por ocho cooperativas pertenecientes al Grupo Cooperativo Mondragón, en concreto: Danobat, Goiti, Izarraitz, Soraluze y Txurtzil, que constituyen el Grupo Debako, y Ona-Press de Bilbao, Lealde de Lekeitio y Ortza de Pamplona.

Todas estas empresas socios de Ideko aglutinan unos 1.200 trabajadores y prevén para este año 13.000 millones de pesetas de facturación.

Ideko dispone de departamentos de mecánica, sistemas de producción, electrónica y taller de prototipos,

que desarrollan actividades de cálculos estáticos y dinámicos, software para sistemas flexibles de fabricación, integración de sistemas avanzados de fabricación, desarrollo y personalización de controles numéricos, sistemas expertos para el diagnóstico de averías, robótica, tecnología laser, etc..

Este centro de investigación estará abierto a la participación de nuevas empresas que lo soliciten y demuestra, una vez más, que el mundo cooperativo está más que capacitado para responder a los retos del mercado y para competir a nivel internacional.



## RESPUESTA TECNOLÓGICA

La idea de crear un Centro de Investigación y Desarrollo conjunto, data del año 1980, fecha en la que se creó el Grupo Debako.

Este proyecto respondía a un mercado caracterizado ya por entonces porque solicitaba productos dotados de innovaciones tecnológicas, lo cual hacía imposible a nivel de empresa individual dar la respuesta adecuada.

El sector de la máquina herramienta se ha visto especialmente afectado en lo que al avance tecnológico se refiere, siendo la electrónica y la informática las protagonistas de una revolución industrial cuyas consecuencias en cierta medida eran difíciles de prever.

En estas circunstancias y con el apoyo del fuerte potencial de las oficinas de ingeniería y unidades de I+D, de las empresas del Grupo Debako, se programó un largo período de formación de ingenieros como paso necesario e imprescindible para plantear un centro de investigación especializado.

Hoy Ideko es una realidad y su objetivo principal es colaborar con sus socios, para lograr que los productos que desarrollan y fabrican, sean competitivos a nivel internacional, ya que el avance tecnológico es y será aspecto dominante de la máquina herramienta de los 90.

Los proyectos de investigación y desarrollo a corto y medio plazo se realizan mediante la formación de equipos mixtos de trabajo entre empresa y centro, asumiendo Ideko la dirección de los proyectos y la responsabilidad de los resultados.



Claudio Aranzadi.  
A su izquierda González-Orús, Consejero de Industria y Comercio.

### ¿Qué opinión le merece la inauguración de este centro?

Creo que es una iniciativa que debe considerarse modélica. Modélica tanto en lo que se refiere al desarrollo de una estrategia empresarial como a la aplicación de una serie de líneas de actuación que venimos preconizando en la política industrial para el conjunto de España. Pienso además que este tipo de iniciativas deben continuar en el futuro ya que lógicamente son la garantía del éxito, de la competitividad, del mantenimiento del empleo e incluso de su aumento en los próximos años.

### ¿Cuál es la situación de la economía vasca y en concreto la del sector de la máquina herramienta?

Yo creo que en los últimos meses, incluso en los últimos años, se ha producido un ritmo de crecimiento muy alto en la economía y en la industria vasca que muestra nuevamente un potencial importante de recuperación.

Con respecto a la máquina herramienta no solamente se ha producido una pujanza en cuanto aumento

de sus mercados sino un importante desarrollo en lo que se refiere a su modernización tanto de los procesos de fabricación como de la incorporación de nuevas tecnologías en el ámbito de la electrónica, la automatización, etc..

### ¿Cree Ud. que el sector de la máquina herramienta cumple los requisitos básicos para competir en una economía cada vez más internacional?

A mi entender dos son los factores que cara al futuro van a ser crecientemente importantes para poder competir con éxito en una economía abierta; una intensa política de promoción tecnológica y un esfuerzo progresivo para promocionar la calidad industrial.

En este sentido creo que el esfuerzo de Ideko existe de alguna manera en los dos factores, tanto en la incorporación de nuevas tecnologías, en el diseño de nuevas máquinas herramienta y en el diseño de nuevos procesos productivos más modernos, menos costosos y más adecuados a los nuevos requerimientos tecnológicos.





Directivos del Grupo Fagor durante la rueda de prensa.

## FAGOR fortalece su posición ante la Europa de 1993

El pasado 23 de mayo se celebró en Mondragón una rueda de prensa en la que se presentó a los medios de comunicación vascos y estatales la gestión del Grupo Fagor correspondiente al ejercicio del pasado año. El año 89 pasará a la historia de Fagor por ser un año de importantes decisiones estratégicas y empresariales, de cara a lograr un mejor posicionamiento ante el Mercado Unico Europeo.

Como reconoció el nuevo Presidente de Fagor, Jesús M Herrasti, se está avanzando hacia un fenómeno de globalización de los mercados, 'lo cual exige un continuo replanteamiento de las estrategias'. Luzuriaga

y los acuerdos con empresas europeas y norteamericanas se encuadran en esta nueva estrategia.

### Línea Blanca

En 1.989 tuvieron lugar dos hechos especialmente significativos en el Grupo Fagor en relación a la producción de electrodomésticos línea blanca: Por una parte, la adquisición en setiembre de la empresa Fabrelec, fabricante de frigoríficos y termos eléctricos, con la consecuente consolidación del liderazgo de Fagor en el mercado español de

Línea Blanca con una cuota de mercado superior al 30%. Por otro lado la finalización del proceso reconversor de las plantas de electrodomésticos, que han incorporado avanzadas tecnologías desarrolladas en gran medida por la Ingeniería del propio Grupo.

Según declaró Javier Mongelos, Director General del Grupo, también es de destacar el inicio de conversaciones con fabricantes europeos del sector, 'cara precisamente a entrar en un proceso de alianzas estratégicas frente a la nueva competencia que surge con el modelo de Mercado Unico Europeo'.



## Victorio Luzuriaga

En relación con el sector de Componentes para la Automoción, Fagor se incorporó en diciembre a las negociaciones para optar a la compra de la mayoría del capital de la empresa Victorio Luzuriaga.

El pasado 6 de febrero se firmaba la opción de compra, que era ratificada el 27 de abril por la Asamblea General, facultando al Consejo Rector para que ejercite dicha opción en los términos que estime oportunos.

El objetivo de dicha adquisición es crear un grupo industrial importante dentro del sector de componentes para automoción, más en concreto en el de piezas de seguridad, que previsiblemente llevará a Fagor a ocupar el tercer o cuarto lugar en el mercado europeo. Fagor prevé para el año 1992 unas ventas de 40.000 millones y una producción de 155.000 toneladas/año en fundición de hierro y 15.000 en fundición de aluminio.

En el ámbito de la Ingeniería y Automática Industrial, señaló Javier Mongelos, 'también nos hemos movido cara al tema de estrategia de alianzas internacionales y el pasado 6 de abril se llegó a un acuerdo de colaboración comercial y tecnológico entre Atlas Technologies de Illinois y Fagor Arrasate'.

## Actividad de I+D

La investigación y desarrollo ha seguido actuando como uno de los principales estímulos de la gestión empresarial del Grupo Fagor.

En 1989 Fagor dedicó el 3,25% sobre ventas a I+D, lo que se tradujo en un presupuesto próximo a los 2.500 millones de pesetas.

Entre los desarrollos de mayor inte-

rés llevados a cabo a lo largo de 1989 cabe destacar el combinado frigorífico-congelador de tres recintos y función polivalente, varios proyectos en el campo de los sensores químicos, el lanzamiento del nuevo CNC de 32 bits con software y hardware abiertos y, en tecnología laser, el desarrollo de un óptico rotante de alta aceleración.

## Ventas y Resultados del Grupo

Las ventas consolidadas del Grupo, en las que se incluyen las cifras de Fabrelec a partir del mes de octubre, ascendieron a 74.804 millones de pesetas, un 15,6% más que el ejercicio anterior, con un despegue notable en la División de Ingeniería y Bienes de Equipo, que creció un 33,6% sobre el año anterior. El cash-flow se aproximó a los 7.000 millones de pesetas y los beneficios se situaron en 3.050 millones. A modo de avance, cabe señalar, que las ventas previstas para este año superarán los 100.000 millones de pesetas.

Las inversiones prosiguieron con el ritmo intenso de años anteriores, acercándose a los 6.000 millones de pesetas. Un alto porcentaje de esta cifra se destinó a la financiación del proceso final de reconversión de nuestras plantas de electrodomésticos, que han incorporado avanzadas tecnologías de producción, dando lugar a procesos de fabricación altamente flexibles y automatizados.

En lo que respecta al mercado, las ventas en España crecieron un 18% y en el exterior lo hicieron en un 10,5%, destacando también aquí la dinámica de la División de Ingeniería y Bienes de Equipo, que aumentó su exportación un 81%, con importantes operaciones y pedidos en México y en los países de la Europa Comunitaria. ■

## José Miguel Mancisidor Larrañaga Goian bego!

*En la mañana del día 7 de junio, jueves, la noticia, triste noticia, que sacudió el entorno cooperativo de Mondragón fue el repentino e inesperado fallecimiento de José Miguel Mancisidor.*

*Hacia las 8 de la mañana se dirigía a su puesto de trabajo en Ikasbide; aparcaba el coche como de costumbre y... poco después caía muerto a la puerta misma del palacio de Otalora.*

*Su ficha personal podríamos resumirla así:*

*Nacido en Zumaia el 23 de noviembre de 1935, en el seno de una familia muy afinada en la villa. Estudió la carrera de Ingenieros Industriales en Madrid.*

*Casado con María Pilar Eguiguren y padre de dos hijos, Miguel y Lucía, ambos actualmente estudiantes de Ingeniería en la Eskola Politeknikoa de Mondragón.*

*Después de una breve experiencia en el ámbito industrial, llegó a Mondragón como Profesor de Eskola Politeknikoa. Era el año 1969.*

*En enero de 1976 fue nombrado Director General de la Escuela, siendo reelegido en 1980, hasta 1984, fecha en que pasó a Ikasbide como Director del Centro de Formación Directiva del Grupo Cooperativo Mondragón.*

*Bajo su dirección la Escuela desarrolló iniciativas y alcanzó logros que hoy son realidades fructíferas. Ikerlan inició su andadura actual; Iraunkor se afianzó con nuevas perspectivas; se echaron los cimientos de Saiolan; comenzó la experiencia de la Reforma de las enseñanzas Medias; los estudios de Ingeniería consiguieron su mayoría de edad, encuadrándose en la Universidad del País Vasco; la Escuela, en su aspecto físico, fue objeto de una seria remodelación...*

*José Miguel Mancisidor se nos ha ido dejándonos un recuerdo ejemplar de hombre honesto, trabajador, recto, exigente para sí mismo y para los demás, inmerso en cuerpo y alma en la experiencia cooperativa de Mondragón, entregado a su familia...*

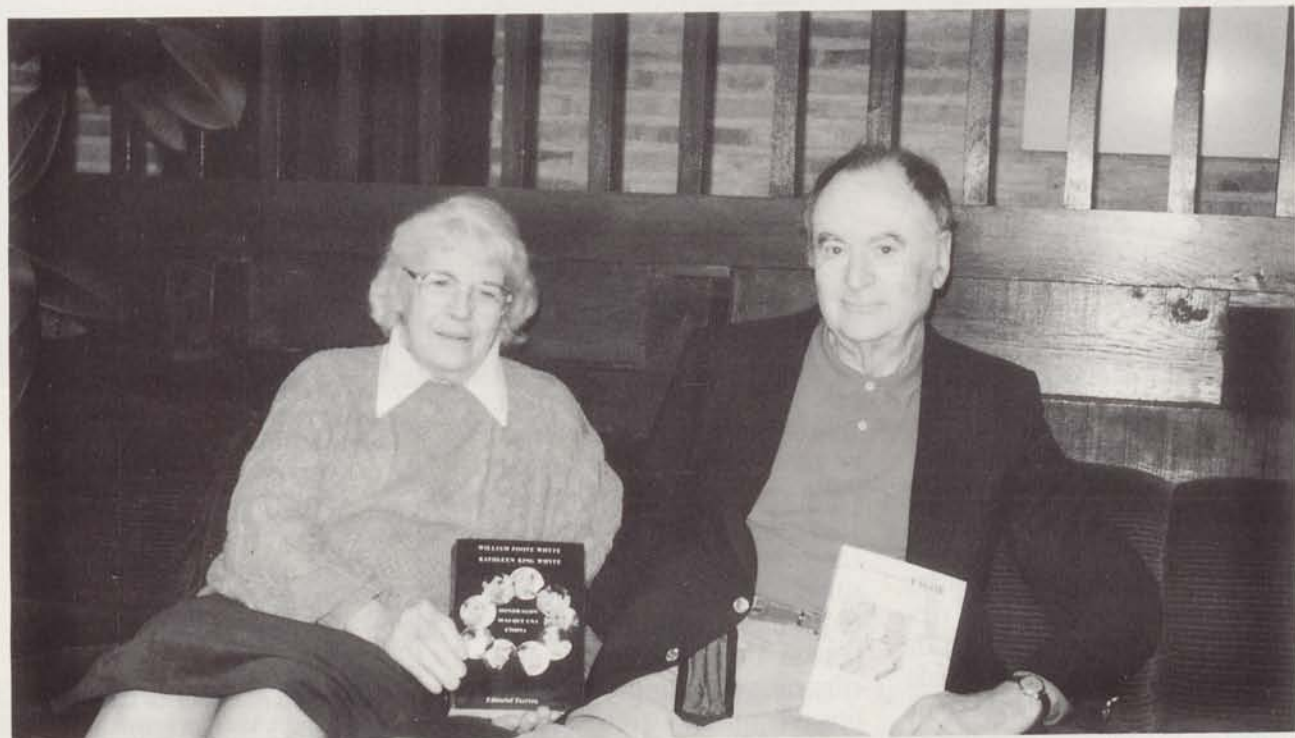
*Descanse en paz, allí en su panteón de Zumaia, mirando al mar, a ese Mar Cantábrico que él tantas veces saboreó como excelente deportista en las actividades acuáticas.*

*Berriz ere, GOIAN BEGO!*



# WILLIAM FOOTE WHYTE:

‘El modelo cooperativo ha tenido que adaptarse’



William Foote y su esposa Kathleen King.

K O L D O A Z K U E N A G A

William Foote Whyte tuvo su primera noticia de Mondragón en 1974. Fue casualmente al leer un artículo colocado en un tablón de anuncios de la Universidad de Cornell en Estados Unidos.

Han transcurrido 16 años y William Foote

Whyte, sociólogo norteamericano, ha realizado varios trabajos de campo sobre Mondragón. El es autor, junto con su esposa, del libro ‘Mondragón: Más que una utopía’.



**Muchas han sido las visitas que de diferentes países hemos acogido en Mondragón. De cualquier modo esto no se ha traducido en una implantación del cooperativismo en otros países. ¿Hay alguna característica específica del cooperativismo mondragonés que le hace inviable en otros lugares?**

La Experiencia de Mondragón es de gran interés para otros países y no es casual que diversas universidades y entidades hayan venido a estudiarla. Incluso en el mundo de la empresa privada de EE.UU. sé que hay interés por conocer formas de mayor participación de los trabajadores en la gestión empresarial y se han acercado a esta Experiencia como la más avanzada e importante a nivel mundial.

De cualquier modo no creo que se trate de copiar exactamente el modelo Mondragón, sino reconocer los aspectos esenciales y adaptarlos a situaciones específicas de cada lugar.

**¿Qué es lo que destacaría de la Experiencia de Mondragón como esencial?**

Creo que es destacable en primer lugar la gran conexión entre los fines económicos y los sociales. También hay que citar el nivel de autocrítica, de examinar los problemas, de cuestionar los principios de la experiencia, de amoldarse a los cambios que se producen en el mundo, sin dejar por eso de ser fieles a los postulados básicos.

En otro plano es importante la coordinación existente entre cooperativas y entidades de cobertura, lo cual creo que en los Estados Unidos tiene pocas posibilidades de éxito por el momento e incluso a medio plazo. Es importante que en Mondragón

no haya solamente cooperativas de trabajadores sino que además haya unas entidades de cobertura, como la entidad de crédito, un sistema educativo, un centro de investigación ... Toda esta combinación de factores estratégicos unido al sistema de control social concretado en **un hombre un voto** me parece muy importante.

***En este momento el Grupo Mondragón está en condiciones de competir con las grandes multinacionales.***

**Tuvimos la ocasión hace poco tiempo de conversar con un periodista americano al cual le encantó nuestro sistema, pero a la vez decía que era algo anacrónico en el mundo moderno. ¿Qué opina al respecto?**

Si esa opinión se soporta en que no se puede copiar la Experiencia de Mondragón tal cual, puedo estar de acuerdo. Hay que tener en cuenta que ésta comenzó en una situación de autarquía y con un desarrollo muy débil de la industria española. Hoy nos encontramos ante una situación bien distinta. Ha habido un gran desarrollo industrial en España con la inclusión en el Mercado Común Europeo.

El modelo cooperativo ha tenido que evolucionar y adaptarse. Antes fue posible un lanzamiento industrial con muy poco capital y hoy eso no sería posible. Pero en este momento el Grupo Mondragón está en

condiciones de competir con las grandes multinacionales y en ese sentido no pienso que sea algo anacrónico.

## TAMAÑO - EFICACIA

**¿Cree usted que el tamaño de una cooperativa es determinante para la eficacia social de esa empresa?**

Creo que es más fácil mantener una democracia con pocos socios. Ahora bien, una de las lecciones de Mondragón es la eficacia a la hora de adaptar el modelo organizativo, lo cual ha sido y sigue siendo difícil. En este momento Mondragón está en una etapa de compra de sociedades anónimas y su posterior integración en el sistema cooperativo. Son problemas muy serios que suponen un gran desafío. Pero de cualquier modo estas decisiones también se tendrán que tomar en las asambleas, lo cual supone que el tamaño de la cooperativa no es un impedimento para la participación en la gestión. Es más un problema de adecuación de medios y de imaginación que de limitaciones estructurales organizativas.

**Desde su punto de vista intelectual ¿qué mensaje daría usted a los cooperativistas de Mondragón?**

Mi esperanza es que los cooperativistas de Mondragón pudiesen estudiar su propia realidad, es decir, nosotros hemos venido de otros lugares para informar al mundo de lo que se está haciendo en Mondragón y creo que es importante que los propios cooperativistas sepan y tengan conciencia de la importancia de su Experiencia. ■





“La pesca, fuente importante de alimentación de los hombres”.

# Maluteroak

C A R M E L O U R D A N G A R I N

La pesca ha constituido, desde tiempo inmemorable, una fuente muy importante de la alimentación de los hombres, especialmente en las zonas costeras habiendo evolucionado las técnicas utilizadas desde las que eran habituales en la pesca a mano hasta los complejos sistemas actuales.

Entre nosotros, la trayectoria seguida ha tenido las mismas caracterís-

ticas, destacando, en la pesca de túndidos, las **malutak** y los artesanos que las trabajaban, llamados **maluteroak**.

La **maluta** es el nombre en euskera (**kaloka** en Bermeo) de las hojas que cubren la mazorca de maíz -perfolas en castellano-, las cuales, debidamente tratadas, al ser arrastradas por las aguas, simulaban un pez que huía y han sido el cebo utili-

zado, durante muchos años, para la pesca a la cacea del cimarrón, **ego-motza**, y del atún, **ega-luzea**. En la zona de San Sebastián se le llama **txurikina** y en la de Bermeo **lastua**. Aunque su preparación también se realizaba en Ondarroa y en algún otro puerto, los líderes indiscutibles, igual que en la construcción de anzuelos, han sido los artesanos de Mutriku.



## PROCESO LARGO

El trabajo de los **maluteroak** empezaba al final del verano, con la cosecha del maíz. Los artesanos acudían a los caseríos de la zona en la ribera de Zumaia, Azpeitia, Oikina y Deba, donde, a cambio de la manutención y de que se les cedieran las **malutak**, colaboraban en los trabajos de su recogida.

Estas hojas, tras su traslado a Mutriku, se secaban, inicialmente extendidas en los camarotes, siempre a la sombra pues el sol les perjudicaba. A principios de siglo se empezó a hacer esta operación mediante el humo que se obtenía al quemar azufre, operación que se llevaba a cabo en grandes cajones, de unos 2 por 1,2 metros. Como era necesario que quedara algo de humedad, era preciso hacerlo **bere puntuan**.

## *El trabajo de los maluteroak empezaba al final del verano, con la cosecha del maíz.*

Una vez secadas las **malutak**, se procedía a su selección según grosores, hilos de las hojas y mercados a los que se preveía su venta, para agruparlas en **txortak**. No se contaban las hojas de cada manojo, lográndose, sin embargo, uniformidad a tienta. Algunas se trataban con una mezcla, mitad agua y mitad lejía, con lo que perdían cuerpo y otras se vendían en crudo, después de un largo almacenaje hasta el verano siguiente, época de pesca de los túnidos. Las

**malutas** sometidas al tratamiento con lejía, al contacto con el agua del mar tomaban un color blanco y, las otras, amarillento. Una vez vendidas las **malutas** a los **arrantzales** o a las cofradías, antes de ser utilizadas como cebos era necesario **horrastu** mediante alfileres, primero colocados en corcho, luego en madera, de modo que quedaran los hilos a cuyo señuelo acudían los atunes, cimarrones y bonitos.

Básicamente se distinguían dos clases: las de nervios o **zanak** finas, llamadas **maluta-arrak** y las gruesas, **maluta-emiak**, consideradas de peor calidad.

Las **malutas** se colocaban sobre un anzuelo, **amu-bakarra**, para la pesca de cimarrones o sobre uno doble **atzamarta o karpina**, para los bonitos y, con frecuencia, se adornaban con cintas de lana de color rojo, verde o negro.

## LA TXORTA DE 1 A 90 PESETAS

La operación de peinado, **malutak aritxu**, ha sido un trabajo domiciliario típico en los pueblos pescadores, **arrantza etxean hasi behar da**, aunque también se realizaba durante la pesca.

Son difíciles las evaluaciones pero en Mutriku, hace 50 ó 60 años se podían producir unos 30.000 manojos al año. Su precio ha pasado de una peseta la **txorta** de la mejor calidad hacia 1.940 hasta las 80 ó 90 pesetas actuales.

Su venta se realizaban en los puertos pesqueros, desde San Juan de Luz hasta Vigo. Francisco Ramón Mendizabal, que heredó el oficio de su padre, ha recorrido, durante más de veinte años seguidos, toda la costa, ofreciendo las **malutas** que producía la familia, que ha sido la más

destacada en esta actividad. También trabajaban este señuelo, entre otros, los Belaustegui, Alcorta, Lete y los hermanos Barrenetxea.

## *Una vez secadas las malutak, se procedía a su selección según grosores, hilos de las hojas y mercados a los que se preveía su venta.*

Con la desaparición de las **txalupak**, con diez arrantzales, a vela y remo, que durante el verano marchaban hacia Gijón para unos dos meses, también fueron decayendo las **malutak**, que aún la familia Mendizabal sigue trabajando y vendiendo, principalmente, a los pescadores gallegos y cántabros. Pero la producción es muy reducida por la práctica del cebo vivo y las tiras de plástico en colores, que hay que peinar igual que las **malutak**.

Actualmente, en la cacea se utilizan pequeños pulpos de plástico, también en varios colores y para la pesca a caña, falsas sardinas del mismo material. En este trabajo, como en otros muchos, se ha perdido belleza y naturalidad, en beneficio de la eficacia. ■





El Sr. Otero, con bigote, acompañado por el Presidente y el Director General de LESA.

### **VISITA DEL DIRECTOR GENERAL DE PROMOCION DEL ICEX A LANKIDE EXPORT, S.A.**

En respuesta a la invitación de Lankide Export, S.A. (LESA), los pasados días 9 y 10 de mayo estuvo en Mondragón el Sr. Otero, Director General de Promoción del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), acompañado de Dña. Mar Castro, Jefa del Departamento de Coordinación y Programas del ICEX.

Durante la reunión de trabajo que se celebró el día de la visita con los directivos de las empresas exportadoras adscritas a LESA, se produjo un amplio intercambio de información y criterios referentes a la estrategia exportadora de LESA y del Grupo Cooperativo Mondragón por un lado, y de las nuevas estrategias de promoción del ICEX por otro.

LESA, organización creada en el seno de Caja Laboral Popular ha contribuido al fomento de la vocación exportadora del Grupo Cooperativo Mondragón, acercándose a los 4.000 millones de pesetas las exportaciones en las que ha intermediado en el quinquenio 85-89, en mercados como Cuba, Japón, URSS y otros.

El Sr. Otero se refirió al Plan Estratégico 1990-1993 del ICEX, haciendo especial hincapié en los siguientes objetivos:

Implantación de una imagen positiva del producto español en el exterior.

- Implantación de las empresas españolas en el exterior.
- Impulsando la consolidación de la marca, el fomento de las redes comerciales y filiales, y el estímulo de la presencia tecnológica en países en vías de desarrollo.

- Mejora de la competitividad productiva y comercial, con la potenciación de los consorcios de exportación y mejora de la cultura exportadora.

### **JULIO CANTON NUEVO DIRECTOR DE PERSONAL DEL GRUPO FAGOR.**

Julio Cantón es, desde abril, el nuevo Director de Personal del Grupo Fagor. Proviene del Área de Personal donde ha desarrollado su labor desde 1976, primero como Psicólogo y Jefe del Servicio de Selección hasta 1986 y después como Director de Personal de Fagor Electrodomésticos.

Es Licenciado en Filosofía y Psicología y diplomado en Psicología Industrial por Deusto.



## NUEVA DEFINICION ORGANICA DEL GRUPO COOPERATIVO MONDRAGON

El mandato otorgado a Javier Mongelos para la definición orgánica del Grupo Cooperativo Mondragón está siendo cumplido con inusitada rapidez una vez concretada la forma de actuación en el Consejo General. TU.Lankide publica la relación de los componentes del Comité de Gestión como primer adelanto de posteriores informaciones que posibiliten a los socios en general, sin perjuicio de las comunicaciones por las vías internas de las cooperativas, conocer el avance de las propuestas y la amplitud del debate que a todos afecta.

Hemos querido traer a estas páginas la imagen y el curriculum de cada uno de los componentes del Comité de Gestión para un conocimiento físico, no obstante entraremos en más detalles en los próximos números a través de entrevistas individuales.



Fco. Javier Mongelos

## PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DEL GCM

### Fco. Javier Mongelos

- . Año ingreso en las Cooperativas: 1.962
- . De 1962 a 1966: Director I+D de Fagor Electrónica, S.Coop.
- . De 1966 a 1969: Gerente de Fagor Electrónica, S.Coop.
- . De 1969 hasta la actualidad: Director General Grupo Fagor llevando asimismo la Presidencia del GCM



Juan M.ª Otaegui

## COMITE DE GESTION

### DIVISION FINANCIERA

#### Vicepresidente: Juan M.ª Otaegui

- . Fecha ingreso en las Cooperativas: 1.969
- . De 1969 a 1976: Jefe Control Financiero Ulgor, S.Coop.
- . De 1976 a 1990: Secretario General del Grupo Fagor desempeñando asimismo desde Marzo 1989 la Presidencia de CLP



Antón Echeverría



Juan Luis Olasolo



Rafael Leturia





Jesús Maiztegui



Jesús Catania



Antonio Cancelo

## DIVISION BIENES DE EQUIPO

**Vicepresidente: Antón Echeverría**

- . Fecha ingreso en las Cooperativas: 1.971
- . De 1971 a 1972: Jefe Costos en Danobat, S.Coop.
- . De 1972 a 1974: Director Económico Financiero de Danobat, S.Coop.
- . De 1974 a 1975: Adjunto Dirección de Danobat, S.Coop.
- . De 1975 a 1983: Gerente de Danobat, S.Coop.
- . De 1983 a 1990: Director General Grupo Debako

## DIVISION COMPONENTES DE AUTOMOCION

**Vicepresidente: Juan Luis Olaso**

- . Fecha ingreso en las Cooperativas: 1.963
- . De 1963 a 1966: Proyectista de Ulgor, S.Coop.
- . De 1966 a 1968: Jefe de Instalación y Mantenimiento de Ulgor, S.Coop.

- . De 1969 a 1974: Jefe de Cocinas en Ulgor, S.Coop.
- . De 1974 a 1979: Director Personal del Grupo Fagor
- . De 1979 a 1990: Director General del Grupo Learko

## DIVISION COMPONENTES DE ELECTRODOMESTICOS

**Vicepresidente: Rafael Leturia**

- . Fecha ingreso en las Cooperativas: 1.966
- . De 1966 a 1969: Jefe Taller de Copreci, S.Coop.
- . De 1969 a 1972: Jefe de Planificación de Copreci, S. Coop.
- . De 1972 a 1974: Jefe de Planta de Copreci, S.Coop.
- . De 1974 a 1979: Director de Producción de Copreci, S.Coop.
- . De 1979 a 1982: Director de División en Copreci, S.Coop.
- . De 1982 a 1988: Gerente de Copreci, S.Coop.
- . De 1988 a 1990: Director General División Componentes Industriales del Grupo Fagor

## DIVISION DE CONSTRUCCION

**Vicepresidente: Jesús Maiztegui**

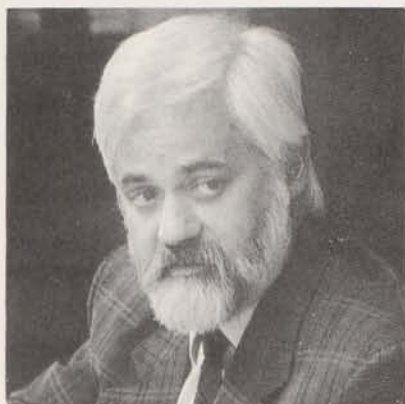
- . Fecha ingreso en las Cooperativas: 1968
- . De 1968 a 1974: Director Técnico de Urssa, S.Coop.
- . De 1974 a 1981: Gerente de Urssa, S.Coop.
- . De 1981 a 1990: Director General del Grupo Urcoa

## DIVISION DE HOGAR

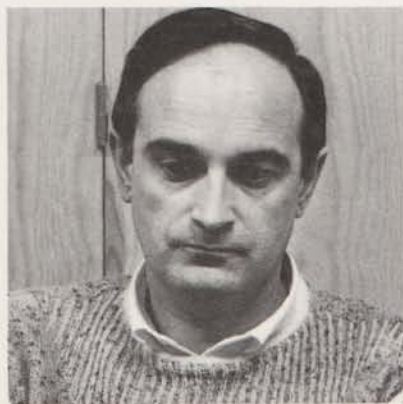
**Vicepresidente: Jesús Catania**

- . Fecha ingreso en las Cooperativas: 1.968
- . De 1968 a 1983: Jefe Planta Electromecánicos, Director de Producción y Gerente de Copreci, S.Coop.
- . De 1983 a 1986: Gerente de Ulgor, S.Coop.
- . De 1986 a 1990: Director División Productos de Consumo y Gerente de Ulgor, S.Coop.

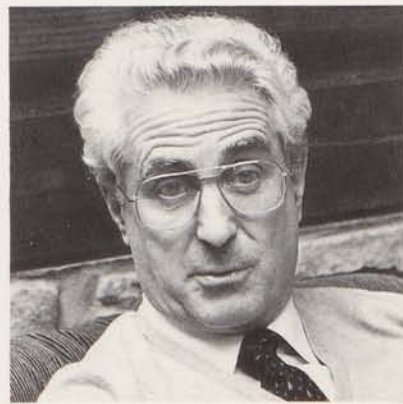




Iñaki Otaño



Jesús M.ª Goyeneche



Jesús Larrañaga

## DIVISION DISTRIBUCION Y ALIMENTACION

**Vicepresidente: Antonio Cancelo**

. Fecha ingreso en las Cooperativas: 1.968  
. De 1968 a 1990: Director General de Eroski, S.Coop.

## DIVISION DE ACTIVIDADES DIVERSAS

**Vicepresidente: Iñaki Otaño**

. Fecha ingreso en las Cooperativas: 1972  
. De 1972 a 1976: Responsable Control Calidad de Fagor Electrónica, S.Coop.  
. De 1976 a 1977: Jefe de Producto de Transistores de Fagor Electrónica,  
. De 1977 a 1979: Jefe Planta Subcomponentes y Calefacción de Copreci, S.Coop.  
. De 1979 a 1982: Director de Subcomponentes y Calefacción de Copreci, S.Coop.

. De 1982 a 1986: Gerente de Orkli, S.Coop.  
. De 1986 a 1990: Director General del Grupo Goilan

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

**Director: Jesús M.ª Goyeneche**

. Fecha ingreso en las Cooperativas: 1.974  
. De 1974 a 1980: Técnico y Responsable del Dpto. Selección del Grupo Fagor  
. De 1980 a 1985: Director de Personal de Ulgor, S.Coop.  
. De 1985 a 1986: Gerente de Orona, S.Coop.  
. De 1986 a 1990: Director General del Grupo Orbide

## DEPARTAMENTO DE RELACIONES INTERNACIONALES E IMAGEN CORPORATIVA

**Director: Jesús Larrañaga**

. Fecha ingreso en las Cooperativas: 1.955  
. De 1955 a 1958: Vendedor y Administrador en la primera unidad de Vitoria, Talleres Otalora  
. De 1958 a 1963: Gerente de Ulgor, S.Coop.  
. De 1964 a 1969: Promotor en División Empresarial de CLP  
. De 1969 a 1981: Gerente de Ulgor, S.Coop.  
. De 1981 a 1990: Director de Operaciones Internacionales del Grupo Fagor





*La empresa es la primera célula económico-social y en ella hemos establecido la relación fundamental entre el trabajo y el capital de forma que la persona, es decir, el capital humano sea no sólo el más importante motor de la economía, sino su fin.*

*D. José María Arizmendiarieta*