

INSPECCION GENERAL DE SERVICIOS

II Curso de Delegados de Trabajo

COOPERATIVISMO

- 1 - La experiencia cooperativa de MONDRAGON
- 2 - La empresa cooperativa
- 3 - Desarrollo de la experiencia cooperativa de MONDRAGON.

Mondragón, Noviembre 1.969

## LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON

Bajo la denominación de LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON nos referimos a un complejo de realizaciones cooperativas, cuyo núcleo más denso y desarrollado/ se ubica en la comarca de MONDRAGON, centro de convergencia de las tres provincias vascas: ALAVA, GUIPUZCOA/ y VIZCAYA, de acreditada solera industrial.

La normativa de organización aplicada y experimentada por el complejo industrial cooperativo de MONDRAGON ha despertado interés en toda la región y nuevas realizaciones inspiradas y regidas por tales normas van extendiéndose en todo el país, promoviendo y manteniendo entre las mismas unos vínculos formales, complementando - la solidaridad intercooperativa, extendida a los diversos sectores en los que se emplea la población activa - con la consiguiente instrumentalización institucional.

Expondremos brevemente los objetivos sociales propuestos, así como los principios animadores utilizados/ por los promotores de esta EXPERIENCIA.

### I - PRESUPUESTOS BASICOS

La génesis de esta EXPERIENCIA hay que situarla en el proceso de una acción educativa de profundo y actual sentido humanista, que entraña no solamente la toma de conciencia de valores humanos sino el consiguiente compromiso personal y social de aplicarlos determinando - una promoción socio-económica ineludible, reclamada por el bien común.

Esta acción formativa no se limita a una élite, -- sino implica la atención sobre una base amplia de población, es progresiva, sin discriminaciones arbitrarias, - polivalente, teórica y práctica, técnica y social. La - presencia y la actuación de nuevas promociones de jóvenes en el seno de las diversas entidades y comunidades/ a las que tienen acceso, no solamente no pasa desapercibida sino que polarizada hacia los mismos la atención y la confianza de crecientes contingentes de trabajadores, estos jóvenes se encuentran en el trance de ejercer cargos representativos, independientemente de los que ocuparen por su calidad profesional o técnica.

Entre estos jóvenes un grupo, que actúa como equipo y tiene oportunidades de tener una experiencia directa, personal, más amplia de la problemática de la empresa clásica de estructura capitalista, es el constituido por los Sres. USATORRE, LARRAÑAGA, GORROÑOGOLITIA y ORMAE

CHEA, que secundados por otro contingente de colaboradores amigos, con la denominación de ULGOR, anagrama que responde a las iniciales de sus apellidos, promovieron la primera empresa comunitaria.

Estos jóvenes trabajadores son conscientes del interés de la EMPRESA como organización para la promoción fluida de opciones de trabajo en escala social como también de su influencia efectiva social y política, además de económica.

El contraste diario entre las incuestionables prerrogativas imputadas al trabajo humano en virtud de la dignidad personal de sus agentes y las tensiones y conflictos corrientes derivados de la regulación y administración a la que le sujeta la empresa de corte clásico, acentúan la preocupación por la reforma de la empresa, sin renunciar a una perspectiva más amplia de humanización de la economía.

La EMPRESA es objeto de estudio y exámen, a efectos de

- 1 - integración y participación humana, canalizadora del trabajo, medio de realización y perfeccionamiento del hombre;
- 2 - organización idónea para actuar de hecho en el seno de una economía de mercado haciendo viable una actuación a costos decrecientes y resultados progresivos en aras del progreso y de la armonización del interés privado con el público.

La EXPERIENCIA en la que se piensa debe conjugar los presupuestos de COMUNIDAD HUMANA y ORGANIZACION DINAMICA Y PROGRESIVA: tal es la EMPRESA COMUNITARIA a cuya promoción se dirigen sus esfuerzos.

A la vista de las dificultades para su instrumentación jurídica al amparo de la vigente legislación sobre la empresa, concretamente de régimen capitalista, se recurre a la fórmula cooperativa, en principio idénea en cuanto concibe la empresa como sociedad de personas, pero no carente de dificultades en la interpretación y aplicación vigente de la Ley de COOPERACION y su Reglamento.

La audiencia y atención prestadas por el Jefe de la Asesoría Jurídica de la Obra Sindical de COOPERACION Don José Luis DEL ARCO, no menos sensible y preocupado por el espíritu que la letra de la Ley, hizo viable el que los Estatutos de ULGOR, que se le presentaron, obtuvieran su informe favorable para su aprobación e inscripción ulterior en el MINISTERIO DE TRABAJO y la formalización cooperativa de la EXPERIENCIA con la promoción de la primera EMPRESA COOPERATIVA denominada ULGOR, que ha sido la pionera de las que hoy se conocen como relacionadas con la

## EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON.

A esta primera realización cooperativa se siguieron otras, unas como desdoblamientos de la propia empresa matriz que ha configurado el COMPLEJO INDUSTRIAL COOPERATIVO "ULARCO", en la comarca de MONDRAGON, y otras que han respondido a diversas iniciativas y variados programas de actividad en la región. Este ulterior proceso de DESARROLLO COOPERATIVO ha tenido su clave en la promoción de la Cooperativa de Crédito, denominada CAJA LABORAL POPULAR, por iniciativa y a instancias del primer grupo cooperativo para el SERVICIO SOCIAL, FINANCIERO, ECONOMICO/ y EMPRESARIAL de las Cooperativas, en aplicación práctica de una SOLIDARIDAD INTERCOMUNITARIA, que contribuyera al fortalecimiento de la SOLIDARIDAD INTERPERSONAL, en cuyo ejercicio se apoyaba en origen cada una de la entidades cooperativas.

En la imagen de empresa que constituye en los promotores de esta EXPERIENCIA su primera meta de transformación socio-económica, aparece nítida la exigencia de no/ menor esfuerzo para mantener la empresa que para promoverla en origen, dados los ineludibles imperativos de la evolución y progreso tecnológico y del cambio.

El COMPROMISO COOPERATIVO entraña la aceptación de/ los presupuestos de la creación y mantenimiento de la -- empresa: representa sin paliativos una implicación inseparablemente social y económica: el compromiso de sus participes a la aceptación de las consiguientes tasas de inversión en la regulación de los resultados de su gestión empresarial.

En la posición y composición de lugar se adoptan -- los trabajadores y colaboradores, las expectativas de promoción y mejora van involucrados en su propia gestión, - en la que:

- 1 - la incidencia y la acumulación de progresivas rentas de trabajo y de capital en los mismos sujetos desdibuja la sociedad de clases y hace viable un nuevo tipo de COMUNIDAD HUMANA Y SOCIAL.
- 2 - en proceso de DESARROLLO PERMANENTE, en virtud de un sistemático desglose de los resultados de la propia/ actividad en tasas de consumo y de inversión, equilibradamente modulados y compartidos por la totalidad/ de la población activa, plenamente responsable de la gestión empresarial.

## II - DINAMICA INTERNA

En este tipo de EMPRESA COOPERATIVA, radicalmente comunitaria y maximalista en cuanto a responsabilidad de - sus miembros, se impone una DINAMICA fecunda consonante/

en voz alta, someter a examen los resultados de todo género de la experiencia, en cuya base fundamentalmente - hay que contar con un estado de conciencia humana.

En la base y en el contexto histórico y socio-económico de aplicabilidad inmediata y directa de este tipo - de expedientes de emancipación social y de desarrollo -- económico estamos inclinados a pensar que se requieren - comunidades humanas un tanto evolucionadas y desde luego sensibles a objetivos de promoción no simplemente personal sino social o comunitaria: un clima de superación difícilmente saturable por una simple gestión paternalista extraña a los interesados o difícilmente coherente con - íntimos imperativos de dignidad o libertad.

Analizando los elementos o los valores con los que/ creemos debe estar familiarizada la tal comunidad idónea para una EXPERIENCIA maximalista, como es efectivamente/ la Cooperativa a que nos referimos, señalaremos los siguientes

- a - una palpitante conciencia de libertad, que requiere/ no menos que formulaciones una encarnación y cobertura en realidades económico sociales;
- b - una indentificación efectiva con exigencia de justicia social y por ello una capacidad y exigencia íntima de solidaridad;
- c - una disposición de concurrencia y colaboración para el desarrollo, que deberá entrañar una profunda conciencia participativa a fin de que no aprisiones en/ su escalada organizativa al hombre.

Son estas tomas de conciencia y consiguientes medidas de transformación lo que acredita de evolucionado a/ un hombre o a una comunidad y sobre dicho soporte puede/ funcionar la democracia cooperativa en la regulación de/ la actividad económica conducente a metas de justicia y/ libertad en escala progresiva. Los hombres más que nacemos, nos hacemos tales en virtud de un proceso educativo en el sentido más amplio del término; de unos conocimientos y de una experiencia. En cuanto tal estado de conciencia pudiera tener consistencia en términos de ambiente u opinión pública estamos en condiciones óptimas para estructuras como las que presupone la buena marcha de este tipo de ensayos.

El TIEMPO, referido al período en cuyos límites se/ lleva a cabo esta EXPERIENCIA COOPERATIVA, entraña a su/ vez algunas condiciones singulares en nuestro caso, concretamente en el campo económico. En el corto período de 1956 a 1969 podemos destacar desde la última fase de una política intervencionista, de regulación rígida de iniciativas y actividades, de prácticas autárquicas, a la liberación económica con horizontes de competencia: exigencias de mínima o discreta inversión y movilidad social y necesidades de reconversión industrial y creciente pro--

ductividad: interés de la iniciativa y capacidad de riesgo: imperativos de vitalidad empresarial, de renovación, de escalada organizativa.

Los promotores de esta EXPERIENCIA, sensibles y percatados de todos estos signos, no han podido por su parte minusvalorar o prescindir de ninguno de los presupuestos de vitalidad y supervivencia de las EMPRESAS COOPERATIVAS y por ello constantemente se han interesado ante la Administración Pública, no carente de interés por la promoción cooperativa e incluso comprometida en su fomento, como el MINISTERIO DE TRABAJO, mediante el FONDO NACIONAL DE PROTECCION AL TRABAJO, parte de cuyas consignaciones/más notables se destinan a la financiación cooperativa, para solicitar de la misma una ACTUALIZACIÓN de la vigente regulación cooperativa, que ha quedado desfasada.

La modalidad de EMPRESA COOPERATIVA se ha estimado por estos promotores una que puede y debe tener singular idoneidad para determinadas actividades económicas y por ello han actuado por su parte dejando a salvo unas normas de convivencia en el pluralismo empresarial, en cuyas -- aras en su área geográfica y en sus iniciativas originarias, renunciaron a adoptar programas de actividad en -- los que hubieran estado comprometidas otras empresas -- preexistentes.

Por otro lado también deberemos señalar cierta resistencia de los mismos a asumir responsabilidades empresariales cooperativas en casos cada vez más frecuentes de/empresas clásicas en dificultades de subsistencia como consecuencia, no pocas veces, de defectos imputables en/primera instancia a sus titulares en una etapa de relativamente fácil gestión empresarial, como el resultante de la política autárquica e intervencionista y participados en no poca dosis por sus trabajadores y los operarios, -- tendentes a sistemáticas reivindicaciones o sensibles -- atenciones paternalistas en exceso. No obstante, tampoco faltan en el ámbito de esta EXPERIENCIA COOPERATIVA algunos pocos casos afortunados de reconversión social, sin/que ello deba inducir a nadie a utilizar el recurso cooperativo como procedimiento sistemáticamente subsidiario de defectos de regulación capitalista, sin más expedientes que el de pura transformación estructural jurídica.

#### IV - EN RESUMEN

Los promotores de esta EXPERIENCIA se complacen en hacer constar en virtud de su experiencia que los TRABAJADORES están maduros o no cesan de madurarse en cuanto/tengan oportunidades para tareas y compromisos de amplia proyección socio-económica, sin que tal vez se pudiera -- afirmar otro tanto del sector minoritario de nuestra po-

blación con standard de cultura y vida más elevado, más insolidario que sensible para imperativos de PROMOCION SOCIO-ECONOMICA Y COMUNITARIA.

La efectiva implicación social y económica cooperativa del trabajador lleva consigo un primer elemento regulador del desarrollo, mediante la sincronización y armonización de tasas de inversión y de consumo así como/ de estímulo de superación en la conjunción e identificación de la promoción personal y comunitaria: es decir, nos sentimos acreditados para afirmar que esta EXPERIENCIA COOPERATIVA es una fórmula idónea de DESARROLLO PERMANENTE HUMANIZADO.

## LA EMPRESA COOPERATIVA

Esta EXPERIENCIA COOPERATIVA procede de la movilización y transformación humana derivadas de una toma de conciencia social participativa. Aceptado pensar en voz alta se llega insensiblemente a obrar en común en todo aquello en que hay una convergencia de aspiraciones comunes y compartidas: La iniciativa y responsabilidad personal se transforman en iniciativa y gestión sociales con la consiguiente adecuación para afrontar problemas cuya solución rebasa la simple capacidad individual.

La actitud abierta y progresiva de unos hombres normales determina unas opciones de colaboración para otros: unos y otros, conscientes de las propias limitaciones, acceden a una gestión comunitaria respaldada por una progresiva cooperación y fluido proceso de integración. Así brota una nueva experiencia de iniciativa y de responsabilidad, de conjunción de promoción individual y comunitaria, de efectivo desarrollo polivalente.

La EMPRESA es la primera célula organizativa de la COMUNIDAD HUMANA, resuelta a actuar en el campo económico con programa y plan propio, conducente a ulteriores articulaciones organizativas idóneas para que las actividades económicas bajo la neta aspiración de valores humanos superiores, en condiciones de servidumbre a los mismos, sirva de respaldo a las aspiraciones humanas y constituya verdadera plataforma de promoción social y humana.

Esta EMPRESA esencialmente es SOCIEDAD DE PERSONAS y es fundamentalmente un nuevo espíritu de servicio sin des-carnarlo de apetencias de superación integral, económica y social, lo que anima su configuración y desenvolvimiento. El intercambio de prestaciones y contraprestaciones - que es la clave de la economía moderna, requiere para ello en su base siendo la clave de la organización, la práctica de una SOLIDARIDAD.

En esta EMPRESA COOPERATIVA en que se materializa la originaria comunidad humana, es preciso otorgar atención prevalente a las exigencias de la SOLIDARIDAD y de hecho la promoción de la EMPRESA COOPERATIVA a la que nos referimos ha nacido de la formulación clara y de la práctica sincera de la SOLIDARIDAD. Así encontramos consignado -- expresamente en uno de los primeros artículos de las NORMAS FUNDAMENTALES de los ESTATUTOS con los que se ha confeccionado tal EMPRESA COOPERATIVA. "Se adopta --dice el artículo tercero--, por su idoneidad para que la conjunción y régimen de los factores de producción se realice en consonancia con la dignidad y aspiraciones del trabajo huma-

no, en un marco de solidaridad humana y cristiana".

A continuación se especifica el alcance práctico de esta SOLIDARIDAD, cuando se añade referente al TRABAJO ". es la providencia para la satisfacción progresiva de las aspiraciones humanas y testimonio de colaboración con los demás miembros de la comunidad para la promoción del bien común".

"Para que su prestación sea espontánea, fecunda y viable, en colaboración con todos, los socios adoptarán la disciplina, la jerarquía y las compensaciones derivadas de su propia clasificación profesional que serán consignadas en coeficientes unitarios según valoración de los respectivos puestos de trabajo, en escala de índices extremos uno y tres. Estos índices serán los módulos para el ejercicio de los derechos sociales y económicos, respectivamente."

Se trata de una SOLIDARIDAD abierta, expansiva, que no se ciñe al grupo o comunidad directa e inmediatamente interesado en la actividad empresarial. El carácter dinámico y expansivo de esta SOLIDARIDAD se patentiza en principio por la acomodación del nivel de anticipos al nivel salarial medio de la zona, adopción práctica de un nivel de consumo solidario, y en virtud de las fórmulas de aplicación de los resultados globales y netos de la actividad, testimonio fehaciente asimismo del espíritu y sentido comunitario de los socios.

A través de estas medidas los cooperativistas son empresarios que quedan a salvo del riesgo de instalarse como grupos burgueses, liberados de compromisos sociales.

#### SOPORTES Y ORGANIGRAMA

Esta EMPRESA COOPERATIVA se apoya en una implicación socio-económica indeslindable de sus promotores, que así como proceden a un esfuerzo de promoción inseparablemente individual y comunitaria se apoyan en una aportación permanente de recursos personales, laborales y económicos, de trabajo presente y pasado, éste en concepto de excedentes derivados de la propia actividad precedente.

Supuesto siempre el compromiso de aportación laboral - en la propia integración social, las aludidas Normas Fundamentales contenidas en los Estatutos nos añadirán que "las prestaciones económicas de los socios serán del nivel que exijan el desenvolvimiento competitivo de la Cooperativa, - la productividad progresiva del trabajo y una solidaridad humana en proceso expansivo" cuyo mantenimiento constituye/ la versión actual más apetecible del clásico principio cooperativo denominado "de puerta abierta".

Naturalmente estas aportaciones serán acreedoras a una justa remuneración derivada de una equilibrada compensación de sacrificios pasados y presentes o ponderación humana de

la imputación de los resultados globales de la actividad -- empresarial a los factores de la empresa o servicios presta dos por sus socios.

En principio estas aportaciones económicas percibirán/ un anticipo que se fija en cuatro y medio por ciento anual/ en defecto de poder arbitrar un nivel más apropiado por im perativo de las disposiciones vigentes o a través de otros/ conceptos de interés legal.

La EMPRESA en la actualidad, en que el fenómeno más no table es la aceleración y el cambio tecnológico, requiere -- que se deba prestar no menor atención que a su promoción -- inicial a su mantenimiento y desarrollo posterior. Esta es/ la razón por la que los promotores de este tipo de EMPRESA COOPERATIVA deban estar familiarizados con las tasas de in versión no menos que con las de consumo y polarizando la -- atención a los resultados globales y finales deban tener -- conciencia exacta del carácter de los anticipos laborales, no identificables con los salarios: comprenden el alcance y el sentido del retorno y del extorno.

El tercer factor de la EMPRESA COOPERATIVA es la ORGA NIZACION y este efecto tiene un relieve infalsificable: la/ CONCIENCIA DEMOCRATICA en el proceso de su institución es-- tructural. En los Estatutos tipo a los que precedentemente/ nos hemos referido, se dice taxativamente, referente a este punto: "La democracia cooperativa es un recurso de selecció n de los mejores para el gobierno propio y un imperativo del/ acatamiento espontáneo y riguroso a las órdenes de los hom bres de mando, quienes deberán ofrecer una gestión eficaz - en un proceso dinámico de adaptación a las circunstancias y de superación de dificultades en provecho común".

La clara conciencia PARTICIPATIVA de los promotores de esta EMPRESA COOPERATIVA ha previsto la necesidad de asegu rar una representatividad fluida sin detrimento de la conti nuidad y satisfacción óptima de otros requisitos de eficien cia en la EMPRESA. A este objeto se ha deslindado funcional mente la estructura social y técnica o, si se quiere, el as pecto normativo y ejecutivo: el control social y el impulso ejecutivo.

Partiendo de la base, por núcleos de actividad o convi vencia, se constituye el CONSEJO SOCIAL con un representan te directo por cada veinte o treinta socios. La Junta Gene ral de socios, a su vez, designa directamente la JUNTA REC TORA y el CONSEJO DE VIGILANCIA. El nombramiento de la GE-- RENCIA, así como del CONSEJO DE DIRECCION, son funciones de la JUNTA RECTORA y la empresa se reconstituye como unidad - económica por decisiones de la GERENCIA, que lo mismo que - la propia JUNTA RECTORA estará asistida por dos órganos de consulta y asesoramiento, que son el CONSEJO SOCIAL y el -- CONSEJO DE DIRECCION, con sus respectivas facultades y fun-- ciones. Quedan perfectamente delimitadas tales facultades y funciones de los diversos órganos y su efectiva coordinación y complementariedad tanto en los ESTATUTOS como el REGLAMEN

TO DE REGIMEN INTERIOR, en aquéllos con carácter de normativa básica y estable y en el segundo mediante acuerdos variables por decisiones estatutariamente adoptadas por la Junta General.

En todo caso en la administración y gobierno de la EMPRESA COOPERATIVA, como corresponde a una gestión colectiva al margen de arbitrarismos o veleidades individuales o coyunturales se impone una PLANIFICACION. La PLANIFICACION puesta en vigor por la EMPRESA COOPERATIVA incluida en la EXPERIENCIA a la que nos referimos, es concreta y hasta minuciosa en lo referente al mínimo plazo planificado de un año, si bien contemplada en un contexto más amplio de tiempo y contenido de tres o cuatro años, periodo a que se refieren los PLANES DE GESTION mínimamente precisados.

La activa conciencia PARTICIPATIVA al nivel de la respectiva capacidad se aplica óptimamente y conjuntamente por todos los ORGANOS de GESTION COOPERATIVA en la elaboración, formulación y compromiso de los PLANES DE GESTION permanentemente. Estos PLANES DE GESTION son el verdadero instrumento de

### AUTOGESTION

Elaborados por todos los órganos de gestión cooperativa, son aprobados por sus órganos de gobierno y controlados por los mismos, correspondiendo a la GERENCIA su EJECUCION, de lo que rinde cuentas formalmente. Todo esto presupone la presencia e interés de hombres que reflexionan y se capacitan progresivamente.

En este documento que denominamos PLANES DE GESTION se fijan las Políticas y Objetivos de la EMPRESA COOPERATIVA. Señalaremos las características más notables de tales documentos:

#### 1 - Contenido

Las Políticas constituyen una selección previa de opciones en los diversos dominios de la gestión. Orientadas hacia la proyección futura de la empresa, las Políticas constituyen una voluntad deliberada de acción en un sentido determinado.

Los Objetivos son resultados a alcanzar en un plazo dado. Las más de las veces quedan formuladas en elementos mensurables (pesetas, toneladas, unidades, porcentajes, meses, etc.). Se inspiran en las Políticas previamente formuladas, cuyas realizaciones deben ser objeto de control regular.

#### 2 - Forma

Al estar destinada a orientar y coordinar la acción de cada responsable en la Empresa, las Polí-

ticas deben revestir la forma de un documento escrito, de modo a asegurar la permanencia y manifestar la irreversibilidad de las opciones elegidas.

Según el grado de reflexión que se haya logrado en la Empresa, será posible profundizar más o menos en la plasmación de las Políticas, pero siempre en el orden siguiente: Finalidades, Política general, Políticas particulares (Comercial, Financiera, Técnica, de Producción, de Personal, etc.).

### 3 - Elaboración

La elaboración de las políticas a largo plazo y del Plan de Gestión es la ocasión de hacer participar el mayor número de responsables a la Gestión. Es ahí donde comienza la verdadera Autogestión, que consiste en coger en mano el destino de la Empresa y el de los Hombres que trabajan en ella.

La elaboración de las Políticas es, asimismo, el medio de hacer "cooperar" en el verdadero sentido de la palabra, a la Dirección, la línea de mandos, el Consejo de Dirección, la Junta Rectora, la Junta General y, por tanto, todo el personal hasta los niveles de puestos de ejecución de base, alrededor del "proyecto".

Se deberá aportar el máximo cuidado al desarrollo del "planing." de elaboración, previendo las fases de análisis y discusión, modificaciones, así como las transmisiones de informaciones y adopciones de acuerdos a los diferentes niveles.

### 4 - Difusión

La difusión de las Políticas debe ser realizada juiciosamente y debe tener como objetivo el aportar a cada una de las personas situadas en los distintos escalones de la jerarquía, los elementos necesarios para proceder a elegir, en ejercicio de su función, entre las alternativas posibles.

Las Políticas y los objetivos, son los instrumentos fundamentales de la verdadera descentralización.

Son incluso los elementos de una auténtica democracia en el seno de la Empresa. En efecto, de este modo los hombres no obedecen pasivamente a determinados jefes, sino que se someten a Principios y Objetivos, que han elegido libremente y de los cuales perciben, en todo momento, su fundamento y

coherencia.

#### 5 - Aplicación y control

La aplicación de las Políticas no puede ser dejada a la buena voluntad de cada uno a lo largo del año. Su "presencia" debe ser entretenida y "reactivada" periódicamente, con ocasión de reuniones de grupos de trabajo, de servicios o asambleas de contacto. Las acciones importantes llevadas a cabo durante el año, en relación con las Políticas, deben ser realizadas. Hay material en ello para toda una "pedagogía" que podría ser confiada a un animador de las políticas de la Empresa.

La realización y el control de los objetivos corresponden a una técnica ahora bastante conocida, el "control de Gestión" que mide periódicamente las desviaciones registradas en relación con las previsiones establecidas. Las sesiones de Control de Gestión, durante las cuales serán examinados los datos técnicos del período, deben celebrarse regularmente todos los meses. Aportan ocasión de reflexiones y de confrontaciones útiles para la implantación de medidas correctoras de las desviaciones registradas. Mantienen, paralelamente, en cada responsable, la clara conciencia de los Objetivos: es autogestión en marcha.

#### 6 - Algunas observaciones prácticas

Mientras la dirección se halla asumida por un solo hombre que concentra todas las funciones o necesidad efectiva de sintetizar las diversas acciones emprendidas en los diferentes dominios en que se desarrolla la Empresa, no tiene sentido la elaboración de políticas, mediante un esquema tipo.

La toma de conciencia de sí mismo y de sus motivaciones reforzando la voluntad de trabajar conjuntamente, puede llevarse a cabo por una animación/genérica menos rígidamente formulada en pequeños/grupos cooperativos. A partir del momento en que se puedan realizar elecciones entre diversas opciones o que los responsables no estuvieran absorbidos totalmente por las tareas diarias y respuestas a necesidades inmediatas, cabe hablar del interés de fijar Políticas y ajustar a las mismas la gestión.

Bajo otro aspecto, aun aceptado que no todos fueren capaces de contribuir a la elaboración de las Políticas con una participación efectiva, no hay que echar en olvido que son "consumidores" de las mismas, por vía de una adhesión cooperadora. En todo caso, a los responsables les interesa mante-

ner a todo el grupo en la "óptica de toma de decisiones" así como en línea de información y comunicación recíproca. El control de los directores y la animación de los cooperadores debe tener un punto de común referencia en este Documento.

### REGULACIONES ESPECIFICAS

El COOPERATIVISTA en la EMPRESA COOPERATIVA tiene una presencia polivalente en calidad de directivo, de trabajador, de contribuyente de recursos económicos, de sujeto de asistencia social y vamos a ver cómo se regulan estas facetas de su participación.

En calidad de directivo reseñaremos brevemente las funciones de cada uno de los órganos de gestión, recogiendo las explicitaciones contenidas en los Estatutos o Reglamento de Régimen Interior.

Supuesta la JUNTA GENERAL, órgano de expresión de la voluntad de los socios, el CONSEJO SOCIAL, ostenta la representación de los socios como trabajadores. Para su designación se realizará previamente la distribución de la totalidad del personal por núcleos de trabajo, independientemente de la división funcional que, a efectos técnicos estuviera establecida.

Cada núcleo de trabajo elegirá un vocal por cada diez trabajadores, salvo que la suma de vocales exceda de los cincuenta, en cuyo caso esta cifra se prorrateará según la importancia de cada núcleo. Serán elegidos para dos años, no pudiendo ser reelegidos para el periodo inmediatamente siguiente. Cada año se renovará la mitad del Consejo. Sus reuniones serán presididas por el que haya sido designado por la Junta Rectora, según la índole de los asuntos a tratar. Tiene carácter de órgano asesor y consultivo de la JUNTA RECTORA y de la GERENCIA, siendo preceptivo su informe en todo lo relativo a prevención de accidentes e higiene en el trabajo, previsión social, sistemas de remuneración, administración del Fondo de Obras Sociales y atenciones asistenciales.

La JUNTA RECTORA será el órgano directivo de la Cooperativa. Los cargos durarán cuatro años: la renovación de los mismos se efectuará por mitades cada dos años, pudiendo ser reelegidos: su designación se efectuará por los socios en votación secreta, proveyéndose cada socio de igual número de papeletas de votación al de fracciones unitarias correspondientes al coeficiente de su clasificación profesional.

Las facultades que le corresponden a la JUNTA RECTORA son las de admisión de socios, fijación de las aportaciones económicas, la fijación de coeficientes previos de los socios, el nombramiento de la GERENCIA y DIRECTORES para la gestión técnica, económica, mercantil y laboral de la Cooperativa. El estudio y la aprobación del Reglamento de Régi-

men Interior, que será sometido a la aprobación de la JUNTA GENERAL, como de los Planes de actuación y desenvolvimiento de la Cooperativa y cuantas facultades no estén reservadas a la JUNTA GENERAL o encomendadas a la GERENCIA.

El CONSEJO DE VIGILANCIA tiene facultades de fiscalización o inspección en orden a la información demandada -- por la JUNTA GENERAL o por organismos competentes. Está -- constituido por tres miembros y son elegidos en JUNTA GENERAL. Puede desempeñar si se dispone así en el Reglamento de Régimen Interior, algunas atribuciones de arbitraje en primera instancia.

El CONSEJO DE DIRECCION tiene carácter de órgano asesor y consultivo de la JUNTA RECTORA y de la GERENCIA. Estará constituido por la GERENCIA y altos directivos de la empresa. Estudia los problemas generales que afectan a la marcha y promoción empresarial de la Cooperativa.

La GERENCIA es el órgano ejecutivo de la Cooperativa/ como unidad productiva y podrá ser unipersonal o colegiada, a discreción de la JUNTA RECTORA, que nombrará los componentes de la misma. Su nombramiento se hará para un plazo/ mínimo de cuatro años, sin que puedan cesar durante ese período a no ser por causa grave, abuso de confianza, excederse en sus atribuciones, no seguir las normas de la JUNTA RECTORA u originar perjuicios a los intereses de la Cooperativa, debidamente probado todo ello en expediente tramitado por la Junta Rectora y acordado en Junta General -- Extraordinaria.

A la GERENCIA le incumbe todo lo concerniente a la gestión administrativa, bajo el aspecto financiero y mercantil, la ejecución de los programas de producción y la designación del personal subordinado que lo hará de acuerdo/ con las normas del Reglamento de Régimen Interior, la conjugación de los programas y planes de las distintas divisiones, oficinas, secciones y talleres, todo ello con arreglo a los Planes Generales aprobados por la Junta Rectora/ y la información a este órgano de todo lo concerniente a la producción y administración.

Estas facultades se regularizarán por poder notarial/ otorgado por el Presidente de la JUNTA RECTORA, y en caso/ de GERENCIA colegiada, se determinarán las facultades correspondientes a cada Gerente. La JUNTA RECTORA disfrutará de amplias facultades para concertar las condiciones económicas de los componentes de la GERENCIA, de los DIRECTORES, miembros del CONSEJO DE DIRECCION e incluso personal técnico o de investigación altamente especializado o cualificado, así como para fijar sus condiciones personales y formas de colaboración.

#### REGIMEN LABORAL

Las prestaciones laborales de los socios de la EMPRE-

SA COOPERATIVA son las que concuerdan con las aptitudes -- personales y simultáneamente interesan al mejor desenvolvimiento de la comunidad. Las singularidades de su régimen -- derivan de la condición administrativa específica de la entidad cooperativa, de la coherencia normativa interna, -- siendo en lo demás equiparables a las vigentes en el régimen laboral común, mejoradas en todo aquello que pudiera -- significar promoción de valores humanos.

La higiene y la seguridad y cuantas medidas pudieran/ arbitrarse por la medicina laboral como por apetencias de/ promoción más entrañablemente humana son objeto de formulación y satisfacción neta en este régimen laboral. Resueltos los aspectos económicos como se expondrá en el respectivo capítulo y supuesta la índole de los anticipos laborales, la regulación de la clasificación profesional, cuyos/ coeficientes están determinados por la valoración del respectivo puesto de trabajo, es patente que estas valoraciones constituyen una cuestión importante. A este objeto se/ elabora un código de normas de valoración en correspondencia con las normas de solidaridad adoptadas, aprobadas por los órganos competentes, y en su virtud se procede a la calificación de cada socio.

La JUNTA RECTORA, a propuesta de la GERENCIA, aprueba las normas relativas a la técnica de valoración de los -- puestos de trabajo y de la funcionalidad de las personas, -- así como, de acuerdo con los niveles previstos y estado actualizado de la evolución de la Empresa, organigramas generales de estructuras de organización, niveles y rangos.

La expresión cualitativa de la calificación profesional del socio será el "índice laboral" que se obtendrá de/ la suma algebraica del "índice estructural" y del "índice/ funcional". El índice estructural es el que define el puesto de trabajo y el funcional la expresión de la eficiencia del socio en el desempeño del mismo.

Estos índices podrán ser modificados por la aplicación de un "coeficiente diferencial". Este factor corrector, variable en el tiempo y cuantía, servirá para una -- elástica adaptación a eventuales tensiones relacionadas -- con determinadas actividades o puestos de trabajo necesarios en el proceso productivo.

Las decisiones relativas a la aplicación del "coeficiente diferencial" serán de la incumbencia de la JUNTA -- RECTORA, a propuesta de la GERENCIA.

Se exponen en público las clasificaciones profesionales y las reclamaciones son resueltas por la GERENCIA en -- primera instancia, con cuyo informe son recurribles ante -- la JUNTA RECTORA, de cuya incumbencia es la clasificación/ profesional.

La movilidad personal es un presupuesto de la Empresa y a efectos de que los socios no queden desfasados las -- OPCIONES DE PROMOCION por la vía de capacitación permanen-

te son la forma más idónea de reemplazar a la clásica antigüedad, con simultánea ventaja del socio y de la empresa.

En cuanto a la jornada, vacaciones, gratificaciones, -  
excedencias, disciplina laboral, poco merece la pena de se  
ñalarse, estando especificados en el Reglamento de Régimen  
Interior en detalles lo mismo el régimen disciplinar de --  
trabajo que la disciplina social y normas de procedimiento  
para la aplicación de las decisiones como de las sanciones.

Puede afirmarse que el clima social y de trabajo de--  
terminan una disciplina seria, una convivencia grata y un/  
afán de superación notable.

### REGIMEN ECONOMICO

La convocatoria cooperativa ha entrañado una moviliza  
ción de recursos humanos y económicos, en cuanto a estos -  
últimos no solamente de las disponibilidades líquidas de -  
los socios sino de su capacidad de crédito, tanto en esca-  
la personal como colectiva.

Supuesta la supeditación del factor económico al per-  
sonal, se ha otorgado a la aportación económica una valoraa  
ción objetiva, condigna diríamos en este caso, ya que en -  
principio se ha tratado de que los propios socios, los pro-  
pios prestatarios del trabajo fueran quienes satisficieran  
las necesidades de recursos económicos, con la salvedad de  
aportaciones complementarias procedentes de otras entida--  
des cooperativas colaboradoras o comprometidas.

El capital social está constituido por las aportacio-  
nes que hacen los socios en concepto de capital cedido y/  
retenido, el primero en concepto de aportación a fondo co-  
mún con pérdida de su titularidad y el segundo con la úni-  
ca diferencia de que el socio conserva su titularidad, si/  
bien su disponibilidad queda condicionada por normas esta-  
tutarias y decisiones comunitarias.

Todos los socios aportan en concepto de capital cedi-  
do una cantidad alícuota correspondiente al Fondo de Reserv  
va ya existente en la Cooperativa y cuya cuantía nominal -  
se fija por la JUNTA RECTORA para los ingresos de cada --  
ejercicio. Las aportaciones en concepto de capital reteni-  
do son variables y oscilan entre el mínimo que establezca/  
la JUNTA RECTORA y el máximo permitido por las normas vi--  
gentes. Estas aportaciones a capital retenido disfrutarán/  
del cuatro y medio por ciento de interés anual, sobre cuyo  
límite la JUNTA GENERAL DE SOCIOS podrá acordar bonifica--  
ciones que estimare convenientes al objeto de estimular la  
máxima colaboración económica de los socios siempre que sea  
requerida por el desenvolvimiento de la Cooperativa.

Las aportaciones económicas se actualizan cada ejerci-  
cio, teniendo en cuenta la desvalorización de la moneda --  
aplicada a los valores correspondientes del activo inmovi-

lizado. Lo mismo para el abono de los intereses como en -- los reintegros, se tienen en cuenta estas cifras corregidas.

La responsabilidad de los socios por las operaciones/ sociales estará limitada al valor de las aportaciones que/ se hayan obligado a realizar conforme a los Estatutos y a los acuerdos válidamente adoptados.

De los remanentes líquidos se destina un quince por ciento al Fondo de Reserva y otro tanto al Fondo de Obras/ Sociales. Estos porcentajes pueden ser alterados en el sen tido de aumentar uno y disminuir otro, pero entre ambos no podrán bajar del treinta por ciento. Se procede a consigna ciones comunitarias más amplias cuando el exámen de la co yuntura y una equilibrada ponderación de resultados perso nales y sociales así lo demandare.

El resto se distribuye en retornos cooperativos entre los socios en proporción directa a la retribución de los - servicios prestados por cada uno de ellos.

El Fondo de Reserva se dedica en su totalidad a la fi nanciación del activo inmovilizado de la Cooperativa y no/ es repartible ni reintegrable, contribuyendo a la consoli dación de la entidad como Comunidad de Trabajo.

El Fondo de Obras Sociales se destina prevalentemente al desarrollo de la infraestructura comunitaria apropiada/ para la aplicación progresiva de la igualdad de oportuni- dades de cultura y salud, con la promoción de las correspon- dientes instituciones culturales y asistenciales.

Para que el socio cooperativista no eluda su compromi so empresarial se prescribe en los Estatutos que para que/ la adjudicación de los retornos sea de libre disponibilidad parcial o total por parte de cada socio, debe reunir éste/ las siguientes condiciones:

- a - que su aportación de socio sea suficiente para cubrir el inmovilizado medio de un puesto de trabajo, deduci das las inmovilizaciones financieras con cargo al Fon do de Reserva;
- b - que el capital necesario para la ejecución competi- va de los programas de actividad de la empresa, quede cubierto adecuadamente;
- c - que se haya adoptado y cubierto una retención solida ria suficientemente amplia para promover el acceso de nuevos socios a la Cooperativa.

Los retornos no disponibles adjudicados en cada ejer- cicio son consignados siempre a cada socio en su respecti- va cuenta de aportación y con cargo a los mismos los so- - cios pueden obtener créditos transferibles en la propor- - ción y en las condiciones que se adoptaren por relaciones/

o pactos intercooperativos o entidades de crédito cooperativo.

En Normas de Régimen Interior se precisan las condiciones referentes a Aportaciones, desembolso, liquidación, ampliaciones, aportaciones intercooperativas, etc.

En resumen,

las aspiraciones económicas del cooperativista gravitan sobre las rentas globales de la EMPRESA COOPERATIVA, por lo que

- 1 - antes del cierre anual del ejercicio económico y la fijación de las expresadas rentas, los socios dispondrán de anticipos cooperativos por su contribución laboral y económica, que en concepto de anticipos laborales, acomodados al nivel medio de remuneraciones de la zona, responden a los presupuestos ordinarios inaplazables;
- 2 - el retorno, distribución de excedentes, o el extorno, absorción de pérdidas, constituyen fórmulas idóneas para complementar la administración cooperativa una vez llevado a cabo el cierre contable de cuentas de ejercicio, en el que serán computados como gastos el importe de los expresados anticipos cooperativos así como las amortizaciones y corrección de las desvalorizaciones de las aportaciones;
- 3 - los resultados positivos se aplican a los siguientes fines:
  - a - al Fondo Comunitario Irrepartible, destinado a la consolidación de la EMPRESA COOPERATIVA debiendo ser materializado en valores inmovilizados de la misma,
  - b - al Fondo de Reserva Voluntaria, caso de haberse establecido estatutariamente con los fines precisos,
  - c - al Fondo de Educación y Obras Sociales para las aplicaciones que para el mismo fueren fijados por los Estatutos o Disposiciones de órganos competentes,
  - d - el residuo se distribuirá en forma de retornos -- proporcionalmente a las actividades de trabajo y/ de los servicios prestados o utilizados por los socios, según criterios de valoración y equivalencias previstos en los Estatutos,
  - e - la aplicación de los extornos en caso de pérdidas o en defecto de Fondos Voluntarios disponibles, - se efectuará imputando a cada socio, proporcionalmente a las actividades de trabajo o servicios -- utilizados o prestados por los socios, cancelando

su importe con las pertinentes deducciones de las cuentas de aportación a capital de los socios o modificación o descuento de anticipos correspondientes al siguiente ejercicio;

- 4 - las cantidades que de los remanentes líquidos se destinan a los diversos fines responderán a imperativos/ de una ponderación equilibrada entre los que fueran imputados a promoción personal y comunitaria, sin que globalmente se deje de acusar una progresión en el desarrollo de las imputaciones comunitarias demandadas/ por las transformaciones y cambios requeridos por la conciencia social.

#### REGIMEN ASISTENCIAL

Los socios de la EMPRESA COOPERATIVA no pueden considerarse como trabajadores por cuenta ajena y al igual que/ trabajan con recursos propios procuran satisfacer las propias necesidades de tipo asistencial al amparo de sus recursos individuales y comunitarios, administrativos y aplicados coherentemente con el propio régimen cooperativo.

Excluidos en un principio del Régimen común de Seguridad Social, promovieron una ORGANIZACION PROPIA como MUTUA DE PROVISION SOCIAL, adoptando posteriormente para la cobertura y satisfacción de algunas prestaciones la integración en la MUTUALIDAD DE AUTONOMOS, en ejercicio de una solidaridad en escala social y cobertura media a través de la aludida Entidad, promoviendo en la Entidad de propia creación una acción complementaria maximalista o al menos satisfactoria al nivel conjuntado de posibilidades personales y comunitarias más amplias que las de quienes proceden a ello a expensas individuales.

Dado que la principal función del cooperativista es garantizar el desarrollo de la EMPRESA y esto entraña un proceso permanente de capitalización y, por consiguiente, la promoción de un patrimonio personal susceptible de emplearlo en la cobertura de las propias necesidades en cualquier fase de la vida, han tratado de dotarse de prestaciones mediante la conjunción y concierto de opciones de seguridad social de régimen general y específica propia mediante fórmulas que han sido sancionadas en la constitución de una MUTUA LIBRE denominada LAGUN-ARO abierta a todos los cooperativistas.

Han procedido a una doble cotización para concordar y hacer viables las exigencias de una solidaridad nacional y las propias posibilidades. Las prestaciones de jubilación, de invalidez y de accidentes son las que a efectos de disfrute al nivel óptimo requieren en virtud de la misma administración cooperativa un desdoblamiento y conjunción en régimen común y autónomo, así como otras prestaciones por su propia índole económica y el impacto que en su determina

ción representa la responsabilidad personal, se prestan a una organización prevalentemente autónoma, siempre que tales prestaciones globalmente incluyeran una mejora para los socios.

### RELACIONES INTERCOOPERATIVAS

Una experiencia que arranca a impulsos de una clara/conciencia de SOLIDARIDAD y de sus inmensas posibilidades, confrontadas las ventajas de su aplicación en escala INTERPERSONAL, cuya expresión inicial es la comunidad de trabajo y la EMPRESA COOPERATIVA no ha podido detener un proceso de experiencia en dicha escala de solidaridad.

En efecto, no se tardó en vislumbrar las ventajas que pudiera entrañar para progresivamente tender a las dimensiones óptimas de EMPRESA MODERNA sin perder los valores positivos de COMUNIDAD HUMANA mediante una escalada organizativa consistente en la promoción del COMPLEJO COOPERATIVO que hiciera compatibles las exigencias de la Comunidad y de la Empresa. A este objeto se procedió a la institución del COMPLEJO INDUSTRIAL COOPERATIVO sobre la base de aquellas entidades o comunidades que aceptaran unas --normas de relación y reciprocidad consistentes fundamentalmente en:

- 1 - transferencias de personal entre las mismas, manteniendo la vinculación societaria y desplazándose a efectos funcionales y económicos a tono con las circunstancias;
- 2 - transferencia de recursos económicos previo compromisos para llevarlo a cabo con fluidez y sentido práctico;
- 3 - reconversión de resultados entre los constituyentes del COMPLEJO así como la promoción de aquellos servicios apetecibles y ventajosamente promocionables en acción conjunta.

La viabilidad de los complejos se perfila atendiendo a una complementariedad entre las empresas de base en sus programas o planes o simple afinidad funcional y de hecho existe una EXPERIENCIA en su promoción.

Pero para un efectivo juego de SOLIDARIDAD DE MAS VASTO ALCANCE las primeras EMPRESAS COOPERATIVAS procedieron a la institución de una Entidad Cooperativa de Crédito, denominada CAJA LABORAL POPULAR para el servicio social, económico, financiero y empresarial de las Cooperativas.

Mediante la integración y participación de las COOPER

RATIVAS en esta Entidad se ha patentizado no solamente el alcance de la SOLIDARIDAD INTERCOOPERATIVA, cuyas máximas posibilidades se confrontan entre entidades afines o complementarias, sino de la SOLIDARIDAD y comunicación y reciprocidad INTERSECTORIAL de la SOLIDARIDAD COMUNITARIA.

#### OTRAS IMPLICACIONES

La EMPRESA COOPERATIVA fiel a su naturaleza comunitaria debe ejercer una amplia influencia en toda su periferia induciendo con el DESARROLLO y la conciencia social - que comporta una profunda y variada transformación en todos los niveles y ámbitos de la relación y convivencia humana y buen testimonio de ello ofrecen hoy aquellas zonas en las que la EXPERIENCIA COOPERATIVA, bien conducida, ha adquirido relieve.

La promoción práctica de OPCIONES DE EDUCACION, de TRABAJO, de SALUD Y ASISTENCIA, de OCIO Y ESPARCIMIENTO - constituyen buena pauta para valorar efectivamente esta APORTACION COOPERATIVA, que partiendo de la movilización de valores humanos ha posido llegar a la disponibilidad de amplios recursos económicos, soporte de un BIENESTAR EXPANSIVO.

## DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA

### DE MONDRAGON

#### 1 - OBSERVACION PRELIMINAR

La EXPERIENCIA COOPERATIVA, cuya más notable aportación es la EMPRESA COOPERATIVA esbozada en el precedente/ Capitulo, en cuanto a sus elementos constitutivos, entraña efectiva virtualidad como fórmula de DESARROLLO en la coyuntura socio-económica, que viven los pueblos y se debe a ello el que vaya siendo objeto de atención y estudio de hombres y grupos sensibilizados por exigencias de promoción.

MONDRAGON, bajo el impulso y la inspiración de una - CONCIENCIA COMUNITARIA, no ha cesado de ofrecernos REALIZACIONES constantes y progresivas en los diversos campos/ de interés humano antes y después de la institución de la primera EMPRESA COOPERATIVA, piloto, bajo modalidad asociativa tanto de COOPERATIVA como de Ley de Asociaciones.

En otras zonas las REALIZACIONES han tenido diversos impulsos originarios al margen de la EXPERIENCIA de MONDRAGON, si bien posteriormente algunas de esas REALIZACIONES han llegado a adoptar la NORMATIVA organizativa de -- las realizaciones de Mondragón e incluso han llegado no pocas a orbitarse en el círculo de expedientes y compromisos de SOLIDARIDAD INTERCOOPERATIVA o INTERCOMUNITARIA de las entidades más vigorosamente desarrolladas de la EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON.

Distinguiremos para una inteligencia mejor las REALIZACIONES de MONDRAGON, que más o menos actúan en calidad/ de pioneras, con carácter totalmente abierto hacia las de más, ofreciendo permanentemente a la atención de cuantos/ tienen interés, los resultados de su experiencia, y las - de otras zonas, igualmente meritorias, pero tal vez sin haber llegado a un núcleo de hombres y realizaciones tan/ definido.

#### 2 - ACTUALIDAD

Es indudable la actualidad de la EXPERIENCIA COOPERATIVA, que interesa a notables contingentes de hombres y - grupos dinámicos de diversas zonas, movilizados por necesidades de impulsar el desarrollo de las mismas o de contribuir eficazmente a transformaciones socio-económicas - consonantes con la cultura o la sensibilidad actuales.

En la medida que se acusa el impacto del progreso -- tecnológico y de la aceleración en el campo de las actividades económicas, las clásicas estructuras y empresas no/ pueden menos de evidenciar su propio desfase para mantener

se o desarrollarse a tono con las circunstancias: singularmente acusan su impotencia o insuficiencia no pocas - empresas de tipo familiar o con contingente de trabajadores y empleados conscientes de las posibilidades e insatisfechos de la situación y perspectivas de sus empresas. En estos casos, cada día más numerosos, una buena interpretación de la promoción cooperativa, entendiendo por ello la socialización de la gestión, de las tasas de inversión y de los resultados, indiscriminada o inseparablemente, - puede significar una OPCIÓN de relevo de fuerzas y cambio de métodos para el DESARROLLO de nuestros pueblos.

Naturalmente, la toma de conciencia de esta problemática variada y compleja que no pueden menos de acusar - nuestros hombres y nuestros pueblos en la medida que se eleva su nivel cultural medio y progresa la conciencia social, requiere algo más que preocuparnos por la promoción aislada, espontánea, de empresas cooperativas: había que otorgar mucha mayor atención al MOVIMIENTO COOPERATIVO y a sus posibilidades en función del ejercicio y aplicación práctica de afanes de promoción humana y social.

MONDRAGON y sus REALIZACIONES COOPERATIVAS soportan de hecho una carga desmesurada a propias y exclusivas - - - expensas para atender a no pocas personas y problemas - - - que se les plantean: es decir, desempeñan una FUNCION PUBLICA con medios de entidades privadas: de ordinario se trata de problemas en los que la apelación y la SOLIDARIDAD, cuya bandera ha levantado Mondragón, parece obligar le más allá de sus discretas posibilidades.

### 3 - REALIZACIONES COMUNITARIAS

Estas realizaciones se han llevado a cabo al amparo de la Ley de Asociaciones o bajo la modalidad de Asociación o Cooperativa, según la época, la índole de los colaboradores directos o exigencias de tipo administrativo. Renunciamos a especificar los motivos concretos por los que en cada caso se recurrió a una u otra fórmula para - en todos los casos hacer COOPERACIÓN, sobre amplia base/participativa y autogestión.

Globalizaremos tales realizaciones bajo dos epígrafes más significativos: SERVICIOS y PRODUCCION.

#### COOPERATIVAS DIVERSAS

- COMERCIO, de Consumo, con varios puntos de distribución de ámbito regional.
- SAN VICENTE y MONDRAGONESA DEL HOGAR, Cooperativas de Viviendas, de ámbito local.
- LIGA DE EDUCACION Y CULTURA, de Enseñanzas Técnicas

cas de grado medio, de ámbito comarcal.

- ALECOOP, de producción y servicios, de alumnos de enseñanzas técnicas, de ámbito comarcal. (Actividad Laboral Escolar Cooperativo).
- AUZO-LAGUN, de promoción de servicios asistenciales para los niños y el hogar, de ámbito comarcal, integrada por mujeres.

#### ASOCIACIONES

- ASOCIACION MONDRAGONESA DEL HOGAR, entidad benéfico constructora, para promoción de vivienda social.
- JUVENTUD DEPORTIVA DE MONDRAGON, para la promoción de educación física, del deporte y esparcimiento social.
- LIGA DE ASISTENCIA Y EDUCACION, para la promoción/ de acción asistencia concorde con exigencias progresivas de la solidaridad humana, complementaria de las prestaciones comunes o específica a tenor de las circunstancias y aspiraciones no satisfechas, de ámbito comarcal.
- ALMEN, Asociación Leniz Mancomunidad Escolar, para la promoción y atenciones de enseñanza media, de ámbito comarcal.
- COLEGIO MENOR VITERI, Residencia y acción educativa de alumnos de enseñanzas de grado medio.

#### COOPERATIVAS DE PRODUCCION INDUSTRIAL

- ULGOR, de electrodomésticos.
- ARRASATE, de Maquinaria Especial de Producción en serie para manipulación de chapa.
- COPRECI, de componentes de Mecánica de Precisión.
- FAGOR ELECTROTECNICA, de Rectificadores de corriente de Selenio y Silicio y Componentes de Electrónica.
- EDERLAN, de Metalurgia: fundición inyectada y maleable.
- AMAT, de Accesorios de Tubería, "fittigs" y acero/maleable.

- L.A.N.A., Cooperativa de Industrialización y Comercialización de Leche, Productos Lácteos y Forestales, de ámbito comarcal.
- CAJA LABORAL POPULAR, Cooperativa de Crédito, de ámbito regional.
- LAGUN-ARO, Mutua de Previsión Social, de ámbito regional, para promoción y prestaciones asistenciales complementarias o específicas que interesan a los socios de las Cooperativas de Producción. Está constituida como MUTUA VOLUNTARIA y registrada como tal.

#### 4 - DESARROLLO

Como exponentes del desarrollo efectivo de las entidades cooperativas, y más concretamente de las de producción industrial, que son las que se han desenvuelto con arreglo a los principios y normas consignadas precedentemente como características de la EMPRESA COOPERATIVA, ofrecemos los datos más significativos de INMOVILIZADO que reflejan el esfuerzo de ahorro e inversión, si bien es preciso advertir que en tales cifras se incluyen los CREDITOS obtenidos por las entidades cooperativas en concepto/ de préstamos individuales y colectivos, así como los resultados obtenidos en su gestión empresarial.

Bajo el aspecto de aportaciones y ayudas foráneas, la más notable la constituyen los préstamos otorgados a sus socios por el FONDO NACIONAL DE PROTECCION AL TRABAJO, del MINISTERIO DE TRABAJO. Queremos dejar constancia de la importancia de tales créditos, así como de las relaciones óptimas de todo el conjunto de las Cooperativas con el MINISTERIO DE TRABAJO, así como con la Organización Sindical.

Otro dato significativo constituye el PERSONAL implicado social y económicamente en concepto de SOCIOS, puesto que fuera de excepciones en estas Cooperativas asociadas/ en CAJA LABORAL POPULAR, es preciso para su admisión que/ tal requisito se cumpla sin atenuantes.

Las VENTAS son otro punto de referencia para percibirse de su nivel de desarrollo y efectividad económica. Naturalmente en orden a las ventas hay que observar que no tienen la misma importancia en cuanto a reflejar su contribución económica directa de unos campos de actividad a otros, en los que el valor añadido difiere y con ello la contribución directa de la Entidad titular en sus resultados finales.

COOPERATIVAS DE MONDRAGON

<u>Número</u>	<u>Inmovilizado</u>	<u>Personal</u>	<u>Ventas</u>
6	1.197.372.653	3.305	2.433.593.000

COOPERATIVAS ASOCIADAS

<u>Número</u>	<u>Inmovilizado</u>	<u>Personal</u>	<u>Ventas</u>
32	765.731.441	2.302	1.508.808.000

Las producciones industriales más características -- son de BIENES DE EQUIPO, FUNDICION Y FORJA, PRODUCTOS INTERMEDIOS, CONSTRUCCION y BIENES DE CONSUMO DURADERO, en/ cada una de cuyas actividades se distribuyen las 38 Coope- rativas que tomamos en cuenta de la siguiente forma, en - cuanto a Valores más expresivos antes aludidos:

	<u>Número</u>	<u>Inmovilizado</u>	<u>Personal</u>	<u>Ventas</u>
BIENES DE EQUIPO	11	413.497.327	1.522	698.117.000
FUNDICION Y FORJA	4	173.846.181	419	276.453.000
PROD. INTERMEDIOS	12	470.018.667	1.547	758.347.000
CONSTRUCCION	5	134.392.056	568	386.129.000
BIENES DURADEROS	5	758.902.350	2.075	1.753.849.000
PRODUCTOS DEL CAMPO	1	12.446.076	52	68.908.000

Los aludidos datos están tomados del cierre del Ejer- cicio 1968.

CAJA LABORAL POPULAR

El despliegue y la aceptación de CAJA LABORAL POPU- LAR constituye uno de los aspectos y testimonios más feha- cientes de la penetración de la inquietud cooperativa en/ la región.

Al amparo de hombres o cumunidades resueltos a ac- / tuar y encarnar la gestión social mediante la fórmula coo- perativa inmediatamente o en un futuro próximo, CAJA LABO- RAL POPULAR amplía su zona de influencia y promociona nue- vos centros de desarrollo.

El cierre del Ejercicio 1968 acusa esta su expansión a través de los siguientes datos: