

Redacto de para el Seminario
de Reforma de la Empresa -
Valle de los Caídos - Centro de
Estudios Sociales - dirigido por S.
Fernando Jerez - 2-7-11-70

LA EXPERIENCIA DE MONDRAGON

Expondremos esquemáticamente los perfiles sociales, económicos y organizativos de esta EXPERIENCIA COOPERATIVA, susceptibles de comentarios complementarios en los coloquios que interesaren.

1.- NUEVO TIPO DE EMPRESA

La EXPERIENCIA se encaminó a la búsqueda de un nuevo tipo de EMPRESA y la han protagonizado quienes personalmente se sintieron decepcionados por esperas y promesas de REFORMAS de la EMPRESA en el seno de un COLECTIVO cultural y socialmente evolucionado y como tal sensible a requerimientos determinados por la libertad, la justicia, la participación y el desarrollo. Un precedente proceso de promoción social indujo la capacitación técnica y posicionamiento social de un nutrido contingente de jóvenes, vinculados a la amplia base social de trabajadores, acreditados por sus compromisos de lealtad a los postulados sociales, que acometen la EXPERIENCIA con la movilización y aglutinación de amplios sectores. El tipo de EMPRESA que se formaliza es "EMPRESA COOPERATIVA" en erás de la naturaleza de SOCIEDAD DE PERSONAS que tiene la misma y de la incontestable primacía de los VALORES HUMANOS, que la misma garantiza en orden a la conducción de la actividad económica entre los diversos factores concurrentes.

La EXPERIENCIA se inició en 1956 con la EMPRESA MATRIZ y PIKOTO que se denominó ULGOR y cuya marca comercial es FAGOR y no ha cesado de desarrollarse y de expansionarse en una amplia periferia geográfica y económico-social.

2.- TRANSFORMACION SOCIAL

La EXPERIENCIA ha tratado de tener CARA en un tiempo de revolución o evolución acelerada y profunda, como deberá ser el nuestro. La EMPRESA ha correspondido a un planteamiento MAXIMALISTA preciso para que sus protagonistas dieran respuesta válida al antes aludido estado de conciencia humana y social y pudiera instalarse en una EVOLUCION seria y articularse como medida de un proceso de TRANSFORMACION apetecible en amplia escala social.

En el contexto de PROMOCION SOCIAL este tipo de EMPRESA viene a ser el ejercicio práctico de OPCIONES DE TRABAJO, que suceden a las OPCIONES DE EDUCACION comprometidas por la COMUNIDAD y las que deberán seguir las de SALUD, de ESPARCIMIENTO y RECREO con el mismo matiz de indiscriminación y participación social. Todo ello comporta una apreciable transformación social en marcha con la consiguiente integración y participación comunitaria.

Se apela y se vive de realidades y en ellas más que en ideologías fósiles se inspira la EXPERIENCIA, cuyos participes no dejarán en ningún momento de afirmar sus afinidades bajo el epígrafe de "TRABAJO Y UNION" tratando así mismo de hacer honor a sus exigencias mediante un DESARROLLO CONTINUO HUMANIZADO, es decir, compartido en sus verrientes de SERVIDUMBRE y de COMPENSACION, de tasas de inversión y de resultados.

"Todo es mejorable y la razón debe imperar a la hora de organizar el trabajo con incentivo" se ha consignado noblemente. La racionalización, la planificación y la previsión han constituido las constantes tareas al tiempo que bajo otro aspecto práctico se ha querido que tuviera más relieve la función social que la privada de la propiedad, como la promoción comunitaria no quedara a la zaga de la individual con el pensamiento puesto no tanto en

110

Solidaridad del artículo - expansiva - dinámica -

formalidades material de la empresa - complejidad y sucesivos cambios de etapas

trabajo (pues...)

formas de relación - reser...

colaboración de clases cuanto en la promoción de una sociedad sin clases.

La afirmación de la primacía y prioridad del factor TRABAJO en la conjunción y convergencia de los factores de empresa ha conducido no solamente a instaurar un nuevo régimen jurídico sino a la aceptación de un amplio compromiso social y económico por sus promotores y partícipes. Efectivamente se tienen presentes los presupuestos del DESARROLLO y del PROGRESO y no se vacila en aceptarlos en esta EXPERIENCIA con todas sus consecuencias. La complejidad de tal COMPROMISO lleva de mano a valorar en toda su dimensión y vertientes la COOPERACION.

3.- UNA COOPERACION NUEVA

La simple lectura de las NORMAS FUNDAMENTALES que desde 1956 inspiraron esta EXPERIENCIA informalmente y desde 1959 formalmente habiendo sido incluidos y aprobados para dicha fecha sus ESTATUTOS SOCIALES como EMPRESA COOPERATIVA, ofrecen la imagen de una COOPERACION que hemos denominado nueva pero que igualmente cabe calificarla de tradicional si nuestra atención reposa en los elementos esenciales y no en matices. En efecto gracias a que entonces el Asesor de la Obra Sindical de Cooperación, D. José Luis del Arco efectivamente supo ponderar lo fundamental y permanente se pudieron dejar a salvo exigencias importantes de la EMPRESA como organización progresiva y dinámica que se deseaba realizarla.

Lo que entonces pudo parecer nuevo en 1963 lo ha dejado fuera de dudas y de controversia la propia ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL en su Asamblea General de Viena de 1963. Como exponente citaremos la siguiente frase: "Si el movimiento cooperativo quiere ser algo más que un simple seguidor de un sector privado, más progresista para asumir un papel pionero, orientando todo el sistema económico, a la cuestión de disponibilidad de capitales debe ser estudiada de un modo más agil y dinámico que fue posible en el pasado. Esto no ha de implicar una desviación de los principios que han sido aceptados hasta la fecha, sino solamente su aplicación de un modo más flexible."

Tratándose de medios de operar en el campo económico el estudio y la resolución de la pertinente problemática económica ha de ser objeto de singular interés y efectivo plantamiento. El que aparezca por encima de todo el HOMBRE y trate de actuar mediante su TRABAJO es razón de más para que el equipamiento ^{materiales organizativos} del mismo esté a la altura de los tiempos y de las circunstancias: ello es el cometido que se realiza a través de las disponibilidades de CAPITAL ^{técnica organizativa} que deberán estar en consonancia con las aspiraciones del HOMBRE. *La toma de conciencia de cambio*

La EMPRESA requiere CAPITAL en el origen, mantendrá tal exigencia en su desenvolvimiento y por ello quienes tratasen de ser EMPRESARIOS precisaran concurrir en el supuesto de la sociedad sin clases con su trabajo y sus recursos económicos. Su IMPLICACION será indudablemente social y económica: por ello deberán ser así mismo acreedores a las compensaciones derivadas de sus servicios que consistirán en aportaciones laborales y económicas.

"Interés fijo y limitado al capital, no es conveniente que en esta posición, los cooperativistas digan nada más ni se busquen profundas justificaciones al pago del interés: se justifica por la necesidad y la conveniencia!" Así habla LAMBERT y así proyectaron su plan los partícipes de esta EXPERIENCIA.

La COOPERATIVA es una EMPRESA ECONOMICA y como tal ha tenido presente tanto el aprovisionamiento inicial de recursos económicos como su mantenimiento futuro, a cuyo objeto el REGIMEN ECONOMICO adoptado mereció profundo examen y se comprenderá que cuando se afirma que "todo gira actualmente sobre la capacidad de financiación" no suene ello a novedad en cuantos estuvieren implicados en esta EXPERIENCIA si bien pudieran no resultarles suficientes los propios y exclusivos recursos económicos. Pero por ello la COOPERACION adoptada no la han deseado solo para si sino que en todo momento han tratado de identificarla con un proceso de transformación que los trascendiera.

Le plantea a la vez el problema de la posibilidad de ser un punto de partida de un proceso de cambio

4.- COOPERACION MULTIFORME

Un propósito deliberado de los rectores y partícipes de esta EXPERIENCIA ha constituido acceder al campo de sus actividades en condiciones tales que la COOPERACION protagonizada por los mismos no tuviera ningún carácter excluyente ni monopolístico bajo ningún aspecto: es decir, que en su caso la COOPERACION significara una OPCION entre otras de organización que por su efectividad y grado de aceptación espontánea se realizara con perfiles y características propias, pero sin desafíos y tensiones con otras entidades presentes en el mismo campo económico: *mejor aun, en condiciones de convivencia y relación que siempre hicieran viable una COOPERACION con mayúscula o con más amplia proyección.*

Un testimonio fidedigno de lo que se acaba de afirmar constituye la adopción de los propios programas de actividad empresarial, que ceñido al ámbito donde tiene operatividad esta EXPERIENCIA están constituidos con productos nuevos. Añadase a lo precedente el que todas las demás iniciativas y opciones de EDUCACION, ASISTENCIA y ESPARCIMIENTO apoyadas decididamente desde posiciones cooperativistas representan participaciones en PLANES COMUNES.

El hecho de que los resultados inmediatos que pudieran motivar a las fuerzas de TRABAJO en el REGIMEN ECONOMICO de la EXPERIENCIA no se tradujera en directos e inmediatos incrementos de remuneraciones disponibles, *ha sido otro factor importante de coexistencia y relación dado que los trabajadores han buscado y deseado el acceso a las COOPERATIVAS en función de su integración y participación empresarial.* La OPCION COOPERATIVA ha significado compromiso y posicionamiento a largo plazo de las fuerzas de TRABAJO: fundamentalmente alineación de nuevas fuerzas de transformación socio-económica. La libertad es incuestionable para quienes como estos contingentes humanos ejercen sabiendo que la de uno termina allí donde comienza el del vecino: han tratado de ampliar su espacio vital sin disputar a los demás el que estuvieren disponiendo.

La EXPERIENCIA se ha desenvuelto con mínimas fricciones de intereses económicos y máximas convergencias en cuanto se atendiera a requerimientos de bien común más allá de discretas *posiciones individuales.* De esta forma en el seno de los pueblos y comunidades han quedado a salvo las bases de COOPERACION más variada y amplia. En estas condiciones exteriores las EMPRESAS que llegaran a agotar las propias posibilidades o acusar una insuficiencia de recursos propios para mantenerse en desarrollo se han hallado con resonancias favorables para sus demandas. La fidelidad a los imperativos humanos y sociales *prevalentes en el quehacer cooperativo* justifica por si el acceso a otros contingentes humanos y la posibilidad de obtener nuevas cooperaciones, sobre

todo ECONOMICA.

5.- COOPERACION ECONOMICA

Supuesta una movilización y una participación humana en la actividad económica que trasciende la simple promoción individual para acceder a la transformación y desarrollo social en aras de una humanización efectiva de la misma,

1º) la dimensión de la empresa deberá propender al nivel óptimo e ^{al nivel adecuado} idóneo para el programa adoptado,

2º) los medios materiales, es decir, los recursos económicos, se deberá tratar de acomodarlos así mismo a los requerimientos de equipamiento apropiado,

3º) en tanto se llegara a tal situación la convocatoria de COOPERACION deberá estar vigente y por ello deberán ser reales las opciones de hacerla efectiva.

Con referencia a la concurrencia de EFECTIVOS HUMANOS su atractivo constituye la aplicación del TRABAJO propio en condiciones de realización y perfeccionamiento personal y social bajo la gestión personal y comunitaria: en régimen de SOLIDARIDAD neta y progresiva y por ello expansiva en escala y niveles idóneos para optimizar sus resultados.

Primer exponente de la realización de tales propósitos es la institución de lo que denominaremos COMUNIDAD de TRABAJO, la COOPERATIVA a la que da vida la implicación social y económica con los correspondientes regímenes laboral, económico y social de los TRABAJADORES concurrentes. En esta construcción, COMUNIDAD de TRABAJO, la SOLIDARIDAD doméstica tiene su expresión más auténtica en los índices extremos aceptados para su escala organizativa y la imputación de los resultados proporcional a los servicios prestados con arreglo a los mismos al empeño común. Pero también está en juego igualmente en virtud de la propia constitución una SOLIDARIDAD de más vasto alcance: la que supone la adecuación del nivel de los ANTICIPOS LABORALES correspondientes a los presupuestos ordinarios inaplazables del trabajador al nivel remunerativo medio de la zona o sector, que así mismo será complementada con la imputación de una parte de los resultados a fines netamente comunitarios más allá de los componentes de la COMUNIDAD respectiva de Trabajo.

Estas exigencias quedan consignadas claramente en los propios ESTATUTOS SOCIALES y han tenido efectiva resonancia en el ámbito de esta EXPERIENCIA.

Referente al régimen aplicado a los RECURSOS ECONOMICOS se ha previsto y se ha tratado de asegurar una permanente y normal atención a la financiación de la EMPRESA, a cuyo objeto nadie se ha eximido de la aportación inicial ni disculpado de las sucesivas destinadas al desarrollo de la EMPRESA. La participación en los resultados está claramente desglosada en ANTICIPOS DE SONAJMO, que tal signo tienen los ANTICIPOS LABORALES y en TASAS DE INVERSION en las que transforman por sistema los remanentes netos, si bien con la correspondiente imputación en el haber personal aquella parte de los mismos no destinada en virtud de los propios Estatutos a FONDOS de RESERVA y de OBRAS SOCIALES, aplicados con carácter común y destinados a atenciones de promoción comunitaria.

A través del régimen social se ha tratado de que en la regulación de la COMUNIDAD de TRABAJO se conjugaran las exigencias de la representatividad y de la eficiencia operativa.

La representatividad requiere de ordinario unos cambios y una movilidad y rotación de sus protagonistas: un riguroso régimen democrático conduce a ello y por eso los órganos de gobierno son la Junta General, la Junta Rectora y el Consejo de Vigilancia, cuyos componentes son elegidos y renovados sistemáticamente. La DIRECCION es el órgano ejecutivo en rigor, cuya designación es facultad de la JUNTA RECTORA en su predominante actitud normativa y la DIRECCION, en cuyo ámbito se incluye la designación de altos ejecutivos es la que debe tratar de llevar a efecto los PLANES DE GESTION con una estabilidad y eficiencia coherentes.

La COMUNIDAD DE TRABAJO, o la COOPERATIVA, no es una entidad cerrada y aislada, sino que proyecta y afianza su sentido y compromiso de solidaridad mediante su articulación en unidades o módulos organizativos más amplios y uno de ellos viene a ser lo que se denomina COMPLEJO COOPERATIVO, constituido por entidades de base entre las que se instituyera y se deseara dar paso a una organización más amplia mediante la regularización y sistematización de

- a) transferencias de personal, conyuntural o permanente,
- b) transferencias de recursos económicos y
- c) reconversión de resultados.

Todo ello sin mengua de la autonomía respectiva y para consolidar las posiciones respectivas y comunes mediante las sucesivas o complementarias medidas de desarrollo de SERVICIOS en provecho común.

Estas han sido las medidas institucionalizadas por la EXPERIENCIA para mantener los resortes de comunidad, de iniciativa y responsabilidad hasta el máximo y acceder a las ventajas de una GESTION EMPRESARIAL consonante con las circunstancias que concurren al presente en la vida económica.

La dimensión y la índole de los COMPLEJOS COOPERATIVOS deriva de la afinidad, de la complementariedad o desarrollo común que interesaren a las fuerzas comprometidas.

6.- INSTRUMENTALIZACION

La primera forma de institucionalización de la concepción y visión de actividad económica esbozada en las precedentes observaciones fue la primera empresa cooperativa y como tal en el ámbito de esta EXPERIENCIA nació en 1956 ULGOR, nombre compuesto por las primeras letras de los apellidos del grupo iniciador y cuyo nombre comercial es FAGOR. Esta ha sido la

a) EMPRESA MATRIZ que a través de sucesivos desdoblamientos ha generado el primer COMPLEJO COOPERATIVO,

b) EMPRESA PILOTO que ha servido para experimentar tanto en escala de COMUNIDAD DE TRABAJO como COMPLEJO COOPERATIVO la problemática humana, social y organizativa.

Ya en 1959 se dieron nuevos pasos de desarrollo sobre el soporte de las entidades ya existentes para la promoción de la COOPERATIVA DE CREDITO, denominada CAJA LABORAL POPULAR, en cuyo seno se han establecido y desarrollado diversos SERVICIOS para utilidad de las COOPERATIVAS que no han cesado de crearse y de asociarse en la misma. En principio esta entidad se constituyó para el SERVICIO SOCIAL, ECONOMICO y FINANCIERO de las COOPERATIVAS SIENDO LA PROPIA EXPERIENCIA la inductora de nuevas entidades específicas para algunas de las atenciones llevadas a cabo en principio en calidad de SERVICIOS.

edad de

Entre tales realizaciones podemos señalar concretamente a la MUTUA DE PROVISION SOCIAL denominada LAGUN-ARO que lleva a cabo su gestion mediante la conjunciòn y complementariedad de PRESTACIONES COMUNES Y OBLIGATORIAS y VOLUNTARIAS al nivel de las aspiraciones y posibilidades de los TRABAJADORES y los familiares que actualmente estàn encuadrados en REGIMEN COOPERATIVO en esta regiòn.

EN RESUMEN,

la EXPERIENCIA encuentra su màs solido apoyo en el mantenimiento de una amplia acciòn formativa, compartida y no exclusiva, y en la animaciòn y desarrollo de una COOPERACION ECONOMICA que se desborda hacia otros por parte de los COOPERATIVISTAS y de las COOPERATIVAS y a su vez es tambièn correspondida en progresiòn notable por las hombres y las comunidades, testigos de la EXPERIENCIA y hoy no pocos COLABORADORES valiosos, cada vez mayor nùmero.

Las lecciones que se extraen de esta EXPERIENCIA son,

1º) fè en las virtudes y potencial del hombre, del TRABAJADOR
2º) confianza en su madurez actual o potencial para que como agente y protagonista del DESARROLLO ECONOMICO y PROGRESO SOCIAL se desee y se cuenta con su participaciòn,

3º) necesidad de que compartan estas actitudes quienes por su posiciòn econòmica o cultural pudieran y tuvieran que cambiar màs radicalmente otorgando màs que siempre esperando recibir.

Las REFORMAS sin màs amplia proyecciòn pueden no ser suficientes en la conyuntura històrica en la que nos encontramos en la EVOLUCION o REVOLUCION implicarà acentos màs dramàticos si no hay aceleraciòn y cambio profundo.