

Para la revista "Acción Empresarial" -
solicitado por el Sr. Fernando Guerrero - 14-1-71 -
reiterado en carta de 22-1-71 - fase número de febrero -

LA EMPRESA EN LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON

La EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON se generò màs que buscando la reforma de la empresa a lo clàsico o corriente tratando de hallar una fòrmula idonea de promociòn y transformaciòn social en aras de una conciencia social irrenunciabile. Sus protagonistas eran conscientes de los tambipen ineludibles prèsupuestos de la EMPRESA que pretendiera sobrevivir y desarrollarse en un marco econòmico como el que por encima de las mejores aspiraciones tiene consistencia propia. Para instituirlo con esperanzas de futuro no podían desconocer las dificultades de una interpretaciòn literal o estrecha de las vigentes disposiciones cooperativas y no obstante optaron por esta fòrmula en aras a que a su amparo la primacia para ellos incuestionable del trabajo entre los factores de producciòn podìa ser sancionada, màxime una vez superada una aplicaciòn restrictiva o negativa de los mismos, como en efecto se logrò merced a la buena audiencia de la Asesoría de Cooperaciòn y su titular Sr. Del Arco màs atento al espíritu sin desprecio de la letra.

Lo que la deseada fòrmula traducida ya en Estatutos y Normas de Regimen Interior pudiera ofrecer de novedoso o en su tiempo a juicio de algunos observadores escrupulosos de poco ortodoxo diò lugar a que posteriormente algun otroexperto de renòmbre internacional calificara de "afortunadas y oportunas herejías" "al vez la falta de convencionalismos de los promotores de esta experiencia y la preocupaciòn de los mismos por asegurar firme y solidamente las condiciones precisas para el desarrollo de la EMPRESA, indujo a algunos a calificar a la misma de simplemente ASOCIATIVA o SOCIALIZADA. En rigor bajo todos los aspectos puede acreditar su condiciòn de COOPERATIVA y esta calificaciòn. Por si alguien dudara de ello merecia la pena de que se tomara tiempo para conocer la interpretaciòn y la actualizaciòn de los clàsicos principios cooperativos llevada a cabo por el organismo màs calificado como es la ALIANZA INTERNACIONAL COOPERATIVA en su CONGRESO ùltimo celebrado en Viena.

La inspiraciòn y la modulaciòn de la actividad econòmica por incuestionables valores humanos prioritarios en rògimen de plena participaciòn y control democràtico de los componentes de la empresa no ofrece dudas en la EXPERIENCIA aludida.

RASGOS FUNDAMENTALES

EL TRABAJO es algo que trasciende como tambipen precede la esfera de lo econòmico. Se concibe como un medio de realizaciòn personal, de promociòn bàsica de valores màs entrañables de la persona.

La vinculaciòn del TRABAJO con la SOLIDARIDAD fluye desde el momento que el sujeto humano se percata de sus carencias e impotencias individuales y la solidaridad le humaniza y le potencia. Es por ello que la imagen de COMUNIDAD DE TRABAJO adquiere singular relieve y atracciòn y llega a ser el tèrmino familiar y entrañable de los promotores de la empresa EXPERIENCIA.

Despuès de esta rasgo originario deberemos señalar inmediatamente otro que

no podrá eludir una comunidad humana consciente que se responsabiliza en orden a sus problemas comunes para cuya solución se impone una participación. Planteada la cuestión de participación más o menos ineludiblemente para hacerla eficiente en orden a la solución de los problemas planteados, máxime de la aplicación de la propia capacidad laboral, se impone la participación económica. Bien es verdad que puede tropezarse con dificultades notables para realizarla en volumen y en condiciones ideales para un equipamiento óptimo e incluso mínimamente necesario.

Los promotores de esta EXPERIENCIA no se encogieron ante las dificultades de partida. Para superarlas no vacilaron en apoyarse en una base amplia constituida no solamente por los que habían de emplear su trabajo en aquel momento sino por los que pudieran disfrutar de tales opciones en un período discrecional. Naturalmente no procedieron solamente a la movilización y utilización de los recursos disponibles de cuantos optaran por una solidaridad en marcha sino que procedieron a utilizar al límite no pocos de los comprometidos como lo han hecho en períodos posteriores su crédito personal o social.

La normativa elaborada y aceptada evitaba incurrir en posturas igualitarias como de caer en actitudes colectivistas, huyendo de esta forma de individualismos como de diferenciaciones indiscriminadas o inhibitorias. De esta forma se perfiló la COMUNIDAD de TRABAJO y es así como surge la EMPRESA COOPERATIVA en esta EXPERIENCIA: es exponente de una SOLIDARIDAD que sincroniza la promoción individual con la comunitaria, los estímulos individuales con posibilidades colectivas. Esta SOLIDARIDAD adopta para su encarnación efectiva y objetiva un índice de clasificación personal y social, cuyo margen oscila entre el uno y el tres, aplicado en coeficientes fraccionados que se objetivizan con arreglo al puesto laboral o profesional que cada uno ocupa en la EMPRESA, cuya valoración se efectúa con arreglo a un CODIGO elaborado y aprobado con arreglo a las normas adoptadas y órganos competentes. Cada miembro ejerce sus derechos sociales y económicos con la base del respectivo coeficiente profesional.

PARTICIPACION ECONOMICA

Todos los miembros de la EMPRESA hacen al ingreso una aportación económica, cuyo mínimo corresponde aproximadamente a la suma de anticipos laborales anuales correspondientes al índice base: uno. Pueden hacerlas mayores hasta un límite máximo que guarda relación así mismo con el capital social de la EMPRESA.

Así mismo alcanza a todos el compromiso de destinar a INVERSION un mínimo de los retornos imputados con arreglo a los resultados del ejercicio, subsistiendo tal obligación al menos hasta haber cubierto el inmovilizado medio por puesto de trabajo de la EMPRESA por cada uno en concepto de APORTACION RETENIDA.

Los anticipos se aplican a todas las prestaciones realizadas por los socios o miembros de la Empresa: los denominados laborales corresponden a las prestaciones laborales, que en principio se equiparan en concepto de tales al nivel remunerativo medio de la zona: análogamente se consignan los anticipos correspondientes a las prestaciones económicas, que como tales responden a una rentabilidad mínima corregible también mediante retornos correctores de su defecto o de la desvalorización monetaria sin que global y prácticamente rebasen lo que cooperativamente cabe interpretar y aplicar como rentas legales o fijas aplicables a tales

aportaciones

Los retornos no se aplican sin previo cierre de ejercicio y clara determinación de resultados sobre los cuales tienen aplicación prioritaria los FONDOS DE RESERVA y de OBRAS SOCIALES y su correspondiente descuento. Consideramos realmente interesante como equilibradora y obtetivamente compensadora la formula adoptada por la EMPRESA COOPERATIVA encuadrada en la EXPERIENCIA COOPERATIVA aludida para la fijación de tales FONDOS SOCIALES, comunes e irrepartibles, sobre un mínimo del treinta por ciento adoptado en los Estatutos.

PARTICIPACION SOCIAL

Con respecto a la participación social no hace falta decir que todos los miembros de la entidad y por tanto todos los que trabajan en la misma son socios y como tales participan con voz y voto en la JUNTA GENERAL, que es el órgano de la voluntad social y de soberanía.

Como a tal órgano superior le corresponde la elección de los demás órganos de gobierno, como son la JUNTA RECTORA, de funciones directivas y normativas, el CONSEJO DE VIGILANCIA, con funciones de fiscalización, información y arbitraje. En la articulación social se impone la máxima representatividad y se lleva a cabo democráticamente haciendo fluida la representatividad sin mengua de otras exigencias ejecutivas, que requieren en principio fundamentalmente técnica y competencia y deben hacer honor a la eficiencia.

Otra articulación prevista en los Estatutos Sociales y desarrollada más al detalle en el Reglamento de Regimen Interior que precisa ser sancionado por la JUNTA GENERAL es la que parte de la JUNTA RECTORA y se encomienda con la correspondiente atribución de funciones y de facultades a la DIRECCION, que se erige en órgano ejecutivo y desempeña su competencia con la promoción precisa de colaboradores, puede ser unipersonal o colegiada a tenor de la decisión de la JUNTA RECTORA y se proyecta con colaboradores precisos de diverso nivel hasta mandos intermedios y encargados.

El cometido de la DIRECCION se precisa en otro documento de elaboración compartida y contrastada, cual es lo que se denomina el PLAN ANUAL DE GESTION, que aprueba la JUNTA RECTORA y especifica todo lo relativo a objetivos y políticas anuales de la EMPRESA.

Tanto la JUNTA RECTORA como la DIRECCION para mejor desempeño de las reespectivas atribuciones y funciones cuentan con la colaboración permanente de otros dos órganos representativos: uno de estos órganos es el CONSEJO SOCIAL, cuyos componentes son directamente y periódicamente nombrados por cada núcleo concreto de trabajo que contara con treinta miembros o cooperadores; se imputa al mismo la información y el asesoramiento referente a problemas de mayor vivencia humana y social. El otro órgano es el CONSEJO DE DIRECCION compuesto por aquellos que ejercen funciones más notables de tipo técnico y ejecutivo: la visión y la sensibilidad de problemas empresariales comporta en sus componentes una vivencia y unas posibilidades de confrontación y profundización estimables.

Para disfrutar de hecho un REGIMEN ASISTENCIAL y de PREVISION coherente y satisfactorio se procedió a la promoción de una entidad específica que compatibilizara y complementara los preceptos de SEGURIDAD SOCIAL GENERAL y las propias aptencias. Tal entidad es una MUTUA DE PREVISION SOCIAL LIBRE legalmente constituida y abierta a los miembros de otras entidades cooperativas.

SOLIDARIDAD INTERCOOPERATIVA

La EMPRESA constituida en la forma expuesta, a cuya gestión no ha podido pasar desapercibido el efectivo poder de la SOLIDARIDAD PERSONAL sobre cuyo soporte se ha desenvuelto, no le ha podido faltar en ningún momento la conciencia de las posibilidades mayores que pudiera entrañar la SOLIDARIDAD INTERCOOPERATIVA supuesta su aplicación adecuada.

Hemos de señalar que de ordinario las EMPRESAS COOPERATIVAS tienden a valorar las ventajas de la asociación progresiva y es por ello que permanecen de ordinario abiertas a ulteriores evoluciones de acercamiento, de cooperación y hasta de fusión si ello fuere mejor. La EXPERIENCIA autoriza esta afirmación.

Un fruto de este espíritu abierto y progresivo ha sido la institución de lo que denominamos COMPLEJO COOPERATIVO, entre cuyos miembros o partícipes que lo son las personas morales, las propias COMUNIDADES de TRABAJO de base, se ha llegado a formalizar y realizar una SOLIDARIDAD muy provechosa y práctica a efectos de otorgar ~~vig~~ vigencia práctica a presupuestos y dinámica de la EMPRESA.

La SOLIDARIDAD a que han apelado y que han realizado las COMUNIDADES o entidades de base con normativa previamente elaborada y acordada ha consistido en transferencias intercooperativas de recursos económicos y personales temporales o definitivos e incluso la reconversión de resultados idónea para su fluida y efectiva aplicación. Se a todo ello añadimos la promoción de SERVICIOS COMUNES hemos esbozado las líneas de constitución de COMPLEJOS COOPERATIVOS entre empresas afines o complementarias. Es un expediente válido para conjugar ciertas ventajas de empresa grande sin mengua de otras contenidas siempre en opciones de autonomía.

SOLIDARIDAD INTERCOMUNITARIA

En el amplio marco de esta EXPERIENCIA hay que registrar cooperativas de diversos sectores económicos y con problemática no siempre o en todo homogénea. Tras la promoción de algunas entidades de CONSUMO, de CAMPO, de PESCA y de SERVICIOS ha sido imperiosa la necesidad de la SOLIDARIDAD INTERCOMUNITARIA entendiéndola por tal la que relaciona y potencia bajo la común apelación del TRABAJO a hombres encuadrados en diversos sectores. Bajo este aspecto cabe calificar de oportuna y acertada la decisión adoptada por un grupo entonces discreto de entidades cooperativas de la zona de MONDRAGON o contigua. Consistió tal decisión en la promoción de una COOPERATIVA DE CREDITO para "el servicio financiero, económico y social" de las cooperativas que optaran por agruparse respondiendo a imperativos de SOLIDARIDAD en expansión permanente.

En primer lugar se impusieron garantizar la solidez de la nueva entidad destinada a ser instrumento de cooperación múltiple y polivalente mediante una gestión honesta y efectiva de canalización y rentabilidad económica y social de los ahorros o excedentes. A este objeto no solamente se comprometieron cuantos habían de acogerse a la misma a dotarla de un capital social y patrimonio adecuado, sino dar mayor coherencia a la propia gestión y efectividad mayor a la solidaridad intercomunitaria. Desembolsos, implicaciones patrimoniales y todo lo preciso para hacer de esta entidad que se denomina CAJA LABORAL POPULAR se dispuso y se ha llevado a cabo hasta hacer de esta entidad en la actualidad el exponente más notable de SOLIDARIDAD es escala de toda la región y de todo el movimiento cooperativo.

Actualmente en el seno de esta entidad se desarrollan SERVICIOS de máximo interés para la buena marcha de la gestión cooperativa en cada entidad de base.

METAS ESCALONADAS

Para no correr el riesgo de inducir a error a nadie debemos advertir antes de que nadie ponderara las virtudes de la EMPRESA cuya imagen nos ofrece esta EXPERIENCIA que no siempre será fácil reproducirla sin previa acción preparatoria: al menos sin disponer de un contingente más bien nutrido que escaso de hombres capacitados técnica y socialmente. Es "difícil democratizar el poder sin socializar el saber" en situaciones corrientes de nuestros ambientes.

La primera empresa a la que si podríamos calificar con propiedad de Asociativa o Socializada consistió en la promoción de una progresiva acción formativa de apoyo popular, con real implicación de fuerzas sociales, mediante un CENTRO de FORMACION PROFESIONAL al que se trató de otorgar acceso indiscriminado en aplicación creciente de oportunidades de educación. Naturalmente en dicho CENTRO se trató de impartir una formación teórica y práctica en el clima de una formación social sintonizada con problemática que viviera el pueblo que la apoyaba.

La conciencia y la sensibilidad humana y social de cuantos fueron promocionados y que supieron interpretar la promoción en forma que se conjugaran las aspiraciones personales con las colectivas, constituyó el soporte humano que procedió a la protagonización de un nuevo tipo de EMPRESA, como otras iniciativas llevadas a cabo con la misma proyección y compromiso válido para sintonizar aspiraciones de progreso personal y social. Tales sonnen la zona de su influencia, ~~para~~ la MUTUA DE PREVISION SOCIAL, la CAJA LABORAL POPULAR, etc. sin que con ello queremos significar que no hayan disfrutado de otras colaboraciones valiosas, personales y económicas, de diversos sectores. No es ~~un~~ ^{un} ~~swita~~ honesto silenciarlas o minimizarlas. Entre estas colaboraciones es acreedora sin dudas de ningún género a una constancia digna la ADMINISTRACION PUBLICA, debiendo incluir en tal concepto desde la Obra Sindical de Cooperación al Ministerio de Educación y Ciencia, ésta singularmente en lo referente a la acción formativa y educativa, y el Ministerio de TRABAJO, a través de su Dirección General de Promoción Social, de su PATRONATO de Protección al Trabajo, cuyas aportaciones han alcanzado más o menos a todas las entidades registradas en las que se asocian o mantienen relaciones solidarias aludidas.

Prescindimos de concreciones mayores resumiendo que para todo hace falta tiempo, en nada se puede descuidar la concientización y la capacitación técnica si no se quiere resignarse a verse arrollados por exigencias que se presentan bajo múltiples ~~variaciones~~ ^{formas} con vertiginosa aceleración. Todo ello tiene aplicación singular en la EMPRESA, que aspirara apoyarse en el hombre o simplemente otorgarle lo que va siendo imposible negarle. La participación que bajo tantas modalidades se reclama es plena y por ello indudablemente económica y social en la EMPRESA COOPERATIVA.

Asociar sin subterfugios las apetencias de DESARROLLO ECONOMICO con perspectivas o mejor aun con realizaciones incuestionables de PROGRESO SOCIAL es algo que las opciones de promoción cooperativa proporcionan siempre: es una fórmula de autogestión viable en comunidades en las que se dispusieren a actuar limpia y fecundamente en solidario sus contingentes humanos mejor preparados aun cuando fueren minoritarios: siempre cabe compensar el factor negativo del número con el cualitativo del grado de solidaridad adoptado.

DESARROLLO

Expondremos algunos datos indicadores del proceso de desarrollo alcanzado por la EMPRESA COOPERATIVA en algunas de sus experiencias.

La EXPERIENCIA se inició en MONDRAGÓN con ULGOR y se ha seguido en la comarca con otras entidades, teniendo relevancia singular las que han dado lugar al primer COMPLEJO COOPERATIVO institucionalizado que se denomina ULARCO y se ha promovido en órbita de ULGOR estando constituida formalmente por otras cuatro empresas más o menos afines o complementarias.

ULGOR aparece a la vida pública en 1956. Ha sido gestada por un grupo de jóvenes cuyo ideal se cifra en la primacía del TRABAJO dentro de los factores de producción de la empresa.

ULGOR es un nombre compuesto por los iniciales de los apellidos del equipo protagonista: Usatorre, Larrañaga, Gorrónogoitia, Ormaechea.

Un nutrido grupo de cooperadores se identifica con los promotores mediante aportación económica de sus recursos y el compromiso de su prestación laboral.

ULGOR crece y alguna de sus secciones originarias se desglosan de la misma para desarrollarse con personalidad y autonomía propias y lo hacen sin mengua de otros procesos de mancomunación simultáneos. Tiene también alguna otra iniciativa compartida y de esta forma se da lugar a la constitución del primer COMPLEJO COOPERATIVO denominado ULARCO y constituido por cinco entidades de base.

En conjunto el crecimiento ha sido sostenido y progresivo y hasta acelerado si se quiere en la última fase. Podemos registrar como fechas 1960 al que se llegó más penosamente para señalar en 1966 otra etapa que da paso a una última que culmina en 1970 de crecimiento intenso.

En 1960 registraremos 228 personas, 33 millones de capital y 5.500 m² superficie edificadas. La misma entidad registrará en 1970 2.156 personas, 1.210 millones de inmovilizado, 120.000 m² de superficie edificadas, con ventas que habrán rebasado dos mil millones con creces.

En cuanto al COMPLEJO - ULARCO - registrará ~~1.470~~ 1.386 personas, 1.800 millones de inmovilizado, superficie edificada 165.000 m² y ventas de alrededor de 3.700 millones.

FUERZA EN EXPANSION

Es sin duda a través de la constitución de sentido y proyección más ampliamente comunitario, de solidaridad comunitaria, cual es la Cooperativa de Crédito denominada CAJA LABORAL POPULAR la forma mejor para canalizar una nueva fuerza en expansión en escala regional y mediante un agrupamiento promotor de entidades y de actividades interesantes para el país.

No hay necesidad de rebuscar datos expresivos de su desarrollo y actividades dado que su gestión es totalmente transparente y ampliamente compartida por entidades y personas maximalmente representativas. Anualmente publica detallada MEMORIA de todas sus actividades sociales con amplias y variadas especificaciones de las mismas.

Por si fuera poco con la amplia difusión que se le da, debemos señalar una participación de base cuyo expediente ya acreditado con gran aceptación constituyen las ASAMBLEAS COMAR-

CALES ANUALES de los titulares de sus libretas.

Las COOPERATIVAS que tienen en CAJA LABORAL POPULAR calidad o condición de SOCIOS con la correspondiente contribución económica ponderada y consiguiente participación social son:

- 45 Cooperativas Industriales con nueve mil socios aproximados.
- 4 Cooperativas Comarcales de Campo con aproximados 1,400 titulares de Explotaciones familiares.
- 1 COMPLEJO COOPERATIVO DE PESCA al que pertenecen una veintena de Unidades autónomas de captura.
- 1 Complejo Cooperativo de Consumo, que registra al presente aproximadamente 14 mil socios de base.
- 2 Cooperativas de Servicios de enseñanza y asistencia sanitaria constituidos por respectivos profesionales.

Las Cooperativas industriales cabe agruparlos en los siguientes sectores: fundición y forja, Bienes de equipo, Bienes Intermedios, Bienes de consumo duradero, Construcción y Varios. Sus inmovilizaciones se aproximan a seis mil millones y sus ventas ^{alcanzan} a los siete mil millones y pico.

Registra aproximados cien mil colaboradores, titulares de libretas, administrando 3.250 millones de recursos ajenos cuya garantía y cobertura constituyen los capitales propios y en lo que precisaren las implicaciones patrimoniales formalmente comprometidas.

Mantiene una red de 51 oficinas y 3 Agencias en otros tantos núcleos o cabeceras de entidades cooperativas.

Los Servicios destinados a las atenciones cooperativas comunes desarrollados por CAJA LABORAL POPULAR con personal competente constituyen una aportación no menos valiosa y eficiente que la realizada a través de créditos u otras formas de Cooperación financiera o económica.

En paralelo con CAJA LABORAL POPULAR se desarrollo y funciona la MUTUA LIBRE DE PREVISION SOCIAL, singularmente vinculada a los Socios de Cooperativas de Producción cuyos beneficiarios directos pasan de veinte mil. A la gestión general de todas las prestaciones comunes añade la de prestaciones especiales, propias en firme desarrollo.

Puede afirmarse que son amplias las posibilidades de participación, de efectiva cooperación de todas las fuerzas laborales que pudieramos mantener inéditas por excesivo conservadurismo, por falta de confianza en los hombres y singularmente por defecto de opciones otorgadas al mundo de trabajo, asistido no pocas veces con métodos de un paternalismo desfasado e inhibitorio.

Para la prosecución de un bienestar humano progresivo en escala social es preciso contar con un desarrollo económico pero a su vez proceder a su promoción mantenida y humanizada sin solución de continuidad hay que pensar en variar no pocos métodos de lo que denominamos promoción social.