

LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON

redactado para la Revista homenaje  
al Sr. Del Arco editado por el  
CENTRO DE EDUCACION COOPERATIVA  
de Zaragoza

17-10-72

## LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON

### UNA PROYECCION REALISTA

La "EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON" procede de la toma de conciencia de las realidades socio-económicas de una zona en fase de desarrollo. La toma de conciencia realizan quienes a su vez se sienten impulsados e interesados por una acción transformadora en aras de su conciencia humana y social al objeto de hacer viable un proceso mantenido y progresivo de promoción y bienestar social.

Entraña fundamentalmente una acción consistente en un proceso vital de asimilación y elaboración de recursos y métodos para acelerar e intensificar un DESARROLLO que indudablemente sea SOCIAL y ECONOMICO sobre el soporte de TRABAJO y SOLIDARIDAD.

La CAPACITACION humana y técnica involucradas en una acción educativa polivalente y consiguiente interés organizativo es el presupuesto previo en cuya efectividad se polarizan y concentran los esfuerzos de la población en fase previa a la experiencia cooperativa específica. Es decir, la convocatoria para la COOPERACION precisa para SOCIALIZAR las opciones de educación interesa y mueve a los más alumbrando de esta forma no solo nuevas expectativas para las nuevas generaciones sino disponiéndose para emprender la marcha común hacia nuevas fronteras socio-económicas todas las fuerzas vivas.

La mentalización con objetivos y esfuerzos precisos para las nuevas fronteras asequibles mediante transformaciones concretas se efectúa a través de apelaciones con resonancias cada vez más concretas y vigorosas en virtud del testimonio social o mejor dicho de vivencias y compromisos reales de grupos cada vez más nutridos y acreditados. Los objetivos apetecibles cuya consecución interesare efectivamente corresponden a un plan de socialización y autogestión, libremente compartible y objetivamente realizable, en la medida que los unos prescindieran de apoltronarse en getos u otros de conformarse con la fulminación sistemática de anatemas para aglutinar fuerzas en reciprocidades y cooperación constructivas. El DIALOGO fluido entre todas las fuerzas por encima de matizaciones más o menos secundarias y discriminatorias, es el procedimiento con el que las respectivas especulaciones o preferencias idealógicas se ponen al servicio de objetivos comunes y realizables.

La COOPERACION vivida y ensayada en la resolución de problemas más comunes aun cuando no fueren los más importantes de cada sector o contingente humano, induce a todos a tomar posiciones tanto más prometedoras cuanto los mejor capacitados sben corresponder sin defraudar a los más. Las afirmaciones como "saber es poder", o "hay que socializar el saber para democratizar el poder", como el de que "el hombre no tanto nace cuanto se hace por la educación", alcanzan resonancias y máximo eco popular en la medida que se presentan al alcance de la observación común protagonistas, que hacen suya la divisa, igualmente apetecible donde la sensibilidad y la conciencia de valores humanos es algo más que simple formulación.

Esta divisa que prelude la EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON es:

"Actuar y no ganar, Crear y no poseer, Progresar y no dominar".

### VIRTUALIDAD EFECTIVA

La toma de conciencia de las realidades de las que se parte se complementa con la idea clara de la meta que se desea alcanzar. El ideal o idealismo compartido por los protagonistas de la EXPERIENCIA COOPERATIVA de Mondragón ha consistido en saber convertir la buena idea de la reforma de la empresa en ESTATUTOS y NORMAS de acción con el consiguiente compromiso de realizarlos.

Lo que ha contribuido a dar máxima efectividad ha sido sin duda el que los más capacitados hayan sido al propio tiempo los más profundamente implicados en actitud de atención a los más o todos. Indudablemente el testimonio de los menos más comprometidos movilizó sin reservas a todos desencadenando un proceso de superación en todos cuantos han ejercido opciones de participación claramente prefijadas.

El hecho de acometer una EXPERIENCIA COOPERATIVA sin hipotecas ni convencionalismos con planteamientos derivados de la CONCIENCIA HUMANA y SOCIAL de nuevas fuerzas en desarrollo ha contribuido a que por modestos que fueran los orígenes se tratara de alcanzar nuevas metas en acelerada y profunda evolución sucesivamente apoyada en realizaciones.

Todas las fuerzas comprometidas han vivido más pendientes de promover y afianzar las nuevas construcciones que de atacar las caducas o de apuntalarlas, conscientes tanto de que nada es acabado o perfecto como de que todo es perfectible y mejorable.

"Siempre hay un paso más que dar" ha sido la actitud conductora de la EXPERIENCIA ceñida a un campo y a unos métodos nuevos de acción económico-social sin disputar opciones o realizaciones precedentes a nadie; prácticamente la EXPERIENCIA ha supuesto desde la movilización de nuevas fuerzas hasta el desarrollo de nuevos programas de actividad con nuevos métodos de plena autogestión.

La efectividad ha derivado del hecho de que en los planteamientos de EMPRESA y COOPERATIVA nadie ha sido poco como tampoco todo: unos por otros y con otros integrados en COMUNIDAD con plena implicación personal y cooperación articulada racionalmente y técnicamente como adecuadamente equipada y planificada han sido los factores de efectividad.

### EMPRESA y COOPERATIVA

La EXPERIENCIA ha correspondido a una concepción en la que lo social debe acreditarse por lo económico no menos que lo económico debe autenticarse por lo social.

La ORGANIZACION ha sido un factor clave: lo ha sido en primer lugar al objeto de que mediante la misma proyectada a la búsqueda sistemática de óptimos coeficientes de productividad condujera a la máxima armonización de aspiraciones de unos y otros, de los productores y de los consumidores en la medida que hiciera viable un proceso de costos decrecientes y resultados progresivos: un óptimo empleo de recursos.

Las preocupaciones de racionalización, planificación, movilidad <sup>de personal</sup> y adecuación del mismo a la actividad y puesto de trabajo, equipamiento y tecnología, ahorro e inversión e innovación como formación y reconversión profesional, constituyen objetivos de tal rango en la EMPRESA proyectada, que el estudio y la

forma de materializarlos o institucionalizarlos demandò la máxima atención de los promotores.

Los promotores familiarizados con la idea de que la EMPRESA no puede y debe perder ninguna de las virtualidades de eficiencia por el hecho de que en la misma los VALORES HUMANOS disfruten de neta prevalencia sobre los RECURSOS puramente económicos o materiales, antes bien debe por ello mismo acentuar su eficiencia y calidad, optaron por la fórmula cooperativa en cuanto la audiencia y aval de las personas, como el Sr. Del Arco, accedieron a otorgar su aval que garantizara las deficiencias de las disposiciones cooperativas vigentes o el riesgo de interpretaciones restrictivas de las mismas.

En 1956 se elaboraron los ESTATUTOS SOCIALES para la EMPRESA matriz y experimental con cuya promoción se inicia la EXPERIENCIA COOPERATIVA de MONDRAGON, que en fechas posteriores será acreedora no solamente a audiencias sino alientos y apoyos de diversos organismos de Administración Pública, singularmente del Ministerio de Trabajo y de sus diversos Departamentos.

Efectivamente la iniciativa sancionada con los ESTATUTOS presentados es la COOPERATIVA ULGOR: justamente es una EMPRESA COOPERATIVA tal como deseaban los promotores, entidad idónea para DESARROLLO ECONOMICO y TRANSFORMACION SOCIAL, apta para canalizar las energías de hombres y comunidades inquietas y dinámicas: empresa del presente con futuro, comunidad humana plenamente autogestionada, centro laboral adecuadamente equipada con vitalidad para adecuarse a la evolución que preside la vida.

#### MADUREZ Y PROGRESO

Acreditada de partida una madurez y la voluntad de progreso mediante los propios presupuestos de racionalidad y participación plena o autogestión de la EMPRESA COOPERATIVA configura en los ESTATUTOS SOCIALES y REGLAMENTOS COMPLEMENTARIOS adoptados, puede añadirse que objetivamente se evidencian en lo que se denomina y califica de "signo de la misma consistente la participación e integración progresiva en el quehacer colectivo".

La solidaridad interpersonal en cuya virtud se instituye la COOPERATIVA o COMUNIDAD LABORAL, se vigoriza ulteriormente con la regulación de la "solidaridad intercomunitaria" o institución de los "complejos cooperativos en correspondencia a las afinidades o complementariedades apelables entre sus miembros con las consiguientes normas de transferencias de recursos tanto humanos como económicos culminados con las reconversiones de resultados en interés común.

Otro paso ulterior de asociación cooperativa instrumentalizada con medios idóneos para plena efectividad afirma y consolida "la solidaridad intersectorial o intercooperativa" de mayor interés. Este proceso de desarrollo institucional se mantiene vigente a partir de 1959, fecha en la que de complejo cooperativo inicial se instrumentaliza la asociación y relación cooperativa a efectos de reciprocidad y ayuda polivalente. La figura de cooperativa de crédito ofrece la base mínima para que posteriormente y con normativa elaborada y contrastada debidamente dará lugar a la institución formal de una Mútua Libre de Previsión Social y Cooperativas de Servicios.

Algunas de estas previsiones y experiencias deben aguardar a la promulgación del Nuevo Reglamento General de Cooperativas e ~~incluían~~ otras mantenerse otras en condiciones un tanto precarias de organización en espera de la LEY DE COOPERACION que se desea y se espera sea cauce adecuado para empresarializar sin mengua de ningun requisito cooperativo más amplias ~~iniciativas de hombres y sociedad~~ evolucionados.

La propia EXPERIENCIA COOPERATIVA <sup>vivida y experimentada</sup> en este caso en la PRODUCCION, en los SERVICIOS, en el CAMPO, en el MAR o PESCA, como en el CONSUMO y CREDITO, en permanente crecimiento con incuestionable eficiencia, induce tanto a los propios protagonistas de la misma como observadores suyos a calificar las OPCIONES DE EMPRESA COOPERATIVA como alternativa u oportunidad válida para la REFORMA de la EMPRESA singularmente para quienes y donde la toma de conciencia de VALORES HUMANOS concuerde con capacidad de iniciativa creadora y voluntad de superación colectivamente compartida.

DESARROLLO

La EXPERIENCIA COOPERATIVA se ha apoyado en la indesdable implicación del SOCIO en funciones laborales y empresariales, en el ahorro y la inversión y consiguiente autogestión, conscientes y responsables de imperativos y avance de la tecnificación y planificación, del equipamiento e innovación, es decir de ORGANIZACION en todas las vertientes y dimensión.

En el Sector Industrial se registran COOPERATIVAS de FUNDICION y FORJA, de BIENES DE EQUIPO, de BIENES INTERMEDIOS, de BIENES DE CONSUMO DURADERO y de ONSTRUCCION, encuadrados en regimen de COMPLEJO COOPERATIVO un contingente de los mismos así como también Asociados: aproximadamente 10.000 trabajadores.

En el Sector de SERVICIOS figuran desde un COMPLEJO EDUCATIVO con varias entidades autónomas hasta la MUTUA LIBRE de PREVISION SOCIAL con unos diez mil cotizantes y alrededor de 30 <sup>mil beneficiarios</sup>

En la PESCA son 15 Cooperativas integradas en un COMPLEJO COOPERATIVO y en el Campo cuatro Cooperativas comarcales.

En el CONSUMO los socios encuadrados son 26.000 con 320 más de dedicación total a su servicio igualmente socios, con 27 puntos de distribución.

La COOPERATIVA de CREDITO dispone de sesenta oficinas distribuidas en toda la región.

Huelgan en este momento referencias más pormenorizadas como singularizaciones personales si bien la COOPERACION son los HOMBRES y la dimensión de la misma proviene de la calidad humana y social de sus protagonistas.

La capacidad, la honestidad y dedicación de los menos y mejor preparados y dispuestos puesta al servicio de los más no puede menos de desencadenar un proceso de estímulo y emulación y por tanto un DESARROLLO polifacético.

¿Cómo mejor que con la adopción de un regimen de solidaridad libremente compartida y vivida puede afirmarse la sustitución del clásico lucro por el de servicio en la EMPRESA para que sin reservas se la califique sustantivamente de COOPERATIVA?

¿En qué forma más prometedora cabe realizar lo que se ha denominado el principio de puerta abierta y adhesión libre que con la constante promoción de opciones de participación?

¿No se induce acaso una servidumbre o supeditación de los recursos económicos a los humanos cuando los hombres optan por protagonizar sin intermediaciones extrañas en PROCESO de DESARROLLO sin cuyo requisito pudieran quedar en algun grado ociosos los recursos económicos y consiguientemente <sup>repercusión?</sup>

### UNA VIVENCIA

La propia EXPERIENCIA COOPERATIVA en curso ha sido la inspiradora y la animadora permanente del aludido desarrollo. Los que la protagonizaron en origen lo hicieron con gran apertura, en aras de plena confianza en el hombre y en los hombres para que las opciones de participación fueran máximas en la medida que cada aspirante por su lado accediera en las mismas condiciones de máxima implicación y apertura.

El que en las precedentes referencias sobresalgan datos positivos no significa que una EXPERIENCIA de esta índole no comporte dificultades y carencias. Dado el destino y la índole de este comentario pueda disculparse ello: no porque de hecho los aspectos negativos no entrañen lecciones válidas que sin duda han de ser utilizadas en la mejora y perfeccionamiento de lo que en la actualidad pudiera interesar mayores contingentes que hasta el presente: se aspira a que no tanto mediante audiencias benévolas cuanto por DISPOSICIONES COOPERATIVAS actualizadas sea viable un COOPERATIVISMO sano y vigoroso en empeños del día y del futuro con hombres igualmente concientizados y exigentes en la promoción y prevalencia de VALORES HUMANOS Y SOCIALES.

Tal vez al pensar que "la verdad que no se canta se traiciona" hemos podido actuar de panegiristas más que de cronistas o comentaristas indiferentes: seguimos pensando de todas formas que la fe y la confianza en VALORES HUMANOS se pospone más de lo debido en las apelaciones desarrollistas del día

### UN HOMENAJE

Los homenajes de verdad es difícil rendir sin desmitificar algunas atribuciones o desvanecer otros complejos.

El Sr. Del Arco para los protagonistas de la EXPERIENCIA COOPERATIVA es el representante genuino de otros muchos que así mismo con su audiencia benévola como apoyo discreto no son figuras anónimas en el ánimo y espíritu de los participantes en esta EXPERIENCIA.

A nadie se le oculta la multiplicidad de facetas como multitud de relaciones y colaboraciones que se han tenido que sumar en proceso tan complejo.

Quede constancia de que donde todo se ha ejecutado en SOLIDARIO deben ser en vloque acreedores al reconocimiento todos cuantos se saben colaboradores. Realmente tales colaboraciones se han ido multiplicando y por ello los protagonistas más significativos como los participantes conscientes deben saber contener las tentaciones de presunción en aras de la verdad y de la justicia. Desde todo un pueblo hasta sus rectores deben tener un lugar en los corazones de todos los cooperativistas.

Mondragón Octubre de 1972