

ENTRE LA UTOPIA Y EL POSIBILISMO

Nuevas perspectivas socio-políticas

El pulso político del país acusa el nerviosismo propio de las situaciones de incertidumbre. La inseguridad y la duda de lo que va a contecer es la peor condición imaginable para el pueblo. Se aconchan los atrevidos y apagan las iniciativas en un país que está sobrado de sustos y huérfano de soluciones que faciliten la transición pacífica hacia nuevos estados de convivencia en la disparidad.

¡Qué difícil debe ser propiciar el espacio idóneo a la democracia!. Hasta los más resistentes en otra época abogan, con sospechosa orquestación, por ella. Pero no se interpreta por igual la dimensión democrática.

Lo cierto es que la pluralidad está en la propia biología y entraña del ser humano, que difiere desde el momento de su nacimiento y que se sustancia con entidad propia y personalidad diferencial. Por ello, la pluralidad es algo inmanente, específico del ser humano y de los pueblos, y a esta singular forma del ser humano, no la podemos uniformizar ni por decreto ni por represión. Tenemos el irrenunciable deber de crear, en nuestra área de responsabilidad empresarial, los cauces de convivencia en la discrepancia, para hacer viable diferencias personales o intereses comunes.

Estoy seguro de que si se hace un análisis desapasionado de nuestra realidad concreta, encontraremos muchos más elementos comunes por los que luchar y combatir solidariamente, que discrepancias por las que discutir, a pesar de la aparente ruptura en situaciones que corresponden a visiones opuestas, en litigios de causas ajenas. Las disparidades interpretativas, originados en militancias políticas, son lógicos y no hay porqué hacer ascos de los mismos, tan solo han de canalizarse en tér-

minos que sean equiparables para todos, y sobre los que habrá que posicionarse a la luz de la nueva situación y discusiones legislativas en perspectiva.

Es más, tiene que haber suficiente visión como para que las luchas, por una u otra posición, dejen a salvo la integridad y el buen fin de la empresa que, de alguna manera, es una unidad que está por encima de las peleas internas y trasciende de los intereses ideológicos concretos, de suerte que los que a ella llevaren una posición de deseconomía, reintegren las pérdidas ocasionadas para que las decisiones sean consiente y justamenteditadas.

Van a influir las instancias exteriores, y es lógico que se regulen de manera que la empresa, como tal, queda a salvo de las salpicaduras económicas y se ajusten los movimientos a las leyes de un desarrollo democrático que, en una visión futurista, hasta podía pensarse en organizar la oposición con su gobierno fantasma, o equivalente, capaz, en momentos de crisis y cambios institucionales, de jugar con sus programas.

Es una imagen política, pero de alguna manera habrá que trabajarla y no hay porqué rechazar por instinto alternativas que, siendo hoy novedosas, pudieran ser normales mañana.

El devenir histórico nos dirá si ello es utopía o posibilidad histórica, pero al menos si cabe profetizar que la empresa del futuro será una empresa más participativa, más abierta, y más plural en las fuerzas en litigio pero, a la vez, más segura de que estos modos de realización son modos absolutamente normales y sin ninguna carga traumática.

La participación política es, pues, movediza y propiciadora de la variedad ideológica. Pero, aún con esta variedad, la empresa, ¿con qué leyes va a poder operar? ¿estamos empeñados en un quehacer que está en perspectiva histórica?. Esta es una pregunta que hay que hacerse, y a fondo, porque si no estamos en horizonte histórico, tenemos que corregir el rumbo.

Con todas las limitaciones de todo empeño humano, cabe decir que contiene los elementos internos para abocetar su configuración de acuerdo con la experiencia y posibilidades porque, reducido a su papel de comparsa el capital, son las personas las que tienen en cada momento las riendas de su propio modelo. Siendo así, ¿qué nos preocupa?. Básicamente el que seamos capaces de canalizar, por la vía de los propios órganos internos, las diferencias, el contraste y la oposición, y he ahí el empeño en el que tenemos que trabajar, y ahí están próximas determinadas articulaciones legales para, a través de ellas, diseñar el articulado legislativo que dé cauce a las aspiraciones deseadas.

Si tenemos capacidad de autogobierno, posibilidad de cambio de los elementos de poder, facultades para articular las leyes, me pregunto, ¿estamos en condiciones de proyectar la empresa con un sentido futurista?. Y yo me atrevería a decir que, desde el punto de vista sociológico, la empresa podemos diseñarla a medida de nuestras apetencias y de nuestra fe en el sentido y la utilidad de una vida concebida de una manera novedosa, democrática y abierta.

Pero, ¿nos lo permitirán?. Estamos hablando, de momento, a título interno. Podemos autogobernarnos, definir nuestras propias leyes, pero, ¿de qué sirven si el contexto exterior se mueve a otro ritmo y responde a otras leyes y sistemas?. Y sobre todo, ¿qué encuadre competitivo se nos avecina?. Todas nuestras ilusiones de hacer la empresa a nuestro modo, podrá hacerse en tanto en cuanto seamos concurrenciales. Y alguno, más pesimista, se preguntará: si no cambiamos todo el sistema, ¿para qué enterarnos por un proyecto de empresa que es parcial e insuficiente, y hasta temeroso de no ser más que un reducto burgués?.

Esta es una pregunta que seguramente se hará cuando se pongan a reflexión los nuevos estatutos. ¿Nos interesa ser cooperativistas? ¿merece la pena?. Contestémosnos si esperamos a esa revolución total de carácter más mesiánico, o haremos camino al andar, con norte, por supuesto, pero sin soñar en antesalas paradisíacas.

Estimo que se ha jugado a hacer lo que algún filósofo llamó "la pasión por lo posible", pero esto es cuestión de interrogarnos y contestar si lo que tenemos entre manos merece la pena y si no, mirad lo que pasa alrededor, al menos en nuestro contexto geográfico, ¿es que acaso se ven gestiones con más potencial creador, con más capacidad y compromiso por la inversión, y con más sentido perspectivo de cara al país?.

Dando, pues, por supuesto que merece la pena, ¿sobreviviremos a la pelea que se nos avecina?.

Una empresa que no trabaja a costes decrecientes es una empresa condenada al fracaso y más cuando, desplomadas las artificiosas murallas aduaneras, entremos de bruces en colisión directa con nuestros oponentes del capitalismo desarrollado. A éstos, ni siquiera les conocemos. A lo más, hemos guanteado con unidades microcapitalistas, no engarzadas con las grandes unidades que cuentan con los resortes de la organización multinacional.

Se nos acerca, como era de esperar, una competencia abierta, con realizaciones que han conocido en su propia carne el combate y, avezados en la lucha, tienen su artillería dispuesta para atacar en profundidad. Los empresarios y empresas, faltos de ambiente natural de lucha, han crecido quizá un tanto deformados, y parte de nuestros triunfos se han gestionado en la salida quizá un tanto facilona de trasladar todos nuestros costes, los buenos y los malos, al precio, contribuyendo, con alguna desverguenza, a ese proceso inflacionario, ya que, en buena ley, nuestra productividad debería de frenar el incremento, en parte al menos, de la mano de obra, y el crecimiento o la cualificación del catálogo debe de frenar la elevación de los costes estructurales para mantener en continuidad la ley de los costes decrecientes.

Tanto es así que, sin ser absolutamente cierto porque hay que conjugar la diferencia de costes de materiales entre el mercado nacional y el exterior, nuestra competitividad se hace, año tras año, decreciente en el concierto internacional.

¿Qué significa esto?. En el fondo, que nuestros costes crecen a más velocidad que los precios y, como se da por supuesto que en el exterior los demás compiten a estos precios, nuestra posición relativa es incómoda, difícil y puede ser comprometida.

Quizá más que nunca puede ser válido para nosotros aquel slogan tan agresivo y llamativo que punteaba las paredes de la Sorbona en mayo del 68 y que decía: llevemos "la imaginación al poder". Y nos hace falta, y mucho.

En resumen cabe decir, pues, que entramos en un nuevo marco político de amplio espectro ideológico, que de alguna manera va a modificar el comportamiento de años pasados en el seno de la empresa, que obligará a ajustar, mediante controversias y diálogo bastante, el marco institucional y estatutario para dar cabida a fuerzas en oposición y exacerbar, por supuesto, la imaginación para adecuar la gestión empresarial a los nuevos moldes, que reclama estimular el proceso que haga viable la innovación a costes decrecientes, condición sin la cual no será realidad cualquier intento de transformación de la empresa, ni de apoyar al entorno con el que nos sentimos solidarios y obligados.

La crudeza de unos datos

Para ilustrar algunos aspectos considerados en las líneas anteriores, veamos el discurrir histórico de unos datos que, en elocuente constatación, dicen cosas, y bastantes, para todo aquel que aproxime su hocico a olfatear la intimidad de su contenido.

¿Qué pasa con nuestro flujo físico?. Desgranaremos algunos números.

- . En Cocinas, el flujo físico del año 76 es similar al realizado en el año 70.
- . En Calentadores se sitúa por debajo del año 70.
- . En Frigoríficos por debajo del año 72 y por encima del resto de los años.

. En Lavadoras, creciente año tras año. La progresión de este último año es discreta, pero es loable el empeño en este campo.

Nuestras ventas crecen en pesetas, pero no en unidades. Para acotar en su dimensión cierta, hay que decir que se ha modificado la composición, se tiende a hacer productos más sofisticados y también el mercado ha evolucionado pero, con todo, se apunta a un hecho real: no estamos creciendo en volumen suficiente. De momento constatamos el hecho sin más profundizaciones.

Y, sin embargo, seguimos ganando dinero. El crecimiento de nuestros gastos de estructura es vertiginoso, esto es, el crecimiento de lo que se llama gastos fijos, y he aquí la lista:

Año 1970	100
Año 1971	152%
Año 1972	122%
Año 1973	115%
Año 1974	114%
Año 1975	127%
Año 1976	123%

El resultado es que la estructura del 76 equivale a multiplicar x 3,8 la del 70 y, sin embargo, las ventas del 76 se multiplican por 2,6. ¿Qué se infiere?. Los gastos crecen más rápidamente que las ventas.

En nuestras fábricas ha aumentado la complejidad técnica, pero la utilización intensiva del activo inmovilizado es cíclica. El ratio, es decir, la relación Ventas/Inmovilizado, que es de 2,4 el año 70, esto es, vendemos 2,4 ptas/1 de inmovilizado, y 3,4 el año 74, nuevamente decrece, y necesitamos otro período de 5 años para volver a adquirir el valor inicial. ¿Cuál es su significado?. Infrutilizamos el inmovilizado. Necesitamos vender más pesetas por inversión realizada, saturar más las instalaciones.

En síntesis se puede afirmar: los números, en su desnuda realidad, apuntan a algo tan elemental como que los gastos crecen más que las ventas, que el flujo físico no crece lo suficiente

te para contener el peso relativo de los gastos de estructura por unidad vendida, que la rotación del inmovilizado es insuficiente y que, a pesar de todo, se gana. Y, la verdad, para los tiempos que corren, bastante bien. Y, ¿cómo?. Trasladando al precio lo que no conseguimos detener a través de la productividad. En el fondo, estamos colaborando a la inflación, cobrando más caro el mismo servicio.

Y alguno se preguntará: entonces, ¿por qué no seguir adelante, si la cosa va bien?. Pero no para ahí la cosa. Hemos señalado que estamos en puertas de una nueva era, y las ventas internacionales, que son hoy del 18%, deberán pasar a ser el 30 ó 40%, y en estas condiciones, ¿cómo sostener, si no ganamos fuera?

El espíritu autocrítico tiene que ser algo natural, ya que estamos sujetos a la corrosión de la burocracia y ninguna unidad, sea de fábrica o del exterior, debe escaparse a ese espíritu de autoexigencia para que cada comunidad colabore con su gestión eficiente, para que ninguna viva a cuenta de las demás. Hay que hacer válido el doble principio: de que todo gasto tiene que generar su rentabilidad, y toda unidad analizable, bien sea en explotación directa o por simulación, debe de generar excedentes para garantizar su propia supervivencia.

La era de la innovación y del coste

La radiografía de nuestra realidad nos impulsa a desarrollar los modos de respuesta, indispensable para tratar de situar a la empresa en las condiciones objetivas para batallar con la agresividad y fortaleza bastante. Se pone como cabecera de actuación una nueva divisa de combate: la era de la innovación y del coste.

El pasado quinquenio nos hemos consagrado a la búsqueda exasperante de la calidad y, en su altar, hemos sacrificado todos los costes. Pero hoy estamos necesitados de apurar, en todos los estadios de las estructuras de gestión, las economías necesarias para poder sobrevivir en esta nueva etapa en la que, estabilizada la calidad, será poca toda la imaginación en favor de la innovación oportuna y adelantada, y el coste adecuado pa-

ra su comercialización.

Las nuevas maneras de alcanzar la autonomía del país, se fundamentan en la autonomía económica y ésta, en buena medida, en la fuerza innovadora.

La electrónica va a suplir, en cuanto a regulación y mando, a los múltiples sistemas mecánicos y, en nuestro caso, tenemos inmensos potenciales inexplorados. Ahí están todas las capacidades que disponen nuestras propias estructuras de innovación y las que se acumulan en la nueva Unidad de Investigación y Desarrollo (CID), emplazada en las faldas de la CAJA LABORAL.

Se puede hablar hoy, sin triunfalismos exagerados, de que va a ser este Centro de Investigación la unidad comunitaria con más claras intenciones y con mejores perspectivas que jamás pudo soñarse, y si en una época ULGOR fué un hito clave en la historia del cooperativismo, lo fue después CAJA LABORAL, más tarde ULARCO, hoy se puede hablar, sin reservas, que este nuevo escalón marcará nuevo rumbo en el desarrollo de nuestra expansión, tan necesitado de alumbrar nuevas opciones productivas con las que facilitar alternativas sustitutivas de las actividades que irán perdiendo interés y actualidad.

La renovada política de reserva de opciones industriales, tanto a nivel de lo que existe como de las nuevas comunidades que ambicionan su oportunidad, sugiere una programada y adelantada gestión innovadora. Hoy es un reto social de primera magnitud, de cara al devenir de nuestro país, tan limitado en su orografía y tan necesitado de diversificación tecnológica de punta.

Pero no basta con innovar, hace falta hacerlo a costes medianamente concurrenciales, y en esta materia no es suficiente incidir en un grupo concreto, digamos el que concibe el producto o comercializa el mismo, sino que la comunidad debe de actuar con auténtico espíritu anti-coste en cada uno de los actos de gestión y nadie está a salvo de esta obligación, ni el que barre, ni el que repara, ni quien dirige.

Hay que movilizar los resortes autocorrectores que ayuden a estimular la responsabilidad compartida, para que ninguna comunidad o grupo humano se sienta ausente de esta tarea.

Es de tal interés para la empresa el inculcar este espíritu que, mediante simulaciones y artificios numéricos, se debe llevar la descentralización hasta los límites rayanos en lo imposible, para que en toda unidad existan "stándares" o referencias con las que compararse permanentemente.

Y avanzando aún más, se ha puesto en tráfico y se pretende extremar la idea de que cada planta ha de justificar su propia sobrevivencia, esto es, tiene que ser rentable por sí misma, no apalancada por otras actividades y, en este sentido, los beneficios, mejor dicho el "cash flow" que son beneficios más amortizaciones, es índice de eficacia y excedente que da derecho inversor y merecimiento a la inversión y desarrollo.

Y esto es extensible a toda comunidad que pueda funcionar en base a un Plan de Gestión previsional, y ahí tenemos nuestras propias comunidades del SAT, en las que ya se lleva lo que se llama "explotación simulada" para tratar de llevar, a cada hombre, el compromiso de que debe hacer rentable su propia gestión.

Ninguna comunidad debe vivir a cuenta de las demás. Cada una, aún cuando es un centro de ingresos y gastos, tiene que justificar su propia existencia en una situación normal y equilibrada. Por ello, aquellas comunidades y plantas que no son rentables, han de ser reconsideradas y criticadas para elevarlas a nivel de autosuficiencia, o sustituidas o subcontratadas a medio plazo.

Todas las unidades, sean interiores o exteriores, serán sometidas a lo que hoy modernamente se denomina "auditorías", para conocer el estado real de funcionamiento, las insuficiencias, los excesos de personal, la burocracia más o menos camuflada, en un intento de desnudar y evaluar su coste-eficacia. Cada cosa va a su punto natural y así pasará con nuestras estructuras de gestión, vivirán o desaparecerán, según su nivel de efectividad.

Y así debe ser, porque, finalmente, una empresa no por declararse más o menos socialista en los principios, lo es en la práctica, porque, entre otras cosas, tiene que manifestarse de creciente en sus costes para que sea socialmente tolerada por la comunidad, que no tiene porqué digerir unos costes que no le corresponden.

Y, en línea con todo este espíritu, está también lo que hemos denominado "proceso de robotización de la fábrica", esto es, la progresiva mecanización, de suerte que todas las ~~treas~~ tareas imaginables sean sometidas a tratamiento mecánico, para garantizar una mínima cobertura frente a los costes de la mano de obra, que crecen a un ritmo tal que el índice medio de ULGOR, que hoy cuesta las 480.000 pesetas, el año 80 rondará por las 800.000. ¿Cuánto hay que producir para sacar en limpio estas pesetas?. Y nada digamos de todo exceso de indirecto, más suelto siempre que el directo.

Una doble razón avala la política de robotización: el coste y el nivel de exigencia psico-social, derivado del nivel cultural del personal que ya, de partida, necesita otro escenario organizativo. Como botón de muestra: los contactos, aunque periféricos, con las nuevas generaciones que acceden a la empresa, denotan otro nivel cultural y otro cuadro de aspiraciones. La empresa o evoluciona para hacerse a estos nuevos requerimientos de su personal, o se verá arrastrada hacia estructuras de organización más acordes con las nuevas apetencias.

No está, pues, reñida automatización con elevación y enriquecimiento de los puestos de trabajo, sino todo lo contrario. Lo lógico es articular ambas necesidades, haciendo que la empresa sea productiva, sea concurrencial y, a la vez, sea rica en opciones para los potenciales aún indescubiertos.

Hacia nuevas fronteras en la gestión

Los acontecimientos se suceden a velocidad tan vertiginosa que conocimientos que, en un tiempo atrás, valían casi por vida, hoy apenas resisten el desgaste de los 5 años futuros. Hasta tal punto que, la cédula o carnet de titulado profesional más o menos sofisticado, hoy queda enmohecido al menor descuido.

Y no me resisto a transcribir algo que me ha llamado enormemente la atención. Concretamente Garaudy, en uno de sus libros, dice:

"Para poder medir y tomar conciencia de lo que está brotando, es necesario figurarse a un hombre de 70 años, situado hoy en medio de nuestra historia humana. Desde su nacimiento han sucedido tantas cosas como lo ocurrido si él hubiera vivido los anteriores 6.000 años de historia, tal como la escribimos hoy. Si tal señor no se da cuenta de ello o juzga que se trata de salirme yo con una ocurrencia, tanto peor para él, corre el riesgo que quedarse nacido a comienzos del siglo XX, como perteneciente a un mundo distinto del de sus nietos, los nacidos a mediados de siglo, los queya tienen algo más de 20 años, los que, en virtud de esa brusca aceleración del ritmo de la historia, son los primitivos de una civilización que llegará a adulta cuando alcance el año 2.000".

"La creación de bienes y servicios, que también durante milenios no pasa de aumentar por siglo en un 3-4% y en un 20-30% desde la primera revolución industrial en los países desarrollados, se duplica ahora cada 15 años, de forma que una sociedad produce 32 veces más desde el espacio del tiempo que va desde el nacimiento a la vejez de un individuo. En un famoso informe de la UNESCO, venía a decir que, al ritmo que actualmente se desarrollan nuestros conocimientos, la suma de éstos será 4 veces mayor que era al nacer uno de nuestros muchachos que sale hoy de la universidad, y cuando alcance la edad de 50 años, el 97% de todo lo que sepa entonces se habrá inventado después de su nacimiento."

¿Cómo preparar y adecuar las estructuras, tanto empresariales como extraempresariales, a esta nueva era en la que la tecnología y el conocimiento van a jugar un papel tan desbordante que lo mismo puede valer para esclavizarlos que para lograr la

libertad a la que se aspira?. Hay que dar entrada a la utopía, a esos deseos no realizados, y aspira a colmarlos dando cuerda a la esperanza de conquistar nuevos espacios vitales con cabida a la consideración del hombre en su variada manifestación, pero particularmente facilitando lo participativo y decisonal. La organización, en su estadio actual, cruje ante objetivos que, siendo normales, resultan coercitivos, porque la organización contiene jerarquía, exige eficacia, y lo que hoy llamamos utopía, es precisamente deslizar la organización hacia nuevas configuraciones que hagan viable aspiraciones que son absolutamente loables, a la vez que comprometidas y urgentes.

ULGOR, el año 76, cumple su XX aniversario de su nacimiento formal en Mondragón. Podía haberse intuído siguiera, en aquel entonces, que aquel germen, entre confuso e idealista, alcanzara hoy la dimensión, la complejidad que tiene?. Y no sólo en lo que tiene de dimensión y tamaño más o menos aparente, sino en el contenido real y ¡cuánto hay de inexplorado en las capacidades latentes en muchos de sus hombres y que, bien dotados, pueden constituir el germen de una nueva etapa inconcebible!

Concretamente D. José María Arizmendiarieta, en alguno de los coloquios, me decía: pensamos que lo hecho es importante y se ha tocado fonco, y debo de confesar que lo que está por hacer es infinitamente más importante y, es más, las condiciones objetivas para alcanzar nuevos estadios son superiores; tenemos todo un mundo para explorar, todo un cúmulo de necesidades que satisfacer, pero hace falta alta dosis de utopismo y esperanza, fé en que se puedan hacer cosas, máxime cuando esta estructura, con todas sus limitaciones, está controlada por sus hombres que pueden orientar en la dirección que mejor convenga, no de una minoría en concreto, sino a la voluntad soberana, que es la que, en definitiva, es dueña del derrotero y trayectoria.

ULGOR es una realidad multilocacional. Sus hombres se dispersan, en comunidades naturales, en la amplia geografía peninsular y, aún los situados extra-muros de la península, también plantean sus problemas y apetencias de asociación. Pero, ¿es viable un proceso asociativo sin más, o es necesario y conveniente generar el estatuto de autonomía de las comunidades cuando

alcancen un número y se den ciertas condiciones mejores para una convivencia más existencial y más concreta, en aras de sus hombres?.

Hoy se fustiga el centralismo y algo de esto podría acontecer si no se plantea, con imaginación y audacia, la descentralización de las comunidades que, siendo autónomas, se articulen interdependientes. Hay que conectar la solución de autogobierno y economicidad.

En general se tiene la sensación de que hay mucho potencial infrautilizado y la experiencia sociológica dice, y basta mirar a nuestro entorno, que donde hay una mínima conciencia social y capacidad de gestión, hay realizaciones, y ¿por qué no pensar que hay mucha capacidad no utilizada y recursos incluso excedentarios, tanto dentro como en el exterior?.

Por eso, creo que viene de nuevo a cuento aquello de la "imaginación al poder". Imaginación que dé con la solución a la lacra natural del centralismo: la burocracia y el impero de la ineficacia y de la respuesta imposible a las personalidades diferenciadas. Se dice que la razón es universal y el corazón local. Atendamos a esta llamada, irresuelta en todos los intentos de centralización y dominación. Y el centralismo no es pecado geográfico, es pecado del poder.

La futura sociedad, o está fundada en la libertad y en la autonomía, o será una sociedad violenta y frustrada. Es urgente generar un estilo de organización, unas maneras de conducción que permitan alumbrar la máxima descentralización, la mayor participación decisoria, de suerte que construyamos una sociedad que, si acaso es hoy utópica, entra perfectamente en un cuadro posibilista y si no, no tenemos más que mirar atrás y ver cuantas conquistas, en un tiempo insoñadas, hoy constituyen patrimonio de consumo normal.

El gran drama de nuestra sociedad es lo que algún autor denomina la "pasivación del hombre", es decir, la anulación de la ejercitación productiva de sus facultades, hasta hacerle inútil y desear la protagonización burocrática, haciéndole inerte e incapacitado para tomar decisiones.

La gran tarea organizativa es la de hacer que la organización propicie la gestión activa de sus hombres, a través de un claro y definitivo desafío de que participar es decidir, y decisión es igual a descentralización.