



CAJA
LABORAL
POPULAR

MONDRAGON (Guipúzcoa)

ANOTACIONES SOBRE LA SECCION EMPRESARIAL
DE CAJA LABORAL POPULAR

PROLOGO

PROLOGO

Estas anotaciones no tienen más pretensión que ofrecer a la consideración de quien ha de dar estructura y forma definitiva a la organización de CAJA LABORAL, una serie de reflexiones acerca del cometido de una sección empresarial dentro de una entidad esencialmente financiera.

Al autor le ha parecido conveniente incursionar por el mundo de los conceptos que simbolizan a CAJA LABORAL, aún a trueque de pecar de exhuberante en el análisis de ciertos fenómenos que forman parte de la encarnación práctica de la CAJA en su vida de relaciones con el movimiento cooperativo. La sección empresarial hoy funcionalmente informal y estructuralmente imprecisa, opera sin estar formalmente regulada, pero tiene presencia activa en el quehacer transformador.

Parece, por otra parte, imprescindible el dar una personalidad específica para que sirva como centro de irradiación de normas, leyes y empuje al movimiento cooperativo, particularmente, incorporando a las nuevas células cooperativas los elementos de racionalidad técnico-económico, para que no sean flores de invernadero de la autarquía y de la irrealidad de unas estructuras aún tímidamente competitivas.



I N D I C E

	<u>Pág.</u>
1 - <u>INTRODUCCION AL TEMA</u>	1
2 - <u>FENOMENOLOGIA COOPERATIVA Y PROBLE-</u> <u>MATICA DE SU DESARROLLO</u>	5
2.1. Cooperativas de transformación industrial	5
2.2. Cooperativas de consumo y dis- tribución	8
2.3. Cooperativas de servicios	10
2.4. Cooperativas de explotación co- munitaria ó directa. (Captura - de pesca, establos mancomunados, etc.)	10
3 - <u>DESARROLLO Y MOVILIDAD</u>	14
4 - <u>CAJA LABORAL FRENTE A ESTOS PROBLE-</u> <u>MAS</u>	17
5 - <u>ESTRUCTURA DE LA SECCION EMPRESARIAL</u>	21
5.1.1. Promoción industrial	22
5.1.2. Relaciones industriales	23
5.1.3. Relaciones laborales	24
5.1.4. Administración y organización	24
5.1.5. Marketing	25
5.1.6. Relaciones Fiscales.....	25
5.2.1. Promoción agrícola	26
5.2.2. Promoción pesquera	26
5.2.3. Promoción de consumo	27
5.2.4. Promociones varias.....	27
6 - <u>CONCLUSIONES</u>	28

1 - INTRODUCCION AL TEMA

ANOTACIONES SOBRE LA SECCION EMPRESARIAL
DE CAJA LABORAL POPULAR

1 - INTRODUCCION AL TEMA

Para tratar de fijar la objetiva funcionalidad de una sección empresarial inserta en una entidad financiera, quizá fuera razonable iniciar por entender a CAJA LABORAL POPULAR que se autodefine como "entidad de segundo grado al servicio de las cooperativas de base en el quehacer financiero".

Hemos citado una expresión "tabú" en el reino de los humildes, pero de significación vital en el mundo del desarrollo económico. Por de pronto, apreciamos una doble virtualidad -convencional si se quiere, pero real- en lo financiero:

- a) Puede ser portador de poder.
- b) Opera en todo caso como medio instrumental en la formación de capital fijo ó es expresión del flujo de bienes.

La filosofía cooperativa sobre el capital en todas sus formas reduce las aportaciones extrañas a puro medio instrumental, sin cualificación a efectos decisivos, y de momento, las inversiones de CAJA en las cooperativas, tienen la propiedad de ser redimibles a juicio de la receptora. Como resumen, cabe decir que los recursos de CAJA constituyen un factor meramente instrumental.

En la terminología bancaria se distinguen, al menos nos es suficiente a efectos de estas breves reflexiones, los bancos de inversión y de negocios de los denominados bancos comercia-



les. Estos últimos, asumen la misión de poner a disposición - del sujeto creador de riqueza ó de bienes, los medios financieros en contrapartida del activo físico generado. En definitiva, constituyen el puente de enlace entre el bien manipulado y encarnado en un coste objetivo y el consumidor, hasta que se recupera su importe.

A los bancos industriales ó de negocios les corresponde la tarea de canalizar los ahorros a la formación de capital - con capacidad reproductiva. Ahora bien, en la estructura capitalista, los fondos destinados a inversiones en las empresas, pueden adquirir cualidades participativas en la gestión y gobierno de las mismas.

Hemos descrito esta doble manifestación ó caracterización de las líneas financieras convencionales para interrogarnos: ¿cual es la función de CAJA? ¿tiene similitud con lo descrito ó es otra cosa diferente con cometidos idénticos? Y, de la respuesta, se podrán inferir algunas conclusiones, aunque quizá no todas sean derivadas por la sola razón de la existencia de estas ú otras líneas de actuación financiera, sino consecuencia de la comprensión del fenómeno cooperativo, como fórmula que contiene una dosis de preeminencia del factor humano que condiciona ó restringe algunas áreas que a primera vista parecen más simples ó sencillas en la estructura de tipo capitalista.

Por de pronto y por definición, admitimos que la CAJA LABORAL es una superestructura al servicio de sus asociadas, y lo lógico es pensar que su acción tutelar respeta las convenciones implícitas en la constitución de la sociedad cooperativa, que es fundamentalmente una sociedad de personas y como tal, el flujo de los capitales de naturaleza fija, no tiene mayor significado que un crédito a largo plazo un tanto "sui generis".



Hemos insinuado, que por coherencia con la estructura de base, la superestructura ha de amoldarse a los perfiles de - sus asociadas, y, sí es cierto que CAJA no adquiere derechos participativos con los que operar con poder, debe garantizar con la ayuda de las mejores técnicas e información la utilidad de los recursos puestos a disposición de sus asociadas, y por esta razón en sus inversiones aparece en situación preferente, el dato necesario de la rentabilidad.

CAJA LABORAL además de aplicar las ortodoxas reglas de racionalidad financiera, ambiciona protagonizar el papel de agente galvanizador de un profundo movimiento de transformación - de estructuras en el campo de la empresa, que, de concebirlo como empeño cerrado en busca de utilidad como fin, lo conceptúa como medio de creación de riqueza con destino social, a través de la eficacia como medio y de los hombres inmersos en ella, como actores de excepción.

Estas breves observaciones apuntan la fisonomía de esta entidad que se destaca:

- Por su vocación de transformar la estructura convencional de empresa, sirviéndose del potencial financiero.
- porque en el uso de los recursos puestos a disposición de las cooperativas de base, opera fundamentalmente en función de las leyes de utilidad de los recursos dispuestos.
- Por no ser banco puro en ninguna línea, sino que mantiene un dualismo intencional.
- Porque los potenciales financieros suministrados a las cooperativas de base, no implican ingerencia en su soberanía, y la presión de lo "sensato", si cabe la expresión, ejerce ó debe de ejercer reduciendo a términos racionales los intereses en discordia.

-
- Por su condición de órgano especializado en funciones financieras requiere la disposición y estructuración de los servicios, que garanticen el buen uso y recuperación en su caso de los medios dispuestos.

**2 - FENOMENOLOGIA COOPERATIVA Y PROBLEMATICA
DE SU DESARROLLO**

2 - FENOMENOLOGIA COOPERATIVA Y PROBLEMATICA DE SU DESARROLLO

La CAJA LABORAL portaestandarte del cooperativismo, acoge bajo su manto toda suerte de movimientos denominados cooperativos al estar identificados en lo esencial, cual es el gobierno democrático de sus miembros y la distribución de los resultados ó remanentes en función de los servicios prestados. Sin embargo, no estará mal aclarar, que la noción de servicios prestados es noción genérica y como tal, de manifestación variada. Este movimiento bautizado como de reacción, pero parcial, frente al capitalismo, acoge según la naturaleza y objetivos de la cooperativa, miembros asalariados sin que al parecer por ello se destruya la validez de la apelación cooperativa, pero puede prestarse a serios equívocos la generalización indiscriminada del alcance de lo cooperativo, sin la subsiguiente adjetivación.

Por ello, creemos razonable catalogar y caracterizar los grupos cooperativos básicos, para pasar posteriormente a unas pequeñas consideraciones sobre cada uno de ellos. Distinguiremos:

- 2.1. Cooperativas de transformación industrial
- 2.2. Cooperativas de consumo y distribución
- 2.3. Cooperativas de servicios y de gestión
- 2.4. Cooperativas de explotación comunitaria ó directa

2.1. Cooperativas de transformación industrial

En este tipo de cooperativas tienen presencia viva la problemática propia de la civilización industrial en cuanto a agrupación de hombres, recursos a movilizar y tecnología puesta en acción. Lógicamente se dan en esta clase de cooperativas las relaciones de producción impuestas por la organización, en cuanto a mando, disciplina, restricción del área de trabajo, -

con la simultánea condición de ser a la vez trabajador y partícipe de la propia empresa, es decir, es la realización más pura e integral de la agrupación cooperativa en la que se pone en juego la obligada participación individual en el trabajo, y la natural aceptación de la presencia de gobernantes y gobernados.

En una palabra, tiene manifestación total la participación del hombre en la gestión de la empresa y solamente se es cooperador integral, en la medida que se encarna con la presencia activa, aportando su capacidad de trabajo. Y, es aquí, donde la noción de servicios prestados adquiere una matización singular, puesto que, en una cooperativa de distribución ó de consumo, la valoración del servicio prestado se hace en función de los productos servidos sin que medie la calificación obligatoria de ser hecho por uno mismo (cooperativa agrícola) -ya que cabe reclutar fuerzas asalariadas en la fase de producción anterior a la entrega en la cooperativa agrícola- ó bien, se retornan los excedentes en proporción a los consumos, pero se es libre a la hora de comprar.

Por otra parte, destacaremos, que la envergadura de las cooperativas industriales es aún más discreta y de escasa repercusión sobre los modos empresariales, de secular tradición, máxime en actividades de cierta importancia y concentración, que como todos sabemos, están manejados por los grupos financieros ó entidades nacionalizadas que controlan los mejores valores de la economía, lo cual no quiere decir que no existan franjas de opción para la actuación de las empresas dinámicas y hasta aisladas. Y ¿a qué pueden aspirar nuestras cooperativas industriales? Por de pronto son empresas de mediana y pequeña estatura -que hasta ahora han nacido a impulsos de unos hombres ansiosos de hacer algo mejor, y enlazados a lo más, a la beatífica mafia de CAJA LABORAL por los hilos umbilicales de la comunicación financiera, pero sin ningún carácter vinculativo, por lo que cada empresa es muy dueña de su propia actuación.



Para poder descifrar en su totalidad esta realidad, que nos es conocida en cuanto a la discreta dimensión de las plantas bajo la modalidad cooperativa, tenemos que acentuar el hecho de que el movimiento cooperativo opera a contracorriente, y a ella se alistan, los hombres nobles en su intención, discretos en su formación y loables en sus deseos de transformación, pero sujetos a la indigencia propia de unos regulares conocimientos, es decir, que la génesis de los movimientos cooperativos de transformación industrial es de sentido ascendente, y la capa sociológica que se ha aprestado a jugar la baza cooperativa, es la capa de los humildes y por esta razón, su desarrollo tiene que ser lento. La doble mordaza de solidaridad y la remoción estatuida en manos de la voluntad popular, asusta a los situados.

De momento la pelea cooperativa puede ser desigual, máxime si no somos capaces de establecer una mínima concentración.

A título de síntesis, podemos decir:

- Es la versión total ó pura de asociación cooperativa - en la que el protagonista de excepción es el trabajador que aporta siempre su capacidad individual de trabajo, como condición obligatoria de los derechos participativos en la gestión.
- Se puede catalogar este tipo de cooperativas como cooperativas de naturaleza ofensiva, pues trata además, de buscar una rentabilidad de los recursos puestos en juego y enfrentarse con la problemática específica de la civilización industrial, la de introducir nuevos modos de relación el mundo del trabajo y de su gobierno.
- Su desarrollo ha de ser necesariamente lento pues con

tiene en su concepción limitaciones remunerativas y - control basado en la democracia, en una palabra, nada a contracorriente, y se apuntan a su promoción los hu mildes.

- La zona ó faja de actuación empresarial se sitúa en - la correspondiente a las actividades de tipo medio ó pequeño.
- Es indispensable concebir desde el inicio la floración de unidades cooperativas orientadas hacia el complejo.

2.2. Cooperativas de consumo y distribución

Este tipo de asociación trata de aunar voluntades con ob jetivos, si se nos permite la frase, más bien defensivos, - puesto que intenta proteger intereses con el fin de obtener el mejor precio de compra, ó de servirse de centros de distri bución que recolecten productos, los traten y garanticen fi nalmente mejores precios.

Pero la característica básica es la de formar un "grupo compensador" frente a la oferta, ó favor de la misma, según - el fin de la agrupación, pero a la postre se trata de amparar unos precios de compra ó de venta. En ellas, lo que pudiera - ser el tratamiento ó transformación sirve tan solo de puente de enlace y los trabajadores que viven en su seno, pueden - prácticamente alquilarse ó pactarse, sin que la función aso - ciativa les acoja como elementos pertenecientes a la coopera tiva, aunque esto puede ser una anomalía que debe de corregir se, integrándoles en alguna medida.

De paso, vamos a aludir a la fenomenología propia del con sumo. Su intencionalidad de fondo, es clara al convocar a sus asociados a la defensa de los precios y dar forma a un grupo -



de opinión ó de poder que obliga a limitar márgenes en el mecanismo distributivo. Sin embargo me pregunto ¿es movimiento encarnado en el pueblo ó es simplemente brote asociativo sin peso específico? Y quizá internándonos aún más ¿es posible - desarrollar este proceso asociativo de fines evidentemente - interesantes, pero en los que no es muy fácil aglutinar una masa dispersa y con libertad de compra individual? Para comprender las preguntas observaremos que prácticamente en cada pueblo hay una cooperativa de consumo frente a muchos comercios que no lo son, lo que evidencia una tímida corriente y, en todo caso, la falta de galvanización del hombre de la calle, ¿Hasta qué punto se puede implicar al hombre de la calle, si no es operando a través de unos servicios realmente competitivos y que a la postre es prevalentemente capacidad de organización tanto para la compra masificada como para la venta en forma eficiente y dinámica? Un ejemplo: las cadenas de distribución tipo "Galerías Preciados", autoservicios ó similares que han llegado a una óptima eficiencia a través de la utilización de técnicas de gestión en gran escala. Por ello, a nuestro entender, este movimiento puede alcanzar profundidad, no quizá tanto como suma de afiliados, sino como consumidores de unas entidades a las que se les dota de agilidad competitiva e impregnándolas de un gran sentido empresarial.

Como síntesis de estas breves ideas expuestas, podemos decir que:

- En este tipo de cooperativas, la agrupación responde a la defensa de intereses en favor de unos mejores precios de compra ó de venta.
- Es un "grupo de compensación" que trata a través de la fusión de intereses, proteger unos objetivos básicamente económicos. No parece que pueda alcanzarse un

gran desarrollo afiliativo, si no lo es en la medida que se es eficiente y se ofrece precios en paridad competitiva con otros grupos capitalistas.

- Abunda en favor de esta posición la gran dispersión de los focos de consumo y la tímida aglutinación que puede darse en cuanto a sus intereses a falta de impregnación doctrinal, máxime en cuanto la protagonizan las mujeres, sensibles exclusivamente a los precios y con poca capacidad receptiva de estos procesos socio-económicos.
- Dentro de este mismo grupo, como prácticamente en cualquier otro, puede suscitarse la necesidad de disponer de centros de transformación ó tratamiento industrial que requieren el manejo de técnicas de gestión del mismo nivel que las cooperativas genuinamente transformadas ó incluso más complejas, por lo que necesariamente ha de encomendarse en manos de quienes cuentan con capacidad para interpretar el fenómeno empresarial en toda su profundidad.

2.3. Cooperativas de servicios

No merece una mención especial este grupo de cooperativas que, en definitiva, no recoge más que la agrupación de los interesados para la utilización en común de determinados servicios a menos coste y sobre todo, posibilitan el uso de activos muy costosos, imposibles de disponer individualmente.

2.4. Cooperativas de explotación comunitaria ó directa (Captura de pesca, establos mancomunados, etc.)

Este epígrafe merece un comentario especial dado la psicología de los que intervienen en contacto directo con la naturaleza-



za incierta y están identificados por un denominador común: su ignorancia.

Roturar estas estructuras mentales es tarea altamente pesada, pero es requisito indispensable para poder intentar aunar - sus voluntades en favor de sus intereses. En estas líneas, vamos a referirnos a las pesqueras. Observémoslas.

Están concebidas como unidades de trabajo independientes, - auténticos reinos de "taifas", nacidas más al calor de una precipitada reacción hacia estructuras de "tinte esclavista", pero como toda reacción, puede llevar en su seno el germen de su propia destrucción si no se sabe atemperarse a la servidumbre inexorable de la técnica. ¿Es que acaso cabe pensar en una superestructura cooperativa solo para efectuar compras mancomunadas de redes y aparejos cuando la operatividad de la captura exige una movilidad organizada, una recogida sincronizada y una distribución garantizada?. Parece inconcebible que cada unidad pueda hacer de su "capa un sayo" y despilfarrar su trabajo en una lucha desigual con la naturaleza indómita y, sobre todo, con una organización oportunista que aprovecha las mejores plusvalías, es - decir, labor baldía y costosa, sin el premio de unos resultados.

Parece pues insalvable la mancomunación en escalas superiores, y si se me apura un poco, la integración en una unidad central de lo existente y por supuesto, todo intento futuro. No parece que su nivel cultural les haga acreedores a una mayor responsabilidad operativa. Es imperiosa la aceptación de las exigencias de la técnica, la única que puede envarar las discolas libertades personales que no sirven más que para una actuación inconsciente con heroicidades dignas de mejor causa. En una palabra, la fortaleza del marco directivo e institucional es condición "sine quanom" en un proceso asociativo en escalas superiores de hombres con capacidad cultural discreta.



De paso, haciendo alusión al sector agrícola diremos - que este tiene la ventaja de la coexistencia de núcleos de propiedad familiar a nivel eficiente, con la agrupación en - la fase posterior de distribución. Sin embargo, en el sector pesquero apenas es posible la lucha si se permanece - aislado por la cantidad de equipo a utilizar, la azarosidad de la captura y la probabilidad de un descalabro. Por ello, en la medida que nuestros actores principales se encierran - en su propio "yo" estaremos distanciados e incompetentes - para combatir con los grupos capitalistas empeñados en una más ordenada organización.

CAJA LABORAL ha de limitar la asociación de unidades - pesqueras sueltas, que son pura entelequia. Ha de procurar integrar agrupaciones sólidamente estatuidas para que, realmente, tenga sentido su presencia en la lucha económica, - pues hay que llevar a su ánimo que las plusvalías más golosas están precisamente en la cascada más cómoda: en la distribución. Y resulta insensato que se sublimen sus mejores esfuerzos en el altar de la mar, en aras de ciertos "españilados" que usufructan las plusvalías que les corresponden, por la inconsciencia colectiva, de vivir atrapados en las redes de la ignorancia.

Como corolario de las ideas expresadas podemos anotar:

- El tipo de explotación que hemos convenido en llamar mancomunado y de actuación directa sobre los recursos naturales, no es ajeno por supuesto a la utilización de las técnicas de gestión en su forma más depurada y su aplicación requiere ciertos presupuestos en cuanto a la dimensión en la explotación, mínima flota pesquera, etc.
- CAJA LABORAL debe acentuar la política de no asociar



las unidades aisladas sin el requisito condicionante de estar federada en unidades organizativas de rango superior, ó al menos, limitar al máximo las causas de excepción sobre este requisito y en todo caso, alentar los procesos de mancomunación superior.

- En la medida que el proceso de distribución requiere fases de tratamiento ó transformación industrial no debe tenerse empacho en poner en manos de gente capacitada - la gestión de explotación aún no siendo partícipes en - la cooperativa, para optimizar el rendimiento, haciendo compatible una eficiencia en la gestión con el control y supervisión adecuada en el marco de la Junta Rectora.

- No parece juicioso estimar en demasía la motivación afectiva ó doctrinal hacia la cooperativa de consumo, como factores de movilización de la masa de compradores, cuando en realidad son los precios competitivos, disposición y diversificación abundante de los productos, etc. En - una palabra, el secreto de la multiplicación cooperativa a sus oponentes mercantiles va a radicar en la mayor ó menor capacidad de ofrecer una dinamizada gestión de los - productos en condiciones que hoy se exigen en cuanto a - precio, calidad y variedad, más que en razones afectivas ó doctrinales en cuanto que a través de la competencia - cabe trenzar los márgenes.

3 - DESARROLLO Y MOVILIDAD

3 - DESARROLLO Y MOVILIDAD

Desarrollo y movilidad están en íntima interdependencia - ya que el desarrollo de verdad tan solo es posible en condiciones de movilidad de los agentes ó factores causantes del crecimiento.

El desarrollo como exigencia vital plantea la necesidad - de acomodarse a las circunstancias cambiantes, que surgen por una interrelación sin fin en el proceso de crecimiento, por lo que sin lugar a dudas se amortizarán actividades e iniciarán - otras. El desarrollo además de progreso cuantitativo es flexibilidad acomodativa a las exigencias de transformación que nace a consecuencia de los cambios en la estructura de consumo, de las condiciones de competencia, etc. De aquí, que haya que optar por otros de sectores, moverse dentro del mismo sector - en busca de actividades más al día y adecuar la mano de obra - excedentaria en unas, deficitaria en otras.

Hasta ahora, hemos citado el ajuste cuantitativo sin llamar la atención sobre las exigencias de reconversión profesional dada la celeridad de las innovaciones tecnológicas que reclaman una puesta al día de los conocimientos y experiencias - profesionales. En una palabra, se suscita la problemática propia de la contingencialidad de cada situación y la imperiosa necesidad de atemperar todas las posiciones a los nuevos requerimientos.

Es pues juicioso oponer a esta situación evidente, una inteligente acción previsora en la orientación de las actividades, adaptación, cierre y apertura, en medio una prioritaria - transferibilidad de fuerza de trabajo dentro de las áreas ó polos susceptibles de acoger a empresas diferenciadas bajo formulación de complejo.

Para percatarnos no tenemos más que recurrir a una experiencia reconocida como ULARCO, pero pudiera darse que no se estuviera madura para una total federación por razones que ahora no son del caso comentar.

No obstante, la CAJA LABORAL puede exigir en sus condiciones de asociación la aceptación de lo que puede constituir parte de los principios federativos cuales pueden ser la transferencia preferencial de la mano de obra, de los excedentes en cartera, participación intercooperativa, etc., es decir, que aún cuando no esté totalmente madura la formación del complejo con la estructura definida, existe la posibilidad de acomodar la mentalidad para futuras asociaciones más estructuradas. Si desarrollo además de crecimiento dimensional es agilidad para el cambio, hay que apelar a la formación de complejos con la diversificación por sectores.

En resumen, cabe pensar:

- Que a la luz de las nuevas corrientes económicas son inexorablemente obligatorias las agrupaciones en escalas de competencia adecuadas, lo que supone una adelantada actuación asociativa, orientando los gérmenes de floración cooperativa hacia fusiones ó federaciones en unidades de rango superior.
- Que en todo caso, parece ya imprescindible que CAJA LABORAL fije en cierta forma los polos ó áreas de radicación industrial de forma que se establezca una interrelación natural entre las cooperativas ubicadas en la misma y que la aceptación por CAJA de nuevas cooperativas lleve implícita si no una incorporación inmediata al complejo si existiera formalmente constituido, sí la aceptación virtual de los criterios de preferencia en cuanto a transferencia de fuerzas de trabajo excedentarias, utilización de los servicios en común de compras, exportación, reclutamiento de personal, etc.

- Que es necesario coordinar los esfuerzos para garantizar una eficiente formación cíclica de los cuadros de mando y acentuar con antelación los procesos de reconversión - del personal.

- Que hay que sistematizar la captación de nuevos programas para el desarrollo ó reconversiones de aquellas actividades en fase de declive y de mortalidad efectiva a corto plazo.

4 - CAJA LABORAL FRENTE A ESTOS PROBLEMAS

4 - CAJA LABORAL FRENTE A ESTOS PROBLEMAS

A lo largo de estas páginas hemos tratado de profundizar en el conocimiento del papel que desempeña la CAJA LABORAL - en el plano del movimiento cooperativo. Hemos considerado a CAJA como institución financiera que asume la función de medio instrumental al servicio de objetivos que comprende:

- Transformar la estructura convencional ó capitalista - dando entrada en la nueva concepción a la participación democrática en la gestión a sus miembros activos.
- Proporcionar recursos en forma de capitales para inmovilizados, redimibles por voluntad de una de las partes, y poner a disposición de sus entidades asociadas recursos financieros necesarios para garantizar el flujo de las operaciones comerciales.
- Ofrecer ayuda económica y técnica en la preparación de los planes de superestructura y, finalmente,
- Renunciar por doctrina a posiciones preferenciales de poder ó de gobierno en el seno de las entidades a las que presta su aportación económica efectiva, es decir, que es institución que trata de influir sin gobernar y participar sin decidir.

A primera vista da sensación de una posición un tanto - distanciada de la vida de las cooperativas y hasta puede acusar el dibujo, un colerido tecnicista. Pero veamos por partes. No ha lugar a dudas, que sus operaciones de tipo económico han de ajustarse a las estrictas reglas de la eficiencia y la seguridad de la inversión, y dado que los coeficientes de implicación de CAJA son normalmente coeficientes elevados, - es imprescindible un depurado análisis de los presupuestos -

de promoción y desarrollo de las actividades productivas ya - que los recursos destinados a inversiones fijas tienen una rigidez conatural.

Parece pues clara la actuación en lo que es reducible a - puro término rentable ó de seguridad; sin embargo, subyace - sin fijar el fondo de la actuación de CAJA desde el momento - que opera sin más vías que las "persuasivas" en sus relacio - nes directas con las entidades asociadas, gozando éstas de libertad en lo tocante a aceptar ó no sus sugerencias, si bien CAJA dispone de un arma en cuanto que puede hacer un uso razo - nablemente proporcionado en la asignación de recursos con la actitud de las entidades asociadas, es decir que la CAJA LABO - RAL tiene condiciones vinculantes, aquellas que se especi - fan a la hora de asociarse; condiciones indicativas en cuanto a procesos de mancomunación y siempre exigencias técnicas de eficiencia que puede hacer variar las condiciones de carácter vinculativo incorporando aspectos que hoy se incluyen dentro de las indicativas.

Todo este bagaje conceptual nos lleva en definitiva a con - cebir a CAJA como organismo de canalización equiparable a lo que es un órgano de administración pública, naturalmente, re - ducido a sus asociados. Traza, el mapa de desarrollo cooperativo, condiciona el uso de recursos a objetivos y criterios - prevalentes y proporciona información, asesora e incluso ac - túa en la preparación ó promoción de infraestructuras de los po - los de desarrollo, servicios de variada índole pero no ejerci - ta por sí misma funciones de explotación directa, sino más - bien crea plataformas. En una palabra, es perfectamente asimi - lable a un organismo de administración pública en cuanto a ti - po de funciones.

Parece perfectamente definida la figura de CAJA como órga - no de programación técnica, en cuanto que administra la dis - tribución de recursos con sentido preferente y selectivo.



Deshojado a nuestro entender los pliegos interiores del ser de CAJA LABORAL, nos resta diseñar los servicios básicos con los que se puede dotar, si bien la utilización de hombres y especialistas es cuestión que no cabe precisar en su totalidad, pues el giro y profundidad que cada organismo puede alcanzar depende no tan solo de la propia entidad ó categoría del servicio, sino de la generalización de los movimientos asociativos en régimen de cooperativa. En todo caso, siempre existe una interrelación que no es posible desconocer. Además, hay que advertir que sería imposible pretender reunir ó agrupar en el seno de CAJA LABORAL toda suerte de especialistas cuando disponemos de organizaciones "ad hoc" con las que cabe contratar una colaboración para el conjunto de los asociados a costes y utilización más racionales. Sin embargo, parece que hay un determinado nivel de servicios que son fundamentales, no quizá tanto por la dificultad técnica, sino por la propia naturaleza de los problemas que no son resolvibles por pura agregación técnica, sino por intimación y relación directa con los hombres: definición de los cuadros, mentalización de los procesos agrupativos ó de mancomunación, preparación y promoción de infraestructuras, diagnóstico de actividades, fisiología de relaciones internas, etc., que son en definitiva valores de significación primordial en el desarrollo empresarial, y estas sí, creemos que son funciones que deben de asumir órganos especializados en el seno de la propia CAJA LABORAL en tanto que bien pueden contratarse los servicios de especialistas en técnicas más ó menos avanzadas, ciclos de formación, etc.

Al redactar estas cortas reflexiones hemos aludido a los distintos grupos cooperativos que tienen cabida bajo la nominación genérica de cooperativas y cada una de ellas, mantiene las peculiaridades propias de la especie y frente a ellas puede decirse que, y pongamos por caso las de consumo, la CAJA LABORAL ha de contestar siempre con la actuación encauzadora y no de



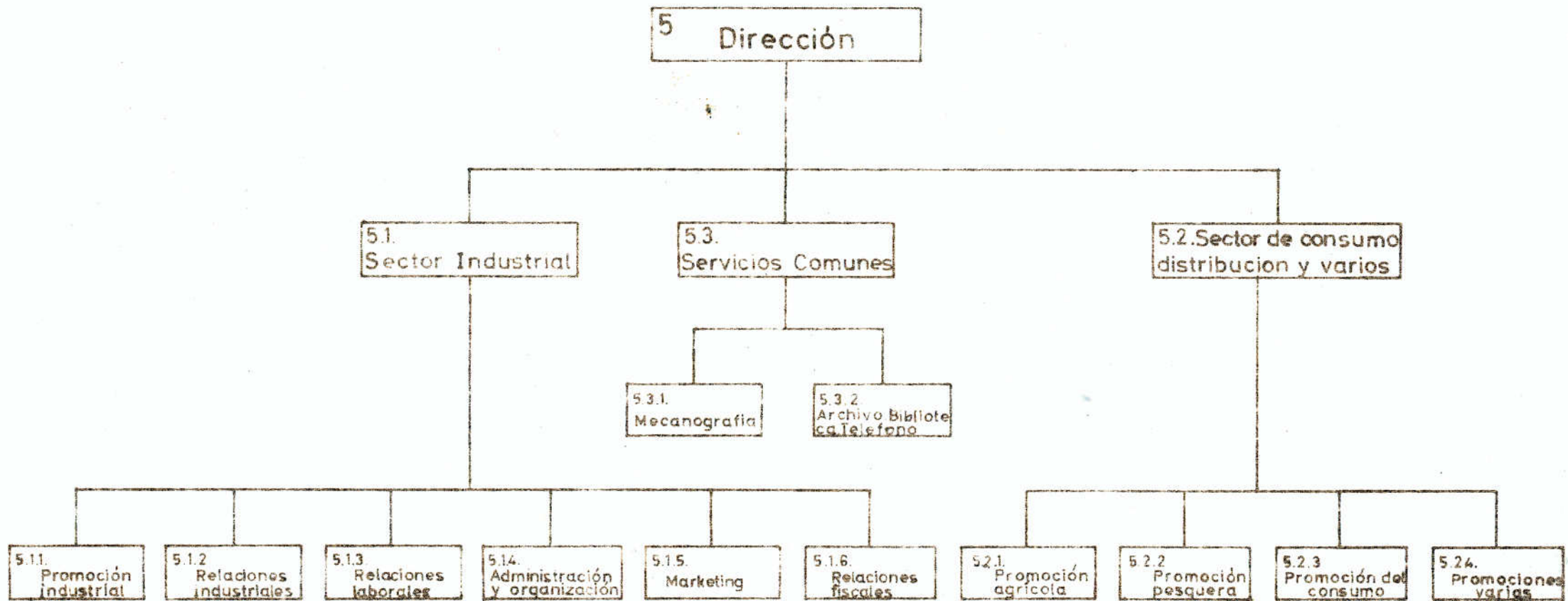
gestión directa en cuanto a procesos propios de la explotación, por lo que estos servicios que se dibujan en el seno de la sección empresarial han de estar animados de la misma directriz.

A la hora de pensar en los servicios, hay que estimar - la capacidad soportadora de CAJA, aunque bien es verdad que pudiera concebirse la sección empresarial como una sección autofinanciable por el conjunto de las empresas mediante - cuotación, ó por cobro de royalties y otro tipo de percep - ciones, aunque es posible que sea conveniente mantener una razonable y discreta independencia económica con el fin de evitar excesivo compromiso ó tentaciones de extraer rendi - mientos de unas funciones que tienen sabor de Asistencia - no interesada. No obstante, hay servicios realmente repeti - tivos y reducibles a horas de trabajo como puede ser los - servicios específicos de la valoración de puestos de traba - jo, que estos sí podrían tener un tratamiento económico.

No obstante, dejamos para un posterior análisis la cues - tión de los ingresos y costos, pues no es la calidad del ba - lance lo que nos trae a considerar el problema empresarial, sino la promoción del movimiento cooperativo.

5 - ESTRUCTURA DE LA SECCION EMPRESARIAL

ESTRUCTURA TEORICA DE LA SECCION EMPRESARIAL





5 - ESTRUCTURA DE LA SECCION EMPRESARIAL

Quizá sea algo prematuro el diseñar en su totalidad lo - que parece debe ser la sección empresarial de una entidad de CAJA LABORAL con decidida vocación de influir y acelerar la transformación de las estructuras empresariales. Es más, hasta puede ser excesivamente presuntuoso el pintar rectángulos más ó menos pomposos que de cara al futuro tienen vigencia, pero que hoy no pueden individualizarse pues ello supondría contar con una cantera de hombres con calidad indiscutible - y hasta podría pesar onerosamente en el mapa cooperativo actual. Se intuye que deban darse puestos ocupados por hombres polivalentes en sus responsabilidades.

No obstante, el hecho de transcribir gráficamente los - centros orgánicos básicos, nos servirá de ayuda a la hora de describir tareas a ejecutar por cada centro. Quizá a algún - lector le parezcan los nombres algo presuntuosos, pero creo que expresan con certeza el cometido de cada centro orgánico.

Hemos dividido la estructura en dos divisiones básicas: Sector Industrial y Sector de Consumo, Distributivo y Varios. El Sector Industrial acoge los servicios ó centros más afines con su esencia transformadora, pues en él, son necesarios el uso de técnicas investigativas y operativas de cierta profundidad, amén de las implicaciones y problemas que acarrea la - concentración humana.

El otro sector epigrafiado bajo denominación un tanto plural, ya que por su naturaleza heterogénea no cabe reducirla a nominación simple. Está encasillado fundamentalmente en el sector que en la tipología de Colin Clark corresponde al primario, es decir, al sector que están en contacto directo con la naturaleza en sus partes más primitivas, sometidas, si vale la metáfora, al cerrojo del subdesarrollo mental, de sus protagonistas

de honor: agricultores y pesqueros. No es de la misma especie el consumo que casi corresponde al terciario pero vale la división para nuestro estudio.

Finalmente, antes de iniciar la definición de cada centro y sus funciones, añadiéremos, remachando la idea manifestada al principio, "que ni están todos los que son, si son todos los que están" pero dejemos correr el tiempo.

El sector industrial se concibe estructurado sobre 6 centros ó departamentos orgánicos:

- 5.1.1. Promoción industrial
- 5.1.2. Rdaciones industriales
- 5.1.3. Relaciones laborales
- 5.1.4. Administración y organización
- 5.1.5. Marketing
- 5.1.6. Relaciones Fiscales

El sector de consumo, distribución y varios, consta de 4 centros ó departamentos orgánicos:

- 5.2.1. Promoción agrícola
- 5.2.2. Promoción pesquera
- 5.2.3. Promoción del consumo
- 5.2.4. Promociones varias

Y como servicios funcionales aparecen los denominados servicios comunes que atienden al papeleo burocrático.

5.1.1. Promoción industrial

Es el órgano que atiende a la promoción de nuevas células cooperativas, desarrollo de las existentes, impulsión de complejos cooperativos, etc., posibilitando espacios, facilitan-

do infraestructuras, galvanizando a los hombres y dirigiendo - los procesos de concentración ó federación según los casos.1

Funciones

- Asesorar en la búsqueda y compras de terrenos,
- contratar los servicios especializados para la formalización de los planes de urbanización,
- relacionarse con entidades oficiales,
- supervisar los estudios tendentes a justificar los planes de desarrollo mediante la confrontación de las variables objetivables,
- redactar informes técnicos sobre la idoneidad de los planes a desarrollar, orientando en la búsqueda de recursos de capital para el cumplimiento de los planes, y, finalmente,
- redactar los informes de Admisión con la colaboración de otros centros y preparar cuadros de desarrollo macro-empresariales, etc.

1.2. Relaciones industriales

Es el órgano especializado en la captación, compra y venta de patentes y licencias, convenios y todo aquello que conduzca a la potenciación de las cooperativas por conexión con otras entidades.

Funciones

- Asesorar en la compra de patentes y licencias del exterior,
- asesorar en la venta de patentes hacia el exterior,
- estudiar y preparar los contratos de licencias,
- promover delegaciones ó servicios de mancomunación en el extranjero incluso contratando agentes al servicio de las asociadas,
- promover plataformas de distribución mancomunadas,



- promover ententes de colaboración con sociedades bien sea del interior ó del exterior.

5.1.3. Relaciones laborales

Es el órgano ó servicio que atiende a la problemática del hombre en el trabajo.

Funciones

- Realizar los trabajos técnicos de calificación de trabajo,
- definir los valores de actividad y rendimiento exigibles bajo el punto de vista médico y productivo,
- desarrollar la política de previsión de accidentes, disposición de puestos de trabajo, etc,
- establecer los gabinetes técnicos de selección y orientación profesional,
- estudiar y ofrecer medios, para posibilitar ciclos de formación y planes de promoción formativa, y
- reconversión de profesionales por áreas ó zonas de influencia natural.

5.1.4. Administración y organización

Es el órgano especializado en el tratamiento de los valores económicos y en el estudio estructural de relaciones de organización.

Funciones

- Normalizar los sistemas administrativos,
- controlar los índices de evolución de las cooperativas,
- conocer la situación financiera de las asociadas e informar de la situación de las mismas.
- estudiar la estructura de organización administrativa,
- estudiar las estructuras de funcionamiento,

- analizar los valores comparativos de los índices de progresión de cada empresa, con los de la competencia, y el sector y diagnosticar la salubridad de cada empresa.

5.1.5. Marketing

Es el órgano ó centro encargado del estudio e investigación de los índices de penetración de las entidades asociadas, de la valoración de las redes comerciales, y de la investigación de nuevos sectores de actividad.

Funciones

- investigar las redes comerciales de las asociadas,
- registrar y analizar la evolución de la estructura de consumo,
- informar de las nuevas posibilidades y avance sobre nuevas actividades a producir,
- analizar los sectores en desarrollo y en declive.

5.1.6. Relaciones Fiscales

Este órgano asiste a las entidades asociadas en todas las cuestiones referentes a las relaciones con la Hacienda.

Funciones

- asesorar y asistir a todas las cooperativas asociadas en sus relaciones con la Hacienda,
- estudiar la legislación fiscal y sintetizar las medidas a adoptar por cada una de las entidades ó en grupo,
- mantener relaciones con la Hacienda Pública.

5.2.1. Promoción agrícola

Es el órgano cuya misión es la de promover los procesos asociativos de los agricultores en unidades de explotación mancomunada a niveles técnicos racionales y ofrecer los gabinetes ó servicios técnicos para la mejor productividad de los recursos disponibles.

Funciones

- promover las explotaciones mancomunadas mediante la agrupación técnica de las áreas de explotación individual,
- asesorar en la utilización de las tierras,
- desarrollar la labor de divulgación de los conocimientos agrícolas fundamentales,
- orientar a los jóvenes agricultores en su formación, - colaborando con el gabinete central de relaciones laborales,
- ofrecer cursillos de divulgación, etc.

5.2.2. Promoción pesquera

Es el órgano que atiende a los procesos de mancomunación de las unidades de captura en superestructuras de rango superior, y orienta en el mejor aprovechamiento de la utilización de los márgenes disponibles favoreciendo el proceso de integración de las escalas de captura, transformación y venta.

Funciones

- Promover complejos pesqueros,
- asesorar en cuanto a organización de las redes de distribución y técnicas de captura,
- estudiar y promover las mejores vías de comercialización,
- promover estructuras de distribución,
- formar y mentalizar a los hombres.

5.2.3. Promoción de consumo

Es el órgano que asume la función de coordinar y aglutinar las cooperativas de consumo favoreciendo los procesos asociativos en organizaciones de rango superior.

Funciones

- Desarrollar e implantar a través de la federación central las últimas técnicas de promoción comercial y promoción de consumo,
- analizar y diagnosticar la estructura de la organización y grados de eficiencia,
- registrar los índices de evolución de las entidades federadas y comparar con los valores de evolución de las empresas de competencia y sectores en general,
- vigilar y supervisar los sistemas de control, administración y gestión en general.

5.2.4. Promociones varias

Bajo esta titulación genérica se abarca todos los otros tipos de promociones cuales pueden ser de servicios médicos, estudios, viviendas, etc. que pudieran tener expresión de cara al futuro, pero que hoy no conocemos aún y no nos atrevemos a estampar las funciones.

6 - CONCLUSIONES



6 - CONCLUSIONES

Después del largo periplo de razonamientos quedaría incompleto si no rematáramos el trabajo recopilando las "ideas fuerza" que están implícitas en el contexto de las reflexiones que hemos ido anudando a través de estas páginas.

De hecho, tenemos conciencia de que la Sección Empresarial carece de una estructura ordenada, pero se mantiene gracias al calor del Director de CAJA que asume en su persona la enorme tarea de atender, en tensión electrizante, la pintovarria y sugestiva problemática de la promoción de la empresa cooperativa.

Es más, CAJA LABORAL por su activa vocación política quedaría recortada en su proyección si no fuera capaz de dar estructura y potencia a esta Sección, que requiere una asistencia ordenada y permanente. Es más, si tachonamos la geografía de la región vasca de Oficinas recolectoras de ahorro, pronto exigirán la contrapartida de su voluntad de ahorrar en realizaciones sociales, y al hablar de lo social no podemos desconocer la primera célula que hace factible lo social, que es la empresa, que crea riquezas y puestos de trabajo.

Somos conscientes de que existen dificultades a la hora de reclutar personas para poder atender a las diversas exigencias que hoy se imponen por el peso quizá de determinadas circunstancias históricas, pero reconocer la incapacidad de alumbrar nuevos hombres y de estructurar nuevas funciones en un proceso vitalmente de desarrollo, sería reconocer nuestra propia impotencia para catapultar más allá de limitadas fronteras nuestro movimiento cooperativo.

Al redactar estas notas tenemos presente la presencia de la doble personalidad de algunos miembros de la Sección empresarial

de CAJA LABORAL en lo referente, particularmente, al Complejo ULARCO y en primera instancia pudiera plantearse alguna dificultad de ajuste de optar por una brusca separación de funciones quizá más de orden psicológico que real.

Por otro lado, tenemos que admitir también que no todos los puestos pueden cubrirse por personas con una única y exclusiva función profesional, pues en algunos casos no solo es interesante, sino que conviene cierto pluriempleo, que da unas opciones informativas y de realización que no son posibles en una exclusiva especialización. En consecuencia, sin trazar una definitiva línea ó actitud, cabe adelantarse diciendo que sería conveniente una especial y exclusiva dedicación, al menos en lo que se refiere a dirección de la Sección Empresarial, en tanto que quizá en otros centros pueden ser cubiertos por hombres con más que un cometido.

En cuanto a las "ideas fuerza" que dan una fisonomía y personalidad propia a CAJA LABORAL, pueden resumirse en:

- Profunda responsabilidad de llevar el mensaje de transformación hacia las comunidades que directa ó indirectamente confían en la acción promocional y tutelar de CAJA LABORAL y donde necesariamente ha de materializarse en unidades ó núcleos de creación de riquezas.
- Que CAJA LABORAL mantiene la confianza en el hombre y entiende que su acción es subsidiaria dejando las decisiones sean tomadas con amplio margen de libertad y tan solo le exige el pasar por el tamiz de la racionalidad técnica.
- Que CAJA LABORAL es consciente de la lentitud en la transformación mental de muchos hombres encerrados en su atavismo y en la indigencia de su propia ignorancia y entiende -



que en determinados momentos puede dar tratamiento preferencial a la formación de los hombres aún a costa de utilizar los capitales recolectados en estas zonas, en otras de mayor capacidad interpretativa del fenómeno económico.

- Finalmente, CAJA LABORAL debe mantener una política de acercamiento con las instituciones y poderes públicos para promover una intensa labor de capacitación de los hombres, quienes han de ser intérpretes privilegiados en el proceso de su propia superación.