

# **Escritos de Don José María Arizmendiarieta**



## **Tomo V. Caja Laboral y grupo asociado**

**Archivo Don José María Arizmendiarieta  
Edición digital: 2008**

Tomo V. Caja Laboral y grupo asociado

## Libro 10º. Caja laboral y grupo asociado, 3ª parte

Tomo V. Caja Laboral y grupo asociado  
Libro 10º. Caja laboral y grupo asociado, 3ª parte

## Experiencia mondragonesa

## Índice

1. Los que constituímos Talleres Ulgor.
2. Talleres Arrasate. 21 noviembre 1957.
3. Asamblea General Extraordinaria de la Cooperativa San José de Mondragón. 9 octubre 1959.
4. Cooperativa Lana.
5. Proyección Laboral y Social. Reunión representantes Ulgor. 24 noviembre. 1960.
6. La Cooperación. Reunión representantes Ulgor. 2 mayo 1961.
7. Una Experiencia Cooperativa.
8. Un ensayo cooperativista. 1961.
9. La contribución de las cooperativas industriales al desarrollo económico-social.
10. Concepto y estructura de la empresa. Noviembre 1964.
11. Concepto y estructura de la empresa. 1ª y 2ª parte.
12. Experiencia sobre una forma cooperativa. Mondragón. 21 enero 1965.
13. Orientaciones para el Convenio Colectivo del Metal de Guipúzcoa. Enero 1965.
14. Puntos de reflexión para la campaña de orientación para la reforma de la empresa. Febrero 1965.
15. Concepto y estructura de la empresa.
16. Antes de proceder a la constitución de una cooperativa de producción.
17. Un ejemplo concreto: "Ulgor en su clima. Estructura de Ulgor".
18. Observaciones para un informe a Dirección General de Industrias Siderometalúrgicas. 12 noviembre 1968.
19. Complejo cooperativo de Mondragón. Mayo 1969.
20. Cooperativismo:
  1. La Experiencia Cooperativa de Mondragón
  2. La empresa cooperativa
  3. Desarrollo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.Noviembre 1969.
21. Lecciones y reflexiones del día. 14 julio 1970 (Experiencia Cooperativa).
22. La experiencia de Mondragón. (2 a 7 noviembre 1970). Valle de los Caídos.
23. La empresa en la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Febrero 1971.
24. La Experiencia Cooperativa de Mondragón. 17 octubre 1972.
25. La Experiencia Cooperativa de Mondragón. 24 mayo 1975.
26. Síntesis de las líneas fundamentales de nuestro grupo.
27. Ciudadanos para una nueva ciudad. Para "El Ciervo". 1973.

## Los que hoy constituímos Talleres Ulgor

Los que hoy constituimos Talleres Ulgor tenemos un compromiso cuyo alcance rebasa los límites de esta entidad. Es preciso que consideremos este aspecto para que nuestros puntos de vista sean suficientemente elevados.

Talleres Ulgor es una sociedad de personas que mutuamente se consideran como tales y que mediante la asociación de sus fuerzas tratan de conseguir que su trabajo y su esfuerzo sean fecundos hasta el punto que provean al máximo a sus necesidades materiales y espirituales.

Talleres Ulgor somos por otra parte los hombres que en este momento afirmamos la capacidad de los trabajadores de organizarse con fórmulas que ofrecen la máxima responsabilidad y la máxima consideración a la dignidad de personas.

Nuestros resultados pueden tener más repercusión del que podamos imaginarnos en este mundo de trabajo y para el futuro de la actividad industrial y económica, no sólo de nuestros propios familiares y de nuestro pueblo, sino de mucho más, de toda una región.

Nuestra honradez, nuestra solidaridad, nuestro afán de superación pueden abrir unas perspectivas que hoy pueden parecernos de sueño y que realmente no lo son para los concedores de las realidades económico-sociales del presente.

El ideal de hacerse rico, que ha desatado en tantos la ambición, en nosotros tiene que ser sustituido por el ideal de una vida humana, serena, progresiva en clima auténticamente cristiano asistiéndonos unos a otros y aportando todos el esfuerzo conjunto nuestra colaboración leal y generosa. Para nosotros nunca será el trabajo un castigo y el ocio una bendición del cielo y, por tanto, la riqueza el camino por donde se llega propiamente al paraíso humano. Para nosotros el trabajo es la contribución humana el plan y designios divinos para ir transformando y mejorando un mundo, que si bien no llegará a paraíso terrenal si debe aspirar a ser más confortable que lo que es hoy día.

Nuestra técnica y nuestras conquistas hoy han llegado a la superación de muchas plagas, de muchas miserias, de muchas enfermedades. Entre las plagas la más perniciosa, la menos vencida hasta el presente a lo largo de tantos siglos es esa que cada uno tiene que combatir en su corazón. El egoísmo, la frialdad. Así como las conquistas técnicas de un siglo sirven a los que vienen en otro siglo, las de ayer a los que vivimos hoy, por tanto las conquistas de orden material tienen una continuidad y se mantienen a lo largo de los siglos en plan ascendente, no ocurre otro tanto con las de orden moral o espiritual. La cantidad y la virtud de un día se transforman en desorden al otro si uno no se mantiene alerta. La bondad de un hombre o de una generación no influye en otra que sucede si esta no hace un verdadero esfuerzo individual y colectivo para asimilarlo.

Talleres Ulgor necesita mantener no solamente un clima de progreso material sino también y, con más interés si cabe, de progreso espiritual y en este orden hemos de procurar cada uno superar los brotes de egoísmo de forma que entre nosotros subsista este clima de cálida hermandad cristiana. Seamos hombres con horizontes amplios, tanto en el orden material como en el espiritual. Si lo que hemos alcanzado no nos basta, no pensemos que nos estorba el que tenemos junto a nosotros, sino que le movamos para, mediante el esfuerzo común, todos lleguemos a más y estad seguros que serán tales las oportunidades que aquí nadie se va a sentir en camisa de fuerza ni bajo moldes rígidos.

## Talleres Arrasate. 21 noviembre 1957

Estimados amigos:

Está ya aprobada oficialmente nuestra sociedad y estamos ya trabajando 14 de los 19 socios que hemos constituido esta Cooperativa. Tenemos trabajo y no nos falta entusiasmo. Estamos en la convicción de que hemos hecho una buena adquisición al hacernos cargo de Talleres Aranzabal, situado en Legarre, con 400 m<sup>2</sup> edificados y 370 m<sup>2</sup> de terreno en reserva. En este momento disponemos la siguiente maquinaria: 4 tornos, 2 fresadoras, 2 cepillos carneros, 1 cepillo vertical, 2 rectificadoras, 2 taladros de columna, 1 rectificadora de cilindros e interiores, 1 sierra cintalimadora, junto con las instalaciones complementarias de soldadura eléctrica, fragua, esmeriladoras, etc.. Dentro de unos días esperamos recibir una mandrinadora que tenemos solicitada hace tiempo. Por tanto, el taller queda bastante completo para la fabricación de accesorios y útiles para máquinas herramientas y construcción de troqueles, a lo que estamos dedicándonos en este momento. Tal vez nos tenga cuenta adquirir un par de máquinas buenas, como un cepillo puente y entalladora de engranes, para pensar en la construcción de alguna máquina o herramientas importantes en serie, que es nuestro deseo para un futuro próximo.

En cuanto al personal, todos somos jóvenes, con experiencia de trabajo y con capacidad profesional técnica indudable. Cada uno hemos aportado 50.000 ptas. y lo que no se ha cubierto con dicha aportación disponemos por la fórmula de adquisición, ya que hemos hecho un trato para pagar a plazos hasta el año 1960 lo que nos resta después de las 400.000 pesetas entregadas en el acto y otras 300.000 y pico invertidas en las máquinas que hemos adquirido antes de cerrar el trato con Aranzabal.

Les decimos que es una auténtica cooperativa esta sociedad. Es decir, que existe una igualdad de participaciones a los efectos de representación y participación en la entidad, y todos deben prestar colaboración personal. Hemos tenido y tenemos ofertas halagadoras en plan de participación capitalista, pero hemos prescindido de todo, puesto que no queremos que se desvirtúe ni un ápice la naturaleza de esta entidad. Además tampoco permite la ley de cooperación, a cuyo respaldo y con cuyas ventajas fiscales contamos. En este momento está en estudio la modificación de dicha ley, que es un poco antigua, y tal vez abra un poco de margen a la posibilidad de conjugar colaboraciones de capital con las prestaciones de trabajo. Pero como les decimos nuestra decisión unánime y firme es no admitir ninguna colaboración de capital que no tenga en perspectiva colaboración personal de los interesados. Precisamente estimando que éste puede ser el caso de Uds. es por lo que hemos tomado en consideración la sugerencia que nos han hecho. Nosotros, para concretar todo, necesitaríamos saber con alguna

aproximación cuándo regresarán Uds. a su choco y por tanto cuándo estarían en condiciones de prestar colaboración personal. Este dato es interesante, aun cuando nos lo proporcionen con una aproximación o incluso como un plan, que luego por circunstancias comprensibles pudiera ser modificado, incluso de mutuo acuerdo.

Otra de las ideas nuestras es trabajar todos una jornada normal de nueve horas, mientras tengamos pendientes compromisos financieros o de trabajo. Esta jornada es igual para operarios de taller y de oficina. En cuanto a remuneración nuestro plan es mantenerla al nivel aproximado de otras factorías, aun cuando el ritmo de trabajo de nuestro taller no sea equiparable a las mismas por el interés y entusiasmo de los socios, que tienen sensación de trabajar para sí. Sabemos que lo que se produce de exceso sobre la remuneración que se percibe no va a otras manos, sino que nos queda en el taller y naturalmente nos interesa reforzar sus reservas, mejorar día tras día sus instalaciones y pensar en el día de mañana y en cualquier género de contrariedad, que será superable si hay reservas y se cuenta con elementos adecuados de trabajo. Para que no decaiga por ningún concepto y en ningún momento esta moral, es necesario que esté en el ánimo de todos los socios la impresión de que todos sin excepción de nadie hacen lo que está por parte de cada uno.

En estas condiciones los ausentes podían ayudar con la misma eficacia que los presentes, si mientras los segundos ponen a contribución un máximo de trabajo y entusiasmo con un mínimo de capital, los otros ponen a contribución un máximo de capital con la perspectiva de colaboración personal futura. Para que se salvara el principio de equidad entre todos sería necesario que los ausentes, mientras dura el período de su ausencia, contribuyeran con un capital ofertado en concepto de préstamo en lo que rebasa de las 50.000 ptas., que sería de momento, en tanto las leyes no dispongan de otra cosa, el límite de la aportación como socio. Y sería necesario que por encima de ese límite se aportara una cantidad entre doble y triple, que una vez efectuada la incorporación personal quedara a disposición del socio, y en tanto esta cantidad recibiría o no un interés, según se distribuyan o no beneficios los socios activos. Es decir, que si los otros socios no reciben más que una remuneración corriente por su trabajo y no se reparten beneficios, sino que acumulan en reservas, los préstamos aludidos serían reintegrados simplemente, sin interés. Si se distribuyen beneficiosa dichos préstamos se les daría un interés equivalente al porcentaje que corresponde de beneficio a las rentas de trabajo capitalizadas. De momento estas aportaciones extras de los socios no activos se invertirían en la adquisición de mejores máquinas y ello contribuiría a dar más eficacia y fecundidad al trabajo de los socios activos. No hemos fijado la cantidad que debírase aportar: queremos que Uds., con toda franqueza, nos digan lo que opinan y en definitiva la fijación de dicha cantidad se haría también a la vista del tiempo que había de mediar para su incorporación activa a la empresa.

Quedamos en espera de sus impresiones y esperamos nos disculpen la demora en la redacción de esta carta, que ha sido motivada por el trabajo que hemos tenido y también porque hemos estado esperando que tuviéramos en mano los Estatutos aprobados, una de cuyas copias les adjuntamos.



## Asamblea General Extraordinaria de la Cooperativa San José de Mondragón . 9 de octubre de 1959

Estimados consocios:

Una vez más nos reunimos para deliberar y tomar resoluciones que demandan las circunstancias y el desarrollo de nuestra propia, cooperativa.

El cooperativismo no puede ser un movimiento de gran desarrollo económico allí donde no cuente a su servicio con adecuados instrumentos de financiación, ya que estando por un lado constituido este movimiento en su base por el sector más modesto de la población, su expansión futura está condicionada por la limitación de los recursos de sus componentes.

Tengamos en cuenta que al constituir una cooperativa de consumo lo que hemos realizado propiamente es comprometernos a conjuntar nuestras necesidades, aunar nuestros problemas en orden a la obtención de los suministros que necesitamos en las mejores condiciones: ésto es lo que propiamente nos ha inducido a constituir nuestra cooperativa de consumo. Es verdad que también hemos tenido que hacer unas aportaciones económicas, en nuestro caso cada socio hemos contribuido con mil pesetas para llevar a cabo nuestro deseo. Pero observemos la desproporción de esa cifra con el volumen de nuestras demandas o necesidades cuando efectivamente tratamos de emanciparnos en la obtención y distribución de nuestros suministros teniendo que disponer para ello desde unos locales a un stock de artículos y el servicio correspondiente.

No es poco que nos hayamos podido ponernos de acuerdo para resolver en común la satisfacción de nuestras necesidades: el simple hecho de habernos puesto de acuerdo sin que el peso de nuestro capital tenga mayor consideración, ha sido suficiente para que hayamos podido obtener algunas ventajas, que hoy afortunadamente y como era de esperar alcanzan también a otros 40 que han sido ajenos o indiferentes a la cooperativa. Está a la vista de todos la repercusión favorable a toda la población que ha tenido la puesta en marcha de esta entidad, cuyo funcionamiento ha estimulado el celo y la diligencia de todo el comercio para mejorar sus servicios y sus condiciones.

Pero nadie debe medir la eficacia y el interés de una cooperativa por el impacto que su presencia haya podido producir en todo el sector comercial de una localidad, ni siquiera por las ventajas inmediatas que los socios hayan podido o pudieran obtener de su propia organización. Es muy conveniente que reflexionemos un poco en este punto. Los fines de la cooperativa no constituyen propiamente luchar contra nadie y menos contra el comercio serio. La aceptación y

el desarrollo de la idea cooperativa debe obedecer a otro móvil, a otra perspectiva y la fuerza y categoría moral de este movimiento radican en otra cosa: la cooperación y la asociación entre los hombres debemos considerarla como una realización y expresión de la ley de solidaridad y como base de un progreso cada vez más acelerado. Nuestro ideal de cooperativistas debe constituir la realización de una auténtica solidaridad humana que la quiere. Dios y a través de la cual los hombres progresan bajo todos los aspectos. Simplemente con ponernos en condiciones de hacer algo, los unos por los otros, tomarnos en consideración mutuamente, poder contar con esa benevolencia recíproca constituye un clima y una fuerza sumamente interesante para salir airoso frente a las dificultades.

Si hasta ahora en lo que hemos avanzado ha sido sumando o aunando nuestras necesidades, nuestros pedidos, ha llegado el momento de proceder a una disponibilidad mancomunada, conjuntada de nuestros recursos o modestos medios económicos. Esto viene a ser una cooperativa de crédito y la Caja Laboral Popular de la que tenemos que hablar es una cooperativa de crédito. La efectividad y el interés de la ley de solidaridad y de los números grandes son las mismas en cuando a lo que significa el conjuntar necesidades como recursos. En parte vemos expresadas las ventajas de esta cooperación en lo que es y en lo que se hace con el agua que se recoge en un embalse. Mediante este simple procedimiento de embalse se ha puesto al descubierto lo que pueden dar de sí los más modestos manantiales. Las aguas que se resignan o aceptan simplemente el embalse no por ello renuncian a su término natural que es el océano: llegan sin merma propia con la ventaja de que merced a este sistema de vida y desenvolvimiento a que les ha sometido un embalse, fertilizan nuevas tierras, mueven grandes turbinas, producen la energía y con fecundidad a su paso sin merma del caudal de aguas que ha de recibir el océano. Nosotros, el pueblo puede seguir obteniendo todo lo que hoy obtiene por sus recursos logrando al propio tiempo que éstos obtengan una nueva efectividad, una nueva fertilidad por el simple hecho de que nos dispongamos a conjuntar un poco su utilización o administración. La Caja Laboral Popular es el muro de contención o el sistema de administración que ha de permitirnos sacar a nuestros recursos, por modestos que sean, las ventajas que indudablemente puede ofrecer una organización y una administración, que respondiendo en primer lugar de la máxima solvencia y orden, ofrezca también una fluidez o si se quiere emplear el término técnico una liquidez adecuada a nuestros depósitos o a nuestro ahorro.

Los principios que deben inspirar la actuación de una cooperativa de crédito tienen que ser fundamentalmente económicos: la cooperativa de crédito es una empresa que tiene como objetivo obtener recursos económicos atrayéndolos por una competente administración al amparo de una solidaridad, que se supone sienten sus miembros, y luego emplearlos en la fertilización de nuestro trabajo o financiación de nuestras necesidades respectivas. Naturalmente todo este proceso implica una rentabilidad de los recursos aportados que no desmerezca de la que obtiene el capital en otras inversiones. No se trata de emplear el dinero de las clases más modestas en las inversiones y financiaciones menos rentables o más aventuradas. Desde luego se debe pensar ante todo satisfacer las propias necesidades en mejores condiciones que permitan las disponibilidades, salvando siempre una rentabilidad adecuada para que los que más cooperan no vayan a resultar más perjudicados económicamente.

La Caja Laboral Popular puede recibir aportaciones de socios y no socios, ya que todos pueden hacer imposiciones en la misma. Lo que no puede hacer con los no socios es prestarles dinero, aunque sí un interés fijo previamente concertado. En primer lugar los asociados son propiamente las cooperativas adheridas, quienes tendrán en la Junta General de socios, que es el órgano supremo de gobierno la siguiente representación: un vocal por cada veinte socios si se trata de cooperativas de producción y por cada doscientos si de cooperativas de consumo; proporciones calculadas con alguna aproximación a lo que representa desde el punto de vista de

responsabilidad en uno y otro caso la condición de socio, que como se sabe, en la cooperativa de consumo pone en juego mil o mil quinientas pesetas mientras en las de producción tienen unas aportaciones que se elevan sobre sesenta mil pesetas. No es la proporción lo que rigurosamente se ha buscado, sino más bien el grado de adhesión e interés que pudiera representar la condición de socio en uno y otro caso. La Junta General de socios designa de la siguiente forma la Junta Rectora, a la que incumben las funciones ejecutivas: los socios colectivos, que son los que representan a las cooperativas, nombran cuatro vocales. Los socios individuales, que pueden ser los que siendo miembros de alguna de las cooperativas asociadas suscriban al menos un título, que importa 25.000 pesetas, tienen derecho de asistir por sí mismos a las Juntas Generales y nombrar otros cuatro vocales. Estos ocho vocales nombrados por los socios colectivos como tales y los socios individuales bajo su condición de tales acuerdan de entre sí la designación de otros cuatro, con los cuales se constituye la Junta Rectora.

En cuanto a las demás condiciones del régimen económico dispondrán las cosas los propios órganos rectores y naturalmente los socios estarán a expensas de los resultados del ejercicio para conocer los retornos que pudieran corresponderles. Los que simplemente quieren un interés fijo no necesitan ser socios o los socios que prefieran un interés fijo previamente señalado pueden hacerlo.

Esta organización pudiera parecer un poco complicada a algunos: téngase en cuenta que no se quieren correr aventuras sino hacer las cosas sobre base segura y de ahí el interés que se tiene de tener una base amplia tanto en cuanto a los socios colectivos como individuales y creemos que la vamos a tener, de forma que la ley de solidaridad y la de los números grandes junto con una administración eficiente y severa respondan a la confianza de los que acuden a la Caja.

Se ha dicho con fundamento que los Bancos son las cajas de ahorro de los peces gordos, quienes administran sus recursos y los de los que confían en ellos y las Cajas de Ahorro son los bancos de los peces chicos, que están administrados de ordinario por quienes suelen tener sus capitales en los bancos. La cooperativa de crédito aspira a ser la Caja de los que creen que sin renegar ni mucho menos a las exigencias de una solidaridad humana, antes bien sentando como base de las relaciones la honradez, la responsabilidad y la capacidad administrativa tratan de que sus recursos, precisamente porque son tan sagrados como su trabajo de donde proceden, sean tratados y utilizados en la satisfacción de las necesidades de la comunidad que se constituye, sin mermas de intermediarios extraños ni gestiones de quienes están lejos para calibrar los propios problemas.

Tal vez alguien piense que todo esto es una novedad en que puede correrse mucho riesgo. Sin algún riesgo no se logra nada, lo más seguro es guardar los ahorros en caja fuerte, pero entonces no producen. Otra solución es confiarlos a otros, que podemos pensar que no los guardan en cajas fuertes, sino que los emplean y los invierten en cosas que tienen su riesgo, tienen que disponer de los frutos de ese empleo para cubrir sus gastos y satisfacer sus compromisos de beneficios. Pero además hemos de recordar lo que hemos dicho al principio. El cooperativismo será movimiento raquíptico allí donde las cooperativas no disponen de su instrumento de financiación. Sabemos que España está en la cola del cooperativismo en Europa junto con Turquía y cerca de Grecia. Precisamente en los países donde el cooperativismo es un movimiento pujante o simplemente serio las cooperativas tienen sus Cajas o su banco e incluso existe un banco internacional cooperativo. En España recientemente las cooperativas del campo han constituido una Caja Rural Nacional, que ya está dando sus frutos.

Los planes se han estudiado y madurado mucho antes de darlos a conocer y añadiremos que tenemos las promesas de las cooperaciones muy interesantes en perspectiva. Ayudémonos y estemos seguros de que se nos ayudará y entre todos abriremos paso.

La Junta Rectora somete a la aprobación de la Junta General de socios su propuesta de ingreso en la Caja Laboral Popular suscribiendo para ello los títulos que estime convenientes. Ya se sabe que la Cooperativa nuestra se halla necesitada de capital y por eso no podemos hacer ningún alarde de suscripción. Para ingresar basta que suscribamos uno y para poder financiarlo será normal que hagamos una aportación complementaria, con la que cada socio puede tener su parte alicuota en dicho título o si se prefiere simplemente empleando el capital social propio.

En resumidas cuentas si se faculta a la Junta Rectora para llevar a cabo todas las formalidades de inscripción, para designar los vocales para la Junta General de socios, podemos excusarnos de momento de tomar ninguna resolución más complicada.

La asamblea tiene la voz.

## Cooperativa Lana

Leniz, Arrasate eta Aramayonako Nekazariok alkartu, uxe entzuten eta entendidu bear duzo LANA entzuten dozunian. Nekazarien alkartasun orixe egiteko sortu da gure artean Cooperativa Lana. Jaio da eta orain azi egin nai dau.

Barri auxe amotera natorkixu gaur zure eskuetara. Orain arte Lana'ren barrik jakin ez ba duzu, txarttzat ez artu. Ez da izan ixilian ibiltea besteak aintzat artu nahi izan ez doguzalako. Nekazari danak aintzat artu gura izan dituku eta zeuk ikusiko duzu gure zozioedade onetako legia olaxe eginda dagola.

Onako arauzuetan iskanbilla geiegi ateratzea eragozpenak sortzeko geiagotan izaten da erreztasunean ibiltzeko baño. Orixegaitik nekazari taldetxu bat ibili gara lenengo zeregin onetan eta legezko gauza guztiak erabagita gero, danoi agertzea gura izan dogu.

Egia esan sail onek aspaldi asi genduzan. Gurea pelota-tokian egin genduzan batzarretan asi genduan sail au eta danok dakizue, batzar erreik danei deituta egin zirala.

Alkartasun billa gabiltza. Alkartasun indar ori lortzea gura dogo Lana Kooperatiba onetan. Hortik gara eta beste gauzak berez-berez etorriko dira alkartzen garenean.

Lana'ren atepak beti zabalik egongo dira alkartasuna eta aurrerapidea gura dabezan nekazariantzat. Onekin esan nahi dogu zoziedade au ez dala sortu talde txiki baten onerako. Baña ez dugu pentsau bear danok alkartu arte gora begira egongo garanik. Ez. Gu baguaz aurrera gure tartean aurrera egitea gura dabenak artuta. Eginda dago gure legea eta gure lege orretan ikusi lezake edozeñek zeitzuk diran eginbearrak eta eskubideak.

Zer egingo ote dogu?.

Auxe izango da askok jakin nai dabena eta guk orain esan ezin genezakena.

Lana'kuok guaz geure nezesidadeak erabagitera eta orretarako gauza asko egin beariko ditugu. Orix da guk esan genezakena. Geure gauzak geure tartean, geure indarrakin erabagitera guazela. Orretarako borondatea euki behar da. Borondatea eta eskuarteak beariko ditugu. Al diguna egingo dugu.

Batzeko zabaldu egin bear izaten da. Artzeko lenengo erein egin bear izaten dogu eta gure sail onetan, be, orixe egingo dogu. Lenengo erein, lenen o oñarria sortu batasunaren bidez.

Lagunak topatuko ditugu. Behar ditugun lagunak. Geuk ikusiko dugu zerk palta egiten dauskun eta billatuko dugu bear duguna.

Bein baño geiagotan egon gara pentsatzen nekazariok ainbeste lan egiten dogula eta beste batzuen neurrian ezin gerala bizi. Gure nekazari lanak baño ugariagoak eta irabazpide geiagokoak dirala pabrietako lanak.

Begiratu dagigun pabrika onetan zelan lan egiten dan.

Lan egiten da bakotxak komeni jakozan tresnak erabilia. guk ostera besoakin eta antxiña--antxiñako tresnakin, erramintekin. Pabriketan bakotxak ez dau buruak emotzen dautzana egiten, baizik danen onerako dana. Pabriketan egiten dana saldu egin bear izaten da eta salduarazi izateko bear dan organizaziuan izaten dabe. Gure pabrikak diru edo kapital aundiak behar izaten ditu eta ez daukenian batzuek, beste batzuei, bankuei eskatu. Guk ostera pentsatzen dugu kapitalak ez duasukula paltarik egiten eta geuk daukaguna be iñiri emoten dautzogu.

Guk geure buruak jaso al izateko beste burubide bat artu bear dugu eta auxe da alkartasun eta zosiedade onen bidez lortu gura doguna.

Lana'ri asiera emon dautsenak onetxek dira:

- Vicente Barrutia Zuazubiscar
- Sabino Garay Arregui
- Santiago Arana Ezpeleta
- Luis Gorosabel Velar
- Feliciano Echave Arróyabe
- Dionisio Lazpiur Azcárate
- Jesús Arizmendi Arrieta
- Miguel Lasaga Sologuren
- Pio Garay Echave
- Timoteo Echave Garay
- Félix Gorosabel Velar
- Agustin Gallastegui Lamarin
- Benigno Zuazubiscar Eriz
- Victoriano Echaguibel Urizar
- Martín Bengoa Urrutia
- Pedro Ezpeleta Urquia

Lana'ko agintariak izentatzeko edo Junta Rectora jartzeko, Lana'n sartu diranak eurai ondo eristen dautsenak nombratu bear ditue. Eta orretarako jerri bear dira bederatzi gizon eta izango dira bototik geien daukeank. Botaziño au egiteko bekotxak onetari. Izan onek zosio izateko gertu dagozeneneak izan bearko dabe.

Il onen amaikan, egubakotxean, Cooperativa de San José'ko bigarren pisuan arratsaldeko sei ta erdietan egingo da batzarra eta izentatuko da Junta barria.

Juantakuegaz gañera izentatu bear dira iru, baste iru, kontuak ikusi eta kontuen barri zosiueik emon al izango dautzenak . Ori, be pentsatu eta euki bear da eta izenak, orretarako egokienak eristen dautseguenenak punto bat aurrian jarrita eruan.

Aurrera egiteko Leniz, Arrasate eta Aramayonako nekazariok alkartu.

Lanak besuak zabalik daukaz.

## Proyección laboral y social. Reunión representantes Ulgor. 24 noviembre 1960

Queridos amigos:

1. Estamos viviendo en un momento en el que se está realizando o mejor dicho gestando una gran revolución en la Europa Occidental, más profunda, más rápida y más amplia que las revoluciones que se han conocido hasta el presente, incluida la más feroz y violenta e incluso más ambiciosa que se ha registrado; nos referimos a la revolución rusa de los años 1917 en adelante. No vamos a restar ningún mérito ni vamos a minimizar bajo ningún aspecto a ésta, que espontáneamente recordamos cuando se nos pronuncia el nombre de revolución. A partir de la segunda guerra, tras el experimento del Plan Marshall, y sobre todo, desde el tratado de Roma 1957 y la puesta en marcha del Mercado Común, las ideas que han inspirado esa evolución macroeconómica van teniendo su impacto en todos los planos y aspectos de la vida. Poco después 1958, la zona de libre cambio. Los criterios, las orientaciones, los planes de toda la actividad económico social han variado a partir de las precedentes etapas y los hombres van teniendo ya una experiencia, cuyos resultados les alientan en este nuevo proceso, de las ventajas que tiene el nuevo planteamiento de los problemas. No ha sido poca conquista que cada nación o estado, cuyo ideal antes era bastarse a sí mismo, haya tenido que ver que el camino de su propio engrandecimiento y bienestar es la relación y cooperación con otras naciones y por tanto de la noche a la mañana se hayan vuelto las espaldas a la política autárquica. Los enemigos irreconciliables de ayer son hoy los dos ejes de este movimiento integracionista y el nuevo ensamblaje de intereses va a hacer imposible en el futuro su antagonismo. Pero esta misma idea y orientación de cooperación que embarga a las colectividades macroeconómicas, va también inspirando la actitud de los individuos o de entes menores. Los hombres se necesitan los unos de los otros y los hombres avanzando por el camino de una cooperación leal ganan más que moviéndose cada uno a su aire. En este plano de relaciones individuales aún pesan mucho las posiciones adquiridas, los intereses creados, la historia de relaciones y resultados personales, pero no cabe duda que no tardaremos en ver que los hombres de buena voluntad verán que la fórmula de cooperación y asociación de esfuerzos es el camino mejor para triunfar y satisfacer cada uno sus necesidades. Tendemos a una conjunción de esfuerzos, a una sintonización de intereses, a una planificación de actividades desde abajo hacia arriba. Tiene mucha importancia que reflexionemos un poco sobre la línea que va a seguir la evolución social y económica presente a impulsos de estas nuevas ideas de cooperación o de integración.
2. Un objetivo económico social perseguido por las organizaciones laborales y políticas.

Existe una reivindicación masiva que cada día gravita más claramente sobre la conciencia pública, consistente en modificar la estructura de la población actual: la distribución de la población que más directamente repercute sobre la posibilidad de cada ciudadano es la referente a la actividad: España tiene una población activa de 38 por ciento junto a Alemania con 51 por ciento, o Italia con el 45 y Francia con 48. Es decir que por 38 españoles que trabajan tenemos 62 inactivos. Cada español que trabaja ha de soportar a 1,57 que no trabajan.

La primera fórmula de mejora de la situación es que trabaje más gente, se eleve el porcentaje de la población activa y ello ha de redundar prácticamente en una mejora considerable. Ahora cada dos o tres duros de mejora por hora quedan reducidos a la hora de poder disfrutar del avance en dos terceras partes, por eso de que han de compartir con otros su suerte esa masa de población inactiva.

¿No se explica que prescindiendo de la productividad propiamente dicha nuestro nivel de salarios sea un 28 por ciento más bajo que los de Italia y un 60 por ciento más que los de Francia?.

Pero la cosa no queda en eso. Cabe hacer una segunda consideración sobre la composición de esa población activa. Me refiero a la composición existente dentro de ese grupo de los 38 por ciento de ciudadanos activos, que ejercen una profesión, cobran unos sueldos o tienen unos beneficios. Sobre ese 45 por 100 de Italia, el 48 por 100 de Francia o el 51 por 100 de Alemania.

Aquí ya nos encontramos con otro fenómeno consistente en que los llamaos intermediarios constituyen un porcentaje elevado, que no se cree guarda proporción con las utilidades o servicios efectivos que prestan a la comunidad.

Hoy nos encontramos en toda Europa comenzando por los países comunistas y sus satélites y siguiendo por el resto de Europa Occidental con una reivindicación política, complemento de lo que hemos calificado de reivindicación social. Una meta perseguida por los gobiernos y por las fuerzas políticas de todos los países es la reducción de la plantilla de intermediarios o si se quiere llamar de otra forma la productividad de los servicios. Por un lado tenemos a todos los gobiernos empeñados en la lucha por la estabilización de precios, condición para contener la inflación y mantener por otra parte la convertibilidad de las monedas, fundamento del comercio internacional, de la cooperación a la que vemos se encaminan todos. Para dicha contención de los precios o incluso para soportar una tendencia a la baja sin merma de las fuerzas directa e inmediatamente laborales, se trata a toda costa de reducir a la mínima expresión a los intermediarios.

En esta reducción de los intermediarios o en esta lucha contra su proliferación tenemos en el campo económico dos caminos que se siguen: la creación y funcionamiento de organizaciones comerciales y económicas cada día más voluminosas, que es la reacción contra los intermediarios de arriba abajo mediante la formación de sociedades mercantiles fuertes. Ejemplo: los supermercados y redes comerciales. Y otra reacción desde abajo hacia arriba, que aún es de cuantía menor, pero que sin duda irá a más. Ejemplo: Economatos, cooperativas, etc. .

El hecho que esta batalla está planteada y se van obteniendo resultados. Vamos a señalar algunos casos. En Estados Unidos tenemos ya una tienda por 97 habitantes, junto a Francia con 54 y España con 44.



En Francia hay 22 intermediarios de comercio e industria por cada 100 franceses. En Alemania tal cifra ha disminuido desde 19 por 100 en 1952 al 12 por 100 el año pasado. En Benelux estos intermediarios se han reducido a 9,4 por 100. Todos tenemos noticias del funcionamiento del ya universalmente llamado sistema "camelot", venta de un solo artículo a bajo precio, que invade Europa, la llegada a París de Leclerc que ha puesto a temblar a los tenderos con el comercio que ha abierto en un viejo garage y que en muy poco tiempo su sistema ha llegado a tener desde hace diez años que empezar a trabajar en Bretaña modestísimamente 60 establecimientos fuera de París. Compra en fábricas y vende al público al precio de mayorista con un nivel de precios que es un 20 por 100 inferior al de los detallistas. El hecho es que por lo que fuera en Francia misma, país de tenderos, en expresión inglés entre 1954 y 1958 el número total de tiendas se ha reducido en 34.000 (aún quedan 808.000)

Con los datos precedentes sólo hemos querido llamar la atención sobre un proceso, cuyo objetivo final no es precisamente reemplazarla al intermediario, sino reducir o valorar su papel en los justos términos. Los intermediarios deberán tener en cuenta la posible presión de las circunstancias y la evolución que pueden seguir los asuntos económicos para ocupar el plano que les corresponde, pero con las condiciones que son necesarias para desempeñar su misión con probabilidades de éxito.

3. La fórmula del hombre que quiere triunfar:

No luchar en solitario.

Si cree que vale para defenderse en luchas y empeño solitario, de seguro que llegará mucho más lejos poniendo en juego su capacidad para promover la cooperación de otros, pero no una cooperación circunstancial, sino institucionalizada, de carácter vitalicio. Por otra parte es así como podrá llegar a poder disponer de los elementos adecuados para la economía moderna.

Tengamos en cuenta que cualquier operación del hombre que trabaja, del hombre que vende o actúa de intermediario implica la cooperación de otros, desde el que produce hasta al del que consume. La fórmula de triunfo es la que mejor conjugue a los elementos que intervienen para que cada momento vaya teniendo mejor cooperación. En este sentido juega su papel la honradez, pero también la disponibilidad de otros elementos materiales, que tiene que proporcionarle a uno al fin y al cabo un capital en consonancia con sus pretensiones. Este capital será desde la máquina de escribir, el teléfono, la oficina hasta el auto, el equipo de reparaciones, etc. .

Hoy una realidad económico social al que cada día hay que prestar más atención es eso que llamamos empresa. La empresa es la organización de las fuerzas productivas, mercantiles o de servicios, es la conjunción de iniciativas, actividades o planes. Es la respuesta que se da a sí mismo el hombre que quiere sacar la mayor partida a su propia capacidad y actividad. Esta respuesta es distinta según los casos de cada uno. Pero en definitiva diremos que es lo que siempre resulta cuando un hombre no mediocre pone en juego una actividad con la ambición noble de servirse a sí pero sirviendo a los demás.

Cuando hablamos de la necesidad de empresa es entendiendo por tal en sentido elemental el conjunto de medidas necesarias para que uno sea eslabón de una cadena.

4. Proyección de Ulgor. Talleres Ulgor tienen una conciencia clara de las perspectivas y necesidades del momento presente a este respecto. Talleres Ulgor son una auténtica empresa, en la que la comunidad de intereses no se encierra en un círculo circunscrito a sus edificios ni a los hombres que trabajan en los mismos. Como entidad dedicada a

la producción de bienes, saben que se satisface su objeto, no en el momento que se han terminado de construir unos artefactos, sino cuando esos artículos o esas mercancías han llegado a los usuarios y prestan una utilidad. Es entonces cuando se justifica un precio y una ganancia. Es también entonces cuando se alcanza la frontera exterior de la empresa. Por tanto la producción y la distribución son dos fases de una actividad económica encomendada a una entidad cual es Talleres Ulgor. La producción y la distribución son partes de un conjunto. Implica ese conjunto desde la disponibilidad de materias primeras hasta el transporte y la llegada a manos del usuario. Toda esta actividad a su vez implica un elemento común, que cada día deberá disponerse más sobreabundantemente la financiación.

Por lo que respecta a esta primera fase de este proceso económico o esta actividad que constituye el objeto específico de esta empresa, el problema se ha abordado mediante una asociación de elementos, desde la mano de obras especializada hasta los técnicos, todos los cuales cooperan con el mismo afán y con las mismas posibilidades de triunfo apoyándose los unos en los otros. De esta estructura interna de Ulgor no nos vamos a ocupar. Diremos que el primer paso para esta constitución o fortalecimiento ha sido la asociación de personas, que han puesto en común los resortes personales y económicos individuales. Hoy todos saben que cada uno aisladamente no hubiera podido alcanzar el nivel de satisfacciones que pueden permitirse hoy.

La segunda fase de la empresa, la distribución, deberá ir teniendo cada vez más importancia, en primer lugar por eso mismo que la producción irá en aumento y en segundo lugar porque deberá ir perfeccionándose.

5. La evolución en la distribución. En esta fase de la actividad de Ulgor los representantes son las piezas esenciales y sobre el espíritu y gestión de los mismos se apoyan las posibilidades de venta de las mercancías de Ulgor. A medida que se va normalizando la actividad económica de España irá teniendo mayor importancia la venta y deberá ir prestándonos más interés a este aspecto de la vida de la empresa. Hasta ahora no ha habido problema de clientes. El problema ha sido de producción, pero al pasar de la economía de la producción a la del mercado, el precio, la calidad y la gestión de venta tienen cada día mayor importancia. A esta fase de actividad se ha podido responder hasta el presente con una organización elemental y con una atención personal muy grande de los representantes. Pero llegará un momento en que la atención y las posibilidades personales queden, no digo mermadas, pues la persona y su actividad personal serán la clave, pero sin alcanzar las posibilidades que pudieran ofrecerse en el mercado precisamente porque cada vez tiende a ser la intermediación más estructurada o por lo menos la intermediación organizada, estructurada, diríamos acometida con el impulso, proyección y elementos de empresa irá cubriendo más terreno.

Una actuación prevista, coordinada, planificada y complementada con los recursos adecuados a cada circunstancia, se irá imponiendo, como vemos que van imponiéndose las redes comerciales y las redes comerciales implican una coordinación de elementos que antes podrían haber actuado aisladamente o sin relación.

De lo cual se deduce que siendo necesaria y cada vez más trascendental esta fase de distribución, se deberá seguir una atención grande a la misma y en la misma los que actualmente se mueven deberán tener en cuenta todas las exigencias y fórmulas con las que su actividad pudiera alcanzar el máximo rendimiento y como es natural se deberá montar toda la futura estrategia del mercado a base de esa experiencia, de esas posibilidades que ofrecen los representantes, que si hasta el presente se han podido sentir

interesados y colaboradores de Ulgor en adelante deberán ir tendiendo a ser miembros cada vez más implicados en la vida de Ulgor y Ulgor cada día deberá ir pensando más en estructurar esta fase con el espíritu y principios que le han traído a la vida y por tanto va a ser muy conveniente que estos días de estancia se empapen en esta idea de cooperación, que les induzca a proyectar la propia actividad con la fecundidad que requieren las circunstancias.

6. Posibilidades de realizar esa orientación. Las mejores ideas y los mejores proyectos suelen quedar en el plano del ideal cuando no responden los recursos económicos precisos. ¿Cuántos hombres magníficos en cuanto a su capacidad quedan a medio camino en sus realizaciones por carecer de lo que no puede obtenerse en el plano de los ideales sino hay que conseguirlo por la vida vulgar y trillada del ahorro o captación de capitales ajenos?.

Ulgor ha creado una Caja Laboral mediante la cual va a canalizar la capacidad propia de ahorro y va a captar o atraer también el ahorro de los que le merezcan su confianza. Gracias a este instrumento se espera que a no tardar mucho los recursos estén al límite de la capacidad de dirección de Talleres Ulgor. Por eso se espera que a Ulgor no le ocurra que viendo cual debiera ser la fórmula, quede con ilusiones y obligada a renunciarles por carencia de elementos materiales.

De ahí que tenga tanto interés que los problemas se estudien y se consideren con plena objetividad y los planes se hagan cara a las necesidades en la seguridad de que han de responder los medios para llevarlos a cabo.

En este sentido la posición de Ulgor mirando y midiendo las cosas a plazo discreto creemos que es privilegiada.

Las ambiciones sociales y laborales de Ulgor no van a tener más limitación que el que pudiera imponerles la mezquindad de espíritu, la falta de visión o de energía de sus dirigentes. Si no se cuajan en la realidad las aspiraciones que se han sentido y formulado en su institución será exclusivamente por haber traicionado a aquél espíritu de nacimiento sus promotores. Los objetivos que se han alcanzado para los que directa e inmediatamente han colaborado en la primera fase de la actividad empresarial de Ulgor, han de redundar o han de reiterarse para los que participan en la segunda fase no menos importante de la distribución.

Ha de ser recíproca la correspondencia.

## La cooperación. Reunión de los representantes de Ulgor. 2 de mayo de 1961

Queridos amigos:

La idea y preocupación que ha dominado el nacimiento y desarrollo de esta empresa Ulgor, que hoy da la bienvenida a sus agentes de ventas, ha sido la Cooperación y me han encargado a mi para que os dirija unas breves palabras acerca de la cooperación, que lo hago con mucho gusto después de daros mi más efusiva bienvenida.

La Cooperación es algo con que tropiezo aun sin quererlo. Es como si todas las elucubraciones mías sobre los problemas sociales forzosamente me condujeran a esta meta de la cooperación, en la que desembocan todos los caminos en los que pudiera pensar el hombre que quiere que brille el bienestar y que el bienestar sea, no el privilegio de unos pocos sino patrimonio de todos.

La realidad más consoladora con que tropezamos en el mundo nuestro es encontrarte con el que nos ha precedido, ahora me refiero a nuestra época moderna que arranca de hace siglo y medio, es que nuestra naturaleza de madrastra se ha transformado en verdadera madre gracias a la acción que ha sabido ejercer sobre él la investigación científica y el progreso técnico.

Considero que la característica dominante de nuestro tiempo y el contraste más fuerte de la edad moderna con respecto a épocas pasadas es ésta. La de una naturaleza que hace unos centenares de años apenas era suficiente para mal alimentar a unos cientos de millones de hombres, hoy ofrece posibilidades de sufrir con holgura las necesidades de miles de millones.

Pero tenemos que hacer una observación muy importante. La naturaleza natural sería hoy tan importante como antaño para satisfacer las necesidades del hombre. Esta naturaleza que hoy ha hecho posible esta holgura en la satisfacción de las necesidades humanas es la naturaleza domesticada o civilizada por la acción del hombre. Hoy mismo el trigo abandonado a su propia suerte acabaría en poco tiempo en una hierba que daría una décima parte de fruto que el que da por unidad hoy ... las vacas silvestres ... que en tales acabaría degenerando por su propia suerte los magníficos ejemplares que hoy nos dan promedios de 6 a 8 mil litros de leche al año ... apenas nos darían 1.500 ... los frutales ... otro tanto ... es decir, que suspendida la acción civilizadora que el hombre ejerce mediante la aplicación de sus criterios científicos o técnicos ... la naturaleza volvería a ser una auténtica madrastra impotente para cubrir las necesidades de los hombres. Por eso se ha dicho con razón que la naturaleza del hombre es el artificio.

Ya estoy escuchando lo que algunos de los oyentes dirán por bajo. Que efectivamente el panorama que nos ofrece hoy el mundo no es tan halagüeño como el que hemos pintado, que hoy hay también muchos que carecen de lo necesario ... es verdad. Pero tengamos presente que

el único problema con que tropieza hoy el mundo y que efectivamente llega a temer es el de la superproducción. Hoy si hay quienes carecen de lo necesario o podemos temer que nos vaya a faltar no es más que por culpa del hombre. Ya hemos llegado a lo fundamental.

Aquí esta la clave de todo. Hemos visto que la naturaleza que parecía condicionarnos tan rígidamente la vida, no es tan mezquina y si a pesar de sus posibilidades hoy quienes padecen necesidades hay que atribuir más al hombre que a otra cosa.

Aquí me atrevo ya con una afirmación rotunda, grave y desagradable. El hombre dominado por el instinto de ganar es un producto natural, condenado como tal a ser lo que sería el trigo, la vaca o el árbol frutal abandonado a sus leyes y a su suerte. Mezquino o padraastro.

No quiero significar que el ansia de ganar, el resorte del lucro sea malo o sea innecesario, sino sencillamente que el hombre y el mundo regidos por tal resorte natural no alcanzan las posibilidades que podrían alcanzar. Quedan cortos para lo que pudieran dar de sí. Es decir, el resorte del lucro, el afán de ganar, tiene que estar supeditado a otros valores, a otras metas y solamente cuando se ejercen con esa supeditación es, cuando estos resortes dan buenos resultados, resultados en consonancia con la categoría y dignidad del hombre.

La necesidad y la posibilidad de ganar nunca tiene que ser impedimento para que uno se sitúe en línea de cooperación con los demás, ya que está visto que la unión hace la fuerza y la cooperación es la fórmula mediante la cual en un gesto de adhesión espontánea los hombres se capacitan para empresas y empeños superiores a los límites y capacidad de cada uno.

Para hablar de cooperación y para que esta idea pueda cuajar en los hombres lo fundamental es que se trate de hombres para quienes existen valores superiores a la simple ganancia. Merece la pena de vivir y trabajar por algo más que por ganar, por amontonar posibilidades en manos de uno. La convivencia, la paz, la justicia, la comprensión, la delicadeza, la hermandad, son cosas que hay que buscar y lograr y para lograrlas efectivamente en un mundo de lucha es necesario pensar en otra forma de alinear a los hombres que trabajan y luchan.

Cuando aquí tratamos de cooperación queremos significar esta fórmula de conjugar los esfuerzos humanos en orden a la producción o la obtención de recursos para satisfacer progresivamente las necesidades humanas.

Hoy para producir obteniendo los máximos resultados con el mínimo esfuerzo se impone la división del trabajo. La producción y el consumo se han disociado.

En la empresa moderna, que como tal entendemos nosotros aquella comunidad de hombres capaces de producir, distribuir y prever las necesidades futuras, la primera tarea de producir es tal vez la que menos dificultades pudiera entrañar.

Prácticamente en este aspecto la empresa con relativa facilidad alcanza un gran desarrollo y en el futuro parece va a ser cada vez más fácil a través de los procesos de automatización, que elevará la productividad en términos inverosímiles.

La distribución es una fase necesaria e importante.

Se produce en definitiva para satisfacer unas necesidades justificándose por ello unos beneficios en la primera fase de producción.

Cada día alcanza mayor desarrollo el sector dedicado a la distribución y en esa fase cada día hará falta mayores capitales, más personal y más técnica.

A este propósito se nos ocurre citar que en los pueblos más evolucionados el sector de la población dedicada a la producción tiende a anquilosarse en un porcentaje de la población activa muy rígido y minoritario. Ya en USA los agricultores capaces de alimentar con holgura la población son menos de 10 por 100 y los dedicados a actividades industriales quedan en 29 por 100 sin que haya tendencia a elevación y probabilidades de elevación de este porcentaje.

En cambio el sector de servicios en que tiene su parte el comercio tiende a expansionarse aun cuando en esa expansión no son propiamente las actividades mercantiles las que crecen constantemente.

La otra faceta de la empresa es la previsión. La previsión de las necesidades futuras, la previsión de las evoluciones del mercado. En una economía del mercado, dinámica y ágil la previsión es tarea complicada y difícil y las empresas que quieren sobrevivir han de dar mucha importancia a esta tarea a cuya ejecución han de desplazar el personal más capacitado y apto. La acción previsora que corresponde a lo que denominamos actividad empresarial, cada día requiere mayor atención y debe tratar de realizarse con más amplia perspectiva. Afortunadamente vuestra empresa tiene quienes viven pendientes de esta tarea y tratan de satisfacer este aspecto fundamental del desenvolvimiento de la empresa con mayor margen de previsión.

Un elemento con cuya colaboración entusiasta necesitan contar los empresarios de Ulgor son los agentes de ventas que están en contacto directo y estrecho con el consumidor y por tanto son pieza esencial de la empresa.

Tal vez haya que pensar en vincularlos más estrechamente a la misma aun cuando en este sentido la palabra tienen los agentes. De todas formas es interesante recoger todas las sugerencias y madurar los planes futuros.

Tal vez pudiera tratarse de la cooperación de servicios y distribución con la función específica que se le asigna. Hay que ver previamente la índole de los problemas que pudieran tener en concreto los agentes.

Lo que es indudable es que la unión y la cooperación no trae más que ventajas a costa del sacrificio mínimo de una independencia o autonomía personal discreta.

A través de esta fórmula de ayuda mutua es como tenemos que domesticar al hombre, montar el artificio que le fortalezca y le haga más grato el mundo.

7

## Una experiencia cooperativa

Nos referimos a una Experiencia Cooperativa concreta en espacio, tiempo y campos de actividad si bien en permanente proceso de expansión y desarrollo, que comporta la presencia de valores utilizables en otros contextos económico-sociales y por ello acreedora a una atención nuestra.

## Presupuestos humanos, sociales y económicos

Esta experiencia cooperativa ha presupuesto en su origen y base unos hombres, que a la competencia y anhelos de promoción personal asociaron un espíritu de equipo y unas aspiraciones de promoción comunitaria y han procedido a un armonioso desarrollo de coherente promoción personal y comunitaria mediante una progresiva escalada de objetivos socio-económicos.

Sería difícil precisar objetivamente cual de los dos aspectos y calidad humana, la competencia y capacidad personal de los promotores o su profundo sentido de solidaridad y espíritu de equipo ha podido influir más poderosamente en el desencadenamiento del fenómeno de una Cooperación con su doble vertiente de implicación económica y social en la tarea común. Tanto lo uno como lo otro entraña netos valores humanos, que naturalmente no han podido carecer ni de reflejo y encarnación, social como económica por lo que esta Experiencia bien puede considerarse como expresión genuina de potenciales, que corren el riesgo de quedar inéditos sin una amplia fé en los hombres alentados por una esperanza firme de emancipación y ascensión humana y social.

El hombre más que nace es el que se hace a través de un proceso de relación y experiencia y naturalmente cuando en tal proceso puede explicitar una toma de conciencia objetiva de su condición humana y social dejando constancia de ello en una actuación honrada y leal no solo ha de poder contar con otros sino que necesita poder hacerlo así para realizarse a sí mismo. Los promotores de la Experiencia Cooperativa antes de proceder a una actuación específica cooperativa tuvieron ocasión de acreditar bien su calidad humana en el campo profesional y social, desde modestos puestos de encargados hasta en los cargos de enlaces y jurados de empresa. La Experiencia Cooperativa brota de la convocatoria a un esfuerzo mancomunado protagonizado por quienes habían sabido encarnar lealmente los intereses comunitarios en otros quehaceres precedentes, y por ello acreedores a una correspondencia obvia en el seno de una comunidad humana con una conciencia social discretamente evolucionada.

Con este soporte de valores humanos en juego el factor económico que, por otra parte, tiene incuestionable importancia en la concepción y proyección de una empresa o un plan de desarrollo, constituye un problema soluble en principio por la misma vía de solidaridad por un lado y de seriedad por otro: es decir, se recurre a las posibilidades económicas líquidas o potenciales de cuantos en principio pudieran otorgar su cooperación en el futuro, sin que en el comienzo se les pidiera otro forma de colaboración que la económica líquida o crediticia. No obstante el factor económico que pudiera representar efectiva dificultad en unas iniciativas aisladas u originarias, más adelante al amparo del propio movimiento cooperativo de proyección más amplia o de Créditos Públicos, no debe seguir constituyendo un obstáculo difícil de superar dadas otras garantías humanas, como de hecho acontece hoy.

Referente al factor humano en la promoción cooperativa sí debemos señalar la dificultad real que pudiera representar en tanto subsista una mentalidad totalmente individualista y un espíritu casi exclusivamente crematístico o lucrativo en el ámbito de nuestros elementos formativos y de influencia en las esferas de la conciencia humana y de la opinión pública.

## Otras circunstancias

Concurren algunas circunstancias, que por sí mismas entrañan valores positivos para una experiencia de esta naturaleza en cuanto al espacio en el que tiene lugar la misma. En este espacio, que inicialmente supone la Zona de Mondragón en la que con más intensidad



se ha desarrollado esta experiencia, que constante y sucesivamente ha ido irradiándose en toda su periferia hasta alcanzar el área de empresas o iniciativas moduladas por las normas experimentadas en aquella, acusa una solera industrial y una mentalidad social forjada en las tensiones y luchas sociales más o menos corrientes en zonas industriales. La sensibilidad social y el anhelo de emancipación subyacente en hombres curtidos en el trabajo no exento de servidumbres innecesarias y molestas sintoniza con relativa facilidad con los objetivos entrañables de una promoción socio-económica. Igualmente opinamos que cabe llegar a la misma disposición favorable por la vida de una elevación cultural y formación humanista. De todas formas los protagonistas de esta experiencia han ahondado más su reflexión y compromiso en las facetas positivas de la acción constructiva que demoledora aun cuando la segunda pudiera ser no menos indispensable, para un ordenamiento aceptable de la sociedad.

El tiempo o la coyuntura histórica en cuyos límites tiene lugar, ofrece la característica de que durante su vigencia se ha pasado de un intervencionismo a una liberalización seguida de una auténtica economía de mercado en algunos de los sectores de actividad en el que se ha realizado: no solamente de ámbito nacional sino llegando a vislumbrarse a corto plazo con efectos no exentos de consecuencias en el supuesto de que no se hubiera actuado con previsión y rigor organizativo, de inversión, de técnica y productividad.

En la base de esta Experiencia Cooperativa ha prevalecido una conciencia de la dinámica y progresismo de la empresa moderna tratando de apelar y utilizar los valores humanos y sociales del cooperativismo para encanar realidades económicas fluidas y variables. Tal vez uno de los defectos más notables de nuestro mecanismo jurídico y administrativo un tanto modelado por principios o corrientes de opinión actuales en la época en que se alumbró dicho mecanismo y hoy desfasados, constituya precisamente la ausencia de la conciencia de los elementos y medios que forzosamente requiere la empresa comunitaria en una economía del mercado aun apetecible o cuando menos difícilmente sustituible.

Por lo que se refiere a los campos de actividad deberemos señalar que influyen dos preocupaciones originarias: una, la de no provocar propiamente una competencia empresarial directa procediendo a producir y ofrecer al mercado los mismos productos que los convecinos, es decir, otras empresas ya establecidas: en esta posición influyó el deseo de no exacerbar unas tensiones previsibles bajo otros puntos de vista humanos y sociales en el área de una comunidad necesitada de mantener una convivencia humana no molesta: esta actitud se consolida por un noble impulso juvenil de dar testimonio de capacidad y contribución efectiva a un desarrollo más notable de la región: buena prueba de ello constituyó el hecho de ser pioneros en campos de actividad no exentos de complejidad, como la Electrónica.

Así mismo se polarizó la preocupación al sector de la producción de bienes duraderos y de equipo, si bien posteriormente se ha hecho acto de presencia en el consumo y en la promoción de servicios, de educación y asistencia social, para extenderlo a sectores subdesarrollados como son el campo y la pesca, que actualmente con el ahorro y el crédito cierran el círculo de atenciones.

## Objetivos propuestos

Los hombres con aspiraciones y como tales difíciles de sentirse acomodados en un mundo inacabado y no por ello carente de posibilidades y opciones apetecibles no se concibe que pudieran descansar en objetivos puramente económicos y sus proyecciones organizativas prácticas tratan de acceder a la plataforma económica para con su poyatura proceder a la viabilidad de otras opciones culturales asistenciales desde las de oportunidades de trabajo a las de salud y ocio en proceso progresivo de atenciones.

Como elemento básico de la deseada plataforma económica están las opciones de trabajo equipables en condiciones de más alto rendimiento y humanismo concorde.

La mentalización y animación cooperativa se lleva a efecto con una divulgación clara de la naturaleza de los fenómenos socio-económicos y concretamente de las condiciones y presupuestos de todo desarrollo económico-social. Estos fenómenos no son de tal naturaleza y complejidad que pudiera resistirse a su toma de conciencia una masa medianamente informada o no totalmente desviada de tales objetivos por ideologías alienantes.

La práctica cooperativa conducida con mediano acierto facilita la inteligencia de estos fenómenos y hace viable una objetiva implicación social y económica de los más: la sensibilización participativa debe objetivarse no eximiéndola de los compromisos económicos y por tales debemos entender más que una presencia y acción episódica la permanente actitud de inversión y capitalización, cuya compensación final consiste en que sus protagonistas pueden recurrir y apoyarse en rentas de capital aparte de las de trabajo.

En una sociedad evolucionada y progresiva que, al serlo, necesita mantener vigorosamente un proceso de capitalización la concepción y visión cooperativa del mundo económico comporta el que, a quienes se exige sacrificios hoy se otorgan compensaciones directas mañana, al poder los afectados disfrutar del fruto de renuncias o esfuerzos pasados.

Por otra parte tiene interés vincular las propias posibilidades de hacer más llevadera y apetecible la prestación laboral propia mediante un equipamiento cuyas consecuencias en primera instancia han de poder disfrutar los propios agentes.

Para estimular una tensión cara al desarrollo con implicaciones en la doble vertiente social y económica huelga señalar lo que puede significar una Política Social coherente y sincera: paternalismo e implicación y compromiso se rechazan: seguridad a todo pasto y esfuerzo de superación más o menos permanente desvinculado de posibles compensaciones derivadas de ello no se conciertan: rechazo sistemático del régimen capitalista sin adopción de compromisos de capitalización e inversión y consiguiente implicación societaria compartida en amplia escala incompatibilizan el Desarrollo o la Democratización efectiva de la vida económica y social.

Un ensayo cooperativista. Noviembre 1961

## Reflexiones que se imponen

### Baluartes de justicia

Vamos a comenzar esta reseña invirtiendo el orden de desarrollo esbozado en el encabezamiento. Nos vamos a detener en unas reflexiones antes de llegar a la presentación de las realizaciones. Estas observaciones preliminares nos pondrán en condiciones de percibir el espíritu que anima este ensayo cooperativista.

El movimiento cooperativo debe tener una sustantividad propia y debe inspirarse en auténticas aspiraciones de superación social; debe ser expresión de una vitalidad social. Esta vitalidad requiere más que una aparatosa proclamación de principios y postulados sociales, una proyección práctica de los mismos con participación activa de los miembros de la comunidad.

Deben nacer respondiendo a imperativos de intereses nobles y su desarrollo requiere un clima de afirmación sincera de valores sociales. Debe ser una avanzada de exigencias de justicia social y no un refugio de paternalismos trasnochados y menos de posturas pusilánimes o interesadas de un conservadurismo egoísta.

No se puede llegar al cooperativismo por el camino de la improvisación y precipitación. Donde se echen en olvido los valores indispensables de un buen orden social o se silencien los postulados de la justicia social, carecemos de condiciones y presupuestos previos para el movimiento cooperativo. Podemos profanar el nombre y falsear los conceptos fundamentales en los que se basa este movimiento social.

A los que se dispongan a pensar en soluciones cooperativistas tenemos que exigirles, antes que nada, una aceptación sincera del mensaje social cristiano con todas sus consecuencias.

### La solidaridad que se necesita

Seguimos dejando de lado las realizaciones; éstas han de depender forzosamente de una serie de circunstancias, que lo mismo pueden contribuir por sí mismas a un rápido desarrollo de las obras que constituirse un freno para las mismas, sin que el incremento como el retraso pueden achacarse a nuestra voluntad y espíritu.

Lo que más difícilmente puede disculparnos es la ausencia de un espíritu de superación. La proyección práctica de nuestro sentimiento de justicia o de solidaridad conducen al cooperativismo con muy poco que se cultive. Todos los tiempos son apropiados para este cultivo. No olvidemos que, como se ha dicho acertadamente, el cooperativismo es un sistema y una obra de educación; es una filosofía de la vida, cuyo eje es la solidaridad humana.

El sentimiento de solidaridad, tal vez a impulsos de una necesidad, prende con facilidad en los sectores más modestos y débiles de la sociedad. Esta misma solidaridad implica en primera instancia más limitaciones que posibilidades para la minoría social mejor dotada. Se comprende que para un movimiento que entraña una solidaridad real cueste reclutar personal entre los mejor dotados. Por otra parte, dada la complejidad de la vida moderna en cualquier de los órdenes, se precisa la colaboración de los elementos mejor preparados. En climas de mentalidad capitalista o simplemente individualista el mayor obstáculo para impulsar o simplemente crear un movimiento cooperativo constituye la falta de vigor del sentimiento de solidaridad de los sectores mejor dotados de nuestra sociedad.

Para promover un movimiento cooperativo, que sea fórmula aplicable en los diversos campos de actividad humana, hay que poder disponer de hombres con capacidad y preparación

que, a su vez, sirvan sin aires de superioridad para que otros puedan compartir la responsabilidad y tarea sin complejo de inferioridad.

Hoy los hombres con sensibilidad social y aspiraciones de emancipación económico-social pueden y deben sentirse identificados en la afirmación de los valores sociales e integrados en la aplicación de los mismos en estructura, como la cooperativa, que entrañan unas posibilidades indudables.

El paternalismo, cualquiera que sea su procedencia, es un estado social menos propicio para el cooperativismo. La conciencia de responsabilidad personal, de dignidad y de libertad, constituyen la fuente de las energías cooperativistas junto con el sentimiento de solidaridad.

### Un pueblo emprendedor

El marco del ensayo cooperativista, al que nos referimos, es la villa industrial de Mondragón, emplazada en el vértice de las tres provincias de Alava, Vizcaya y Guipúzcoa, perteneciente a esta última. Actualmente tiene una población de 14.000 habitantes con un censo laboral de 4.500 operarios distribuidos en una veintena de empresas, destacando entre las mismas las cerrajerías con algunas fundiciones, metalurgia en polvo, y transformaciones metálicas, con fabricaciones de muebles metálicos, aparatos domésticos, etc. ...

Es un pueblo con una solera industrial que data de muy antiguo. Ha sido proverbial la fama de sus aceros, hasta el punto de que durante varios siglos disfrutaron de renombre europeo y dió lugar a la aceptación de una leyenda sobre la existencia de minas de acero natural en sus dominios.

En cuanto al aspecto social ha habido de todo en su historia: se han registrado situaciones de lucha y violencia de clases al igual que algunas realizaciones de existencia social modelo, sin que hubieran faltado algunas iniciativas de tipo cooperativista en el sector de consumo. Es indudable el espíritu emprendedor de los mondragoneses, por lo que diversos núcleos urbanos próximos disfrutaban de actividades debidas a la iniciativa de los mondragoneses, como ocurre en Elorrio, Vitoria, Vergara, etc.

Creemos que hoy mismo los ensayos de nuevas estructuras, que se llevan a cabo en Mondragón, han de ejercer notable influencia en toda la región.

### La influencia de un centro

Naturalmente de acuerdo con las previsiones que se deducen de las precedentes indicaciones, este ensayo cooperativista se ha fraguado previamente mediante una acción de divulgación y difusión de la doctrina social bajo diversas formas de apostolado y acción pastoral.

En esta preparación ha representado un papel preponderante un centro de formación profesional y técnica, establecido el año 1943, por iniciativa que fue impulsada por los padres de familia y mereció la colaboración de diversas entidades públicas y privadas, como la Dirección General de Enseñanza Laboral y las empresas, que para proveerse de mano de obra especializada, contribuyeron a su desarrollo. Después de un período, en que dicho centro se desarrolló bajo la tutela jurídica de una asociación, que con la participación de todas las fuerzas vivas se constituyera, se procedió últimamente a la modificación de su régimen, instituyéndose como cooperativa.

Se ha llegado a esta solución una vez que dicho centro ha llegado a constituir una plantilla de profesores, con titulaciones académicas universitarias y de estudios superiores, con dedicación exclusiva a la enseñanza en dicho centro y en número suficiente para proceder a la constitución cooperativa; es una cooperativa cuyos socios individuales son los profesores y

los socios colectivos las diversas entidades que contribuyen con sus aportaciones económicas totalmente desinteresadas, como son las asociaciones, de padres de familia, de exalumnos, de empresas, etc..

El centro, a que aludimos y que depende de la expresada cooperativa de enseñanza, es el denominado, Escuela Profesional de Mondragón de Maestría Industrial, con las ramas de metal, electricidad, química y delineación, de ámbito comarcal; en este centro se han dado y se siguen dando las enseñanzas regladas correspondientes a la Maestría Industrial con validez oficial de estudios propia y las enseñanzas de peritaje industrial, como libre, cuyos alumnos posteriormente han seguido en más de una ocasión su especialización de grado más avanzado y elevado.

Este centro ha tenido sus puertas abiertas para todos los jóvenes ansiosos de superación y ha concedido siempre una importancia adecuada a la formación social. De esta forma, sin pretender propiamente crear o hacer cooperativistas ha contribuido eficazmente al desarrollo de este movimiento mediante la promoción de jóvenes, técnica y socialmente capacitados.

La plantilla de profesores competentes e inquietos y el medio millar de alumnos y alumnas, que reciben una formación integral en este centro constituyen un motivo de fundada esperanza para la renovación social que se anhela y para el futuro del movimiento cooperativo que se extiende. Se vislumbran grandes posibilidades y los espíritus generosos y desinteresados, de los jóvenes, no pueden ser indiferentes ante estas perspectivas.

### Las cooperativas de consumo y de laboradores

La organización de la cooperación de consumo es de mínima complejidad, al propio tiempo es la modalidad que puede servir para llegar a un sector bastante amplio de la población. Por estas razones las cooperativas de consumo pueden servir para que, junto con la solución de algunos problemas económicos, pueda promoverse un entrenamiento y una educación cooperativa en sectores amplios.

En Mondragón, lo mismo que en los pueblos de su comarca, hubo precedentes de cooperativas de consumo inspirados en diversos idearios sociales; no pudieron sobrevivir a la guerra.

El año 1956 se acometió la constitución de la actual cooperativa de consumo, que tiene un almacén central y tres despachos; uno de auto-servicio. Tiene alrededor de 600 socios y sus ventas se aproximan al millón de pesetas mensuales, estando en proceso de expansión, tanto en cuanto a socios como a las ventas.

El sector que últimamente ha acusado la inquietud cooperativa es el campesino; la agricultura de esta comarca tiene dos posibilidades de desarrollo, aparte de las explotaciones forestales, que ya están llegando casi al límite: son los, productos hortícolas y la ganadería. Para ambas producciones existe un mercado de demanda creciente en nuestros propios núcleos urbanos.

Se ha constituido una cooperativa de ámbito comarcal para la comercialización e industrialización de los productos principalmente ganaderos de los campesinos de esta comarca. Bajo la alta dirección de esta entidad están en estudio algunas reformas como establos cooperativos y desde luego la primera tarea impuesta por la expresada cooperativa está emplazada en Mondragón. Actúa en colaboración con las otras cooperativas.

Prescindimos de datos más concretos de esta cooperativa, cuyo programa de acción es amplio y cuyos socios, en número muy limitado hasta el presente, están constituidos por aquellos campesinos que han asimilado fácilmente el interés de una empresa de esta naturaleza y han preferido que su cooperativa cobrara un ritmo de actividad y decisión a tono con las

circunstancias antes de engrosar sus filas con elementos que pueden frenar su vigoroso impulso por no tener una mentalidad ágil.

Consideramos que ciertas realidades serán el más eficaz revulsivo de hombre con demasiado lastre de conservadurismo e individualismo como son hoy los campesinos.

### Cooperativas d producción

La creación de las cooperativas de producción ha sido un paso que se ha dado tras el maduro examen de los problemas que se implican en una empresa moderna. En el caso de Mondragón ha constituido una dificultad la primera decisión de los presuntos cooperativistas de proceder a la producción de artículos distintos de los que producían las empresas emplazadas en la comarca para no plantearles desde el momento de arranque una competencia empresarial.

Después de los pertinentes estudios de mercado, de financiación, etc., se inició el estudio de los Estatutos Sociales y Reglamentos de Régimen Interior; fue el año 1956 cuando se emprendieron las actividades industriales por un grupo reducido con la dirección de cinco técnicos competentes, de forma que desde dichas fechas hasta el presente ha progresado su crecimiento pasando de 10 a 320 socios que hoy constituyen su plantilla de personal.

Con estructura análoga y programa distinto, aunque complementario de la primera cooperativa de producción, se ha constituido otra con posterioridad teniendo en este momento 47 socios en plantilla.

Algunas más han nacido en esta comarca durante este mismo período, habiendo llegado a distinto grado de desarrollo y teniendo sus peculiaridades en cuanto a su estructura y organización. Existen también otros grupos que tienen sus planes en estudio o que incluso han iniciado su gestación.

Nosotros en la presente reseña nos referimos más directamente a las de Mondragón, que parece estar llamada a ejercer una influencia considerable en las líneas de organización de las demás, con las que mantienen relaciones regulares y a cuyo servicio ponen su propia experiencia. De hecho algunas de éstas se han asociado a otras a través de la cooperativa de crédito constituida por el primer grupo. En conjunto, son 12 las entidades legalmente constituidas, con intercambio de experiencias cuando no de servicios formalmente mancomunados, que funcionan en esta comarca.

### La estructura social

Resumiremos las características más importantes de las cooperativas de producción de Mondragón mediante una somera consideración de su:

1. Estructura social,
2. Estructura asistencial,
3. Estructura empresarial, y
4. Estructura de producción.

#### a Estructura social

El número de socios es ilimitado, siendo condiciones necesarias tener 18 años cumplidos y efectuar la aportación individual obligatoria o tener opción a participación de socio cesante.

La cualidad de socio no es transferible. No obstante, los familiares o herederos de los socios hasta segundo grado podrán ser acreedores a los derechos inherentes a sus títulos, si son admitidos como socios por la Junta Rectora.

Las participaciones de los socios, que se dan baja por fallecimiento serán liquidadas según el valor resultante al final del ejercicio anterior. Las de los que cesan por otro motivo podrán sufrir a discreción de la Junta Rectora una deducción del cero al treinta por ciento de su valor real, que pasará a engrosar el fondo de reserva.

Los socios son clasificados profesionalmente con arreglo a sus aptitudes y a la efectiva colaboración laboral en el seno de la entidad. Los coeficientes que se aplican en dicha clasificación, a efectos de abono de los anticipos laborales, son del uno para el peón y tres para el personal de dirección, incluyendo las demás categorías dentro de dicha escala con coeficientes proporcionados a la responsabilidad, complejidad o técnica correspondiente a las valoraciones de sus puestos.

Los socios de la cooperativa deben realizar las mismas aportaciones económicas a su alcance a la medida en que necesita dicha colaboración económica y a las aportaciones se corresponde con 4,5% de interés anual, que puede ser bonificado a tenor de las circunstancias por acuerdo de la Junta General.

En lo que respecta a los anticipos laborales, una vez fijado lo que debe abonarse al peón, a tenor de sus necesidades y del jornal medio de la localidad, se establecen los anticipos laborales de todo el personal dentro de la expresada escala, con los coeficientes estipulados para cada actividad profesional.

Los socios de la cooperativa participan de su régimen social con arreglo a su clasificación profesional y dentro de las mismas. Para votar se proveen de igual número de papeletas al de fracciones utilizadas en la fijación de los coeficientes de la clasificación profesional y las votaciones son secretas.

Los socios participan en los resultados de la cooperativa en proporción a su colaboración efectiva a los fines de la misma equiparando a este objeto las rentas del trabajo y las del capital. El Consejo Social ostenta la representación de los socios cooperadores como trabajadores y tiene carácter de órgano asesor de la Junta Rectora y de la Gerencia, siendo preceptivo su informe en todo lo relativo a prevención de accidentes, seguridad e higiene en el trabajo, previsión social, sistemas de remuneración, trabajo con incentivo, distribución de asignaciones familiares y administración del Fondo de Obras Sociales.

#### **b Estructura asistencial**

La cobertura de los servicios de asistencia para los casos de enfermedad, nupcialidad, natalidad, defunción, auxilios familiares, etc., se halla establecida a través del Servicio de Provisión Social, como Sección Autónoma de la Cooperativa de Crédito Caja Laboral Popular, a la que nos referimos más tarde, y la estructura de estos servicios se ha basado en la máxima responsabilización y autonomía personal al respaldo de la solidaridad humana y cristiana de cada una de las comunidades de trabajo, desempeñando su cometido sin espíritu de lucro.

Cada entidad aporta para cada uno de sus asociados en activo una cuota proporcionada a los anticipos laborales y dicha cuota queda consignada en la Cartilla abierta a nombre de cada cooperador. Los servicios de que es objeto, asistencia por auxilio familiar, enfermedad, etc., son deducidos por sus importes del saldo de cada, cartilla. De esta suerte cada cooperador se convierte en dueño y administrador de su propio fondo de Provisión Social.

Una parte de las aportaciones impuestas en las Cartillas serán detraídas de las mismas cada dos años en concepto de capital cedido a un fondo común y empleada como cuota de solidaridad. Será la que se destine a compensaciones bienales a favor de los socios que hayan sufrido gastos superiores al promedio y a las obras comunes de asistencia. Se aplicará automáticamente, de cada entidad, a los socios beneficiarios de la misma.



La cuota de solidaridad importa en principio el 30% de las aportaciones personales y se elevará automáticamente caso de ser insuficiente para las compensaciones, pudiendo también reducirse si lo justifica sus excedentes, una vez cubiertas las necesidades comunes.

Bienalmente se hará el balance y estado de cuentas del Servicio de Provisión Social y se hallará el gasto medio resultante, en cada entidad, por socio beneficiario. Los socios cuyos gastos reales rebasen el gasto medio serán acreedores a una compensación del 85% de la diferencia existente entre ambos. Este porcentaje de compensación se reducirá hasta el 75% antes de proceder a una modificación de la vigente cuota de solidaridad.

Las prestaciones establecidas son las siguientes:

- Prestaciones compensables
  - Auxilio de enfermedad,
  - Auxilio de nupcialidad, natalidad, defunción
  - Auxilio familiar
- Prestaciones bonificables
  - Auxilio de viudez
  - Auxilio de orfandad
  - Auxilio escolar
  - Auxilio de larga enfermedad o invalidez
  - Auxilio de accidentes
  - Auxilio de vejez
- Prestaciones discrecionales
  - Subvenciones
  - Anticipos sin interés
  - Créditos sociales para la vivienda y la formación profesional
  - Pignoración, canje, o permuta de títulos
  - Pensión complementaria de vejez

Los socios disponen libremente de las prestaciones, pudiendo la Dirección del Servicio poner un límite compensable, a efectos de compensación en determinados casos. Las prestaciones deben acreditarse de forma fehaciente para poder disponer del correspondiente reintegro.

La indemnización para los casos de enfermedad es de 85% de los anticipos laborales después del segundo día de baja justificada, que percibirá el socio en su respectiva cooperativa, con cargo directo, a la misma.

La indemnización de los gastos ocasionados por la asistencia sanitaria en sus diversas modalidades durante la enfermedad oscilará del 75% al 95% de los gastos, según la naturaleza de los mismos y previa justificación, será ejecutado el reintegro con cargo a la Cartilla personal.

Los auxilios de natalidad y nupcialidad consisten en el derecho a una ayuda equivalente a 5 y 10 anticipos laborales, respectivamente. En el caso de defunción equivale a 5 anticipos laborales por el fallecimiento del consorte o descendiente directo del socio.

El auxilio familiar consiste en el derecho a una ayuda mensual equivalente al importe de los puntos que tuviere reconocidos el socio mediante el correspondiente reintegro de la Cartilla personal.

Las prestaciones discrecionales se financian con cargo a los saldos favorables de las Cartillas personales y colectivas y las rentabilidades de las inversiones realizadas por el Servicio de Provisión Social.

Para la financiación de las prestaciones bonificables se dispone de los fondos situados por cada entidad en su respectiva cartilla colectiva abierta en el Servicio de Provisión Social, y la aplicación se realiza mediante las correspondientes transferencias a la Cartilla personal.

#### c Estructura empresarial

Su organismo es el siguiente:

- Junta General de socios
- Junta Rectora, con Consejo de Vigilancia
- Gerencia
- Consejo de Dirección. Consejo Técnico. Consejo Comercial. Consejo Social

La Junta Rectora, el Consejo de Vigilancia y la Gerencia tienen atribuciones y funciones normales en las cooperativas, correspondiendo a la Gerencia las de carácter ejecutivo.

El Consejo de Dirección está constituido por la Gerencia, Los Jefes de División y Jefe Técnico, para estudiar periódicamente de manera conjunta los problemas de la entidad. Este Consejo tiene un carácter puramente asesor, conservando la Gerencia toda liberación de decisión desde el punto de vista ejecutivo.

El Consejo Técnico se halla establecido para tratar de los problemas de calidad y de producción. Está constituido por la Gerencia, el Director Técnico y otros cinco miembros.

El Consejo Comercial está creado para tratar de los diversos problemas de carácter comercial. Se halla constituido por la Gerencia y cuatro miembros de los departamentos comerciales.

Las reuniones de la Asamblea General de Socios tienen lugar una vez al año con carácter ordinario, dentro del primer trimestre y las extraordinarias se convocan por iniciativa de la Junta Rectora o a petición de un tercio de socios.

#### d Estructura de producción

La primera cooperativa de producción, Talleres Ulgor, está orientada prevalentemente a la producción de bienes de consumo duradero y la segunda, Talleres Arrasate, a la de bienes de equipo e inversión.

Talleres Ulgor actualmente tiene el siguiente catálogo de producción:

- Producción de placas rectificadoras de selenio y de columnas rectificadoras de alterna en corriente continua.

Diremos que es la primera empresa productora de semiconductores en España. Es fácil que en la mente y proyección de los promotores y directores de Talleres Ulgor esté previsto el desdoblamiento de la entidad a medida que requiera su desarrollo y desenvolvimiento.

- Producción de aparatos de uso doméstico, que comprende:
  - estufas de petróleo
  - estufas de gas
  - cocinas de gas
  - calentadores de agua a base de gas
  - quemadores de gas de líquidos combustibles para usos industriales y de grandes cocinas a gas para hoteles, restaurantes, colegios, cuarteles, etc.
- Fabricación de piezas de fundición gris para las necesidades interiores y pedidos exteriores.

Talleres Arrasate se ha dedicado en su primer período de funcionamiento a la fabricación de herramental, utillaje y máquinas especiales demandadas por otras cooperativas de producción

asociadas y a la preparación del programa de construcciones mecánicas con las que en breve espera presentarse al mercado.

### El desarrollo

Vamos a consignar algunos de los datos que pueden darnos una somera idea del desarrollo de estas cooperativas de producción de Mondragón en esta su primera etapa de desenvolvimiento.

Talleres Ulgor, cuya marca de mercado es Fagor, iniciaron sus actividades el año 1956.

La evolución ha sido:

Año	Personal activo	Superficie construída	Capital invertido
1956	10	1.200 m <sup>2</sup>	750.000 ptas.
1957	32	1.200 m <sup>2</sup>	6.500.000 ptas.
1958	84	2.800 m <sup>2</sup>	13.000.000 ptas.
1959	153	5.200 m <sup>2</sup>	19.000.000 ptas.
1960	203	7.000 m <sup>2</sup>	30.000.000 ptas.
1961	320	10.600 m <sup>2</sup>	50.000.000 ptas.

Talleres Arrasate, cuya marca del mercado es Taci, dieron comienzo a sus actividades el año 1957.

Su evolución señala los siguientes datos:

año	personal activo	superficie construída	capital invertido
1957	7	320 m <sup>2</sup>	670.000 ptas
1958	18	350 m <sup>2</sup>	1.270.000 ptas
1959	32	500 m <sup>2</sup>	4.400.000 ptas
1960	38	500 m <sup>2</sup>	5.500.000 ptas
1961	47	1.300 m <sup>2</sup>	6.500.000 ptas

Las ventas han seguido en ambas entidades una línea ascendente paralela y en consonancia con el esfuerzo de inversión y de trabajo.

Durante todo este período los socios han puesto a prueba su gran espíritu de trabajo, arrojando un promedio diario de 9 y media y 10 horas.

Ambas entidades, con la colaboración de la Caja Laboral Popular, han hecho previsiones para sus futuras expansiones, a cuyo objeto han procedido a la adquisición, planificación y urbanización de un polígono industrial completo que comprende una superficie de 100.000 m<sup>2</sup> muy bien situados.

El desarrollo de estas entidades ha coincidido con un período de estabilidad de otras empresas e incluso de reducción de plantilla de personal de alguna otra importante, habiendo sido su presencia y actividad un factor de equilibrio muy provechoso a esta comarca y a su mano de obra.

El criterio que ha inspirado alguno de los proyectos expresados ha sido de portar técnica, tanto para evitar la exportación de nuestra mano de obra, como para satisfacer algunas exigencias de nuestra expansión y desarrollo económico. Creemos que se ha logrado a la medida de los deseos. La relación constante que estas entidades mantienen con otras entidades centros de Italia, Alemania, Francia y Bélgica contribuye a que los promotores de estas entidades y sus directivos miren con fundada esperanza al porvenir.

El programa de actividades, que tiene en proyecto para futuras y próximas expansiones es amplio e interesante y es de esperar que se lleve a cabo con precisión dado el elevado clima

de trabajo y colaboración que entre todos los elementos de estas empresas se respira y el temple y la competencia de sus cuadros técnicos y directivos.

Naturalmente dada la inquietud social de los componentes de estas entidades, es de esperar que lleguen a soluciones en consonancia con los principios que profesan en la proyección de gran empresa que persigue este complejo industrial, hoy en desarrollo firme. Es prematuro para comentar las fórmulas que se barajan entre estos cooperativistas para la futura estructura de las diversas comunidades de trabajo.

### La Cooperativa de Crédito

Esta proyección y ensayo cooperativista, como construcción económica, hubiera carecido de un elemento indispensable si no se hubiera previsto y procedido a la organización del crédito y a su disponibilidad. Las cooperativas, en cuanto significan asociación de personas, hubieran podido considerarse como una palanca requiere un apoyo. Esta herramienta y este apoyo sólo pueden proceder de un capital adecuado.

La preparación cooperativista implica un proceso de ahorro y capitalización y si no hay otra forma de proveer las cooperativas, lo cual en nuestro mundo económico capitalista no está aún previsto al menos en la cuantía mínima, indispensable para una promoción cooperativista económica de alguna envergadura.

Por iniciativa de las cooperativas antes descritas se procedió a la constitución de una cooperativa de crédito que en este caso se denominó Caja Laboral Popular cuya finalidad en el artículo 2, de sus Estatutos Sociales, se define diciendo: "*Se constituye Caja Laboral Popular para el servicio financiero, técnico y social de las cooperativas ...*" Este artículo y, por tanto la proyección práctica del mismo, se especifican más en el artículo 3, que dice: "*Para la realización y fomento del crédito cooperativo ...*" facilitará créditos y préstamos a las entidades asociadas y a sus socios ... admitirá imposiciones ... realizará operaciones complementarias que sirvan al crédito cooperativo ... procederá al establecimiento y organización mancomunada de cuantos servicios contribuyan a la cobertura económica de los riesgos o a la reducción de los problemas de seguridad y asistencia social de todos los socios.

Es una entidad de ámbito regional, que inicialmente crean entre cuatro cooperativas y que actualmente constituyen siete con perspectivas de próximos ingresos de otras.

Atendiendo a las necesidades comunes de sus asociados ha estudiado y organizado esta Caja Laboral Popular el Servicio de Provisión Social, con una organización y autonomías administrativa, desempeñando las funciones necesarias para cubrir todas las exigencias y aspiraciones de asistencia, seguridad y previsión social de todos los socios y familiares de los cooperativistas asociados.

Este Servicio de Provisión Social lleva dos años de funcionamiento con una aceptación unánime y con unos resultados esperanzadores. Es indudable que para los cooperativistas que precisan desarrollar sus respectivas entidades y a través de las cuales tienen en los correspondientes patrimonios una cobertura económica, la previsión social ofrece características muy singulares al igual que también desde otro punto de vista de responsabilidad y solvencia personal.

En los apartados precedentes se ha dado alguna idea de la estructura de algunos servicios de este Servicio de Provisión Social, cuyo Reglamento resulta digno de estudio.

Otro servicio, ya organizado por Caja Laboral Popular es el del ahorro e indudablemente en las perspectivas que tiene el imponente y ahorrador en el contexto de Caja Laboral Popular es preciso reconocer que disfruta de unos estímulos, que explican las posibilidades y realidades del ahorro, que superan la previsible en otro supuesto.

Creemos que cuando se acusa la débil capitalización en España, sería necesario considerar y revisar el problema de nuestras estructuras económicas, la adjudicación de las rentabilidades de los capitales invertidos y empleados y las perspectivas reales que tiene ante sí el ahorrador modesto.

Nos podemos preguntar ¿cuál había de ser la verdadera capacidad de ahorro de nuestros hombres cuanto vieran que sus sacrificios sociales van traducándose a su vista y alcance de nuevas iniciativas, en nuevos puestos de trabajo, en el crecimiento y prosperidad de nuestros pueblos, en la resolución de sus problemas más acuciantes?.

Es evidente que hemos de disfrutar de otro clima de orden y hasta de austeridad espontánea cuando se consiga que cada hombre asuma una responsabilidad y tenga una esperanza fundada de bienestar mediante su esfuerzo propio. Pero hay que humanizar el ahorro con todo lo que significa este término como implicación personal en un proceso.

Otro de los servicios que tiene en organización Caja Laboral Popular es el de Promoción empresarial, a cuyo objeto va constituyendo una plantilla de personal propio liberado de las entidades asociadas procediendo a la mancomunación de programas y planes de diversas entidades, que de esta forma han de conjugar las ventajas de empresa grande.

A través de esta entidad existe una unidad de acción y proyección entre las diversas cooperativas, llegándose entre ellas en mayor o menor grado según los casos.

Esperamos que Caja Laboral Popular constituya un buen respaldo para el futuro de estas y otras entidades que vayan constituyendo en toda esta región.

Prescindiendo de datos concretos sobre el movimiento económico de esta cooperativa de crédito, algunos de cuyos resultados está a la vista de todos los que contemplan el panorama de actividad y clima de superación que se percibe en este Mondragón de nuestros días, terminaremos la presente reseña copiando algunas expresiones de presentación empleados en su día por los promotores de Caja Laboral Popular.

*"En realidad somos unas hombres de la calle, decían curtidos en el trabajo, portadores de un mensaje de cooperación. Nuestra primera preocupación constituye el trabajo, ya que depende del trabajo nuestro pan y el de nuestros hijos ... el trabajo y el ahorro son los pilares de nuestro porvenir y, de todas formas, creemos que este espíritu de cooperación con el que nace y al que consagra sus desvelos Caja Laboral Popular puede y debe ser una fórmula y un camino que puede contribuir poderosamente en el momento presente al bienestar humano y prosperidad de nuestros pueblos".*

## La contribución de las Cooperativas Industriales al desarrollo económico-social

Al redactar estas líneas tenemos presentes a las cooperativas industriales del Norte, que han nacido en esta década con conciencia de los presupuestos de la empresa moderna a impulsos de la solidaridad con propósito de promoción económico-social comunitaria. Nuestras reflexiones se han inspirado en las actitudes prevalentes y son objetivas sin que precisamente todas las observaciones fueren de aplicación universal.

La solera y experiencia industrial de las comunidades, en cuyo seno han brotado estas iniciativas, las ha beneficiado, y su asimilación les sirve para planear una promoción más humana y generosa sin detrimento de los objetivos económico-industriales, antes bien acelerando su conquista.

La experiencia y los resultados de estas entidades puede suponer mucho para el alumbramiento y aceptación de presupuestos humanos y económicos más consecuentes con nuestra sensibilidad social y las perspectivas futuras del mundo económico social. La casi totalidad de estas cooperativas industriales del País Vasco están empeñadas con más o menos fortuna en auténticos planes de desarrollo. La creación de empresas cooperativas en lugar de sociedades clásicas debe ser síntoma de progreso y no preludio de recesión económica: tenemos la sensación de que los efectivos cooperativistas están resueltos a dar buen testimonio de ello.

## La mentalidad de desarrollo

La transformación de la mentalidad de los hombres y de las comunidades que lleva consigo el movimiento cooperativo es ya una aportación valiosa al desarrollo económico-social. Observemos que la constitución de una cooperativa de producción ya presupone un espíritu de innovación con una movilización del potencial humano, el cultivo de la capacidad técnica, la adaptación de procedimientos de producción, etc., en amplios contingentes del personal comprometido.

La implicación real del personal en el proceso económico-social de la empresa induce de ordinario una preocupación por la capacitación profesional, máxime cuando la aportación efectiva de cada socio está en función de su aptitud y la democracia administrativa lleva aparejadas opciones constantes de promoción sin encasillamientos más o menos rígidos que pudieran imponerse en otros regímenes de empresa.

Lo social y lo económico son indivisibles y se impone inseparablemente la participación en los resultados y en las cuotas de inversión: el trabajo requiere una instrumentación progresiva para elevar su productividad, y su humanización se presenta asequible en el planteamiento de la empresa cooperativista con la servidumbre sobre el trabajo pasado, con la servidumbre del ahorro y de la capitalización con la consiguiente disciplina y limitación en el consumo. El desahogo queda aplazado a la etapa en la que la incidencia y la acumulación de las rentas de trabajo y de capital en los mismos sujetos haga viable y compatible una satisfacción más holgada de las apetencias sin detener por ello el proceso de desarrollo.

## Otras implicaciones

En la medida que los socios cooperativistas se sienten identificados con la propia empresa y protagonistas de la misma, ciertas resistencias sociales clásicas del personal en otros centros de trabajo se truecan en favorable presión social de la línea de los intereses de mejora de organización y métodos conducentes a resultados generales más favorables. La experiencia demuestra que en las empresas cooperativistas prácticamente no hay más dificultades para progresar en su organización laboral y técnica doméstica que las que pudiera representar la capacidad de su equipo directivo. Tal vez no sea posible que a los mandos, cuando son competentes y saben actuar con la adecuada información, se les presente mejor clima de ejercicio de su autoridad como en estas empresas.

Otro recurso y margen de desarrollo de las empresas modestas es su mancomunación o concentración en las diversas variantes posibles económica o jurídicamente. De ordinario estas posibilidades quedan inéditas mientras una empresa va bien, y, cuando se plantea el problema por las circunstancias que fueren, suele haber dirigentes que por interés personal se resisten a este tipo de procesos por el riesgo de su posición o relevancia personal. En la empresa cooperativa administrada con métodos cooperativos suele ser muy difícil que nadie mantenga posiciones cerradas por interés personal, y, por tanto, bajo este aspecto las empresas cooperativas son singularmente ventajosas para el futuro de la misma. De hecho estamos observando una favorable acogida de las empresas cooperativas cuando existe en sus hombres capacidad para elaborar y proponer buenos planes comunes.

Otro condicionamiento cada día más influyente constituye la evolución y progreso tecnológico, cuyo impacto llega a todos los planos de la actividad humana y afecta a todas las empresas, imponiendo a las mismas medidas de renovación o reconversión constantes. Realmente no son sensibles a estas ondas todos los espíritus con la celeridad deseable: no

obstante el mayor o menor grado de sensibilidad depende no poco del grado de responsabilidad y compromiso de los hombres implicados en la empresa y creemos sinceramente que en las empresas cooperativistas no es más difícil que en otras reaccionar frente a este fenómeno. En primer lugar esta exigencia es algo que debe estar gravitando siempre en el ánimo de quien se preocupa del porvenir de una empresa y las empresas cooperativas deben saber emplear a este objeto unos recursos que efectivamente reserva la buena administración cooperativa: nos referimos a los fondos de reserva y de obras sociales, una de cuyas partes debe estar destinada a la acción formativa, que debe mantenerse dentro y fuera de la empresa. En qué forma mejor empleados que en la puesta a punto del potencial humano y de equipo

La atracción y disponibilidad de recursos económicos extraños no puede ser obstáculo insuperable en quienes son capaces de concebir y proyectar la realización de buenos programas con la solvencia moral y económica, personal y colectiva, como la que efectivamente se da en una empresa cooperativa bien instituída con la aportación del cerebro y brazos, espíritu y corazón de sus componentes. De ordinario los peores impedimentos de desarrollo suelen radicar en los dominios del espíritu.

### Mancomunaciones efectivas

Todas estas cooperativas industriales van avanzando por el camino de la mancomunación: unas han llegado a fórmulas de aplicación interesantes y otras consideran a la experiencia y realizaciones de las primeras como una meta hacia la que hay que ordena los esfuerzos. La mancomunación, sin renuncia a la propia personalidad, encuentra buena expresión en una interdependencia concertada sobre normas concretas de transferencia de recursos económicos, humanos y las consiguientes compensaciones interempresariales, con desarrollos comunes que pueden seguir la línea de la complementariedad económica o de producción según los casos.

Nuestra legislación cooperativa vigente acusa uno de sus mayores defectos en la regulación de las fórmulas de asociación de segundo o tercer grado. Estas empresas cooperativas han subsanado este defecto mediante un estudio atento y profundo de las realidades empresariales para la inspiración de fórmulas muy concretas de aplicación en orden a una potenciación respectiva y comunitaria.

Tenemos que registrar en el haber de estas empresas su espíritu de superación, la apertura y la inquietud constantes para sacar todo el posible provecho de una experiencia. Se seguirá avanzando por este camino a tenor de las circunstancias.

La mancomunación más visible y de efectos inmediatos ha sido la de las prestaciones de asistencia, previsión y seguridad social mediante la institucionalización común de su régimen y administración en un sistema totalmente coherente con los principios y estructura cooperativista y mutualista sobre la base de una consistente reponsabilización personal y cobertura comunitaria ágil y efectiva. Ha sido de gran aceptación el plan y sus resultados son esperanzadores bajo todos los aspectos humanos y económicos.

La adscripción de nuevos socios previos los trámites de toda índole, la medicina de empresa entendida en un sentido amplio, la valoración de los puestos de trabajo, el asesoramiento jurídico y administrativo, la mecanización de la administración, la armonización y conjunción de los planes financieros, los planes de promoción y formación profesional ordinaria e intensiva son servicios mancomunados y realidades comunes en las que los pasos dados son irreversibles por el espíritu que las inspira y los desarrolla.



## Una previsión de largo alcance

Tal vez para unas empresas modestas con grandes ambiciones de desarrollo como son las empresas cooperativas, la medida más oportuna y de más largo alcance haya sido la organización comunitaria del crédito cooperativo. La constitución de una entidad común, con nombre propio y una administración de garantía, les ha abierto paso a una amplia cooperación de toda la comunidad y mediante el desarrollo de esta entidad cabe que puedan poner en juego recursos financieros amplios en la medida que sean acreedores a los mismos por su seriedad y dinamismo empresarial. Esta entidad tiene oficinas en toda la región, y ha nacido y se ha presentado con un sólido fundamento de aportaciones económicas e implicaciones patrimoniales de las entidades constituyentes, en lo que los promotores no han regateado nada aceptando desprenderse primero de lo que fuere necesario para nunca defraudar a terceros.

Esta entidad ha autolimitado su campo tanto para que fuere más eficiente su colaboración como para que fuera compatible su función con la de otras instituciones financieras, puesto que las guerras en este sector resultan funestas para todos, mientras que cabe poner en juego muchas colaboraciones valiosas para bien de todos.

Un movimiento cooperativo que no movilizara el ahorro sería tan ineficaz como unos empresarios que fueren incapaces de gobernar, concentrar y hacer actuar al trabajo. Unos cooperativistas que no tuvieran conciencia de la necesidad de reforzar la autofinanciación de sus empresas serían unos ingenuos o unos ineptos que quedarían arrumbados en sus actividades a sectores muy limitados. La previsión y la organización de los servicios financieros y económicos mediante providencias propias es algo indispensable para unas estructuras y empresas, como las cooperativistas, que no quieren vivir con hipotecas peligrosas.

El incremento de las tasas de ahorro en las zonas y pueblos en los que actúan las empresas cooperativas es de por sí una contribución al desarrollo acreedor al mejor reconocimiento del interés de un movimiento en la presente coyuntura.

En algunas de estas zonas en las que existen empresas cooperativas pujantes en crecimiento ininterrumpido, algunos les atribuyen unos beneficios extraordinarios para explicar su expansión. Naturalmente una empresa cooperativista bien planteada y dirigida debe obtener beneficios, máxime teniendo en cuenta el nivel de sus anticipos en perfecta solidaridad con el nivel salarial de la zona y sin "gajes" de sus directores y otras detracciones o participaciones más o menos justificadas. Lo que ocurre en estas empresas y en estas comunidades es que se vive austeramente, se ahorra mucho y se invierte más. Los cooperativistas que conocemos están empeñados en un proceso de ahorro y de inversión más que en un sector de beneficios fáciles y extraordinarios.

Los pueblos al igual que los árboles crecen vigorosos y sólidos cuando echan raíces hondas: las raíces ocultas de una comunidad son las inversiones bien realizadas.

Ha sido afortunado este maridaje del trabajo y del ahorro y el puente que mediante una institución se ha establecido para comunicar y transferir recursos disponibles de unas generaciones, de unos sectores y de unos pueblos hacia otros sin intermediaciones que atenuen la responsabilidad y el compromiso de unos y otros. Si precisamente el concepto de desarrollo significa a floración y promoción progresiva de nuevos recursos y posibilidades, diremos que las empresas cooperativas actuando de esta forma y apelando directamente a los sentimientos solidarios de toda la comunidad han dado un paso firme a su favor. Por lo demás a ningún observador perspicaz se le escapa las diversas resonancias y respuestas que se pueden obtener mediante criterios administrativos paternalistas, capitalistas o sociales en cuanto se trata de dirigirse a un campo tan especial como el del ahorro popular.

Haría falta que la legislación cooperativa se adecuara a las exigencias de la vitalidad a la iniciativa y a la confianza que requiere un proceso orgánico de asociación y desarrollo en un mundo evolutivo.

### Otras vertientes

La vitalicia complejidad humana y su reconocimiento nos lleva de la mano a ponderar múltiples aspectos de la organización de una empresa que presuma de ser acreedora a una espontánea y generosa colaboración de sus hombres. La despensa más o menos nutrida no satisface los anhelos del hombre que se encuentra en una empresa. Las compensaciones que realmente pueden hacer interesante una colaboración presente no se ciñen al nivel salarial, máxime cuando sus perceptores corren el riesgo de tener que estar a expensas ajenas o a merced exclusivamente de las rentas del trabajo, pudiendo tener otras opciones de bienes capaces de reproducirse, como son las que se constituyen en capital o aquellas otras que contribuyen a hacer asequible una mayor cultura, capacidad profesional, etc...

Las empresas cooperativas están dando otro giro a las apetencias del trabajo, y los socios de las que se instituyeron a primera hora van constatando por sí mismos las ventajas de tener participación económica, ser titulares de una propiedad, hacer viable la percepción de rentas de capital, que no tardan en hacerse sensibles si han sido capaces de mantener unas tasas elevadas de inversión, que es lo mismo que decir de ahorro.

Las posibilidades financieras a que daría lugar en nuestras empresas la aportación de sus trabajadores, siempre que una administración transparente les hiciera acreedores a tal voto de sus colaboradores de confianza, son superiores a las que de ordinario pueden sobrevenir de una autofinanciación procedente de sus titulares en exclusiva, que cada día irá tropezando con más dificultades, entre otras cosas por la conciencia y sensibilidad de los mismos trabajadores.

No puede implantarse una política empresarial, idónea y acreedora a la promoción de una base tan amplia de colaboración, sin una profunda revisión de las actuales posiciones mentales y administrativas tanto de los empresarios como de los trabajadores, pero no cabe duda que contemplando un amplio horizonte y queriendo actuar a plazo medio o largo, merecería la pena de adoptar las medidas conducentes a tal transformación. Sin duda alguna nuestra región y sus empresas saldrían ganando, lo cual quiere decir que los verdaderos empresarios tampoco perderían y el mundo de trabajo acusaría el impacto de una nueva esperanza.

Sobre la preocupación de elevación del nivel profesional y cultural de las empresas cooperativas hay muchos testimonios fehacientes tanto en su régimen doméstico como en su acción exterior. En su régimen doméstico señalaremos como botón de muestra el que en no pocas de estas empresas hayan sustituido la clásica categoría de "antigüedad" por la aplicación normalizada de "opciones de promoción", con acceso a cursos o cursillos apropiados de capacitación o reconversión organizados de forma regular y las consiguientes modificaciones y mejoras en los puestos de trabajo. Hacia el exterior es de dominio público la atención preferente en el destino de sus fondos de obras sociales o de educación con la promoción de instituciones o actividades formativas consecuentes.

### Las posiciones de las empresas cooperativas

Existe una dispersión y una variedad en las iniciativas cooperativas hasta el presente, que hubiera podido paliarse de haber existido unas organizaciones e instituciones acreedoras a la confianza de los promotores cooperativistas previamente: unas veces la horfandad en que se ha encontrado y otras la ineficacia o falta de visión conjunta de paternalismo periféricos o

ciertos personalismos han contribuido a una floración un poco desconcertada de iniciativas. Un movimiento que cuenta con escasos recursos humanos o económicos en origen tenía que haber buscado la fortaleza de una acción conjuntada o conjugable.

Esta dispersión originaria puede no ser un mal radical si las empresas cooperativas de cada sector se mueven con inteligencia y tratan de llegar a un entendimiento cada vez mayor. Creemos que cada día es mayor la comunicación y el intercambio y la conciencia de responsabilidad de sus dirigentes acelerarán el proceso de coordinación y actividad común. El ejemplo de los más potentes ha de servir de pauta y además los servicios establecidos en común constituyen una experiencia aleccionadora, cuyos frutos hemos de esperar.

## La Paz Social

"De nada sirve llamar a la paz, si uno no se esfuerza por hacer desaparecer la miseria" se ha dicho con mucha razón. Pero al referirnos a la miseria no debemos olvidar que la más funesta entre nosotros es la determinada por la ausencia o debilidad de virtudes humanas y sociales. Los recursos más fecundos y los resortes más poderosos se utilizan a medio rendimiento simplemente por defecto de nuestras estructuras humanas. Todos podemos ahorrar más, máxime si ahorrar es una necesidad o responde a unas expectativas apetecibles: todos podemos trabajar mejor y así lo haremos si para ello se ponen en movimiento otros resortes íntimos: cabe un mayor grado de iniciativa en una comunidad cuando en la misma se abre para todos el abanico de las opciones.

"Las empresas cooperativas actúan como auténtico fermento de incitación social constructiva allí donde se constituyen con la madurez humana precisa y con comprobada sensibilidad y solidaridad de los dirigentes. La disciplina es rigurosa y espontánea, la dirección no se gasta en corregir resistencias sistemáticas internas, los índices de productividad están en consonancia con la capacidad y esfuerzo de todos los colaboradores. Las cooperativas industriales dan evidentes signos de que el progreso social y la promoción honradamente buscada son el mejor camino de auténtica pacificación social.

En la mente de los cooperativistas está la idea de que la sociedad futura ha de ser probablemente pluralista en todos los órdenes y también en el económico: se conjugará y se concertará la economía pública y privada, el mercado y la planificación, las entidades de signo paternalista, capitalista o social: cada coyuntura, la naturaleza de cada actividad, el nivel de evolución y desarrollo de cada comunidad, requerirán un tratamiento prevalente pero no exclusivo si efectivamente creemos y queremos al hombre, a su libertad, a la justicia y a la democracia.

Las empresas cooperativas se han instituido porque no se quieren rendir a la inercia social y menos aceptar un "statu quo" contrario a las exigencias evolutivas y variables de una comunidad viva. Las incomodidades que hayan podido originar con su despliegue y métodos deben dar lugar a una profunda revisión de nuestra mentalidad y de nuestras organizaciones actuales y creemos que toda empresa debe estar en esa línea de examen si quiere sobrevivir. Necesitamos una convivencia estimulante. Esto es una nota del mensaje cooperativista.

## Hombres

Si nos viéramos precisados a expresar en una sola palabra la aportación más positiva de las empresas cooperativas al desarrollo en la presente coyuntura, diríamos sin vacilación que son los Hombres.

Todas las comunidades adolecen de falta de hombres y la preparación y puesta a punto de hombres, sobre todo de los que son capaces de gestión es lo más apetecible para la promoción de las mismas.

Las Escuelas y las Universidades pueden hacer una labor indispensable, pero el adiestramiento y la capacitación práctica para la gestión de ordinario requiere el complemento de formación asequible en las propias actividades. Las empresas cooperativas por el simple hecho de que por su estructura, por el juego de la democracia administrativa, ofrecen constantemente más opciones que otras entidades más o menos estratificadas, son centros de capacitación y adiestramiento de numerosos hombres.

Las empresas cooperativas no nacen por designios y voluntad de un hombre: de ordinario en su origen y base encontramos auténticos equipos de hombres y su crecimiento y expansión es tanto más afortunada cuanto mayor movilización efectúen en su seno. En definitiva quien quisiera ponderar el peso específico de las empresas cooperativas por el volumen de sus inversiones o ventas actuales podría equivocarse, ya que el exponente de su fuerza y la base de su futuro despliegue es el potencial humano en constante cultivo, con una movilidad horizontal y vertical.

10

Concepto y estructura de la empresa. Nvbre. 1964

## La empresa

1. La promoción de bienes y servicios interesantes para la satisfacción de las necesidades humanas se realiza regularmente ejecutando planes concebidos y proyectados por personas o instituciones mediante una organización que hace viable la colaboración personal y económica de quienes acceden a la convocatoria y opción implicadas en tal iniciativa. Llamamos empresa a tal organización y convocatoria.
2. La satisfacción progresiva de las necesidades humanas, la existencia de recursos disponibles o las opciones de promoción deben tener eco en el seno de una comunidad con vitalidad con el consiguiente despliegue de iniciativas. La conciencia pública y las disposiciones legales velarán para que la estructura y condiciones en que se lleven a efecto las iniciativas promotoras sean idóneas a las exigencias de la dignidad humana y del bien común. La empresa se desenvuelve en un marco institucional evolutivo.
3. En la institución de una empresa, que implica la concurrencia de diversos factores, como son el trabajo, el capital y la gestión, deben quedar bien consignados los respectivos regímenes de estos factores para que la colaboración de todos cuantos han de estar interesados en su promoción sea espontánea y generosa y su conjunción se traduzca en una auténtica comunidad de trabajo y aspiraciones con las correspondientes compensaciones equitativas. Cualquiera que sea la modalidad jurídica que revista la empresa, es hoy preciso un juego limpio y los promotores de una empresa deben tener bien previsto el adecuado régimen de cada uno de los factores que precisan para su desarrollo. Nuestro nivel de cultura y convivencia social requiere esta política social bien definida.

## Los factores: el trabajo, su régimen

1. En la concurrencia de los diversos factores que constituyen la empresa, el trabajo tiene una primacía bien justificada. El hombre transforma y hace fecunda la naturaleza mediante su trabajo, y el trabajo es el mejor patrimonio que tiene una comunidad. La prestación del trabajo constituye bajo otro aspecto un verdadero testimonio social hacia los demás miembros de la comunidad, haciendo posible con ello tanto la satisfacción de las aspiraciones personales como la promoción del bien común.
2. El trabajo en el seno de una empresa entraña una servidumbre de disciplina y de solidaridad, debiendo llevarse a efecto su prestación con las limitaciones que impone el equipo y debiendo compartir sus resultados a una con otros colaboradores en proporciones atemperadas por los imperativos de una comunidad, en cuyo marco las compensaciones se justifican por motivos metaeconómicos.
3. El trabajo es el recurso con el que ha dotado al hombre la providencia para que mediante su prestación provea a sus necesidades, y por tanto las rentas a que le hacen acreedor a su prestatario deben ser adecuadas para cubrir las necesidades con la holgura y dignidad que se precisa en cada etapa o paso del desarrollo económico y social. Su cuantía concreta por lo que se refiere al mínimo vital debe estar determinado en amplia escala social en función de otros presupuestos del desarrollo económico, demográfico y social. Una vez asegurado dicho nivel, la cuantía de las rentas de trabajo aplicables en cada empresa es cuestión a resolver teniendo en cuenta su régimen económico, jurídico y posibilidades concretas con que cuenta, dados los diversos supuestos de estabilización, desarrollo o transformación de la entidad.

4. El régimen laboral de una empresa ha de precisar la escala de solidaridad aplicable en su seno al igual que los criterios de valoración de los puestos de trabajo y las condiciones de promoción de todos los colaboradores.

El ejercicio de la autoridad y la índole de la disciplina laboral van implícitas en la estructura jurídica que se hubiera adoptado.

### El Capital y su régimen

1. Las prestaciones económicas, el capital que precisa la empresa, puede ser de la más diversa procedencia: los propios promotores y colaboradores directos, instituciones de crédito, los excedentes destinados a autofinanciación, etc. . La posibilidad de conjugar cada vez mayores porcentajes de tales recursos económicos contribuye al incremento de rendimientos del trabajo y por consiguiente a la elevación de los índices de productividad.
2. El régimen económico que se adopte ha de ser idóneo para asegurar un aprovisionamiento suficiente de recursos en cada etapa de desarrollo de la empresa. El marco institucional en que se inserta la empresa condiciona no poco su desenvolvimiento económico: el desarrollo y la administración del crédito público puede contribuir mucho a la liberación de la inevitable servidumbre económica que modela la estructura de la empresa. En definitiva son las rentas a que aspira la estructura de la empresa. En definitiva son las rentas a que aspira el capital el problema central del régimen económico y su cuantía depende de los imperativos de una equilibrada compensación de sacrificios pasados y presentes, siendo interesante mantener en el seno de una comunidad sana una adecuada propensión al ahorro y capitalización para poder mantener el ritmo de desarrollo y progreso demandados por el crecimiento demográfico y evolución de las aspiraciones humanas. La fijación de las rentas mínimas es cuestión pendiente de determinación de la política económica imperante en una colectividad.
3. El hombre que sustrae al consumo determinados bienes disponibles lo hace pensando en la expectativa de sus rentas y utilidad futura para lo que opta por transformarlos en capital, cuya aplicación práctica se lleva a cabo en diversas condiciones de riesgo, de gestión, o coyuntura de resultados.

El régimen económico debe consignar las oportunidades que pueden disfrutar los propios colaboradores directos de la empresa al igual que las opciones que se ofrecen a otros extraños. Es recomendable que los colaboradores directos tengan opciones de rescate de los capitales invertidos en la empresa durante el período de su vida activa en el seno de la misma. Esta opción no debe quedar condicionada en cuanto al disfrute de los pertinentes derechos sociales.

4. Admitida la distinción entre las rentas fijas y mínimas y las rentas variables de las aportaciones económicas comprometidas en una empresa, aquellas deben fijarse a la vista de la política económica vigente y la rentabilidad media de los valores, y las segundas pueden ser objeto de convenios privados consignados en la institución de la empresa con plazos y demás condiciones de aplicación aceptados por todos los que comparten el esfuerzo común, en consonancia con la estructura jurídica adoptada para la entidad. Será preciso dejar bien consignadas a este respecto las reglas de juego pertinentes: un punto de referencia para la ponderación de las rentas del capital -trabajo fósil- ha de ser siempre la consideración de las rentas de trabajo que se adoptaren.

5. Un aspecto de singular importancia en la fijación del régimen económico ha de ser la política a seguir en orden a las tasas de inversión y el desarrollo futuro de la empresa. Cualquiera que sea el origen de estas tasas de inversión, autofinanciación u otros aprovisionamientos, su índole y nivel son elementos esenciales en la vida de la empresa y de la suerte de cuantos comparten su suerte.

En este punto adquiere singular relieve la naturaleza jurídica, de la empresa: la atribución de responsabilidades y la implicación financiera deberá estar en consonancia con los derechos sociales reconocidos a los colaboradores de la misma.

6. Igualmente deberán quedar claramente consignados el plan de reservas, de fondos de obras sociales, su futura adjudicación y administración y demás extremos que contribuyan a que cada uno de los miembros y colaboradores de la empresa conozca perfectamente sus derechos.

En todas estas precisiones puede haber un aspecto imprevisible variable, pero ello no debe ser obstáculo para estatuir lo constante.

### La gestión y su régimen

1. La gestión es el trabajo dedicado a la promoción de la empresa tras su concepción y proyección. De ordinario toda empresa entraña en su origen una iniciativa de esta calificación y para sobrevivir en las variables condiciones técnicas y económicas precisa de la misma: es el alma de la empresa.
2. La gestión no necesita ser incumbencia exclusiva de ninguna persona o conjunto de personas: en la dinámica actual cabe que tenga continuidad en una institución bien configurada sin exclusivismos personales encomendada simplemente a la capacidad superior comprobada de quienes ejercen unas opciones al respaldo de un adecuado estatuto jurídico. Si se dieran otras circunstancias o motivos que realmente pudieran hacer acreedores a determinadas personas al ejercicio de esta actividad y responsabilidad, deben quedar bien consignados tales motivos para que todos los colaboradores tengan conciencia clara de sus obligaciones y derechos. No se debe olvidar que todos los miembros de una empresa tienen en su seno mucho que ganar o perder y cabe confiar en que en la mayoría ha de poder prevalecer la sensatez y el buen juicio, de forma que con la institucionalización de la gestión no pueden sufrir quebranto los derechos de los más.
3. La gestión no se ejerce a través de los diversos órganos que se establecen en el seno de la empresa para el encauzamiento y resolución de los diversos problemas que concurren en la misma.

El organigrama de la empresa debe quedar bien definido y cabe prever su evolución y desarrollo en consonancia con el medio ambiente, las perspectivas y resultados internos.

Caben distinguir funciones y atribuciones directivas, técnicas sociales y en consonancia con las mismas la empresa debe tener órganos apropiados de aplicación con la autonomía que requiere la naturaleza de las cuestiones.

4. Los relevos y las sustituciones en las funciones directivas han de estar previstos y a poder ser fijados los cauces de acción de los interesados para ejercer sus respectivos derechos en orden a estas facultades.

Las funciones técnicas requieren una autonomía que debe quedar provista en términos y escala adecuados para poder medir las consecuencias de su aplicación, que de ordinario requieren amplio margen.



Los problemas humanos y las aspiraciones metaeconómicas de los colaboradores interesa que tengan su cauce de expresión dependiendo no poco de ello el que se vaya fraguando como verdadera comunidad una empresa:

5. A la hora de establecer el régimen de gestión será interesante distinguir la vertiente social de la estructura de la empresa, que ha de servir para poder integrar a los colaboradores en la misma. Bajo esta vertiente social, la empresa se instituye mediante el establecimiento de sus altos órganos directivos. Al contemplar la otra vertiente ejecutiva, la que mira por la aplicación de las normas y desarrollo del programa, es preciso reconocer que en su configuración, debe prevalecer el aspecto técnico y su línea fundamental de estructura puede ser la vertical, que, después de haber aplicado en la social una proyección democrática, cabe que sea más exigente y rígida.

La gestión se mide por los resultados, si bien los que se deben tomar en consideración a la hora de establecer su balance definitivo han de ser no sólo los económicos, sino también los sociales y humanos.

6. La gestión, como también los otros factores de la empresa, pueden dar lugar a conflictos o a ciertas incompatibilidades: no estará de más que la institución de la empresa prevea estos casos y provea a su funcionamiento con la creación o aceptación de órganos de conciliación y arbitraje de la más variada gama en el marco de las disposiciones generales existentes. Si la empresa se afirma como comunidad de trabajo e intereses no será difícil que mediante estas provisiones propias satisfaga sus necesidades domésticas.

### La empresa, objetivo permanente

1. Subrayamos el hecho de que la empresa es un ente singular en permanente proceso evolutivo y necesitado por ello de la atención de sus promotores con carácter permanente: necesita renacer y revitalizarse en cada momento debido a las inevitables consecuencias del despliegue tecnológico y económico de nuestro mundo.
2. Las facultades previsoras del hombre tienen plena aplicación en la proyección y asistencia de la empresa. Su institucionalización y madurez debe entrañar la posibilidad de aplicar una planificación previsoras y ordenadora de forma que sus líneas generales de desarrollo debe haberlas previsto y provisto la capacidad gestora de sus promotores. Nada sirve tanto para poner a prueba la capacidad gestora de los promotores que su potencia ordenadora.

En una comunidad evolucionada como la nuestra cabe proveer al campo de las iniciativas necesarias para el bienestar social y económico por la acción de quienes sean capaces de actuar con el nivel de competencia técnica y moral que haga innecesario sacrificar otros valores en aras de las ventajas de desarrollo económico. La dirección de las empresas debe poder responder a exigencias cada día más refinadas de los colaboradores y de la propia comunidad.

3. Una exigencia mínima que cabe imponer a los gestores es la de programar y planificar las actividades de cada ejercicio de forma que a lo largo del mismo pueda mantenerse una estabilidad económica y social y aprovechar las ventajas de una previsión mínima.

La convocatoria a la colaboración requiere un mínimo de garantía y seriedad por parte de sus autores.

Podemos confiar en que a promotores competentes y responsables siempre sabrán corresponderles los colaboradores indispensables.

La convocatoria y opciones de unos han de ser el tono de la respuesta y colaboración que se exige a otros.

## Aplicaciones prácticas

### Observaciones previas

Una comunidad evolucionada, que aspire a tener estructuras concordes con la dignidad humana y el bien común en la promoción de un desarrollo económico vigoroso, debe tratar de que su progresivo nivel de vida se financie con rentas de trabajo y capital. Esto quiere decir, que todos los componentes de tal comunidad deben tener opción y hasta deber de contribuir al proceso de capitalización, no menos que a la prestación de su capacidad laboral. En este caso se deberá tender a que la riqueza creada esté equitativamente distribuída sin excesivas polarizaciones en determinadas personas o clases.

Si pretendemos que un sector amplio tenga que financiar sus aspiraciones de mejora exclusivamente con rentas de trabajo, pudiendo hacerlo con las de capital y trabajo, nos encontraremos con que es inevitable la presión excesiva de dicho sector, con disponibilidad exclusiva de rentas de trabajo, para mantener un desarrollo progresivo con una estabilidad monetaria. Es interesante que todos nos familiaricemos con las tareas de inversión y con sus exigencias como nos hemos hecho a otros conceptos de salario decoroso, máxime cuando la vida económica requiere la colaboración generosa de todos.

Las tasas de inversión, que necesitan nutrirse prácticamente con el esfuerzo de los componentes de la empresa, requieren que se establezca una política clara sobre su titularidad y rentabilidad y por tanto que se emprenda una administración que haga juego limpio.

Son variados los elementos constituyentes de lo que denominamos mínimo decoroso y susceptibles de aplicaciones programadas con orden y previsión. Hay exigencias inaplazables, que deben cubrirse inmediatamente con rentas de trabajo, y otras que pueden satisfacerse cuando las rentas de capital incidan con las primeras y amplíen por consiguiente las disponibilidades del trabajador. Por eso, es algo que se impone el desdoblamiento del salario en anticipo para el consumo y tasa de inversión, cubriendo bajo ambas modalidades el módulo que se asigne a las rentas del trabajo como una participación justa y equitativa en los resultados imputables a este factor.

La aplicación práctica de esta consideración con el trabajo exigirá una atenuación o modificación del contrato clásico de trabajo mediante la negociación colectiva y la adopción de las providencias administrativas para su realización, que sin duda determinarán la institucionalización de la comunidad laboral a efectos jurídicos y económicos inseparables de la promoción de un patrimonio colectivo de nueva significación. Lo mismo la constitución del patrimonio laboral como su administración lleva consigo un encuadramiento de los trabajadores para ejercer sus derechos. El trabajador que hasta el presente ha encontrado su defensa a efectos reivindicativos en la asociación, debe proseguir adelante afianzando su posición con una implicación consciente y programada en la vida económica, en la que no sólo debe mover bienes de consumo sino también de producción.

Dando por supuesto que una fórmula de solución radical es la de la cooperación, que tiene su legislación específica para cuantos opten por desarrollar sus iniciativas a su amparo, sin que esta Ponencia necesite determinarse sobre su oportunidad e interés, contemplamos la realidad presente de una política económica que sanciona diversas modalidades de institución de empresas, interesadas todas en un verdadero desarrollo económico, que para ser sano y estable

debe también ser social y queremos contribuir a ello con el esbozo de algunas medidas aplicables por todos.

### Integración de los trabajadores

Una empresa en tanto será una comunidad y por tanto un poderoso instrumento de desarrollo en cuanto todos los factores que la integran estén en condiciones normales o naturales de colaboración.

El factor trabajo que consideramos es el constituido por todo el personal de la plantilla e interesa la integración de todos para una buena gestión: a la integración individual provista por el contrato de trabajo hay que consolidarle con la integración colectiva mediante el correspondiente contrato o convenio colectivo. Este contrato o convenio colectivo debe presuponer unas bases mínimas, que son las que promulgadas por una Ley Sindical u Ordenanza Laboral de rango superior, han de consolidar un proceso de transformación de la empresa de concepción clásica.

A este objeto la comunidad de trabajo necesita tener personalidad jurídica, máxime si se quiere hacer viable la creación y administración de un patrimonio, que puede satisfacer las aspiraciones personales sin mengua de la comunidad, cuya potencia y buen desenvolvimiento tienen que ser la mejor vía de potenciación del individuo o la persona integrada. Ninguna proyección sana puede concebirse al presente sin promover un proceso asociativo o de encuadramiento de los trabajadores.

Esta comunidad tiene que ser su órgano de gobierno, tal vez no constituido en exclusiva sino con la representación más amplia que demandara las circunstancias, como pudiera ser la sindical. Constituido democráticamente este órgano, sería quien proveyera el ulterior desenvolvimiento de la entidad tanto a efectos de representación en los órganos rectores de la empresa como tal como en el plano sindical y social.

La representación del factor trabajo en los órganos rectores de la empresa debe ser proporcional a su significación económica y social, a cuyo efecto deben tomarse en consideración el montante de salarios, tanto los anticipos de consumo como las tasas de inversión.

### Implicación económica en el patrimonio social

La modalidad y la cuantía de la contribución del trabajo al proceso de desarrollo y autofinanciación en cada empresa puede ser distinta según la índole de su constitución y previsiones de sus promotores.

Toda vez que se suponga el reconocimiento del salario de inversión, su importe se materializará en el fondo laboral correspondiente, cuya aceptación e inmovilización por parte de la empresa deberá hacerse con las garantías de solvencia y fluidez necesarias, otorgables prácticamente en diversas modalidades, desde suscripciones de valores fácilmente realizables hasta la disponibilidad de avales bancarios o de otras entidades financieras.

Las liquidaciones de las participaciones individuales deben estar reguladas de forma que sin comprometer la libertad personal queden a salvo los intereses de la comunidad.

La implicación económica al igual que la integración laboral tiene que ser predominantemente colectiva: hay que mirar tanto o más que a los derechos individuales a los

comunitarios, que son los que han de poder garantizar en el futuro la verdadera promoción social con la transformación de las estructuras.

### Consolidación de la comunidad de trabajo

Deben imputarse plenamente a esta Comunidad de Trabajo y sus órganos rectores toda la política de obras sociales de la empresa en el sentido más amplio.

La autonomía administrativa correspondiente a la Dirección de la empresa en los aspectos técnicos debe admitir una mínima intervención de la Comunidad de Trabajo, de forma que algunas de las disposiciones requieran para pasar al ámbito ejecutivo, el conocimiento y el visto bueno de los órganos de ésta. Otro tanto podemos decir del nombramiento del personal demandado de cierto rango, cuya actuación puede tener mucha repercusión en las condiciones prácticas del régimen laboral.

Las intervenciones o actuación de la Comunidad de Trabajo en el desenvolvimiento económico de la empresa tiene que centrarse fundamentalmente en el conocimiento y aprobación de los planes financieros y económicos generales más que en los detalles concretos de su aplicación.

Se presupone en la Dirección de la empresa capacidad suficiente y actuación suficientemente solvente como para programar el desarrollo de la empresa con el estudio y proyección de planes financieros y económicos concordados con la naturaleza de la actividad respectiva.

Es la forma de que haya estabilidad en el gobierno de la empresa y se proceda con un mínimo de sentido empresarial.

### Una nueva conciencia

Naturalmente esta proyección requiere un nuevo estado de conciencia en los trabajadores no menos que en los empresarios y lo que realmente urge para poder llegar un día a unas soluciones concretas y prácticas es la promoción de esta nueva conciencia.

No ha de ser tarea muy difícil arbitrar un buen organigrama si se da ese estado de conciencia capaz de concebir la empresa como una comunidad verdadera de interés a corto y largo plazo.

Mientras no se alcance esta transformación mental puede comenzarse por dar una mayor efectividad a los Convenios colectivos contemplando como su mejor soporte y también como una de sus buenas conquistas; la unión y cohesión de todos los trabajadores en el seno de su respectiva empresa, contribuyendo a su desarrollo y participando en el mismo como corresponde a su esfuerzo.

Cuando se trata de los mínimos decorosos hay que saber que también hay otros condicionamientos demandados por las necesidades para el capital y la gestión no debe ser tal que por tener a mano mejores opciones se quede con la parte de león, sino que ha de justificar su competencia en un desarrollo constante de la empresa beneficiosa para todos los factores de la misma.

Cuanto más precario sea el nivel de compensaciones del trabajo y capital propiamente dicho, tanto más debe atemperar la gestión sus exigencias, que pueden y deben tener su compensación cuando efectivamente ha dejado constancia de su eficiencia y competencia en el período necesario para haber desarrollado y consolidado una empresa. Por eso la remuneración propiamente dicha de la gestión tiene que tener carácter de anticipo en tanto no se hayan podido

realizar plenamente sus previsiones, el programa para cuya realización se hizo la convocatoria al trabajo y al capital.

Al igual que hemos hecho con el salario del trabajador, podemos desglosar la remuneración correspondiente a la gestión en una parte fija y otra variable y aplazada, adjudicable con plenas facultades de administración cuando se hayan realizado sus previsiones y sujeta por tanto a una estimación previa con las consiguientes deducciones caso de fallar aquellas.

### Para poder echan a andar

Con el nivel de remuneraciones de los factores de trabajo, capital y gestión establecidos con los correctivos que fueren de urgente aplicación, podemos establecer una participación en beneficios en proporción directa a los servicios prestados a la empresa por cada uno de ellos.

El módulo para fijar estos servicios puede ser las respectivas rentas: el montante de salarios y el de los dividendos, comprendiendo en el primero la remuneración de la gestión, que estaría también expresado con el montante de las nóminas del personal directivo o promotor de la empresa, que de ordinario está fuera de la escala ordinaria del personal de la empresa.

La participación que había de corresponder a cada uno en tal concepto sería la primera aportación a la constitución del Fondo Laboral y la existencia de éste urgiría de por sí la adopción de otras medidas ulteriores.

La dirección de la empresa en principio dispone para su autofinanciación del importe de tal Fondo y los trabajadores, desde el siguiente ejercicio empezarían a disfrutar de sus rentas, que habían de incrementar como tales sus disponibilidades inmediatas.

Podría arbitrarse una fórmula para hacer tal Fondo más apetecible para los trabajadores el que éstos en condiciones de necesidad patrimonial justificable obtuvieran con cargo al mismo algunos anticipos canjeables. Aquí podrían tener un buen papel las entidades de crédito popular.

## Concepto y estructura de la empresa. 1ª parte

## Introducción

### Razón de la necesidad de reforma de la estructura de la Empresa

Resulta evidente que no necesitaríamos una larga fundamentación que justificase lo que encontramos en el ambiente de cualquier medio, sea intelectual, social, o económico, como es la cuestión de la necesidad de la reforma de estructura en la Empresa.

La empresa capitalista tal como está hoy concebida es una institución social llamada a una urgente reforma. Esta consideración nos lleva de la mano a otra que juzgamos importante y que hemos de plantear de entrada en nombre de la sinceridad y el propósito de acción eficaz a que nos mueve la redacción de esta ponencia. La reforma de la estructura de la Empresa es tan necesaria como lo es una reforma de actitudes morales de los hombres que la integran. La una sin lo otro no nos llevará sino a una frustración más y el correspondiente salto atrás en la evolución social. Decimos esto porque ha habido y hay quienes todo lo supeditan a la reforma de estructura. Solo esta hará posible abordar e incluso abordar con eficacia la reforma de los hombres. Error doctrinal al condicionar de ese modo la conducta humana y que además en la práctica ha llevado a un inmovilismo de conductas.

Otra consideración más. Si hablamos de reforma de estructura de la empresa capitalista, hablamos lógicamente también de reforma del sistema capitalista, porque en definitiva estructura quiere decir un sistema compuesto de partes, en el cual las partes se aprecian en función del todo y el todo en función de las partes, de modo que la modificación de las partes, empresas capitalistas, afectará al todo, sistema capitalista y viceversa. Sería demasiado ingenuo pretender que es posible abordar seriamente el estudio de reforma de la empresa actual, sin que la misma no tuviese consecuencias sobre el sistema. Aunque aquí hemos de abordar específicamente la cuestión de la Empresa, y tocaremos la necesidad de reforma de algunos factores externos que condicionan la vida de la misma, queda apuntada la idea que en definitiva la reforma estructural de la Empresa repercute necesariamente en la reforma de todo el sistema capitalista.

### Por la importancia creciente de la Empresa

#### En su relación con la sociedad

En nuestra época la Empresa debe ser considerada, del orden social. Lo económico ha pasado a primer plano y sabemos que un orden económico ha de basarse sobre células económicas. El colocar a la empresa como centro del orden social, como antes lo pudo ser la familia o el Ayuntamiento, es un hecho. El hombre de hoy le dedica más parte de su vida que al Ayuntamiento y que incluso a la familia, pero el que vaya ocupando el centro de la vida social también entraña sus peligros, porque no es una entidad que deba cumplir todos los fines de la vida humana. Es célula básica porque es fuente de trabajo dedicada a satisfacer necesidades humanas, pero si la Empresa se desvía de sus funciones económicas, asumiendo otras funciones, cae en el peligro de un totalitarismo que, no por no ser totalitarismo de Estado deja de ser menos peligroso y nefasto para la libertad del hombre.

En definitiva la Empresa es un grupo .representativo de nuestro tiempo. La Empresa industrial ha configurado de tal manera nuestra sociedad, influyendo en ella en aspectos no solo económicos de creación y distribución de bienes, sino sociales, de modo que incluso sus conflictos internos alcanzan modernamente tal importancia que hoy se denomina cuestión social por antonomasia precisamente a los conflictos surgidos entre empresarios y obreros. Como consecuencia de su influencia en los aspectos económicos y sociales, es lógico deducir la que tiene también en el orden político. Lo mismo podemos decir en otros aspectos al parecer tan dispares con su naturaleza como son los culturales, porque la necesidad creciente de la técnica entre otras cosas va configurando en la sociedad un tipo de cultura bien distinto a la de épocas anteriores en que lo humanístico por ejemplo podía competir o incluso tenía prioridad sobre lo físico.

Esta rápida evolución técnica ha incidido también en los problemas de defensa nacional, lo que hace imprescindible el concurso de empresas industriales para la resolución de estos problemas. Por último queremos señalar que cada día se presentan con más agudeza problemas morales en relación con la Empresa, sean problemas de inmigración, de justicia en el reparto, de relaciones humanas, etc., cuyos aspectos morales tienen tan honda conexión con lo religioso y en este sentido podemos afirmar que nuestra llamada sociedad industrial está en su evolución, influyendo directamente sobre el contenido religioso del hombre.

Por lo que llevamos apuntado llegamos a la conclusión de que la Empresa es un factor social tan importante que la sociedad no puede desentenderse del problema de su estructura si como consecuencia de la misma, se producen desajustes en los aspectos antes señalados. La Empresa industrial, cuyo objetivo primordial es la creación o transformación de bienes que han de servir para satisfacer necesidades humanas, es una institución de servicio tan vital que incluso la propiedad privada aquí, está subordinada al bien común en mayor proporción que en otros tipos de propiedad privada.

### Considerada en sí misma

Para sus miembros es base de vida económica, ya que la finalidad primaria e inmediata, aunque no la principal, del trabajo, es la de obtener el sustento necesario para la propia persona y familia. Estas actividades profesionales constituyen actividades socialmente útiles. Como hemos apuntado antes es en la Empresa donde el hombre, cada vez más, ha de volcar sus afanes y sus esfuerzos, dando origen a unas relaciones sociales crecientes dentro de la Empresa, con la secuela de conflictos, soluciones que necesariamente se plantean. Esta exigencia lleva implícita otra de tipo educativo que se plantea en la doble vertiente del perfeccionamiento técnico y de la relación social, exigencia igualmente creciente y que va configurando con el sello característico de materialismo e interdependencia la mentalidad del hombre moderno.

Es en la empresa, que no es conjunto de cosas, capital, máquinas, sino reunión de conductas humanas, y como tales con una capacidad de reacción cambiante según los estímulos donde se están planteando los graves problemas morales y sociales de la persona, hasta los económicos de la justa distribución de los frutos obtenidos.

### Porque la estructura actual no ha resuelto satisfactoriamente los problemas humanos, económicos y morales

Es esta otra razón que demuestra la necesidad de reforma de la estructura de la Empresa. Podríamos extendernos hasta donde Uds. se pueden imaginar, para demostrar con ejemplos hasta que punto la estructura actual no sólo no ha resuelto cantidad de problemas sino que está



influyendo perniciosamente sobre la conducta humana creando por llamarlo de alguna manera, unos desvalores, pragmatismo, materialismo, despersonalización, totalitarismo, etc., pero nos vamos a limitar a reproducir textualmente lo que se dice en el texto oficial del Ministerio de Industria, en el curso superior de relaciones humanas. Dice así: Las relaciones humanas y la estructura de la Empresa. Terminaremos aludiendo a un problema filosófico que atañe al fondo de la cuestión. Algunos de los que han tratado de la forma de conducir hombres insisten en que estos pueden ser considerados como medios, como instrumentos con los que se puede alcanzar una finalidad, como individuos, que tienen en sí mismo y con independencia de su ambiente, un fin que no guarda relación con la mayor o menor utilidad laboral que son capaces de prestar a su comunidad.

Hecha esta doble descripción se añade siempre que la forma moral de tratar a los hombres en una empresa es la segunda. Y aun se suele decir más, que las relaciones humanas en la industria no son más que una manifestación global de normas ajustadas al punto de vista que hemos llamado B. Este planteamiento de la cuestión, que supone toda una modificación de la estructura de la empresa y de la economía capitalista saca de quicio el origen y propósitos de las relaciones humanas. En efecto, se olvida que la Empresa, la Empresa considerada tal y como es en el mundo capitalista en que vivimos, no puede tratar a los hombres más que de un modo, como instrumentos, esto forzosamente es así aun en la institución filantrópica. De esta manera ocurre en la realidad, y de esta manera tiene que suceder mientras no cambien los postulados económicos que sostienen nuestra sociedad y rigen nuestra organización industrial. Y de hecho, el movimiento de las relaciones humanas no ha pretendido hasta ahora cambiar la estructura económica del mundo industrial. Lo que sí puede hacer la Empresa, lo que sí debe hacer, es considerar a los hombres como instrumentos humanos, es decir, de la forma que llamamos más arriba A, pero tratando de cubrir un conjunto de necesidades que cada individuo experimenta por encima de la mera relación contractual. Así, el cometido técnico de las relaciones humanas se define como el de suavizar las ineludibles asperezas que una política lógica de producción provoca entre los individuos y los grupos sociales, lubricando con un conjunto de satisfacciones socio-económicas, la marcha diaria de cada empresa. Apelando al conocimiento científico de los hombres y de los grupos, las relaciones humanas pretenden reducir las incongruencias que se dan entre la organización y los seres humanos en beneficio de ambos. Como resultante de esta mutua adaptación sobre la organización y el ser humano, puede lograrse una mayor satisfacción en el trabajo y una mayor voluntad de cooperación.

Históricamente, nos guste o no, las relaciones humanas se han constituido como un conjunto de técnicas sociológicas, que pretenden contribuir a mejorar el clima social e individual de las empresas, eso sí, sin cuestionar a fondo los supuestos y la estructura del mundo capitalista en que vivimos. Es evidente que la religión y la política constituyen otros medios posibles de afrontar el problema y de hacer relaciones humanas. Ambas posturas son defendibles. Lo que no se puede defender es la confusión de conceptos.

El texto nos releva de todo comentario. Entre otras cosas la inversión de valores es patente. El hombre es un factor de la economía. Por humano, sujeto a unas atenciones especiales, pero factor, instrumento, al fin. Es decir, que el hombre es para la economía, no la economía para el hombre.

## Concepto de Empresa

El concepto de Empresa da origen a distintas interpretaciones, porque en realidad no se ha llegado a precisar qué queremos designar con la palabra. Para unos Empresa, quiere decir ente económico que hay que tratar y estudiar dentro de un marco económico, sujeto exclusivamente

a leyes económicas, aunque para su desarrollo hayan de aceptarse unos hechos sociales. Para otros, ante todo la Empresa quiere decir una realidad jurídica, que regula unas actividades humanas en orden a la consecución de un fin.

Nosotros entendemos que la Empresa es antes una realidad social, que una realidad económica o jurídica. La empresa como tantas instituciones se mueve en el plano de lo social, es una forma social, es decir, una unión de hombres, más concretamente, unión de conductas humanas encaminadas a la consecución de un fin común. Este fin se fundamenta principalmente en la consecución de lo útil económico, que necesita de la norma jurídica para su desenvolvimiento eficaz.

Admitido que la Empresa es una forma social, de ello se desprende que en realidad está formada por conductas humanas, por hombres, y no por cosas, cuya reunión jamás puede dar lugar a una forma social. Los hombres aportarán unos su trabajo y otros su capital, o las dos cosas a la vez, para hacer realidad la empresa. Tenemos que anotar aquí que la aportación de bienes capital, significa en realidad también una conducta humana, pero desde el punto de vista social ya hemos dicho que la empresa es antes que nada una forma social de rango inferior que la conducta humana aportadora de trabajo.

### La empresa pública

Antes de entrar en otras precisiones tenemos que dedicar un párrafo lo más breve y concreto posible a este tipo de empresa que tanta polémica suscita en nuestros días.

En economía, Empresa pública es una organización de propiedad directa o indirecta del Estado para el logro de fines económicos o para ejercer servicios públicos.

Cuando se habla de Empresa pública se presupone la existencia de un fenómeno de socialización, nacionalización o estatificación. Tres conceptos que en general quieren decir lo mismo pero que en cuanto a los términos socialización y estatificación tienen matices distintos. Así en la socialización existe una nacionalización, es decir, que el estado asume una función de producción por ejemplo, pero esta función la realiza a través de una empresa dándole una estructura especial en que tiene entrada, no solamente la representación de los poderes públicos, sino también la representación de los usuarios y los trabajadores. En la estatificación, se nacionaliza una actividad, pero el Estado no crea una Empresa con autonomía propia, sino que él ejercita la función asumida por sí mismos, sin que la entidad tenga personalidad propia aunque pueda tener alguna autonomía financiera.

En realidad el término que aquí nos interesa es el común de nacionalización, e igualmente tratar de la cuestión de fondo como es la justificación de la empresa pública.

Por de pronto tenemos que señalar una situación de hecho, por un lado, y es que países de tradición económica incluso liberal se han lanzado a políticas de nacionalización más o menos extensas. Por otro, el principio de subsidiaridad está suficientemente explícito en los principios doctrinales e incluso en nuestro Fuero de Trabajo cuanto su punto XI se afirma que *"en general el Estado no será empresario, sino cuando falte la iniciativa privada, o lo exijan los intereses superiores de la nación"*. Y en el punto XII se dice *"que todas las formas de propiedad quedan subordinadas al interés supremo de la nación, cuyo intérprete es el Estado"*.

La cuestión por lo tanto, no está en si ha de haber Empresas nacionalizadas o no, sino en cuantas Empresas han de nacionalizarse y hasta qué extremo, cuestión que naturalmente no pueden resolver los principios doctrinales sino la acción política.

En este sentido nosotros queremos añadir una precisión más. La nacionalización no sólo debe alcanzar donde no llega la iniciativa privada, sino cuando esta ejerce una actividad imperfecta o cuando haya de combatirse monopolios de hecho.

En España ciertamente el problema de la nacionalización esta abordado en el texto legal aludido. Incluso en leyes ordinarias de general aplicación como es la Ley de Ordenación de la Industria Nacional de 24 de noviembre de 1939, donde se establece el Gobierno por simple decreto puede proceder a la incautación de empresas particulares en caso, de que lo demanden los supremos intereses de la economía o de la defensa nacional. Y la Ley orgánica del I.N.I. dispone que, cuando supuestos de urgencia u otras razones lo aconsejen, el I.N.I. podrá expropiar, mediante pago de la correspondiente indemnización a las Industrias privadas que realicen determinadas actividades, o bien darles como fórmula alternativa la posibilidad de ser copartícipes en la explotación, mediante la constitución de la correspondiente Empresa mixta.

De todas formas, tenemos que convenir que en realidad falta en España una auténtica Ley de Empresas públicas, elemento instrumental cada vez más necesaria en las economías modernas

## Conceptos erróneos de la empresa

### La empresa en el sistema de economía soviético

En realidad es difícil hacer una crítica de este tipo de empresas socialistas, en primer lugar porque no existe una doctrina marxista de la empresa, y después, porque el hecho es que en la U.R.S.S. se han ido barajando distintas soluciones desde el triunfo de la revolución hasta nuestros días.

En 1917 se establece el control obrero de las fábricas, primero de hecho, y legalizado después por decreto del mes de noviembre del mismo año. Esta situación que acentuó el desastre de la economía soviética, fué corregida en mayo de 1918 estableciéndose la nacionalización que abarcaba a todo el conjunto de empresas incluidas las pequeñas y medianas. La organización de la nacionalización se basaba en un Consejo Supremo de Economía, y una serie de consejos económicos por territorios, que controlaban todo el proceso de producción. La medida contribuyó a poner un cierto orden en la economía soviética, pero quedó demostrada mediante la experiencia la imposibilidad de una colectivización total de la economía por la resistencia que de hecho ofrecía la pequeña y mediana Empresa. De aquí que en 1921 el ámbito de la nacionalización se limitase a la industria pesada y a las grandes organizaciones agrarias. Para el resto, no es que se respetase la iniciativa ni la propiedad privada, pero se buscó una solución distinta a la de la nacionalización, para la pequeña y mediana empresa, a través del sistema de cooperativas y del de arrendamientos, en el que un organismo colectivo o un particular explotaba la industria pero a plazo corto, entre seis y diez años, revertiendo después al Estado. Con todo el poder central no perdía el control último, pues incluso hasta el más leve movimiento económico necesitaba el refrendo administrativo del poder central, y entonces, como reacción a esta estatalización surgen de hecho unas relaciones inter-empresas para intercambio de materias primas, etc. que, salvando la administración central burocrática, crean prácticamente una organización al margen, y así llegamos por el decreto del 10 de abril de 1923 a la primera definición legal de Empresa soviética: Por trust del Estado se entienden empresas industriales del Estado a las cuales éste ha concedido independencia en la realización de sus operaciones, de acuerdo con los estatutos aprobados para cada una de ellas, procediendo, conforme al principio de cálculo comercial, con el fin de obtener ganancia. Ninguna concesión a los aspectos humanos, a la defensa del proletariado, a la ideología en fin que había sido motor de la revolución, pero no el nervio de la misma, porque ciertamente aparece reflejado en este

concepto de empresa, toda la idea materialista del sistema, es el cálculo, la ganancia del Estado, lo que en definitiva cuenta.

El problema de la dirección de la empresa se resuelve por medio de tres centros directivos: un comité de dirección, que tiene a su cargo la acción técnica y administrativa. Lo nombra el organismo público que financia a la Empresa. Un comité sindical que tiene a su cargo la vigilancia de los intereses de los trabajadores, y por último, la célula del partido, que entiende de la educación política de los mismos. La superposición de acciones de estos distintos organismos entorpeció notablemente el desarrollo de la economía, hasta que en 1927 se aprueba la redacción de instrucciones para un plan quinquenal, lo que contribuye a aportar la idea de planificación, tan importante, no sólo para las economías socialistas, sino para la economía mundial. La puesta en marcha del gos-plan trajo como consecuencia la reconsideración del tema de la empresa y concretamente, de la cuestión de la dirección de la misma, con objeto de mejorar la administración y la unidad del control. El comité sindical y la célula del partido son prácticamente apartados de los problemas técnicos y administrativos y la dirección colegiada va siendo sustituida por la dirección personal, con unidad de mando y máxima responsabilidad, facultándose al director del personal para el libre despido incluso sin perjuicio de las apelaciones subsiguientes. En esta época comienza el stajanovismo, la acción sindical queda prácticamente anulada y la célula política tiene también formalmente prohibida cualquier decisión administrativa. Por último Stalin cambia radicalmente el método de promoción a los puestos directivos, que tradicionalmente venían siendo extraídos de los medios laborales, y ahora ya van a ser formados especialmente, sentando la base de la futura tecnocracia.

En el XX Congreso se vuelve a rectificar el camino y las organizaciones sindicales van a tener en el futuro una presencia más activa en el cuadro de la Empresa.

Por ley de Agosto de 1958 se crean los llamados comités de empresa. En los conflictos de trabajos interviene el organismo sindical, siendo el escalón sindical de base territorial el que incluso puede desaprobar el despido. Tienen igualmente personalidad para administración de fondos de Seguridad Social y de Trabajo. Igualmente se establece la consulta preceptiva a los sindicatos para la designación del personal directivo y le es reconocido el derecho de información sobre los rendimientos económicos de la Empresa. En resumen, que aparece una descentralización y un claro cuadro de influencia sindical en el seno de la empresa soviética. Al mismo tiempo la tecnificación se acentúa y la acción política va más encaminada hacia los cuadros técnicos, de modo que cada vez se apunta más el control de la economía hacia una minoría política tecnificada, que, como antes, para nada tiene en cuenta los factores humanos y que esclaviza al hombre como puede esclavizarlo un sistema capitalista-liberal.

En este brevísimo recorrido que hemos hecho de la evolución de la empresa soviética, vemos como en definitiva las situaciones cambiantes de la misma han ido correspondiendo a las distintas circunstancias porque ha atravesado hasta ahora, anulando su personalidad y su libertad haciéndole sujeto de la economía y no objeto de la misma.

## **Empresa Capitalista Liberal**

La empresa es esencialmente productiva. Su razón de ser, su fin, es la producción de bienes o servicios. La empresa es un puro ente económico que produce unos bienes y de cuya función obtiene un beneficio. La sola contemplación de esta característica, producción lo más económica posible, para obtener el beneficio mayor posible, haciendo abstracción de cualquier otra clase de factores por muy humanos que sean, es el sello que tipifica la Empresa capitalista, pero ... que según hemos visto es común en la Empresa soviética. La distinción está en que el que posee, dirige, controla, obtiene el beneficio y que esta posesión es privada, de uno o varios

particulares, según el principio de que propiedad es igual a poder, principio que ciertamente ha sido bien recogido por el derecho. El poder debe ser ejercitado por el propietario o por quien este delegue.

En realidad lo que nos interesa al enjuiciar el fenómeno de la empresa capitalista es este aspecto de soberanía de la propiedad. Según hasta qué extremos se ejerza esta soberanía, nos encontramos más cerca o más lejos de la empresa capitalista liberal. Sería suficiente, por lo tanto, que constatásemos aquí que, en definitiva, el error de este tipo de empresa está en el abuso de poder que le ha proporcionado un falso concepto del derecho de propiedad privada. Pero se hace necesario precisar más por dos motivos. En primer lugar porque el concepto decimonónico de capitalismo de hecho se halla hoy ampliamente superado en las realidades sociales. Decimos en las realidades sociales, pero, insistimos con fuerza, no en las actitudes mentales de una gran masa de poseedores de capital, que si no fuera por la presión de una fuerza oponente, llamense instituciones sindicales o estado, restaurarían ciertamente el liberalismo económico. Pero lo hecho es, que una crítica de este concepto liberal de la empresa apenas ya si tiene interés y es preferible enunciar, aunque sea rápidamente, el análisis de otra forma de capitalismo en evolución constante en nuestros días, ciertamente conforme y consecuencias distintas en unos países que en otros, pero que impone una crítica diferente de la tradicional del capitalismo liberal

Por de pronto, hoy se ha abierto una brecha en el principio que reúne a la propiedad con el poder. Antes se podía afirmar que las dos fuerzas existentes en la empresa eran el capital y el trabajo. Hoy tenemos que admitir que son tres las fuerzas existentes: el equipo gestor, el capital y el trabajo. El poder ya no viene detentado en exclusiva por los poseedores del capital, sino que pasa en muchos casos hasta anular a aquella, a detentarlo el equipo gestor. Es decir que el problema se plantea más en la posesión del control que en la titularidad jurídica de la propiedad, como tradicionalmente se venía planteando hasta ahora. Hay que constatar una disociación creciente entre la función del propietario y la función del director. En un número cada vez mayor de empresas la influencia de los poseedores de capital sobre el equipo gestor es ilusoria en unos casos y abusiva por parte de este en otros: ilusoria cuando este equipo tiene una gran autonomía de acción; abusiva cuando, convertido en minoría, ejerce un control de modo que los directores no reconocen otra soberanía que la de los accionistas, pero de hecho, el consejo de administración se constituye en minoría suficiente, que rinde unas cuentas anuales a la par que da cuenta de decisiones tomadas sobre autofinanciamientos, por ejemplo, u otras, sin someterse, de una forma práctica al menos, a la opinión de los portadores de títulos. Mucho más si estos no tienen otra relación con la Empresa que el título adquirido en bolsa.

Como resumen podríamos decir que en la actual empresa capitalista neo-liberal si bien ha mejorado el cuadro de características de la empresa capitalista liberal, ello no ha sido motivado por una transformación eficaz de su estructura funcional, sino como resultado de las presiones sindicales o del Estado, subsistiendo en ella en realidad aunque sean más pálidos en su colorido los mismos errores fundamentales.

## Segunda parte

### Concepto justo y eficaz de la empresa

Consideramos que la empresa debe ser una comunidad humana de actividades e intereses, basada en la propiedad e iniciativa privada (salvo en el caso de que por causas del bien común intervenga el Estado), instituída para prestar a la sociedad un Servicio de producción necesario

o conveniente, mediante el cual recibe una contraprestación económica acorde con el servicio prestado, que es distribuída entre sus miembros de una manera justa.

Hay que precisar no obstante, para que no haya confusiones con el término, que el concepto comunidad tiene en la empresa una significación distinta a la que pueda tener en una familia, institución religiosa, etc. en atención a la diversidad de sus fines. Pero la empresa, por más que se pretenda, no puede reducirse a ajustar las relaciones de sus componentes a unas normas jurídicas e individuales entre empresarios y trabajadores. La empresa es algo más. Según hemos apuntado antes es unión de voluntades y, por ello, tiene que estructurarse de acuerdo con las tendencias innatas de solidaridad que laten en toda persona humana. Si ese sentido de solidaridad no se ve satisfecho en la vida de la empresa, se producirá una tremenda frustración psicológica en el espíritu del trabajador, en una de sus tendencias fundamentales, y no puede extrañarnos que se produzcan formas desviadas de agrupación social como mecanismo de compensación psicológica.

La empresa en su estructura actual de división entre capitalistas y trabajadores lleva implícitos consigo conflictos de intereses. Pero estos intereses son interdependientes y una concepción comunitaria de la empresa tiene que destacar los valores e intereses comunes para superar, en aras de los mismos, las divergencias y conflictos de intereses particulares.

La realización en la empresa de una comunidad no es por lo tanto, un problema técnico o jurídico solamente, sino fundamentalmente un problema de actitudes. Por lo expuesto, la empresa, como comunidad humana de actividades e intereses debe estar regulada por principios conforme a la dignidad de la persona humana, en su estructura y en la convivencia de sus miembros, de tal forma que las relaciones entre los miembros de la empresa lleven el sello del respeto, la estima, la comprensión, la leal y activa colaboración e interés por la obra común; que el trabajo sea concebido y vivido por todos los miembros de la empresa no solo como fuente de ingresos, sino también como cumplimiento de un deber y la prestación de un servicio. Esto implica también que los trabajadores puedan hacer oír su voz y prestar su aportación para el eficiente funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Para precisar más añadiremos .qué la realización en la empresa de una verdadera comunidad no se puede presentar desde un punto de vista reivindicativo por parte de los trabajadores. La comunidad debe tener en cuenta el respeto del derecho de todos, pero comporta asimismo responsabilidades y deberes correlativos. Sé hace muy difícil concebir la empresa como comunidad y aceptar que los trabajadores puedan continuar con una mentalidad de simples asalariados, atentos únicamente a la elevación de sus ingresos, pero sin sentido de vinculación y de integración en la empresa. Es cierto que los derechos del trabajador son mayores en una empresa de este tipo; pero, correlativamente, también se elevan sus responsabilidades y, sobre todo, como condición han de reafirmarse sus vínculos de fidelidad a la empresa.

Por estar basada en la propiedad y en la iniciativa privada, deben respetarse los derechos de propiedad de sus miembros. El Estado no debe interferirse en la iniciativa y propiedad de la empresa, salvo que causas de bien común así lo aconsejen.

No hay duda que dentro de ciertos límites justos hay que admitir la estatificación, y que se puede legítimamente reservar al Estado ciertas categorías de bienes, aquellos que llevan consigo tanta preponderancia económica que no se podría, sin poner en peligro el bien común, dejarlos en manos de los particulares. Pero convertir tal estatificación en una regla normal de la organización pública de la economía sería trastornar el orden de las cosas. La misión del derecho público es, en efecto, servir al derecho privado, pero no absorberlo. La economía, como las restantes ramas de la actividad humana, no es por su naturaleza una institución del Estado; por el contrario, es el producto viviente de la libre iniciativa de los individuos y de sus agrupaciones libremente constituídas".

Por ser institución destinada a prestar un servicio de producción a la Sociedad, en razón del cual recibe una contraprestación económica acorde con el servicio prestado, la empresa debe estar regulada por la Sociedad (Estado).

En efecto, es cierto que los hombres en materia de administración de bienes deben tener en cuenta, no sólo su propia utilidad, sino también el bien común, como se deduce de la índole misma del dominio que es a la vez individual y social. Determinar esos deberes, cuando la necesidad lo pide y la ley natural no lo ha hecho, eso atañe a los que gobiernan el Estado. Por tanto, la autoridad pública, guiada siempre por la ley natural y divina e inspirándose en las verdaderas necesidades del bien común, puede determinar más cuidadosamente lo que es lícito e ilícito a los poseedores en el uso de sus bienes.

Para ello para que la empresa cumpla sus fines económicos, sociales y profesionales, y para frenar su peligrosidad (hecho histórico) en lo económico, religioso-cultural y socio-político, debe estar regida por la idea de eficacia en la producción.

La empresa tiene como característica esencial el que ha de constituir en su seno un núcleo de responsabilidades en orden a desarrollar misiones de trabajo específicas para la obtención del producto o servicio. Esta concepción de la empresa supone que en el centro de la misma existe una energía creadora y homogeneizante capaz de concebir la tarea, reunir y organizar los medios necesarios etc., de modo que las técnicas modernas de organización del trabajo, racionalización, etc., tienen que estar permanentemente actualizadas, porque la actividad económica encaminada al logro de la producción no es en efecto algo espontáneo, sino la consecuencia de un proceso de transformación, cada día más complejo, dado el progreso de la técnica en la economía nacional y de la empresa.

La finalidad de la empresa es la obtención de unos bienes o prestación de unos servicios hacia los que se dirige una demanda provista de capacidad de compra. Por este concepto pudiéramos decir "exclusivamente económico" de la empresa vemos que ésta ha de constituir una unidad económica, entre individual o conjunto social, que actúa de acuerdo con un plan económico, cuyo fin específico es la producción, la cual se destina a un fin económico concreto: la satisfacción de necesidades humanas. Ahí radica su eficacia.

Pero el progreso técnico y económico implica la multiplicación de estos centros productivos de modo que cada día es mayor la retícula que forma el número de empresas.

Por lo tanto, la idea de eficacia, que en este caso la hacemos sinónima a la de "rentabilidad" que ha de tener la empresa por definición, la extendemos también a todo el complejo industrial que modernamente va imponiendo el proceso productivo.

Debe estar basada en una regla moral. En efecto, esta realidad social que es la empresa, debe hallarse ordenada, como todas las agrupaciones humanas, por la moral y el derecho. Es decir, que las relaciones entre sus miembros no deberían regirse por criterios de fuerza o de poder, sino por normas derivadas de la naturaleza humana, y por los acuerdos justos libremente concertados entre sus miembros, y, además, como es natural, por las disposiciones de la autoridad legítima en orden al bien común.

Durante muchos años, y sobre todo de una forma práctica, la empresa se ha movido dentro del ámbito de una finalidad exclusivamente económica, industrial, financiera y mercantil; es decir, que la economicidad ha sido el único signo específico y determinante de toda actividad empresarial.

Ahora bien, existe aquí un grave peligro, y ciertamente históricamente demostrado, y es que el egoísmo hace acto de presencia, con toda su crudeza y con sus enormes consecuencias para el bien común, ya que al enfrenar a los hombres que forman la empresa, capitalistas y trabajadores, resulta que aún la finalidad económica que se ha fijado como base exclusiva de la empresa, en orden a su mayor eficacia, resulta gravísimamente dañada.

Por esto un concepto ético de la empresa desplaza el centro de gravedad de la misma y lo dirige hacia el hombre para ver en él la razón de ser de toda actividad económica, con la seguridad, no solamente de que debe de ser así en orden a mantener la supremacía del hombre sobre las cosas, sino también con el convencimiento de que es el único camino para conseguir la máxima eficacia económica de la empresa en la elección de las inversiones.

Planteamos aquí una problemática moral nada divulgada y que como consecuencia no se tiene conciencia de ello, como es, el de que a la hora de invertir no es el determinante exclusivo el del mejor "rendimiento del negocio" para la elección de la inversión, sino que una forma ética nos debe señalar como preferentes para la inversión aquellas actividades económicas que orienten las mismas hacia producciones preferentes para el bien común en la actividad comercial. En sus aspectos de propaganda y distribución fundamentalmente. La propaganda comercial dedicada a extender la adquisición de un producto tiene sus límites morales. Hemos dicho que la razón de ser de la empresa es primordialmente la de satisfacer necesidades humanas, pero necesidades reales, no ficticias. En realidad al analizar la eficacia de una empresa deberíamos plantearnos, si rinde un verdadero servicio a un verdadero cliente, es decir a un cliente en posesión de un poder real de compra que se ajusta a necesidades reales. Las tentaciones contra este principio ético profesional son cada día más frecuentes, y con el enorme poder de la técnica publicitaria se fomentan necesidades artificiales o superfluas, contribuyendo a lo que podríamos llamar una desmoralización en la idea del gasto, que lleva a sacrificar la compra de artículos de primera necesidad por la adquisición de otros superfluos.

En cuanto al problema de distribución que tiene por objeto hacer llegar el producto en las mejores condiciones posibles, ve constantemente entorpecida su misión por una competencia desleal en forma de ofrecimiento de comisiones para el soborno de personas encargadas de la compra, y cuando esto no es así, la utilización inmoral del juego de influencias, que hace prescindir al decidir la misma de la calidad y el precio del producto.

Un concepto moral de la distribución es capaz de ejercer sobre la sociedad moderna una influencia considerable a causa de la importancia que en los costes y precios tiene la cuestión en el servicio prestado.

Hemos de hacer aquí algunas observaciones sobre el beneficio al abordar el problema de los precios de venta. Para nosotros es necesario subordinar el beneficio no solamente a los intereses de la empresa, sino también a los de la sociedad entera.

En nuestra concepción de empresa-servicio concebimos el beneficio como la contraprestación a lo útil que la empresa ha proporcionado a la sociedad. Puede admitirse todavía que el beneficio subsista si el servicio prestado es moralmente indiferente. Pero cuando la inversión es patente y lo útil es sustituido por lo vicioso y aún deshonesto, entonces, ni es lícito el beneficio, ni en realidad la permanencia de la empresa.

Para concretar más tenemos que decir que los límites morales del beneficio están fijados por los deberes de justicia. El interés personal tiene sus límites. No puede quebrantar los límites de la justicia conmutativa, ni las de la justicia distributiva. Pero es que además tiene obligaciones de justicia social, haciendo responsable a este interés personal respecto de la misma sociedad, que depende ampliamente de su misma actividad.

Esta idea de servicio, que constantemente venimos postulando como determinante ético del concepto de empresa se refleja en este aspecto de los precios de venta que no han de depender, en forma absoluta al menos, de la coyuntura comercial, sino que han de tener en cuenta el bien común.

Por último, una alusión a la calidad de los fabricados que han de responder también a la idea de servicio prestado, en el justo reparto de los frutos de la empresa.



Indudablemente el problema de distribución es un problema económico y técnico, pero también es un problema moral. Por lo que llevamos expuesto en la ponencia se desprende la idea, de que el problema de distribución de los frutos no se puede limitar de una forma simplista al de una fijación de salarios para el trabajo, y de dividendo para el capital. Hoy es preciso tener en cuenta los postulados de justicia sobre de quiénes y en qué proporción se han de distribuir los frutos obtenidos. Estos postulados son los que deben servir de base a los convenios colectivos que traten sobre salarios.

Nota.- Queremos subrayar, por último, la idea de que la fijación de cifras concretas, en la aplicación de los postulados de justicia en el justo reparto de los frutos de la empresa, resulta de difícil solución si no existe una organización profesional que salvaguarde los derechos de sus miembros en la celebración de convenios colectivos, en un ambiente de libertad y a distintos niveles, a través de los cuales los empresarios y los representantes de los trabajadores puedan armonizar sus diversos puntos de vista y llegar a acuerdos concretos en la determinación de los salarios.

### Resumen de los principios básicos necesarios para una reforma de estructura de la empresa

Hasta aquí hemos expuesto en la ponencia una serie de ideas y principios sobre el concepto de la empresa. Para precisar más queremos, antes de entrar en concreciones sobre su estructura, hacer como un resumen ideológico de estos principios, que son los siguientes:

- sustituir la concepción actual de la actividad económica que considera al lucro como fin absoluto, por la de que su verdadero fin es la de prestar un servicio a la sociedad, en proporción del cual se obtiene el beneficio que debe ser proporcional al servicio prestado;
- aceptar la justicia como criterio ordenador de la actividad económica;
- aceptar el principio de libertad y de prioridad de las personas sobre la sociedad. La economía y todas las condiciones sociales que tiene obligación de crear la sociedad son para el hombre y no viceversa.
- aceptar y estimular el principio de solidaridad, de modo que el derecho y la obligación del hombre de cooperar a la consecución del bien común se haga posible y deseable;
- aceptar el principio de subsidiariedad;

Del grado de aceptación de estos principios dependerá el que la necesaria evolución estructural de la economía y de la empresa alcance mayores o menores niveles de perfección y eficacia.

#### Estructura de la empresa

Hemos hablado de la necesidad de una evolución tendente a modificar la estructura de la empresa, pues bien, estas líneas de evolución se refieren unas a la esfera extraempresarial y otras a la empresa misma. Para precisar más diremos que en el concepto de empresa que llevamos descrito se deriva con claridad que al tratar de determinar una nueva estructura de la empresa, es fundamental considerar la interdependencia existente entre ésta y el medio socioeconómico en que se desenvuelve. Por ello tenemos que dividir esta cuestión de la estructura en dos apartados.

- Estructura interna de la empresa.
- Aspectos básicos de la interdependencia de la empresa con el medio socioeconómico, o esfera extraempresarial.

Dentro de la estructura interna de la empresa ésta debe:

- posibilitar a los que desarrollan una actividad productiva:

- empeñar su propia responsabilidad, por la propia evolución organizativa del sistema de producción mediante la multiplicación de tareas que requieren responsabilidad. La difusión de sistemas en los que el trabajo individualmente, o en equipo sea responsable de determinados sectores de la producción.
- perfeccionar su propio ser: pudiendo expresar la iniciativa personal de los trabajadores en problemas como los de calidad, plazos, productividad, etc. tan relacionados con la producción, así como en problemas de relaciones humanas, organización y en general en todos aquellos problemas que se relacionan con la dignidad humana del trabajador.
- alcanzar que la convivencia de sus miembros lleve el sello del respeto, la estima y la comprensión mutua;
- conseguir una leal y activa colaboración e interés de todos en la empresa común.

## Experiencias sobre una forma cooperativa: Mondragón. 21 enero 1965

(Conferencia celebrada por Dn. José María Arizmendi Arrieta (21.1.1965) en los locales de F.A.C.E.S.)

## Observación preliminar

Esperamos que se disculpen en esta exposición de carácter eminentemente práctico las citas y referencias doctrinales y jurídicas, que damos por sabidas por un auditorio tan distinguido.

Asimismo se confía que interpreten los asistentes benévolamente sin rigor académico las expresiones dictadas por el corazón no menos que por el cerebro a quienes, como nosotros en este caso, hemos tenido que vivir en la primera línea de combate diario por la promoción de un nuevo tipo de empresa con las inevitables implicaciones de todo compromiso temporal y concreto.

Hemos de hacer una silueta de empresa cooperativa en la que junto a las luces hacia las que polarizamos la atención no pueden faltar sombras que son fáciles de imaginarse donde interviene el hombre con sus limitaciones y defectos.

Aquí tratamos de contemplar las líneas de una estructura social más que las contingencias de los seres de carne y hueso, que actúan muy influidos y condicionados por aquella.

Vamos a evitar desde el primer momento el juego falaz de poner en entredicho la proyección teórica del cooperativismo, porque no la vemos transcrita a la realidad con la pureza e integridad de las ideas, como también vamos a evitar el caer en la tentación de pensar que la única versión auténtica de tales ideas deba o tenga que ser forzosamente la que se exterioriza a través de unas realizaciones en cuyo desarrollo han influido muchas circunstancias aparte de la fuerza y posibilidad propiamente dicha de las ideas cooperativas.

Las experiencias a las que vamos a aludir tienen un valor relativo por los motivos apuntados, si bien en cuanto a afirmación y realización de valores llamados a tener cada vez más juego en el seno de una sociedad, que progresa libre de camisas de fuerza y movida por un afán de superación, deberemos reconocerles su interés.

## Nuestro marco de acción

Hemos de situarnos en una zona industrial densa y de mucha solera en el Norte. Mondragón está en la cabecera del río Deva, cuya cuenca conoce una gran variedad de industrias, prevaleciendo las de transformados metálicos con experiencia y empresas siderometalúrgicas que han seguido toda la evolución y desarrollo desde simples herrerías hasta factorías modernas. Sin duda Mondragón, emplazado precisamente en el vértice de las tres provincias hermanas, situado al pie del macizo de 1.080 metros de altura en cuyo seno se decía que existían yacimientos o minas de acero natural como explicación de la calidad extraordinaria de sus productos, ha podido constituir un buen centro de irradiación cooperativa en toda la región, después que en la misma ha habido un plantel de jóvenes técnicamente preparados y resueltos a dar un testimonio firme de sus sentimientos sociales y cristianos, actuando como pioneros en la delicada tarea de ensayar nuevas estructuras empresariales.

Nada surge por generación espontánea y el ensayo cooperativo a que hemos de aludir tuvo su largo período de preparación y gestación. En primer lugar no debemos echar en el olvido que estamos en una región donde hay solera de convivencia humana, aunque alguna vez haya sufrido fuertes explosiones provocadas por tensiones difícilmente tolerables por conciencias sensibles a valores morales. Hay que consignar que en toda esta región ha sido siempre vigoroso el espíritu de trabajo de iniciativa, acaso espoleada por la misma condición de una naturaleza un tanto mezquina. Huelga comentar el espíritu asociativo que sin duda ha sido un recurso

regular en quienes hemos tenido que enfrentarnos con dificultades en nuestro quehacer diario. La cultura popular media no era mala y cada vez ha ido acusándose más hondamente el deseo de superación en este campo.

Estas circunstancias constituyen un "caldo de cultivo" idóneo para ensayo y aplicación de una fórmula cooperativa, pues tampoco queremos ocultar a este respecto nuestro criterio consistente en estimar esta fórmula más apropiada para comunidades un tanto evolucionadas y desarrolladas que para aquellas otras en subdesarrollo. Basta un breve análisis de los resortes y del mecanismo cooperativo, que implica respeto mutuo, arraigada solidaridad, autodisciplina y dinamismo y saber sacrificarse hoy por un mañana más venturoso.

## Nuestros actores

Como todos sabemos la guerra del 36 supuso a su término una profunda alteración en las condiciones generales de convivencia y en las perspectivas de los diversos sectores de la población. Una generación de jóvenes, que no vamos a decir que fueron totalmente inmunes al impacto de aquellas circunstancias, se prepara para la vida y se integra en el mundo laboral con los más nobles sentimientos de superación e inquietud secundando a su manera aquella consigna de Pío XII: "no lamentos sino acción para reconstruir un nuevo orden social humano y justo".

Esta generación de jóvenes, a la que sucesivamente se ensamblan otras, procede a su formación profesional y técnica contemplando la posibilidad de una promoción no individual sino colectiva, que mejor diríamos acaso comunitaria: aboga sin cesar para la aplicación progresiva del principio de igualdad de oportunidades de educación y cultura estimando la necesidad de la misma para afianzar todo proceso de emancipación social de los trabajadores. Los centros de formación profesional son al propio tiempo centros de Juventud Obrera Católica y sirven para templar los espíritus de las sucesivas promociones de jóvenes.

Con el adiestramiento teórico-práctico de las Escuelas de Formación Profesional, que llegan a organizar estudios superiores de técnica con cursos libres de peritaje industrial de diversas especialidades, se conjuga la implicación práctica en el régimen y gobierno de diversas instituciones y actividades menos complejas, como las de asociaciones de tipo cultural, recreativo, etc, pasando por evolución natural, al amparo de una creciente confianza que se granjean en el sector laboral, a puestos de carácter representativo y social en las diversas empresas de estructuras capitalistas, como enlaces, jurados de empresa, etc. ejerciendo al propio tiempo no pocos otras actividades profesionales de responsabilidad y mando, como jefes de equipo, encargados, jefes de talleres, etc.

Esta es una fase interesante en que toda una legión de jóvenes con el mayor desinterés y nobleza colaboran en el seno de las diversas empresas con la ilusión de promover su evolución y transformación, al menos al límite que hiciera posible una convivencia y un diálogo entre los diversos elementos antagónicos. Por los unos eran tildados de colaboracionistas y por los otros cada día más difícilmente se les toleraba como colaboradores, chocando con la rigidez y resistencia de actividades inamovibles, aun en cuestiones periféricas a la estructura de la empresa y para su desarrollo fundamental.

Los promotores del ensayo cooperativista de Mondragón actuaron en una fase como elementos de puente entre los trabajadores y la Dirección de las empresas, siguiendo los dictados de sus conciencias con la confianza de poder llegar a una integración de los que no pueden y deben considerarse como algo accidental en su constitución, como son sin duda los técnicos y los trabajadores. De esta forma obtuvieron experiencia y vivencia personal de los problemas de una empresa como unidad productiva y como ente social. Esta fase que se inicia con la formación profesional de base, allá por los años 1944-1945, se prolonga hasta 1954, en que se evidencia la

rigidez e intransigencia de la Dirección de las empresas para transformarse en comunidades de trabajo con condiciones mínimas para granjearse una confianza y una colaboración satisfactorias de su factor humano.

La alternativa que se ofrecía a toda una legión de jóvenes animados con el mejor espíritu de colaboración, resueltos a promover un nuevo estilo de convivencia social al fracasar en ese empeño era la de agudizar la postura exclusivamente reivindicativa de los trabajadores con dudoso respaldo de instituciones sindicales, que a su vez apenas se hacían acreedoras a la confianza de la gran masa de trabajadores, con probabilidades de tener que quemar muchas energías en actitud negativa, al menos a corto plazo, o lanzarse con todos los riesgos que entrañaba ello a la promoción de otro tipo de empresa, cuya configuración jurídica en un primer momento no aparecía del todo claro.

El año 1956 es el del paso decisivo y señala el comienzo del ensayo cooperativo.

## Comunidad de trabajo

Antes que en cooperativa se pensó en institucionalizar la Comunidad de Trabajo, ya que la empresa, que implica la concurrencia de diversos factores, con la indudable primacía del humano y con la dinámica de una convocatoria y opciones para la deseada promoción de bienes y servicios, requiere una fórmula de organización, que jerarquice y movilice dichos factores.

Un primer examen de la Ley de Cooperación y del Reglamento para su aplicación no nos resultó del todo satisfactorio, máxime habiendo procedido a una interpretación literal de sus preceptos sin una previa atención a los principios cooperativos. Con todo, a la luz de los principios cooperativos de solidaridad, libertad, democracia, etc. insistimos en un examen más hondo de las posibilidades de la expresada ley, en este momento procediendo a asesoramientos de personas de indudable prestigio en el campo cooperativo y jurídico, como son los Sres. Del Arco y Riaza y algunos de sus colaboradores, a quienes les expusimos ampliamente el planteamiento cooperativo, que estábamos resueltos a hacer para llevar a cabo un ensayo serio.

Efectivamente se encontraron fórmulas para conjugar los presupuestos ineludibles de la empresa con los preceptos legislativos vigentes y así se constituyó la primera cooperativa industrial en Mondragón.

Todos sabemos que para su institución hubo que superarse más que dificultades jurídicas, pero por ahora queremos dejar constancia de que desde el primer momento se tuvieron presentes las exigencias de la empresa moderna y por tanto se adoptó una fórmula que hiciera viable su desarrollo bajo todos los aspectos: económico, técnico, social y financiero, pero no como una entidad de segunda división apta para un muy limitado campo de actividad, sino aplicable a un sector amplio de la economía.

## Normas fundamentales de su institución

Generalmente estas normas fundamentales en las que se inspira la estructura de las cooperativas industriales están recogidas en un primer capítulo de los estatutos. El primer elemento constante en la formulación cooperativa tanto teórica como práctica es la solidaridad, que si bien es un sentimiento espontáneo en el hombre, no dejar de tener sus dificultades de desarrollo en ambientes de exaltación individualista o de desquiciado afán de lucro con servidumbre social a formas de convivencia y desenvolvimiento humano de artificiosa promoción hedonista. Las conquistas humanas requieren mancomunaciones espontáneas o impuestas de hombres y recursos cada día mayores, que pueden alcanzarse sin duda por la vía de una solidaridad, cuyo interés pueden acusar todos los espíritus y cuya aplicación ha de ser viable

si los mejor dotados y situados no tienen dificultades en adoptarlo en aras de sus sentimientos humanos y visión amplia de los problemas.

Es innegable la complejidad de las tareas de dirección de cualquier actividad humana organizada en empresa y es en este punto donde pudieran tenerse mayores reservas frente a la fórmula cooperativa al ser consustancial con ésta el control democrático de la gestión y antes la promoción de la misma.

En primer lugar la democracia cooperativa hay que concebirla como un método y recurso de selección de los mejores para el gobierno y un imperativo de acatamiento espontáneo y riguroso a las órdenes de los hombres de mando, quienes deberán ofrecer en contrapartida una gestión eficaz en un proceso dinámico de adaptación a las circunstancias y de superación de dificultades en provecho común. Es en este punto en el que puede acusarse la desventaja de la fórmula en una comunidad carente de solera de convivencia o de bajo índice cultural. Con todo nos atrevemos a afirmar que prevalece la sensatez siempre que no se provoque a los hombres o se superexciten sus pasiones: en todo caso habrá que admitir la posibilidad de situaciones de emergencia que brotan bajo todos los regímenes y estructuras.

La democracia una vez adoptada noblemente conduce por sí misma a la disciplina, a la responsabilidad, al afianzamiento de la solidaridad, en definitiva, a un auténtico progreso social.

Al llegar a este punto y ver la posibilidad de llegar a una acumulación o concentración de efectivos humanos, debemos examinar la de obtener los recursos económicos, indispensables en toda empresa, que además requerirá cada vez en mayor cuantía.

El capital, no hace falta decir, que no es un maná; originariamente es un trabajo excedente, un patrimonio social destinado para instrumentar adecuadamente la actividad presente y como tal su prestación debe ser acreedora a la justa remuneración que le corresponde. A poco que un cooperativismo se siente implicado en el proceso de su empresa, entiende como nadie lo que significa esa equilibrada y ponderada compensación de sacrificios pasados y presentes y podemos afirmar que las empresas cooperativas son centros en los que sus componentes se percatan pronto de toda la transcendencia que tiene la colaboración económica. A este respecto se apela sin reservas a la conciencia y a las posibilidades de los interesados de forma que las prestaciones económicas de los mismos deben ser del nivel que exige el desenvolvimiento competitivo de la cooperativa, la productividad progresiva del trabajo y una solidaridad humana de proceso expansivo.

La mentalidad económica, que por otra parte es cultura general, actualizada, no está suficientemente desarrollada, pero esta no quiere decir que no son asequibles y que los hombres se resisten a aceptar esta servidumbre, - cuando tras esta limitación y sacrificio de despegos llegan a vislumbrar un horizonte prometedor. Admitimos que esta mentalidad no se puede desarrollar rápidamente, pero también hacemos constar que los trabajadores son más sensibles a la misma de lo que pudiera pensarse mientras su horizonte práctico sólo llega a la despena, por la forma en que se ven obligados a desenvolverse.

## **Fórmulas prácticas utilizadas en el despegue económico**

Seguramente todos los que tenemos conciencia de la presente realidad económica y de las exigencias financieras inaplazables de toda empresa, nos sentimos al llegar a este punto de la disponibilidad de recursos económicos con dudas difíciles de disipar. Con todo si contamos con hombres competentes en su campo resueltos a aceptar un régimen de solidaridad, comprometidos a acompañar la promoción personal a la comunitaria, que tengan idoneidad para el trabajo o la gestión, el problema económico puede entrar en vías de solución. En las expresadas condiciones sociales y humanas una convocatoria de trabajo ha de poder tener

respuesta y es factible que los patrimonios o recursos de los más integrables en la empresa en una fase más avanzada de su desarrollo, contribuyan a su financiación, mientras los menos encuentran ocupación adecuada en la misma. De hecho esta ha sido una fórmula utilizada por algunas comunidades en las que los comprometidos desde la primera hora han sido muchos de los que se integran a la misma a lo largo de su período previsto y programado de desarrollo, contribuyan a su financiación mientras los menos encuentran ocupación adecuada en la misma. De hecho, ésta ha sido una fórmula utilizada por algunas comunidades en las que los comprometidos desde la primera hora han sido muchos de los que se integran a la misma a lo largo de su período previsto y programado desarrollo. Creemos que a este respecto nuestra legislación podría llegar a admitir la colaboración de aportaciones comanditarias, que de momento no son viables.

La implicación del cooperativista en el proceso económico de la empresa no solamente requiere una aportación económica inicial, en consecuencia con las disponibilidades líquidas o crediticias personales, sino también la de una tasas de inversión sucesivas, procedentes de una jornada laboral generosa o de unos resultados de los que al consumo inaplazable sólo se ha destinado una parte, manteniendo un nivel de anticipos en línea de solidaridad con las remuneraciones laborales medias de la zona. Según se amplíe más o menos este período de retención para inversión de los resultados disponibles de los socios actuales de una entidad cooperativa se facilita más o menos la integración en la misma de nuevos miembros. De hecho las empresas cooperativas a que nos referimos tienen establecidas en los propios Estatutos las condiciones para la libre disponibilidad de los resultados, que en cada ejercicio se adjudican a cada uno en consonancia con sus prestaciones o servicios a la cooperativa. Taxativamente se exige que la aportación del socio sea suficiente para cubrir el inmovilizado medio de un puesto de trabajo, deducidas para las inmovilizaciones financiadas a cargo del Fondo de Reserva, que el capital necesario para la ejecución competitiva de los programas de actividad de la entidad quede cubierto adecuadamente y se haya adoptado y cubierto una retención solidaria suficientemente amplia para promover el acceso de nuevos socios a la misma. Esta retención queda regulada en el Reglamento de Régimen interior teniendo en cuenta la política a seguir por cada entidad en orden a su desarrolló, su renovación o proyección.

Las primeras comunidades de trabajo resolvieron sus problemas económico-financieros con estas providencias un tanto gravosas y, por eso, su crecimiento ha sido en la primera fase más lento.

Una vez que las primeras entidades llegaron a tener alguna significación económica y alguna resonancia social se pudo pensar en arbitrar otro recurso que hoy en día contribuye a la promoción de nuevas entidades y a la aceleración de su crecimiento: este recurso ha sido la creación de una Cooperativa de Crédito para el servicio financiero, técnico y social de las cooperativas constituídas sobre el soporte de socios colectivos que son las entidades que se integran en la misma.

Diremos que la implicación social y económica de las cooperativistas con sus respectivas comunidades y pueblos y en concreto su identificación con los anhelos de los trabajadores, su alineación en el movimiento social sin estabilizarse en discretos reductos más o menos acomodados, ha tenido su compensación a la hora de apelar a la colaboración de la comunidad para el impulso y desarrollo de las entidades cooperativas mediante la aportación de los ahorros modestos, que a través de esta entidad de crédito se canalizan al fortalecimiento de las cooperativas.

Consideramos indispensable la cooperativa de crédito para seguir impulsando el movimiento cooperativo y la promoción de empresas cooperativas dinámicas y competitivas. La empresa cooperativa necesita su estilo o en consonancia con su estructura el complemento de



entidades crediticias o financieras, de forma que mientras se deje sin cooperativizar o socializar el campo de crédito no tiene nada de particular que sean un tanto precarias las posiciones de entidades productivas de base, como lo serían también en su lugar la de otras distintas estructuras.

Después que se instituyó ya el año 1960 la Cooperativa de crédito ha sido más fácil la creación o despegue de nuevas empresas cooperativas que tuvieran equipos de dirigentes y programas de trabajo adecuados. Esta Cooperativa de Crédito hace aportaciones bajo las diversas modalidades, siempre a discreción de los interesados y de las exigencias administrativas técnicas estudiadas.

Es justo que reconozcamos la valiosa ayuda que pueden representar otras ayudas, como pueden ser los préstamos con cargo al Patronato de Protección al Trabajo, de las Cajas de Ahorro, etc, con tal que sea efectiva la implicación económico-social de los cooperativistas y eluda el riesgo de un paternalismo enervante, que constituye la antípoda de los que significa el cooperativismo sano. Estas entidades y aportaciones han de servir fundamentalmente para potenciar al individuo en su calidad de tal cara al compromiso personal que debe aceptar al integrarse en la cooperativa. La buena empresa cooperativa se constituye con hombres capaces de dar un testimonio de solidaridad y afán de superación poniendo en juego sus patrimonios personales o su capacidad personal de créditos.

Es mucho lo que puede dar de sí el trabajo humano, los trabajadores dispuestos a destinar a inversión una parte de las rentas de trabajo comprendiendo lo que puede significar para los mismos la incidencia de rentas de trabajo y capital una vez llegado a la constitución de patrimonios de algún relieve. Supongamos simplemente un crecimiento acumulativo del importe de dos o tres horas diarias de trabajo, que en otro tipo de empresas fácilmente se detraen de las rentas de trabajo, para una autofinanciación de titularidad ajena.

## Una fuente interesante de capitalización

Ya hemos apuntado que los actores de este ensayo cooperativo han sido generalmente jóvenes: incluso en un momento era un poco difícil que otros se sintieran atraídos para cambiar de nave por las condiciones en que se vieron obligados a desenvolverse en el campo de previsión y asistencia social.

Sin que en este momento tratemos de censurar a nadie o dejando de largo la situación compleja en que de hecho se encontraron los socios de cooperativas industriales al margen de los seguros obligatorios y mutualismo, el hecho es que en nuestra región se procedió a estudiar y poner en marcha una asistencia y una previsión social en consonancia con las necesidades y perspectivas de los socios cooperativistas. Se estableció una Sección administrativamente autónoma en el seno de la propia cooperativa de crédito en cumplimiento de los propósitos y preceptos de asistencia, seguridad y previsión social de los asociados y demás cooperativas que fueran admitidos. La estructura de este servicio, está basada en la máxima responsabilidad y autonomía personal, al respaldo de la solidaridad humana y cristiana de cada una de las comunidades de trabajo.

Las prestaciones son amplias, si bien de diversa modalidad financiera en consonancia con las características de cada una de ellas. Comprenden desde el auxilio de enfermedad hasta el de vejez pasando por el auxilio familiar, escolar larga enfermedad, etc., incluyendo otras prestaciones discrecionales como anticipos o créditos sociales. La cuota que se adoptó no fue corta, pues lo que se deseaba era llegar a una buena cobertura con estímulo para unas aplicaciones siempre razonables, limitando la propensión al consumo y apoyando la tendencia al ahorro.

El hecho es que ha supuesto una fuente de ahorro este sistema, utilizable para cobertura de los planes financieros con inversiones que dejan a salvo su liquidez y ulterior disponibilidad. Es decir que los cooperativistas han podido en este caso encontrar un nuevo margen de potenciación colectiva en un campo de consumo que creo es la asistencia social, en el que la actitud personal de cada uno puede dar lugar a oscilaciones considerables de gasto.

Nosotros hemos abogado por un sistema de seguridad social especial para el sector cooperativo sin mengua de las compensaciones que demandare el mantenimiento de una línea y escala de solidaridad nacional. El cooperativista puede y debe vencer las contingencias de asistencia y previsión que se presentaren en el horizonte de su vida fundamentalmente al amparo de su régimen de solidaridad y con la tutela efectiva de patrimonios que necesita crear para hacer fecundo su trabajo.

Qué perspectivas podría tener el mundo trabajador mediante el desarrollo de un régimen de solidaridad, que pudiera vincular las entidades de previsión y las de producción de análoga significación y estructura social.

## **Estructura de las comunidades de trabajo**

En la configuración y estructura de una comunidad de trabajo o empresa cooperativa vamos a distinguir sus dos vertientes, social y técnica. La primera se refiere al encuadramiento social de los componentes en la entidad con la definición de sus derechos sociales y en consecuencia económicos.

En primer lugar los socios para que la prestación de su actividad sea espontánea, fecunda y viable en colaboración con otros, adoptan la disciplina, la jerarquía y las compensaciones derivadas de su respectiva clasificación profesional, que será consignada en coeficientes unitarios según valoración de los respectivos puestos de trabajo, en escala de índices extremos uno y tres. Estos índices serán los módulos para el ejercicio de los derechos sociales y económicos respectivamente.

En este planteamiento se ha contemplado un voto cualificado dentro del marco de solidaridad que corresponde a la función efectiva que cada uno desempeña. Creemos que es perfectamente defendible la postura dentro de la ortodoxia cooperativa, pero no queremos insistir en ello, pues la experiencia induce a no conceder mucha importancia ni en sentido de mantenerlo ni de dejarlo atrás a dicha clasificación profesional y participación cualificada.

De todas formas la empresa se constituye democráticamente en cuanto a su vertiente social. Los socios designan en Junta General sus órganos de gobierno que son la Junta Rectora y el Consejo de Vigilancia, siendo la Junta General de socios el órgano de expresión de la voluntad de los socios y la Junta Rectora el órgano administrativo de alta dirección. El Consejo de Vigilancia responde de la fiscalización e inspección en orden a la información demandada por la Junta General y por los organismos competentes.

La otra vertiente que hemos denominado técnica, contempla la organización de la entidad como unidad productiva y económica aplicando la colaboración de cada uno de los componentes a la realización de los fines propuestos. Esta se encomienda a la Dirección o Gerencia que puede ser unipersonal o colegiada, de ordinario colegiada. Es prácticamente el órgano ejecutivo de la cooperativa y su nombramiento realiza la Junta Rectora a cuyas reuniones podrán asistir los mismos con voz y sin voto y a quienes tiene que asegurarse una continuidad en el desempeño de su cometido para un plazo regularmente de cuatro años, sin que puedan cesar durante este período a no ser por causa grave, abuso de confianza, excederse en sus atribuciones, no seguir las normas acordadas por la Junta Rectora y originar perjuicios a los intereses de la cooperativa,

debidamente probado todo ello en expediente tramitado por la Junta Rectora y acordado en Junta General Extraordinaria.

La Gerencia lo mismo que la Junta Rectora tiene un órgano asesor y consultivo que es el Consejo de Dirección constituido por la Gerencia y por los demás directores de la empresa cooperativa o de cooperativas constituidas en régimen de complejo. En el Consejo de Dirección se dan cita y continuidad los elementos más dinámicos, representativos o interesantes de la empresa: los que tienen calidad de directores de departamentos o secciones importantes.

Así mismo, se constituye como órgano asesor y consultivo de la Junta Rectora y Gerencia un Consejo Social con intervención específica en lo relativo a accidentes, seguridad e higiene, previsión social, sistema de remuneración, administración del fondo de obras sociales y atenciones sociales. El número de los componentes de este Consejo Social es de tres por cada taller, departamento o sección que ocupe treinta o más cooperadores y son designados directa y expresamente para dicho cargo por los socios.

A la Gerencia incumbe todo lo concerniente a la gestión administrativa bajo el aspecto financiero y mercantil, la ejecución de los programas de producción y la designación del personal subordinado que lo hará de acuerdo con las normas del reglamento de Régimen Interior, la conjugación de los programas y planes de las distintas divisiones, oficinas, secciones y talleres, todo ello con arreglo a los planes generales aprobados por la Junta Rectora, y la información de todo lo concerniente a la producción y administración a la Junta Rectora. Estas facultades se regularizan por poder notarial otorgado por el Presidente de la Junta Rectora y, en caso de gerencia colegiada se determinan las facultades correspondientes a cada Gerente. La Junta Rectora disfruta por disposición estatutaria de amplias facultades para concertar las condiciones económicas de los componentes de la Gerencia, Directores o miembros del Consejo de Dirección, así como para fijar sus condiciones personales y formas de colaboración.

## El Régimen Económico

El régimen económico queda perfectamente definido en los estatutos. Las prestaciones económicas de los socios son independientes de su calificación profesional. El capital social se constituye por las aportaciones que hagan los socios en concepto de capital cedido, retenido y voluntario.

Como norma todos los socios aportan en concepto de capital cedido, cuya titularidad pierde el apostante, que pasa a la cooperativa, una cantidad alicuota correspondiente al Fondo de Reserva ya existente en la cooperativa. Su cuantía nominal se fija por la Junta Rectora para los ingresos de socios de cada ejercicio.

Las aportaciones en concepto de capital retenido -es decir con titularidad mantenida por el socio- son variables y oscilan entre el mínimo que establezca la Junta Rectora y el máximo que permiten las disposiciones vigentes o los acuerdos de la Junta General de Socios. Las aportaciones voluntarias son las que en calidad de tales se realizan en condiciones acordadas en su solicitud.

Las aportaciones económicas se actualizan cada ejercicio teniendo en cuenta la desvalorización de la moneda aplicada a los valores correspondientes del activo inmovilizado. Lo mismo para el abono de los intereses como el de reintegros se tienen en cuenta las cifras corregidas. La responsabilidad de los socios por las aportaciones sociales está limitada al valor de las que el socio se haya obligado a realizar.

El máximo y el mínimo de la aportación guardan relación con el volumen de capital social de la entidad, teniendo por objeto las limitaciones que se establezcan el evitar desequilibrios por altas o bajas que pudieran causar un impacto excesivo en la estabilidad económica. Existe la

posibilidad de corregir las diferencias excesivas otorgando preferencia en las ampliaciones que pudieran ser apetecibles a los que tienen menores aportaciones sobre los que posean mayores, a la inversa de lo que acontece con las suscripciones en nuestra legislación de la sociedad anónima.

Ya hemos dicho que en principio los anticipos laborales se acomodan globalmente al nivel salarial medio de la zona, en testimonio de solidaridad trabajadora para la promoción de un nuevo orden social humano y justo. Las prestaciones económicas perciben un cuatro y medio por ciento de interés anual, conceptuando dicho nivel como el regular para la fijación de las rentas de capital. Puede ser bonificado éste límite por acuerdo de la Junta General.

Los resultados o márgenes de previsión y exceso de percepción una vez cubiertos los gastos generales, se destinan ;

- el 15% al Fondo de Reserva
- el 15% a Obras Sociales, si bien estos porcentajes pueden variar con tal que, entre ambos, sumen el treinta por ciento como mínimo, pudiendo dedicársele mayores proporciones previa aprobación de la Junta General.

El sobrante se destina a retornos cooperativos entre los cooperadores, en proporción directa a la retribución de los servicios prestados por cada uno de ellos. Estos retornos, adjudicados en cada ejercicio, son consignados a cada socio en su respectiva cuenta de aportaciones y con cargo a los mismos los socios pueden disponer de créditos transferibles en la proporción y en condiciones que se establezcan en los acuerdos de régimen interior.

## Hacia la constitución de complejos industriales

La cooperativa tiene una efectividad en cuanto a la movilización y actuación de los resortes humanos mientras su dimensión se preste a la relación y comunicación comunitarias. Por otra parte la empresa moderna debe responder a exigencias económicas y técnicas derivadas de la naturaleza de las actividades que acomete. La concentración económica y financiera son necesarias y es también interesante no desvirtuar el perfil humano de la empresa.

Nosotros entendemos que cabe salvar las exigencias de una dimensión humana sin renunciar a las ventajas de una concentración económica y financiera mediante un proceso asociativo adecuado, que puede conducir a la conjunción de comunidades de trabajo de base que siguiendo la trayectoria de una afinidad social o coyuntural, complementariedad industrial y económica, pudieran proceder al trasvase de recursos humanos, económicos y mantener sistemas de compensación de resultados mediante fórmulas fijadas o aceptadas previamente.

Se esta procediendo la este proceso asociativo entre diversos grupos que llegan a mancomunidades interesantes de servicios, recursos y planes teniendo bajo un aspecto condición calidad de entidades cooperativas en segundo grado los entes a que dan lugar estas relaciones, si bien con fórmulas específicas adecuadas para algo más que una relación interna y periférica con la institución de órganos comunes de gestión y desarrollo de planes y prestaciones recíprocas de alto interés.

Creemos que las servidumbres que han de pesar sobre las empresas cooperativas no pueden superarse más que por esta vía. De hecho se ha constituido ya el primer complejo, cuyo estudio y resultados no dudamos que han de poder aplicarse a otros grupos

## Acción educativa

Se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa pudiendo también alterar la definición afirmando que es un movimiento educativo que utilizó la acción económica.

Las implicaciones sociales externas que ha hecho suyas este ensayo cooperativo identificándose con las aspiraciones de los trabajadores son la igualdad de oportunidades de educación y de trabajo apoyando con la máxima generosidad dos instituciones que responden a la aplicación de estos postulados en esa zona.

Estas instituciones son Liga de Educación y Cultura y Caja Laboral . La primera patrocina la promoción de los centros de educación y cultura demandados por nuestra población integrando en su seno a sus agentes principales que son los profesores y personal dedicado a la enseñanza haciéndoles partícipes de una igualdad en la consideración económica y social con los técnicos y personal cualificado de las empresas cooperativas mediante la concesión a los mismos de retornos equivalentes. Caja Laboral Popular, cuyo cometido principal es la promoción empresarial para la creación de los puestos de trabajo precisos para mantener nuestro desarrollo y requeridos por nuestra población es el instrumento para hacer efectivo el potencial humano.

Liga de Educación y Cultura en colaboración con el Ministerio de Educación Nacional y la Dirección General de Enseñanza Laboral contribuye a la construcción de un complejo escolar deportivo cuya inversión global rebasa los sesenta y cinco millones al tiempo que también colabora en el sostenimiento de la enseñanza profesional industrial con un alumnado, que llega a 1.200 y un presupuesto de sostenimiento que se aproxima a cinco millones de pesetas.

No se trata de una institución y de una actividad que mira solo por la promoción de los adolescentes sino quiere extender su acción a los adultos, aplicando en beneficio de los mismos un Plan de reconversión profesional, actualización y mejora de sus conocimientos profesionales mediante cursos y cursillos de la más valiosa índole para cuya atención se ha tenido que pensar en constituir una plantilla de profesores que sigan de cerca la evolución industrial y tecnológica.

Durante el período de prueba que regularmente en las cooperativas es de tres a seis meses -al cabo del cual formalizan su condición de socio y deben hacer su aportación económica- en todos se les da un cursillo de formación consistentes de 12 a 14 sesiones sobre las diversas cuestiones cooperativas. Así mismo en plan formativo se publica un Boletín Mensual de 16 páginas- Además se suelen dar otras conferencias sobre las cuestiones económicas o jurídicas con alguna periodicidad.

## Proceso de desarrollo

Exposición verbal de los diversos datos sobre personal, actividades industriales, inmovilizaciones, inversiones actuales y previsiones.

Como botón de muestra pueden servirnos los siguientes datos:

### Personal y asistencia social

enero 1960	4 cooperativas	415 socios	292.107 ptas de cuota
dicb. 1964	23 cooperativas	2.607 socios	4.752.582 y 1.903.264 de gasto

### Médicos

	cabecera	especialistas	clínicas
enero 1960	20	39	6
dicb. 1964	83	180	17

El número de beneficiarios por cada socio es de 4 a 6

### Promoción empresarial

Superficie edificada actual	80.000 m2.
Terrenos adquiridos y disponibles	600.000 m2.
Aumento de ventas	20 veces más
Crecimiento acumulativo anual	30%

### Promoción del ahorro

Los depósitos ajenos al final del ejercicio 1960-1965 se han multiplicado por 43 y el total pasivo ha experimentado un aumento de 3.200%.

El número de ahorradores ha crecido en 2.020%.

### Previsiones programadas para 1965

Incremento de ventas	37,7%
Plantilla de personal	23,9% -793 nuevos puestos-
Inversiones	40,1%

### Por fin

Se ha dicho que los próximos cincuenta años serán de quien le ofrezca la mejor esperanza -y nosotros entendemos que debemos comenzar por considerar a todos los hombres como ciudadanos de igual dignidad y destino y para ello la perspectiva de unos y de otros tiene que ser algo más que la despena-. Todos deben tener acceso a la propiedad para que también todos sean responsables y en nada se justifica mejor este derecho que en la aplicación y ejercicio del trabajo, terminando el divorcio entre propiedad y trabajo y haciendo posible que se provea a un nivel progresivo de vida con rentas de capital y trabajo.

Orientaciones para el convenio colectivo  
del metal de Guipúzcoa. Enero 1965

## Observaciones generales

Los trabajadores y los empresarios, en su calidad respectiva de factores de producción, de trabajo los primeros y del capital y gestión los segundos, tratan de superar mediante el convenio colectivo el alcance y el sentido del contrato de trabajo de vinculación individual y puramente mercantil. En el convenio colectivo se trata de fijar las condiciones del factor trabajo como el elemento más noble que concurre a la constitución de la empresa como unidad productiva.

El desarrollo económico es una necesidad y un imperativo insoslayable que se impone al presente con la perspectiva de cuando menos un desdoblamiento del actual patrimonio social nuestro al cabo de diez o doce años próximos. Estamos implicados todos en este proceso del desarrollo que ha de nutrirse con las tasas de inversión, que a su vez deberán proceder en nuestro caso de rentas de capital y trabajo. Es decir, nuestras empresas seguirán creciendo como en el pasado con la fórmula de autofinanciación. Es difícil que sea tolerable con el grado de desarrollo actual de conciencia social y de sensibilidad que la atribución del patrimonio procedente de la autofinanciación fuera de los actuales titulares de las 400 empresas guipuzcoanas. Además en buena doctrina social cristiana la autofinanciación no puede eludir la servidumbre social.

Hemos de contar con la apetencia de mejora progresiva del nivel de vida de nuestra población laboral, que es un gran resorte de crecimiento, que para hacerlo viable en condiciones de estabilidad monetaria, de auténtico equilibrio, ha de poder financiarse con rentas de capital y trabajo. No hemos de seguir pensando que los trabajadores han de ser siempre ciudadanos de segunda categoría, obligados a desenvolverse al nivel de las rentas de trabajo racionadas en función de las exigencias de desarrollo y estabilidad monetaria impuestas, sino que hay que darles acceso a la propiedad de bienes económicos, de los capaces de reproducirse, al objeto de que disfruten de los resultados de su propia austeridad y sacrificio.

Será bien aceptado por los trabajadores el desdoblamiento de su remuneración, de las rentas correspondientes al factor trabajo, en salario de inversión y de consumo para que mediante esta providencia administrativa se pueda aplicar la autofinanciación mediante un juego administrativo limpio, ya que no es concebible en la inmensa mayoría de nuestras empresas su subsistencia y desarrollo futuros sin apelar a un proceso de autofinanciación. Es más, ni es deseable en nuestra actual coyuntura atenuar la capitalización tanto para afianzar los puestos de trabajo existentes como para poder hacer frente a las necesidades previsibles de competencia.

No podemos olvidar que al margen de las contingencias puramente económicas necesitamos enfrentarnos con la promoción de un nuevo orden social más en consonancia con la dignidad del trabajo y la libertad y la paz social están condicionadas por las expectativas que pudieran tener hoy las masas trabajadoras en orden al futuro por vía de una evolución pacífica, pero ,que deberá ser más ágil y satisfactoria que en el futuro por simple exigencia de la aceleración histórica que afecta a todos los aspectos de la vida humana.

## Armonía o tirantez

Las protestas más o menos elocuentes de paz son estériles mientras no conduzcan a la adopción de nuevas fórmulas de convivencia y colaboración social.

No se puede pretender que los trabajadores atemperen sus aspiraciones cara a los resultados de su colaboración, que realmente les son imputables, sin hacer viable su participación en el patrimonio resultante de forma equitativa.

La Administración Pública ha de velar por la estabilidad monetaria, ha de poder exigir a todos los miembros de la comunidad su contribución para el mantenimiento de ciertas tasas de



inversión como presupuesto indispensable para la promoción del bien común, pero no requiere que lo que pudiera ser imputable a unos vaya a manos de otros, máxime si cabe sostener un buen ritmo de capitalización con otras fórmulas que social y económicamente sean justas. El bloque de salarios para contener la demanda excesiva de consumo no significa precisamente la justificación de la presente distribución de rentas de trabajo o la consolidación de un nivel determinado de salarios, máxime si los trabajadores aceptan su contribución a la capitalización deseada con la consiguiente limitación de su consumo presente.

Los trabajadores guipuzcoanos, conscientes de su responsabilidad y de sus posibilidades futuras, consideran su implicación en el proceso económico y social del desarrollo con todas las consecuencias que entraña, como algo indispensable para que su promoción social sea humana y digna.

## Aplicaciones

Los trabajadores de una empresa en tanto podrán afirmar su posición como factor trabajo en el seno de la empresa en cuanto como tal tenga representación y actuación. La comunidad de trabajo necesita tener entidad jurídica. Es así como podrá actuar con disciplina y estabilidad propia, con la que nace de su propio seno, que es al fin y al cabo la única que puede servir para reemplazar la precaria efectividad del contrato del trabajo por la de un convenio colectivo de buena base solidaria para integrar a los trabajadores en la empresa

Cabe afirmar sin temor a equivocación, que cuando los trabajadores tuvieran que designar a sus representantes con la perspectiva que les brinda la institucionalización de su propia posición como factor de trabajo, lo han de hacer pensando mucho a quiénes nombran y los así designados han de tener una gran autoridad moral para actuar.

Para esta institucionalización del factor trabajo como componente de la empresa se impone una nueva modalidad de la Organización Sindical, que haga viable en escala de empresa con personalidad jurídica propia una célula organizativa o tal vez quepa acogerse al ámbito de la disposición vigente sobre fundaciones laborales. En cualquiera de los casos será preciso un desarrollo normativo o legislativo si se aspira a que tenga un carácter general y amplio esta reforma.

Es de esperar que se afiancen rápidamente estas nuevas instituciones una vez que se diera el primer paso de su constitución puesto que el peso y la administración de fondos de mayor cuantía, como sería lo que se deban administrar, así lo exigirá. La consiguiente implicación económica de los trabajadores ha de tener un impacto grande en su proyección social y política.

## Los nuevos fondos laborales

Los expertos en economía conocen a través de los análisis hechos sobre el desarrollo económico pasado que el factor trabajo como tal factor específico ha tenido una decisiva influencia en el crecimiento económico. Sabemos que aún en los países más afortunados en cuanto a sus condiciones de desarrollo económico por su infraestructura económica consistente en el suelo o subsuelo, comunicaciones, etc., el Factor Trabajo como tal ha representado porcentajes del 80 a 85 por 100 de influencia específica suya.

Los moralistas y los sociólogos no han vacilado en hablarnos de créditos justificados a favor de los trabajadores en los patrimonios adjudicados a los titulares de empresas cuando en su desenvolvimiento y crecimiento ha tenido su parte la autofinanciación, como es el caso general de nuestras empresas guipuzcoanas, fuera de alguna rara excepción.

Estando comprometidos en un proceso de desarrollo que en este momento se considera indispensable para bien de todos y sabiendo como también sabemos que forzosamente ha de tener una gran participación en el mismo o la autofinanciación más o menos consiente y tolerable, se impone en este momento a cuantos contemplan con conciencia humana y cristiana nuestra perspectiva la adopción de cuantas medidas contribuyan a una administración limpia con la consiguiente adjudicación justa de los resultados del esfuerzo y colaboración común.

El nivel medio de los salarios de consumo ha de poder fijarse a la vista del porcentaje del producto social que interesa que se emplee en la inversión y de las condiciones generales de estabilidad monetaria y de precios que se quieran mantener. Por eso el salario de consumo ha de poder expresarse más que monetariamente, mediante módulos de productos o artículos que han de constituir la base de las dietas de consumo aceptables, que pueden y deben progresar al ritmo de los índices de productividad, si bien atenuados por otras circunstancias más o menos locales o sectoriales que a su vez contemplarán la coyuntura económica o social, la competencia y los nuevos puestos de trabajo, etc.

Es evidente que el factor trabajo ha de tener en cuenta el nivel de remuneración de los otros factores y así ha de admitir que el capital tenga asimismo su correspondiente remuneración justa de base, mejorable a tenor de los resultados en la medida que se estima que su servicio ha sido valioso y hay que ejercer suficiente atracción para su acumulación. La gestión, como tercer factor de la empresa, de hecho disfruta de condiciones ventajosas desde el momento que es el que lleva la iniciativa y tiene también un poder decisorio. Pero naturalmente debe saber compartir su suerte con otros factores cuyo concurso le es indispensable. No olvidemos que las plusvalías procedentes de todas las circunstancias externas a la empresa inciden en el incremento del patrimonio de la empresa y sus titulares, por ello mismo, están en posición ventajosa. De hecho entre estas circunstancias cuentan los créditos oficiales o privados que cada día tienen mayor significación e impacto en los resultados patrimoniales de empresas.

En estas condiciones de arranque cara al desarrollo no es ninguna aventura para nuestros empresarios la adopción del salario de inversión para cuyo cómputo puede servirnos un poco los índices de autofinanciación resultantes para cada empresa en el pasado próximo. ¿De qué empresa guipuzcoana se podrá decir que no ha empleado en concepto de autofinanciación el importe equivalente a dos o más horas de sus respectivas plantillas de personal?. Tengase en cuenta que esta autofinanciación ha sido tanto más discutible y dolorosa cuanto más bajo ha sido el nivel medio salarial, no pocas veces insuficiente para cubrir necesidades elementales de nuestros trabajadores. ¿Será mucho pedir en este momento a nuestros empresarios, es decir, a los factores de capital y trabajo, que otorguen al trabajo un margen de confianza y un trato equitativo?.

## La Administración y los Fondos Laborales

Estimamos que los Fondos Laborales, que han de nutrirse con los salarios de inversión han de ser de escala de cada empresa en su constitución y administración.

Los trabajadores no son ciudadanos de segunda categoría. Hemos de terminar el seguir considerándolos como menores de edad que siempre necesitan otros que los subroguen en ciertas facultades y posiciones. Por eso mismo no hay razón para seguir considerando sus recursos o sus ahorros como algo que requiere una administración específica. Sus fondos son propiedad idéntica a la de los demás ciudadanos y como tal propiedad entraña riesgo y responsabilidad. ¿Acaso de hecho cuando a ciertos recursos y fondos se les ha querido ponerlos a cubierto de riesgos y responsabilidades se ha hecho otra cosa que obligarlos a pagar una prima de seguro o reaseguro el más caro de cuantos se abonan en el mundo económico y financiero?.

Además en última instancia cada empresa es una nave que puede naufragar, pero difícilmente sin que caigan en la cuenta de sus riesgos sus tripulantes. Por otra parte hemos de poder reconocer a favor de los dirigentes de estos trabajadores facultades de talento y visión no menos perspicaces que los de los dirigentes ordinarios de la inmensa mayoría de las empresas, que proceden del sector más reducido de los titulares de dichas empresas.

La reforma de la empresa que entraña este nuevo enfoque del convenio colectivo y la institución de los Fondos Laborales, ha de servir para afianzar la posición de cada uno de los partícipes y colaboradores de la empresa. Creemos que no había de ocurrir este afianzamiento caso de que los trabajadores no expusieran en la empresa nada más que su potencial de trabajo, que de un momento a otro pueden emplearlo en cualquier otro lugar. Si por otra parte decimos que los capitales invertidos en una empresa por el hecho de su inmovilización o empleo en la misma están desempeñando una función social, ahora vamos a llegar en nombre de una aportación de los capitalistas desempeña una función social mientras la de los propios trabajadores ha preferido la seguridad o la estabilidad al buscar mejores refugios?

Tengamos presente que la propiedad realiza en una primera instancia su función social al quedar afectada a una estructura, cual es la de la empresa, por el hecho de aceptar el riesgo y la responsabilidad inherente a su condición de factor de producción y bajo este aspecto los trabajadores y sus recursos deben aceptar este tipo de servidumbres además es la condición para que en la empresa no necesiten ser nunca y bajo ningún aspecto ciudadanos de segunda categoría.

## La Inversión y Empleo de estos Fondos

Es comprensible que estos Fondos Laborales algunas veces no sean tan necesarios en la propia empresa como no suelen ser siempre necesarios los excedentes de los propios capitalistas o directores. Es más, puede haber situaciones en las que sus propietarios y administradores entienden que en su integridad o en parte hay que emplearlos en otras inversiones.

Podrá ser objeto de acuerdo concreto el destino de los Fondos Laborales entre la dirección de la empresa y los trabajadores titulares por lo que se refiere a la oportunidad o interés de su empleo en la empresa. Asimismo los titulares de estos fondos y su administración verán en qué medida les puede interesar proceder a una administración y destino mancomunado en escalas más o menos amplias, como puede ser por sectores de producción, por comarcas o regiones o a tenor de las atenciones a que pudieran destinarse sus rentas.

Es preciso que reconociendo la administración de dichos Fondos como facultad inalienable de los propios titulares, éstos procedan por sus decisiones a ulteriores procesos de organización. Ya buscarán los pertinentes asesoramientos. Será perjudicial someterlos antes de nacer, antes de poner en juego la ilusión y la responsabilidad de los propios interesados, a otras interferencias extrañas. Estos fondos son tan sagrados y respetables como los sobres nominales que contienen los salarios de consumo.

Será de máximo interés que los trabajadores que median estos Fondos pueden tener acceso efectivo a bienes económicos que se reproducen, conozcan la perspectiva que pueden representar a través de un proceso acumulativo en un futuro próximo y para que eviten la tentación de emplearlos con demasiada facilidad como bienes de consumo.

## Las participaciones individuales

En los Fondos Laborales deben tener cada uno de los trabajadores las pertinentes participaciones individuales en consonancia con las aportaciones efectivas llevadas a cabo.

Cabe que los fondos sean más que la suma de participaciones individuales, pues puede haber aportaciones colectivas, como pueden ser las constituídas por las reservas constituídas para su seguro o reaseguro, una parte de las rentas, las plusvalías resultantes de las inversiones llevadas a cabo para atenciones sociales, etc. .

Las altas y bajas de las pertenecientes a la empresa se liquidan como las normas claras y precisas no difíciles de consignar en los estatutos o reglamento de la pertinente comunidad de trabajo. Sobre este particular no hay necesidad de insistir ni detallar más en este momento, ya que es fácil hallar suficiente inspiración administrativa para ello.

## Las diversas posiciones de las empresas

A la hora práctica de aplicar los salarios de inversión en las distintas empresas y la repercusión que pudieran tener los Fondos Laborales tanto en la dirección de las diversas empresas como en el personal titular de dichos fondos, es evidente que las reacciones van a ser muy distintas según la estructura y expectativas de cada empresa. Admitido que el salario de inversión sea un porcentaje del de consumo, por ejemplo el 12 por 100, hay que prever la distinta situación en que pueden encontrarse al proceder a su aceptación estas empresas según el grado de capitalización que hayan ya alcanzado o del que pudiera interesar alcanzar. En unos y otros casos interesa velar por la suerte de la respectiva comunidad de trabajo y ésto no solamente requiere fijar las posiciones iniciales en todas ellas, sino prever el ritmo futuro, el dinamismo que siempre contribuye a hacer valederas las conquistas sociales presentes.

La relación entre salario de inversión y de consumo debe aplicarlo de forma que siendo un porcentaje fijo para el nivel medio inicial de las remuneraciones de trabajo convenidas, se preste mediante una escala previamente fijada, en la que incluso en los sucesivos incrementos se altere en sentido inverso en consonancia con el objetivo final o coyuntural que se trate de alcanzar, a ser un interesante resorte de movilidad y superación, que contribuya a promover y compensar los resultados de los incrementos de los índices de productividad. Las empresas con titulares o dirección siempre dispuesta a seguir en la vanguardia de la capitalización y en persecución de nuevos avances de productividad han de tener el correspondiente premio por lo que cabe admitir en su caso que el factor trabajo mejore en las dos vertientes de salario de inversión y de consumo, si bien acentuando el segundo como recompensa inmediata del trabajador.

Puntos de reflexión para la campaña  
de orientación para la reforma  
de la empresa. Febrero 1.965

## Necesidad de un nuevo planteamiento de las aspiraciones de los trabajadores

### Una nueva perspectiva de la negociación colectiva

Los convenios colectivos tienen que ser algo más que una nueva versión del contrato de trabajo impuesto al trabajador por el poder económico o político a trueque de unos medios de subsistencia indispensables para mantener su colaboración al desarrollo.

El trabajo es el manantial de nuevos bienes y servicios que han de hacer posible un bienestar para todos y el recurso con el que el trabajador aspire a mantener un despliegue de ciudadano distinguido en todos los ámbitos de la vida social, política y económica.

Los trabajadores organizados que proceden a la negociación y convenios colectivos deben actuar con conciencia de ciudadanos miembros tan distinguidos como los que más de una comunidad, y por tanto la negociación colectiva ha de implicar algo más que la perspectiva de las necesidades de despesa -del salario mínimo decoroso-, abordando otras cuestiones tan imprescindibles como la subsistencia vegetativa, como son su progresiva promoción e integración en la vida económica y social con el correspondiente juego de responsabilidades y previsión.

Hoy sería una postura irreconciliable con la afirmación de nuestra dignidad de hombres y ciudadanos de igual calidad que los demás miembros de la comunidad el que administráramos nuestro trabajo y nuestra solidaridad sin otro alcance que el que en tiempos pasados podía y tenía que administrarlo el trabajador pese a su conciencia por el peso de las circunstancias. Hemos de tener fe en nuestro poder, en el poder de nuestra unión, de nuestra solidaridad, de nuestra implicación en toda la vida social y económica, sin relegarnos a puesto de segundones.

### El trabajo es acreedor a esta distinción

En los análisis económicos que se hacen de todos los procesos de desarrollo de cualquiera de las comunidades humanas que han ido alcanzando metas de cierta holgura y bienestar, se reconoce con unanimidad que no da lugar a dudas que el factor preponderante ha sido el trabajo. Esta preponderancia del factor trabajo sobre otros factores como puede ser la naturaleza e incluso el mismo capital -como trabajo fósil- es tal que se atribuye al mismo en un 80 u 85 por ciento los resultados.

La masa de millones de trabajadores no podemos renunciar a esta conciencia de nuestra dignidad y honor con la correspondiente participación en todo el proceso económico-social y por consiguiente nuestra implicación en la mecánica del desarrollo conscientemente por el hecho de que de momento ello suponga una atenuación de nuestras posibilidades inmediatas de "despesa", es decir, de inmediatas rentas monetarias aplicables al consumo.

Es preciso que estemos resueltos a ser algo más que consumidores más o menos afortunados: debemos llegar a ser también inversores, ya que como simples consumidores lo que en definitiva hacemos es dar a nuestros propios explotadores con una mano lo que tratamos de restarles con la otra.

Tenemos dos manos y debemos aceptar la responsabilidad de dos funciones que necesitan estar acompañadas, la del consumo necesario para reponer nuestras fuerzas y compensar los esfuerzos y la de la inversión, indispensable para mirar por nuestro porvenir y ejercer una solidaridad entre las generaciones. Y para que podamos ejercer esta función de inversores,

necesitamos de la unión tanto o más que lo que hayamos podido necesitar para asegurar una subsistencia decorosa.

### Bienestar permanente

La única forma que tenemos para poder hacer permanente el grado de bienestar alcanzado independientemente de la versatilidad del poder económico o político de turno es precisamente transformando parte de nuestras rentas de trabajo en bienes que se reproducen, en capital, sin conformarnos con un nivel de consumo que exclusivamente se quisiera apoyar en rentas de trabajo.

Debemos persuadirnos de que el mantenimiento de un nivel progresivo de vida ha de requerir cada vez más de la conjunción de rentas de trabajo y capital, ya que el progreso es algo que se realiza mediante una acumulación de excedentes de trabajo, es decir, con la acumulación de capitales de las más variadas formas. Veamos que hasta el mismo incremento de la productividad guarda estrecha relación con el grado de capitalización que se vaya alcanzando en su versión de mejor utillaje, mejores máquinas, mejor organización, mayor previsión, etc. .

Los trabajadores que no queremos estar a expensas ajenas, debemos desglosar nuestras rentas de trabajo -aun a costa de que de momento acuse sus efectos nuestra despensa- en rentas de consumo y de inversión: parte de nuestras disponibilidades pueden ir al consumo pero, forzosamente por nuestro propio conducto o por conducto de nuestros padrinos de empresa o de gobierno, otra parte va siempre a la inversión, ya que sin la autofinanciación, que se nutre de las utilidades generales de la empresa o de nuestro ahorro forzoso, no es posible mantener el desarrollo, no son viables nuevos puestos de trabajo, no es posible la mejora de productividad.

Hagamos acto de presencia en la plataforma social como mayores de edad y ciudadanos plenamente responsables asumiendo sin intermediaciones innecesarias la responsabilidad de la inversión, que al fin y al cabo se nutre con parte de las rentas que se deben a nuestra colaboración.

No es posible el mantenimiento de un nivel progresivo de vida con estabilidad monetaria si no se financia la misma con la conjunción de rentas de trabajo y de capital. No necesitamos esperar a que se tengan que producir transferencias desfasadas de rentas de capital a nuestro sector de trabajo por otras vías y en otras escalas de acción política y económica si nosotros asumimos la responsabilidad de constituir patrimonios adecuados.

### Unión para Promoción

En otros tiempos se ha apelado a la unión de los trabajadores para la defensa de derechos elementales, para evitar una explotación inicua, para acabar con los abusos.

Hoy tenemos que apoyarnos en las fuerzas que nos da la unión para asegurar nuestra promoción al plano y nivel que corresponde a la dignidad del trabajo, para situarnos en la vida social y política como ciudadanos normales, ya que con padrinzgos extraños siempre aparecemos como menores de edad o segundones. Pero este estado de discreta "servidumbre" no puede tener término mientras un factor tan fundamental de desarrollo y actividad como es la inversión sea un fenómeno extraño a nosotros: no podemos contemplarlo como si fuera algo sin mayor repercusión e importancia en nuestras posibilidades actuales y futuras, sino como el elemento clave de acción y de superación.

De ahí la necesidad urgente de que nos impliquemos en la misma y podemos hacerlo mediante un desglose claro de las utilidades de la empresa que en cuanto son imputables a nuestra colaboración, es decir, a nuestro trabajo, han de ser objeto de un desglose en salario de consumo y de inversión. Desde este momento podremos decir que nosotros estamos velando

por el futuro de la empresa no menos que los propiamente llamados empresarios, que siempre tienen a mano un recurso para bloquear o condicionar nuestras rentas apelando a la necesidad de financiar el desenvolvimiento de la empresa. Que en lo sucesivo el empresario cuente con nosotros para el trabajo y la financiación.

## Oportunidad y actualidad de un nuevo planteamiento del convenio colectivo

### El desarrollo

Tiene a su favor tantos resortes y tan poderosos el desarrollo económico que se puede vaticinar sin temor a equivocarnos que en cuanto ello significa desdoblamiento o gran incremento del actual patrimonio social, es decir, del conjunto de bienes y servicios existentes en la actualidad, será una realidad al cabo de diez o doce años.

Cabe alguna regresión momentánea, incluso pudiera haber alguna catástrofe imprevisible que supusiera un estancamiento circunstancial; pero con todo podemos estar seguros de que a lo largo de un período como el que hemos enunciado llegaremos a acusar un desarrollo, cuya cuantía absoluta es fácil de prever con un discreto incremento anual acumulativo de un cinco o seis por ciento. Creemos que todos los obstáculos que se opusieren a este desenvolvimiento han de ceder tarde o temprano: tal vez no pueda afirmarse otro tanto de la justa distribución de los resultados del desarrollo que sin duda pueden tropezar con impedimentos más flexibles pero, al fin y al cabo, también más resistentes.

Dando por supuesto que el desarrollo será efectivo con planes de una u otra naturaleza, debemos reflexionar sobre el impacto que puede causarnos su índole si desde ahora no tomamos precauciones para hacerlo viable con las aspiraciones de cuantos concurrimos a su logro con nuestro esfuerzo.

### Una implicación consciente

Hoy mismo a no pocos de entre los trabajadores, a los de conciencia social más desarrollada, a los que tienen un sentimiento noble de su dignidad, les afecta no poco la desigual suerte de cuantos colaboran en el seno de la misma empresa a la hora de ponderar los resultados imputados a unos y a otros.

Sabemos que el sector trabajo, los que sólo disfrutan de rentas salariales, llegan a posiciones que distan mucho de los que por su implicación socio-económica pueden imputarse a su discreción las utilidades de la empresa. Las desigualdades de clase y de sectores son irritantes hoy.

Si entre nosotros el desarrollo se sigue llevando a cabo sin profundas reformas estructurales, sabemos desde ahora que al cabo de diez o doce años estas desigualdades actuales van a ser mucho más profundas e insoportables al cabo de dicho período. ¿Vamos a confiar simplemente en que un día con un golpe de fuerza pueda trastocarse esta realidad? Aun dando por supuesto que ello constituyera un último remedio para el caso de que la inconsciencia actual del capitalismo o sus posiciones se fueren reforzando pese al interés de los trabajadores, no



estamos excusados de hacer presente nuestra postura como testimonio de que al menos somos conscientes del proceso que conduce la vida económica-social.

### La más inaplazable necesidad

Es sin duda la de la reforma de las estructuras y concretamente para nosotros los trabajadores la de la empresa en cuyo seno trabajamos. La empresa no debe ser para nosotros una gallina ponedora ajena, de la a que sólo aspiramos a poder disfrutar de sus huevos. La empresa es para nosotros una convocatoria a un esfuerzo, a una colaboración que en contrapartida nos proporcione unos huevos para vivir al día, y para poder satisfacer mediante nuestro trabajo que empleamos en la misma integramente otros anhelos y otras aspiraciones que son tan necesarias como la subsistencia, ya que ésta para los hombres no tiene razón de ser cuando carece de otras perspectivas.

Afirmamos muy solemnemente que el trabajo no es una mercancía, pero, ¿a qué queda reducida prácticamente cuando nosotros a su cambio no pretendemos nada más que asegurar una despensa? El trabajo es la prestación que nos hace acreedores a una consideración de hombres, de ciudadanos, y como tales hombres y ciudadanos contemplamos en la vida otros quehaceres además del de asegurar una subsistencia.

Nosotros tenemos hoy la palabra: nosotros necesitamos plantear nuestras reivindicaciones, nuestros derechos de forma tal que nos den acceso a un desenvolvimiento decoroso, digno, idóneo frente a todos los fenómenos y necesidades de la vida social y humana. No podemos y debemos integrarnos en la empresa sin implicar en la misma nada más que el problema de consumo. Nosotros sabemos que la empresa es una célula importante de toda comunidad humana. Nosotros sabemos que debe ser una escuela de adiestramiento social y humano, debemos concurrir a su desarrollo con el trabajo y el juego de otros valores espirituales, como son nuestra responsabilidad, nuestra previsión, nuestra voluntad de superación.

No nos debemos resignar por más tiempo a ser ciudadanos de segunda categoría, cuando dicha consideración está prácticamente determinada por nosotros mismos por eludir otras implicaciones en la vida: se trata de implicaciones indispensables para afirmar por nosotros mismos, directamente, personalmente, nuestra dignidad y los derechos inherentes a la misma.

### Para poder acabar con racionamientos molestos

No es posible que eludamos el impacto de decisiones ajenas en nuestra vida laboral y económica si nosotros no nos integramos en la misma pensando en disponer de gallinas más que de huevos: necesitamos llegar a tener bienes que se reproducen, que se multiplican, que contribuyen a dar cada día mayor efectividad a nuestro trabajo.

No esperemos esos bienes como un maná: ni siquiera como algo que pudiera proporcionarnos la colectividad organizada por conducto extraño a nuestro trabajo o sin alguna servidumbre nuestra.

Los únicos que no están expuestos a racionamientos impuestos por otros son los que tienen en su poder gallinas, pues los que simplemente disponen de huevos, contratan huevos, han de estar en última instancia a expensas de los que son dueños de las gallinas. No nos basta que la sociedad entendiendo por tal una colectividad anónima, amorfa, sea dueña de las gallinas si es posible que lo seamos nosotros, personal o solidariamente, en escala comunitaria humana.

### Cómo podemos llegar a esa situación

Sin duda a todos nos seduce la idea de ser administradores de un corral más que almacenistas de cosas perecederas. De lo que tenemos que caer en la cuenta es de que el desarrollo significa la creación de cada día mejores corrales: el desarrollo implica la presencia de excedentes de consumo crecientes, susceptibles de transformarse en nuevas fuentes de riqueza -esos bienes que se reproducen y se multiplican- no queden exclusivamente en manos de los actuales poseedores de bienes de producción, sino que tengan parte en los mismos, ya que sin duda se den en gran parte a nuestra colaboración.

Por eso reclamamos algo que nos pertenece y algo que muchas veces se nos niega, porque se dice que dándonos a nosotros no es posible el mantenimiento de las tasas de inversión, la financiación de nuevos puestos de trabajo que requieren un ahorro o una capitalización previa, el incremento de la productividad que implica mejora de todo el equipo, etc. .

A eso salimos de paso hoy proponiendo el desglose de nuestra remuneración en salario de consumo y de inversión, para constituir con este último los fondos laborales, que han de ser nuestro corral.

## A dónde podemos llegar los trabajadores

### Podemos mucho con poco

Para modificar sustancialmente las condiciones laborales actuales y, sobre todo, la consideración que nos merecemos los trabajadores, no necesitamos esperar mucho tiempo si es que desde ahora decidimos retener en nuestro poder para destinarlo a la inversión, el importe de una o dos horas diarias de nuestras rentas de trabajo.

Algunos pocos conflictos laborales y algunos despidos de compañeros nuestros han tenido un impacto tan hondo en nosotros, que realmente mientras no seamos capaces de arbitrar otras soluciones y providencias para respaldo de nuestros representantes, -fundamentalmente mediante la posibilidad de incluso promover nuevas actividades en proporción adecuada para dar cobertura a los que entre nosotros estuvieran dispuestos a servir al movimiento obrero desde otras trincheras- vamos a correr riesgos duros en nuestro empeño de superación.

La presión de las finanzas se acusa en todos los ámbitos, en todas las instituciones, en los propios gobiernos y regimenes más variados. No cabe duda que los grupos financieros son los dictadores más hábiles o funestos de una comunidad.

Nosotros no podemos lanzar ningún desafío, pero sí podemos actuar con habilidad y prudencia que a la postre nos pueden resultar muy fecundos.

### Hay que perfeccionar nuestros cuadros

Hay un adiestramiento indispensable para nuestra promoción auténtica a los diversos planos y niveles de vida, que no podemos alcanzar en las escuelas ni en la propia universidad. Algo podemos esperar en la medida en que nuestros hijos vayan promocionándose en los diversos grados del saber a través de nuestras instituciones laborales, si es que evitamos su evasión o desclasamiento.

Pero hay en la vida otros centros en los que no debemos descuidar el adiestramiento de hombres que un día sean capaces de hacer honor a su clase y al movimiento obrero. Estos centros son precisamente las empresas, desde cuya plataforma se llega al mundo económico y financiero o cuando menos a un conocimiento adecuado de los problemas económicos y financieros y

hemos de pensar en estos centros y en estos hombres con los que será preciso contar en la medida en que nos vamos implicando cada vez más en los diversos campos de actividad y se afianza nuestra emancipación económico-social.

### Debemos pensar en nuestras empresas

Podemos y debemos pensar en la promoción de empresas de distinta estructura a la capitalista y nadie mejor que nosotros los trabajadores podemos y debemos ser sus agentes, con la colaboración directa y personal o con nuestros recursos económicos.

Creemos que en todo el mundo se está en estos momentos en fase de ensayo y tanteo en cuanto a la estructura de empresas que respondan a nuevas concepciones en consonancia con la dignidad de trabajo y las exigencias de la vida económica dinámica y progresiva.

¿Quién puede impedirnos el que nosotros actuemos en este campo?. De momento ese campo sólo podemos contemplar con buenos deseos e ilusión, sin que tengamos a mano nada para realizar esas aspiraciones fuera del trabajo que algunos pudiéramos prestar. La gran dificultad son los recursos económicos prácticamente fuera de las cantidades que el propio Estado destina a través de ciertos fondos a la realización de algunas promociones, la vida económica está totalmente a expensas de los capitalistas, que no son otra cosa que la prolongación de nuestros patronos y empresarios en el mejor de los casos.

Sin renunciar a la acción para la transformación o modificación de las empresas existentes, tenemos que dedicar cada día mayor atención a la promoción de nuevas estructuras empresariales en las que se realicen y se contrasten algunos de nuestros postulados sociales.

### Una amplia acción convergente

En este momento se impone una amplia acción convergente del propio Estado a través de nuevas disposiciones que regulen la vida y el desarrollo de la empresa, de las instituciones sociales, como pueden ser nuestras mutualidades como una encarnación de nuestras aspiraciones de cobertura para la vida, que pueden tener campo de aplicación dedicando un poco de atención a ciertas inversiones que se canalizarán a través de empresas que respondieran plenamente a nuestra proyección social de todos y cada uno de los trabajadores con la constitución de fondos de inversión con la administración y organización precisas al caso.

Creemos que la convergencia de la acción de estos elementos a que hemos mencionado pueden contribuir poderosamente a acelerar el proceso de transformación mental, a hacer concebir nuevas esperanzas de promoción y llevar a cabo una acción intensa de innovación.

### Por lo que se refiere a nosotros

Los trabajadores a este respecto tenemos en mano un arma: es nuestra negociación colectiva a la que hemos de dar un nuevo giro, una nueva orientación.

Si nosotros damos firme un paso adelante, no habrá más remedio que adoptar otras medidas legislativas y políticas. Hoy debemos adquirir conciencia de todo el poder que podemos representar utilizando bienes de recurso de la negociación y proyectando nuestra atención a la construcción de un nuevo orden, que por lo que se refiere a nuestros recursos y medios, podemos empezar por presionar en nuestras propias empresas y llegar más lejos cuando se considere oportuno.

Concepto y estructura de la empresa.  
Ponencia \* Aplicaciones prácticas

## Observaciones previas

Una comunidad evolucionada, que aspire a tener estructuras concordes con la dignidad humana y en el bien común en la promoción de un desarrollo económico vigoroso, debe tratar de que su progresivo nivel de vida se financie con rentas de trabajo y capital. Esto quiere decir que todos los componentes de tal comunidad deben tener opción y hasta deber de contribuir al proceso de capitalización no menos que a la prestación de su capacidad laboral. En este caso se deberá atender a que la riqueza creada esté equitativamente distribuída, sin excesivas polarizaciones en determinadas personas o clases.

Si pretendemos que un sector amplio tenga que financiar sus aspiraciones de mejora exclusivamente con rentas de trabajo, pudiendo hacerlo con las de capital y trabajo, nos encontraremos con que es inevitable la presión excesiva de dicho sector con disponibilidad exclusiva de rentas de trabajo para mantener un desarrollo progresivo con una estabilidad monetaria. Es interesante que todos nos familiaricemos con las tasas de inversión y con sus exigencias como nos hemos hecho a otros conceptos de salario decoroso, máxime cuando la vida económica requiere la colaboración generosa de todos.

Las tasas de inversión, que necesitan nutrirse prácticamente con el esfuerzo de los componentes de la empresa, requieren que se establezca una política clara sobre su titularidad y rentabilidad y, por tanto, que se emprenda una administración que haga juego limpio.

Son variados los elementos constituyentes de lo que denominamos mínimo decoroso y susceptibles de aplicaciones programadas con orden y previsión. Hay exigencias inaplazables, que deben cubrirse inmediatamente con rentas de trabajo, y otras que pueden satisfacerse cuando las rentas de capital incidan con las primeras y amplíen por consiguiente las disponibilidades del trabajador. Por eso es algo que se impone el desdoblamiento del salario en anticipo para el consumo y tasa de inversión, cubriendo bajo ambas modalidades el módulo que se asigne a las rentas del trabajo como una participación justa y equitativa en los resultados imputables a este factor.

La aplicación práctica de esta consideración con el trabajo exigirá una atenuación o modificación del contrato clásico de trabajo mediante la negociación colectiva y la adopción de las providencias administrativas para su realización, que sin duda determinarán la institucionalización de la comunidad laboral a efectos jurídicos y económicos inseparables de la promoción de un patrimonio colectivo de nueva significación. Lo mismo la constitución del patrimonio laboral como su administración lleva consigo un encuadramiento de los trabajadores para ejercer sus derechos. El trabajador que hasta el presente ha encontrado su defensa a efectos reivindicativos en la asociación, debe proseguir adelante afianzando su posición con una implicación consciente y programada en la vida económica, en la que no sólo debe mover bienes de consumo sino también de producción.

Dado por supuesto que una fórmula de solución radical es la de la cooperación, que tiene su legislación especificada para cuantos opten por desarrollar sus iniciativas a su amparo, sin que esta Ponencia necesite determinarse sobre su oportunidad e interés, contemplamos la realidad presente de una política económica que sancione diversas modalidades de institución de empresas, interesadas todas en un verdadero desarrollo económico que, para ser sano y estable debe también ser social, y queremos contribuir a ello con el esbozo de algunas medidas aplicables por todos.

## Integración de los trabajadores

Una empresa será una comunidad de trabajo y, por tanto, un poderoso instrumento, en tanto en cuanto todos los factores que la integran estén en condiciones normales o naturales de colaboración.

El factor trabajo que consideramos es el constituido por todo el personal de la plantilla, e interesa la integración de todos para una buena gestión. A la integración individual provista por el Contrato de Trabajo hay que consolidarla con la integración colectiva mediante el correspondiente contrato o convenio colectivo. Este contrato o convenio colectivo debe presuponer unas Bases mínimas, que son las que, promulgadas por una Ley Sindical u Ordenanza Laboral de rango superior, han de consolidar un proceso de transformación de la empresa de concepción clásica.

A este objeto, la Comunidad de trabajo necesita tener personalidad jurídica, máxime si se quiere hacer viable la creación y administración de un patrimonio que pueda satisfacer las aspiraciones personales sin merma de la comunidad, cuya potencia y buen desenvolvimiento tiene que ser la mejor vía de potenciación del individuo o la persona integrada. Ninguna condición sana puede concebirse al presente sin promover un proceso asociativo o de encuadramiento de los trabajadores.

Esta comunidad tiene que ser su órgano de gobierno, tal vez no constituido en exclusiva, sino con la representación más amplia que demandaran las circunstancias, como pudiera ser la sindical. Constituido democráticamente, este órgano, sería quien proveyera el ulterior desenvolvimiento de la entidad, tanto a efectos de representación en los órganos rectores de la empresa como tal como en el plano sindical y social.

La representación del factor trabajo en los órganos rectores de la empresa debe ser proporcional a su significación económica y social, a cuyo efecto deben tomarse en consideración el montante de salarios, tanto los anticipos de consumo como las tasas de inversión.

## Implicación económica en el patrimonio social

La modalidad y la cuantía de la contribución del trabajo al proceso de desarrollo y autofinanciación en cada empresa puede ser distinta, según la índole de su constitución y previsiones de sus promotores.

Toda vez que se suponga el reconocimiento del salario de inversión, su importe se materializará en el Fondo Laboral correspondiente, cuya aceptación e inmovilización por parte de la empresa deberá hacerse con las garantías de solvencia y fluidez necesarias, otorgables prácticamente en diversas modalidades, desde suscripciones de valores fácilmente realizables hasta la disponibilidad de avales bancarios o de otras entidades financieras.

Las liquidaciones de las participaciones individuales deben estar reguladas de forma que sin comprometer la libertad personal queden a salvo los intereses de la comunidad.

La implicación económica, al igual que la integración laboral, tiene que ser predominantemente colectiva. Hay que mirar tanto o más que a los derechos individuales a los comunitarios, que son los que han de poder garantizar en el futuro la verdadera promoción social con la transformación de las estructuras.

## Consolidación de la comunidad de trabajo

Deben imputarse plenamente a esta comunidad de trabajo y sus órganos rectores toda la política de obras sociales de la empresa en el sentido más amplio.

La autonomía administrativa correspondiente a la dirección de la empresa en los aspectos técnicos debe admitir una mínima intervención de la comunidad de trabajo, de forma que algunas de las disposiciones requieran el conocimiento y el visto bueno de ésta para pasar al ejecutivo.

Otro tanto podemos decir del nombramiento del personal de mando de cierto rango, cuya actuación puede tener mucha repercusión en las condiciones prácticas del régimen laboral.

Las intervenciones o actuación de la Comunidad de Trabajo en el desenvolvimiento económico de la empresa tiene que centrarse fundamentalmente en el conocimiento y aprobación de los planes financieros y económicos generales más que en los detalles concretos de su aplicación.

Se presupone en la dirección de la empresa capacidad suficiente y actuación suficientemente solvente como para programar el desarrollo de la empresa con el estudio y proyección de planes financieros y económicos concordados con la naturaleza de la actividad respectiva.

Es la forma de que haya estabilidad en el gobierno de la empresa y se proceda con un mínimo de sentido empresarial.

## Una nueva conciencia

Naturalmente, esta proyección requiere un nuevo estado de conciencia en los trabajadores no menos que en los empresarios y lo que realmente urge para poder llegar un día a unas soluciones concretas y prácticas es la promoción de esta nueva conciencia.

No ha de ser tarea muy difícil arbitrar un buen organigrama si se da ese estado de conciencia capaz de concebir la empresa como una comunidad verdadera de interés a corto y largo plazo.

Mientras no se alcance esta transformación mental puede comenzarse por dar una mayor efectividad a los Convenios Colectivos, contemplando como su mejor soporte y también como una de sus buenas conquistas la unión y cohesión de todos los trabajadores en el seno de su respectiva empresa, contribuyendo a su desarrollo y participando en el mismo como corresponde a su esfuerzo.

Cuando se trata de los mínimos decorosos, hay que saber que también hay otros condicionamientos demandados por las necesidades para el capital y la gestión que, no por tener a mano las mejores opciones, se deben quedar con la parte del león, sino han de justificar su competencia en un desarrollo constante de la empresa, beneficioso para todos los factores de la misma.

Cuanto más precario sea el nivel de compensaciones del trabajo y capital propiamente dicho, tanto más debe atemperar la gestión sus exigencias, que pueden tener y deben tener su compensación cuando efectivamente ha dejado constancia de su eficiencia y competencia en el período necesario para ver desarrollada y consolidada una empresa. Por eso la remuneración propiamente dicha de la gestión tiene que tener carácter de anticipo, en tanto no se hayan podido realizar plenamente sus previsiones, el programa para cuya realización se hizo la convocatoria al Trabajo y al Capital.

Al igual que hemos hecho con el salario del trabajador, podemos desglosar la remuneración correspondiente a la gestión de una parte fija y otra variable y aplazada, adjudicable con plenas facultades de administración cuando se hayan realizado sus previsiones y sujeta, por tanto, a una estimación previa con las consiguientes deducciones caso de fallar aquéllas.

### Para poder echar a andar

Con el nivel de remuneraciones de los factores de trabajo, capital y gestión establecidos con los correctivos que fueran de urgente aplicación, podemos establecer una participación en beneficios en proporción directa a los servicios prestados en la empresa por cada uno de ellos.

El módulo para fijar estos servicios pueden ser las respectivas rentas. El montante de salarios y el de los dividendos, comprendiendo en el primero la remuneración de la gestión, que estaría también expresado con el montante de las nóminas del personal directivo o promotor de la empresa, que de ordinario está fuera de la escala ordinaria del personal de la empresa.

La participación que había de corresponder a cada uno en tal concepto sería la primera aportación a la constitución del Fondo Laboral y la existencia de éste urgiría de por sí la adopción de otras medidas ulteriores.

La dirección de la empresa, en principio, dispone para su autofinanciación el importe de tal Fondo y los trabajadores desde el siguiente ejercicio empezarían a disfrutar de sus rentas, que habían de incrementar como tales sus disponibilidades inmediatas.

Podría arbitrarse una fórmula para hacer tal Fondo más apetecible para los trabajadores; por ejemplo, que éstos, en condiciones de necesidad patrimonial justificable, obtuvieran con cargo al mismo algunos anticipos canjeables.

Aquí podrían tener un buen papel las entidades de crédito popular.



## Antes de proceder a la constitución de una Cooperativa de Producción

Vamos a ordenar algunas observaciones dignas de tenerse en cuenta por los promotores de las cooperativas de producciones para que no se expongan a ciertos riesgos, que deben evitarse prudentemente.

Siempre habrá casos muy singulares para cuyo estudio no sirvan las normas generales, pero serán los menos numerosos.

1. Para trabajar el hombre necesita herramientas. Las herramientas significan capital y técnica. Es indispensable disponer de adecuada cuantía de capital como de capacidad técnica antes de pensar en promover una cooperativa. La estructura jurídica es una simple envoltura o un traje, que debe servir para caracterizar un artículo o una sociedad. En general no son aptos para constituirse en cooperativas y lanzarse a la vida activa quienes no fueran capaces de desarrollar una actividad con garantías de éxito con otra organización o molde jurídico. La forma cooperativista no exime a nadie de poseer las herramientas y capacidad que los necesitara en otro molde de organización.
2. Antes que en los Estatutos y Reglamentos hay que pensar en el programa de trabajo. Qué se quiere producir y cómo se quiere producir. Dónde y cómo se va a vender, con quienes tiene que competir. No se debe proceder a organizar una cooperativa de producción mientras no quede bien estudiado y medido el programa de trabajo que va a tener. Al estudiar el programa o tal vez para estudiar el programa, más de un presunto cooperativista se encontrará con dificultades. Con personal que no sepa vencer esas dificultades del planteamiento y del estudio previo del mercado será difícil que pueda marchar bien en el futuro una empresa, por más que se apellide cooperativista.
3. Quien pretenda trabajar por cuenta propia de ordinario tiene que aceptar el trabajo del seno de una empresa, es decir, de una organización, con una disciplina y con unos planes que no serán precisamente los que a cada uno pudieran parecerle los más interesantes. Hay que pulsar esta capacidad de equipo, este espíritu de colaboración de los aspirantes a cooperativistas. Aparte de quienes tengan el expresado espíritu hará falta quienes sean capaces de promocionar actividades con responsabilidad y visión de empresarios. La cooperativa requiere capital, organización y empresario o empresarios capaces de impulsarla.
4. No se puede encomendar los resultados de unas votaciones democráticas o a la pura constitución cooperativa la suerte de estas entidades. Tampoco están exentas de poder funcionar sin promotores, por lo que en cada iniciativa deberá contarse con uno o un grupo de los que conjuntamente reúnan las condiciones indispensables de capacidad técnica, organizativa, económica y de gestión para llevar adelante un plan. En el

complejo campo de la producción industrial las entidades cooperativas, que pretendan sobrevivir a las dificultades, necesitan unos conductores expertos y ágiles, que deberán ser precisamente los que deben tener más hondamente gravado el sentido de servicio y de generosidad capaces de desafiar constantemente las numerosas tentaciones que han de surgir en su camino.

5. El régimen de solidaridad, que implica una organización cooperativa, entraña prevalentemente ventajas para la mayoría de los elementos componentes, pero para la minoría de los más capacitados, de ordinario, significa una limitación de las posibilidades de promoción que pudieran tener orientando su vida con proyección individualista. Mientras el clima estructural en que tengan que desenvolverse las cooperativas sea el capitalista o individualista de nuestro actual orden social, las cooperativas están condenadas a no despuntar, si no es manteniendo a su servicio hombres capaces que a su vez constantemente venzan las tentaciones de evasión o de superación fácil que les brinda la vida. Hace falta que en la promoción de las cooperativas de producción se prevea esta situación y se apele al espíritu de los mejores para seguir disponiendo de su servicio al propio tiempo que sobre la marcha se va procediendo a la promoción o preparación constante de nuevos elementos.
6. Igualmente pernicioso resulta para un buen régimen cooperativo el igualitarismo que olvida las exigencias de la equidad y por tanto se resiste a una discriminación profesional y económica como la falta de una solidaridad estructural con límites precisos. Es preciso distinguir la estructura social, cuyo objeto es la constitución jurídica que respalde las exigencias de la dignidad humana del cooperativista y su participación equitativa en los resultados y la estructura empresarial que responde a la necesidad de una eficiencia y obtención de los máximos resultados para actividad humana que se emplea. Hay que puntualizar bien lo referente al régimen económico discriminándolo también del laboral con el objeto de lograr de cada componente de la cooperativa la máxima colaboración en ambos aspectos. Junto con los Estatutos hay que estudiar bien el Reglamento de Régimen Interior, cuyos artículos han de servir para definir y precisar más el sentido y alcance de los estatutos.
7. Las cooperativas, que normalmente van a tener sus adeptos en el sector económicamente más débil de nuestra población, tienen que actuar con previsión y seriedad. Es por esto por lo que se debe extremar en la adopción de las medidas conducentes a su supervivencia o salvaguardia de los intereses económicos y sociales de sus componentes. No es asunto de hombres de buena voluntad. Hace falta más. Hemos de movilizar las reservas espirituales que pudieran existir en torno nuestro para que a las cooperativas que se constituyan no les falte la asistencia que requieran. No en plan paternalista, que a la larga lejos de ayudar sería más propio para asfixiar al cooperativismo, sino de búsqueda y adopción de mejores fórmulas de promoción social.
8. Uno de los mayores problemas que se presentan a las cooperativas en el momento de despegue, es el de capital suficiente. Asimismo esta dificultad puede ser la primera tentación para entregarse a un paternalismo más o menos benévolo, sea de una otra procedencia. Los cooperativistas deben abordar este problema poniendo en juego cada uno individual o personalmente todos sus resortes, responsabilizándose hasta el límite de su crédito y confianza. Las cooperativas que se constituyan con este material, es decir, con estos hombres que no han eludido las dificultades en ese momento sobreponiéndose a las mismas en aras de su sentimiento de dignidad, justicia y solidaridad, tienen ya un respaldo inapreciable para su futuro.

Una vez dado de esta forma el primer paso, bien está que se adopten cuantas medidas e instrumentos sirvan para crear un ahorro y por tanto un capital. No queremos terminar estas observaciones sin hacer una última observación sobre las dificultades peculiares y muy complejas que tiene todo proceso de capitalización y sobre todo las instituciones de crédito y ahorro. Tendríamos mucho que decir a cerca de las cooperativas de ahorro, pero no es este el lugar apropiado.

Un campo amplio de ahorro constituyen las medidas de asistencia y previsión social. Otro es siempre el trabajo generosamente prestado.

Un ejemplo concreto: Ulgor en  
su clima. Estructura de Ulgor

## Ulgor en su clima

La naturaleza, no muy benévola ni generosa, nos ha inducido a utilizar el trabajo para transformarla, y una raza que crece y se multiplica como la nuestra ha hecho del trabajo la base de su promoción económica y social.

El roble, que en el pasado ha sido el símbolo de nuestro país y de nuestro régimen de vida social, admite que al presente le representemos con los atributos del trabajo humano para expresar las esencias del pasado con las realidades del presente en la construcción de un orden social evolutivo, como el que trata de impulsar esta Experiencia Cooperativa.

La primera década es un proceso de superación, que ha presupuesto una honda raigambre humana y social de sus promotores en una feliz conjunción de afanes nobles al servicio del bien común.

Dedicamos estas páginas a nuestros colaboradores y son portadoras de nuestro mensaje de solidaridad y gratitud.

## La gestación de ULGOR

El trabajo, la propiedad, la empresa, etc., son valores en torno a los cuales los espíritus más inquietos y sensibles se movilizan con nuevas concepciones en nuestros tiempos.

En 1956, en Mondragón, hay quienes tratan de hacer honor a sus convicciones y sentimientos personales, tratando de armonizar y conjugar dichos valores y factores de promoción, mediante la institución de una Comunidad de Trabajo.

Ulgor nace en 1956 con la organización precisa para responder a los requisitos de una solidaridad humana y cristiana: es una empresa modelada por hombres y al servicio de sus valores humanos y morales.

En su seno se han sincronizado la promoción individual y comunitaria; se ha vinculado la creación y el desarrollo de la propiedad personal y colectiva, la iniciativa individual y asociativa, la propiedad al servicio de la comunidad y la empresa para labrar el bien de los demás. Todos propietarios y todos empresarios: todos sin discriminaciones, a las duras y a las maduras, aportando los capitales disponibles y el trabajo preciso. Ulgor nada divide, todo une y proyecta hacia metas comunes.

## Cara a un mundo mejor

La felicidad se compone de muchas piezas y el bienestar humano constituye un campo complejo y amplio. Ulgor pretende ser un promotor del bienestar humano para sus colaboradores directos y para sus clientes, y encontró que la fabricación de electrodomésticos podía responder, desde el primer momento, a ambas vertientes de su mundo económico: iba a proporcionar trabajo adecuado para sus socios trabajadores y había de implicar comodidad y confort para todos sus clientes.

Ulgor es una piececita de felicidad humana para los productores y los consumidores. En 1956 el planteamiento industrial y social de Ulgor, dado el nivel de nuestro desarrollo técnico y económico, entrañaba no poco riesgo. Ulgor no vaciló en acometer dicho programa con una estructura de empresa, cuyo soporte fundamental era una fe inquebrantable en los valores humanos: en el trabajo y en la solidaridad de todos sus componentes. Los demás, sus clientes,

eran acreedores, en virtud de esa misma fe, al servicio y a la atención más esmerada de sus hombres.

### Sólidamente arraigada

Ulgor está emplazada en una región en la que hay una gran solera industrial y humana. No obstante, a nada ha prestado tanta atención Ulgor como al cultivo de su personal técnico y a la cruzada educativa en todo el área de su comarca. A este respecto, hablan por sí los porcentajes de población escolarizada y la gran actividad cultural y formativa de esta comarca. Las instituciones oficiales y privadas, implicadas en estas tareas, pueden dar testimonio de la constante y progresiva colaboración de esta empresa en tales empeños.

Los centros educativos tratan de aplicar en escala progresiva las oportunidades de educación, tanto a adolescentes como a los adultos, y crece sin cesar el potencial humano, técnica y socialmente cada vez mejor preparado.

### Siempre en crecimiento

La vitalidad de Ulgor ha tenido muchos reflejos. El catálogo de sus producciones ha aumentado constantemente, correspondiendo a la demanda y opciones de un mercado ávido de buenos productos. Todos los que conocen estos productos, saben que han ido apareciendo en el mercado con calidades capaces de satisfacer las exigencias más refinadas y a precios que no han cesado de decrecer: sus clientes saben que no les puede defraudar una empresa cuya divisa ha sido servir bien.

Manifestación del crecimiento de Ulgor ha sido también la promoción de otras empresas colaboradoras, cuyo nacimiento y desarrollo satisface la necesidad de nuevos puestos de trabajo y la mejora progresiva y acelerada de sus productos, con los servicios interempresariales recíprocos.

En la actualidad, Ulgor es una garantía capaz de atender las exigencias de un mercado en evolución acelerada sin servidumbres extrañas. Trabaja y proyecta con la mirada puesta en amplios horizontes de progreso.

### Hacia nuevas fronteras

El hombre cultivado y evolucionado, necesita cada vez más espacio vital; la humanidad reclama hoy nuevas fronteras. Ulgor, como empresa del día, corresponde por su parte a este imperativo.

Sus trabajadores disfrutan de amplio espacio vital en su seno: de tal merecen ser calificadas las opciones que tienen de ejercitar sus derechos y responsabilidad, la participación en la gestión y en los resultados, en los beneficios y en las tasas de inversión.

Ejerce asimismo su influencia en la comunidad social en la que está inserta, para promover la misma corriente de ensanchamiento del campo de opciones de trabajo, de educación, de salud o de ocio, en cuanto pudiera depender de su contribución. A este objeto, son diversas las instituciones sociales y económicas existentes en la comarca, que se han promovido o se han revitalizado con la cooperación de Ulgor.

De esta acción de Ulgor se beneficia toda la comunidad a través del desarrollo de planes de asistencia social, de crédito cooperativo, de educación popular, de recreo y esparcimiento. El Centro Asistencial, Escuela Profesional Politécnica, Caja Laboral Popular, Juventud Deportiva, etcétera, pueden dar testimonio de la política social de Ulgor.

## Estructura de Ulgor

Ulgor nace como Comunidad de Trabajo, pero está obligada a ser una unidad óptima de producción. Como comunidad, ha de ser tal su configuración y dimensión que en la misma tengan juego espontáneo los valores humanos. Como unidad productiva, no puede descuidar la dimensión y demás presupuestos económico-sociales para responder a los imperativos de un mercado y de una economía en las que la competencia es algo insoslayable.

Para conjugar las exigencias humanas y económicas, sociales y técnicas, procede a la estructuración discriminada de su vertiente social y técnica. La primera, está constituida por un proceso directamente democrático, que arranca de la Junta General de Socios, expresión de la voluntad soberana de los mismos, y se complementa con la designación de la Junta Rectora y el Consejo de Vigilancia.

La vertiente técnica corresponde a la organización de la comunidad como unidad productiva: se inspira en las condiciones y presupuestos técnicos indispensables e implica la servidumbre a sus exigencias. Arranca de la Junta Rectora, que nombra la Gerencia, como órgano ejecutivo de la empresa. Puede ser unipersonal o colegiada, dotada de una estabilidad y de un campo de autonomía suficientes para cumplir con los programas adoptados. A partir de la Gerencia, la comunidad actúa como unidad productiva, teniendo la misma dos órganos asesores: el Consejo de Dirección y el Consejo Social; el primero, que constituyen los elementos que más directamente ejercen tareas de mayores responsabilidad técnica y ejecutiva, y el segundo, que da cauce a las aspiraciones sociales de todos los componentes de la comunidad.

## Una implicación total

Existe una discriminación entre el régimen económico y laboral, al objeto de obtener por parte de cada socio la máxima contribución y colaboración a los fines de la comunidad. Los regímenes económico y laboral se han delineado tratando de estimular y mantener la máxima cooperación, tanto económica como laboral, a cuyo objeto las aportaciones económicas de los socios tienen bien definidos sus derechos y compromisos en la pertinente normativa, como también las prestaciones laborales, sin que la posición respectiva en cada uno de los dos aspectos induzca a actitudes restrictivas.

El régimen laboral se basa en la calificación y evaluación de cada puesto de trabajo a tenor de las normas previamente acordadas en la normativa adoptada. Esta clasificación se aplica sobre una escala cuyos índices extremos son uno y tres mediante coeficientes unitarios que sirven de punto de referencia y base para el ejercicio de los derechos económicos correspondientes a las prestaciones laborales. Naturalmente los puestos de trabajo pueden cambiar de clasificación a tenor de los avances tecnológicos o estructurales, y la evaluación de cada función es renovable periódicamente.

La compensación económica de las prestaciones laborales se compone de dos sumandos: el anticipo laboral, que se equipara globalmente al nivel salarial medio de la zona, y el retorno, que caso de haber resultados disponibles, se aplica a cada socio en proporción al anticipo correspondiente.

Las aportaciones económicas dan lugar a una renta regular, cuyo nivel corresponde también a la rentabilidad media, si bien la que se garantiza estatutariamente como compensación obligatoria por las aportaciones económicas a los socios, oscila en torno al interés legal, previa corrección o actualización de los índices de desvalorización monetaria.

Las aportaciones económicas de los socios no se pueden computar como factor accesorio en una empresa moderna y, como tal, Ulgor otorga una consideración práctica equitativa al factor económico, si bien en virtud de su régimen cooperativo, el factor trabajo tiene la indiscutible primacía en el gobierno de la empresa.

Ulgor ha previsto y ha obtenido de sus socios una implicación total en la gestión, en las tasas de inversión y en los resultados.

### Contribución comunitaria

Ulgor siempre ha tenido presentes, no menos que a sus socios, a todos los componentes de la comunidad y, naturalmente, computa entre sus colaboradores a sus clientes. Por eso Ulgor tiene una conciencia madura de sus responsabilidades y obligaciones sociales y no ha podido incurrir en la tentación de transformar exclusiva y solidariamente a sus trabajadores en un reducto más o menos afortunado y burgués.

A este objeto, es de por sí significativa la expresión de sus Estatutos, en lo que se refiere al destino de sus remanentes líquidos:

*"De los remanentes líquidos se destinará un quince por ciento al Fondo de Reserva y otro tanto al Fondo de Obras Sociales. Estos porcentajes podrán ser alterados en el sentido de aumentar el uno y disminuir el otro, pero entre ambos no podrán bajar del treinta por ciento. Se procederá a consignaciones más amplias cuando el examen de la coyuntura y una equilibrada ponderación de resultados personales y sociales así lo demandare".*

*"El Fondo de Reserva se dedicará en su totalidad a la financiación del activo inmovilizado de la cooperativa y no será repartible ni reintegrable, contribuyendo a la consolidación de la entidad como comunidad de trabajo".*

*"El Fondo de Obras Sociales se destinará prevalentemente al desarrollo de la infraestructura comunitaria apropiada para la aplicación progresiva de la igualdad de oportunidades de cultura y de salud con la promoción de las correspondientes instituciones asistenciales y culturales".*

El expresado artículo de los Estatutos es objeto de una precisión interesante en otro artículo del Reglamento de Régimen Interior, que dice:

*"El retorno laboral será variable y se fijará de forma que la cifra representativa del mismo sea igual al porcentaje que sobre los remanentes líquidos suponga la suma de los importes destinados al Fondo de Reserva y al Fondo de Obras Sociales".*

Es decir, se trata de acompasar y nivelar la promoción individual y el desarrollo comunitario, impulsando la construcción de un orden social humano y justo, que como tal implique el despliegue y el ejercicio de las opciones de educación, de trabajo, de salud y de ocio.

### El desarrollo de Ulgor

Lo que ha dado lugar al espléndido crecimiento de Ulgor ha sido el esfuerzo sostenido y compartida por todos sus socios, que durante estos años han pensado más en afianzar la empresa que en disfrutar de sus resultados. Ello se debe a las elevadas tasas de inversión financiadas por la modesta, pero constante cooperación de todos y cada uno de los socios.

En este caso, más que beneficios grandes, ha habido colaboraciones generosas.

Tampoco podrá echar en olvido Ulgor el favor otorgado por toda su clientela cuya simpatía y fidelidad han sido factores no despreciables de su vigoroso desarrollo. Sus socios tienen conciencia de ello y se sienten deudores y tratarán de corresponder a esa confianza con la calidad de sus productos y el comportamiento social digno de tales circunstancias.



Como datos expresivos de este desarrollo, indicamos los referentes a la superficie edificada y a la incorporación del personal:

Año	Superficie cubierta	Personal
1956	1.835 m2	24
1957	3.323 m2	47
1958	3.323 m2	143
1959	3.323 m2	178
1960	5.660 m2	228
1961	8.339 m2	316
1962	8.604 m2	429
1963	19.049 m2	600
1964	19.049 m2	816
1965	27.426 m2	858
1966	43.564 m2	940 (al 30.9.66)

### Su desbordamiento

La vitalidad original de Ulgor se ha plasmado no sólo en el crecimiento específico de la entidad Ulgor, sino en la promoción de otras entidades, que con la matriz, constituyen un complejo industrial, si bien teniendo cada empresa su plena personalidad y autonomía.

### Ulgor, una esperanza

Ulgor es el fruto de la fe en el hombre, en la fecundidad de los valores morales, en la solidaridad y en la democracia: en definitiva, el éxito de Ulgor es una Esperanza para todos los que anhelan vivir en paz y en amor.

El diálogo y la cooperación, la libertad y el compromiso, constituyen métodos eficaces en la conjunción de voluntades y esfuerzos para organizar y administrar el trabajo humano y, por tanto, para humanizar la economía.

Ulgor es una realidad de Bienestar en el Trabajo y Bienestar para el Hogar, y una promesa para mañana de Bienestar para Todos.

Mondragón, 12 de noviembre de 1966

Observaciones para un informe a  
Dirección General de Industrias  
Siderometalúrgicas. 12 noviembre 1968

## Claridad

En torno al fenómeno cooperativo más notable de nuestro país, localizado inicialmente en Mondragón (Guipúzcoa) y en proceso de expansión en toda la región, existe una confusión de ideas, explicable por falta de conocimiento de unos intereses y posiciones conservadoras e inmovilistas de otros.

Es ya un fenómeno con suficiente entidad y amplitud como para que merezca ser estudiado objetivamente y al margen de afirmaciones y pronunciamientos subjetivos y arbitrarios se examinen las realidades y se actúe en consonancia con su índole y naturaleza.

## Posición noble

En el origen de este fenómeno hemos de acercarnos y escuchar a unas nuevas generaciones de hombres, técnica y socialmente preparados, abiertos a las inquietudes del día y resueltos a proceder a las transformaciones a las exigencias de la experiencia y conciencia humana actual. Por ello en ellos la toma de conciencia de valores irrenunciables, como la libertad y la justicia, se actualiza con la necesidad de impulsar un desarrollo, como presupuesto necesario de un bienestar asequible en escala social y progresiva.

El trabajo y su organización, la capacidad personal y la solidaridad, constituyen los dos máximos objetivos de su atención y preocupación. La racionalización y la planificación constituyen métodos ineludibles en su esfuerzo y naturalmente en su visión la gestión empresarial, socializada sin mengua del espíritu creador e innovador de los hombres comporta una ineludible implicación social y económica de todos los convocados y resueltos a actuar.

Esta posición encarnada en la convocatoria a un esfuerzo comunitario y compartida de hecho por todos los que acceden a la misma es la base de la empresa cooperativa generadora de esta nueva Experiencia Cooperativa.

## Dos circunstancias concurrentes

Los Cooperativistas que deberemos tener presentes a la hora de examinar esta experiencia no son precisamente ni subproletarios, acreedores también a las atenciones humanas y sociales, pero carentes de una preparación y madurez, sino trabajadores y hombres evolucionados y capacitados. No en vano en esta comarca la inquietud más hondamente compartida y el empeño más seriamente llevado a cabo constituyó la socialización del saber, entendiéndose por ello no tanto la educación con grandes inversiones de una élite profesional cuanto la formación de amplia base social con la consiguiente mentalización de numerosas contingentes de jóvenes, asequible también en otras zonas caso de adoptar en la programación de la acción asistencial análogas directrices.

Naturalmente las empresas cooperativas generadas por estos hombres y para objetivos netamente sociales y comunitarios, de objetivo desarrollo, no han sido subempresas bajo ningún concepto. Desde sus programas de trabajo hasta sus dimensiones.

Los observadores tanto nacionales como extranjeros que han tenido a bien estudiar las líneas maestras de la organización y los elementos motrices de estas cooperativas no han ocultado este aspecto. Transcribimos alguno de estos comentarios avalados por las firmas más prestigiosas del mundo cooperativo y social. Cuando hoy está planteado, dice uno, como problema principal y acuciante el de la reforma de la empresa, la experiencia de Mondragón

se ofrece capaz de dar una respuesta concluyente, dando soluciones que aún el respeto a los valores espirituales del hombre con la máxima productividad, dentro de normas de justicia y de libertad. Y precisamente al nivel de la gran industria y de la técnica más depurada y moderna, con empuje para alcanzar las metas más adelantadas en lo económico y en lo social, sin mengua -debe repetirse- de la justicia y de la libertad, añade otro, de cualquier modo llevo a la conclusión de que están en camino de dar respuestas definitivas al Cooperativismo y que muchas tesis doctrinales han quedado arrumbadas por esa Experiencia. Termina: siempre ambicioné que España fuera capaz de aportar al Cooperativismo una interpretación espiritualista y propia, que efectivamente en esta Experiencia está en curso.

## Empresa Cooperativa

En la mente y conciencia de los Cooperativistas está claro que sus aspiraciones van a ser efectivas en la medida que acertaren a promover auténticas empresas, es decir, que su organización fuere tal en plano de empresa que les permitiera e hiciera viable trabajar a costos decrecientes compatibles a la corta y a la larga con resultados progresivos legítimamente imputables y compensatorios del esfuerzo de sus agentes.

Para estos cooperativistas su condición de trabajador y empresario es inseparable como sus objetivos sociales y económicos son asimismo indiscriminables. En este supuesto en la empresa cooperativa concurren unas condiciones intrínsecas de dinamismo y eficiencia. La inversión constituye algo tan indispensable como la programación. Las tasas periódicas de inversión se consideran no con menor atención e interés que los anticipos laborales indispensables para satisfacer las necesidades del presupuesto diario.

El esfuerzo inversor y por consiguiente las tasas de inversión adoptadas se satisfacen con no menor rigor que las tareas o quehacer laboral diario. Se ha socializado la inversión no menos que la gestión y ambas son objeto de estricta planificación. Es decir, para estos cooperativistas la empresa cooperativa es tal que lo sustantivo es la empresa y lo cooperativo es adjetivo, aunque con la irrenunciable servidumbre de los valores humanos que, al amparo de la ineludible primacía estructural del hombre en la administración y ponderación cooperativa, se impone en toda la conducción y régimen económico-social de sus actividades.

La innovación ha constituido una perenne exigencia en esta experiencia, tanto en la adopción de los programas de trabajo como en las instalaciones e utillaje y regulación de las más diversas facetas de la organización.

## La optimación de los recursos

En todas las vertientes de las empresas cooperativas se ha procedido con rigor a la optimación de los recursos. La propia dimensión de las empresas pone en evidencia esta preocupación cuando se ha prescindido de otros intereses circunstanciales y limitados para que los centros de trabajo respondieran a la imperiosa conciencia de optimar los recursos limitados, desde los económicos hasta los humanos.

Bajo este aspecto ha interesado conjugar adecuadamente los diversos programas constitutivos de las comunidades de trabajo o empresas constituyentes del complejo industrial.

Las realizaciones pasadas y las iniciativas presentes corresponden a la promoción de una solidaridad intercomunitaria que consolida la solidaridad interpersonal generadora de la empresa cooperativa.

Esta optimación de recursos a una con el espíritu de innovación contribuyen a la dinámica cooperativa. Estas cooperativas no están hechas por rentistas ni para rentistas y el régimen

empresarial instaurado por los mismos es de desarrollo continuo. Lo más notable de este fenómeno es la mentalidad y conciencia de desarrollo que ha inducido. Han adoptado un nivel de recursos disponibles o anticipos laborales equiparado al de otros trabajadores de la comarca. La limitación de sus haberes para el consumo ha permitido su despegue en el desarrollo.

En testimonio de esta política de optimización de recursos y de innovación y de la identificación de los contingentes cooperativistas con tales objetivos y perspectivas cabe aducir el que del seno de estas cooperativas proceden los mayores contingentes de trabajadores que en toda nuestra región acceden a centros de formación profesional, a los cursos nocturnos o especiales que se organizan o se promocionan en la actualidad. Valga como botón de muestra el que en Mondragón estos años pasados han accedido a tales cursos anualmente más de trescientos cooperativistas. En números redondos pasa por los mismos anualmente más de un 10 por 100 de la plantilla cooperativa.

### Un ruego a la Administración

Se ha podido decir que en los próximos años el mundo será de quien pudiera ofrecerle más esperanza, los trabajadores unidos en promoción y desarrollo autógeno y comunitario, ¿No es acaso algo acreedor a mención y consideración de quienes al velar por el bien común necesitan optimar todas las fórmulas de desarrollo?.

El desarrollo de este complejo cooperativo de Mondragón en la línea de optimación de sus posiciones, de su organización comercial, de sus conocimientos tecnológicos y de sus inversiones precedentes incluye la fabricación de las lavadoras y confía que no se demore por más tiempo la correspondiente autorización.

## Complejo Cooperativo de Mondragón. Mayo 1969

Bajo la denominación de Complejo Cooperativo de Mondragón nos referimos a una Experiencia Cooperativa, cuyas realizaciones más notables tienen el núcleo más evolucionado en Mondragón y cuyos métodos y normas organizativas son objeto de aplicación en toda la región, debiéndose esta aceptación más que a una acción directamente divulgadora de sus promotores, al interés y actualidad de las fórmulas para comunidades y pueblos con aspiraciones de desarrollo.

Expondremos brevemente los objetivos sociales propuestos por sus promotores y los principios animadores utilizados sin descender a detalles que se aclararán en el coloquio que seguirá a esta exposición.

## Presupuestos básicos

La génesis de esta Experiencia Cooperativa hay que situarla en el proceso educativo de jóvenes, que entraña la toma de conciencia de valores humanos y sociales con el consiguiente compromiso de aplicarlos en la ineludible promoción social y económica reclamada por el bien común, mediante fórmulas organizativas coherentes.

La aludida acción educativa fue de amplia base y no sólo de una élite: consistió no solamente en una formación teórica sino también práctica, profesional y social. Estos jóvenes integrados en las diversas empresas no tardaron en hacerse acreedores a la confianza de los trabajadores, independientemente de sus puestos y cargo laboral, correspondiéndoles desempeñar no pocos cargos representativos en las mismas o fuera de ellas.

Uno de estos grupos constituidos por los Sres. Usatorre, Larrañaga, Gorroñoigoitia y Ormaechea, secundados por otro contingente de colaboradores amigos, promovieron la primera empresa comunitaria matriz, denominada ULGOR, nombre constituido por las iniciales de los apellidos de los primeros.

La preocupación por una profunda reforma de la empresa era obvia en estos hombres y donde se sabía la alta influencia no solamente económica sino también social y política de la empresa y de sus hombres. La consideración de las prerrogativas del trabajo humano y el conocimiento de las tensiones y conflictos que acompañan su prestación imputable en no poca parte a la regulación y administración a la que se la somete la empresa capitalista era suficiente motivo para pensar y compartir la necesidad de proceder a una nueva regulación mediante una nueva estructura de los elementos constituyentes de la empresa. En ésto pensaron en primera instancia los promotores de esta Experiencia Cooperativa sin olvidar que acceder por esa vía al campo económico iba a ser un buen paso para ulteriores objetivos más amplios de humanización de la economía.

Con un sentido realista y práctico se concibe la Empresa como una organización idónea para poder actuar en el seno de una economía de mercado, es decir, debe ser tal que por la índole de su estructura como por los medios o elementos con los que actúe, afronte los problemas de una competencia y haga viables unos resultados progresivos para sus colaboradores y para su propio desarrollo futuro. No se la promueve para exclusiva satisfacción circunstancial de sus protagonistas sino como instrumento de bien común, como canalizadora del recurso más poderoso y fecundo para ello, cual es el trabajo humano.

La conciencia de los presupuestos precisos para que además de comunidad humana, la tal organización fuera una empresa progresiva, dinámica, supuso no poca reflexión y estudio para poder ajustar dentro de nuestra legislación cooperativa vigente los tales presupuestos tal como se estimaba indispensable para el futuro desarrollo de la Experiencia Comunitaria. Los impedimentos que a tal efecto parecían constituir las aludidas disposiciones cooperativas, al menos en la interpretación corriente de las mismas, se obviaron en cuanto un hombre, Don José Luis Del Arco, Jefe de la Asesoría Jurídica de la Obra Sindical de Cooperación, se hizo cargo del espíritu que animaba a los protagonistas de esta Experiencia Cooperativa, a cuyos Estatutos de la primera empresa cooperativa ULGOR dio paso con un informe favorable, con lo que pasados al Ministerio de Trabajo fueron inscritos en el correspondiente Registro Oficial.

A esta primera empresa se siguieron otras iniciativas cooperativas de distinta índole, debiendo considerar como otro de los pasos más notables la creación de una Cooperativa de Crédito denominada Caja Laboral Popular, como el más decisivo de esta promoción y Experiencia Cooperativa. Esta Cooperativa de Crédito nació para servicio social, financiero, económico y empresarial de las Cooperativas, por iniciativa de las cuatro primeras iniciativas

cooperativas consolidadas en Mondragón y, posteriormente, ha sido el mejor soporte para la ulterior expansión cooperativa.

Debemos añadir que se procedió a la promoción de la Cooperativa de Crédito respondiendo a la conciencia de que en calidad de empresa las Comunidades de Trabajo no carecieran de los medios precisos. En la empresa moderna lo más importante no es el acto de su promoción inicial sino el posterior mantenimiento y desarrollo como requiere una evolución acelerada que hoy se impone.

Al objeto de proveer social y eficientemente lo mismo el nacimiento como el mantenimiento de la empresa, sus protagonistas y colaboradores aceptan sin atenuantes una implicación integral, es decir, económica y social, considerando ambos aspectos como dos vertientes inseparables de su compromiso empresarial: su signo y su clave. Ello lleva implícito el compromiso de la futura financiación o autofinanciación, así como la culminación de un proceso de promoción en una sociedad sin clases radicalmente distintas, unas como receptoras de rentas de capital y consiguientemente, otras con opciones exclusivas o prevalentes de trabajo. La incidencia y la acumulación de rentas de capital y de trabajo en los mismos sujetos constituye una compensación y al mismo tiempo un estímulo para un doble esfuerzo requerido por el progreso, consistente en el fomento de excedentes transformables en capital mediante la inversión y el trabajo, que al poder ser cada vez mejor equipado, más fecundo y productivo. En esta hipótesis el esfuerzo de capitalización con amplia base social se hace más llevadero y con la imputación de los recursos-capital originados por tal vía a sus promotores directos así como también de las rentas consiguientes se accede a una fórmula de desarrollo continuo humanizado. Se estimula un proceso de capitalización con el resorte más obvio y social, como es el que ello sirva para instrumentar y fecundar más el trabajo, cuyos prestatarios son a la postre acreedores y titulares de las rentas generadas, si bien en la medida que el bien común consiente o determine sus cuantías.

Esta última modulación del bien común entraña la necesidad de conjugar la promoción personal con la comunitaria y esta exigencia es algo que está en la misma entraña de esta concepción cooperativa. La cooperativa nace a impulsos de un sentimiento de solidaridad, que es lo mismo que decir una conciencia de impotencia o insuficiencia propia remediable mediante la cooperación, a cuyo juego se procede mediante normas adecuadas para ello.

En calidad de personas la cooperativa significa opciones de iniciativa y responsabilidad, de racionalidad y solidaridad que al contemplar el campo económico las tales personas aportan inexcusablemente su trabajo presente o pasado o ambas modalidades a una mediante la aportación económica destinada a la instrumentalización de su actividad presente.

En la animación y mentalización cooperativa a uno con las opciones de trabajo se han contemplado las de educación y cultura, acompañadas de las de salud, seguidas de otras de ocio, correspondiendo mediante sus respectivas promociones por vía de solidaridad y acción común a las aspiraciones y derechos fundamentales de la persona humana. Con este amplio contexto humano se ha apelado y recurrido al esfuerzo de todos para la capitalización e inversión, para el trabajo y la planificación, centrando el esfuerzo originario máximo en el sector de la producción, considerando el más indicado para hacer aplicación óptima de recursos limitados con la perspectiva de su multiplicación más acelerada. De ahí que el eje de esta Experiencia Cooperativa es la palanca del trabajo, si bien previamente apoyada en una capacitación generosa e instrumentada más adelante en una cooperación económica de amplia base social. De ahí que referente al Complejo Cooperativo de Mondragón sea ineludible recordar a la Escuela Profesional Politécnica y a Caja Laboral Popular: son sus presupuestos básicos.



## Otras circunstancias

El Complejo Cooperativo de Mondragón no hay que considerarlo como algo concluído: es una Experiencia Cooperativa, limitada en espacio, tiempo y campos de actividad, es un proceso de experiencia, creemos que aplicable en otras partes, de hecho se están aplicando sus métodos y normas en toda la región con resultados más o menos satisfactorios.

Se ha dicho que ha tenido su génesis en un proceso educativo, lo cual no debemos perder de vista. Se ha dicho con razón que el hombre más que nace se hace por vía de una educación desde luego necesita madurarse y la educación debemos concebirla como un procedimiento para acelerar e intensificar dicha maduración.

Es evidente que no todo cuanto más o menos nos vemos obligados a compartir a través de tantos medios de comunicación social y de opinión pública son precisamente inductores de una sana tendencia humana de solidaridad, de inteligencia y ayuda mutua o de esfuerzo y afán noble de superación. Previo a esta Experiencia Cooperativa es preciso reconocer en Mondragón y su comarca la promoción de una fuerte acción formativa, cuyo interés se pone de relieve y es objeto de formulación con miras a transformaciones más amplias, cuando se dice "que saber es poder" o que "para democratizar el poder hay que socializar el saber", hasta llegar hace ya lustros al reconocimiento de que "emanciparse socialmente sin capacidad para administrarse y desarrollarse" es más bien episódico paternalismo utilitario más que "verdadera promoción social y humana", con la familiarización de que a su vez "la formación para ser eficiente necesita ser permanente".

No solamente participaba más o menos de estas ideas una élite sino que sus ecos han ido llegando insistentemente a toda una masa de variados conductos hasta el punto de encontrarnos en una comunidad humana evolucionada, cultural y socialmente.

Esta Experiencia Cooperativa ha presupuesto una comunidad sensibilizada y concienciada, con las inquietudes y valores que hoy la experiencia humana las estima muy entrañables.

Se diría que nace y se alimenta por el estado de una nueva conciencia social, cuyas facetas más notables podríamos desglosar de la siguiente forma:

1. Una conciencia de libertad, no solamente formal, sino e real, que como tal requiere encarnación en realidades económico-sociales.
2. Una conciencia de justicia social, inductora en primera instancia de un nuevo régimen de solidaridad y orden social.
3. Una conciencia de desarrollo, con la exigencia de la movilización de los recursos potenciales, trabajo y ahorro.
4. Una conciencia participativa, que aceptada la necesidad de la escalada organizativa requiere un control y una acción democrática para que el hombre no quedara aprisionado en la misma.

Al menos en el limitado espacio en cuyo marco tiene lugar esta Experiencia Cooperativa por diversas razones y mediante diversas providencias no faltó suficiente tensión humana sostenida por un estado de opinión en cuyos diversos planos se acusaba la palpitación y vivencia sintetizadas en las arriba expresadas tomas de conciencia.

En cuanto al tiempo en el que se sitúa esta Experiencia, sus realizaciones efectivas, 1956 a 1969 no estará de más advertir que tiene de singular el que durante el mismo hemos conocido en el país desde un Intervencionismo y empeños de autarquía económica hasta la Liberalización progresiva que hoy bordea con sectores en los que está en vigor una competencia

sería. Asimismo se ha pasado de mínimas exigencias de inversión y no grandes de productividad a las de un notable esfuerzo inversor a través de una evolución tecnológica estimable y acelerada.

Ya hoy no es suficiente la escalada organizativa en escala de empresas aisladas, ni la inversión circunscrita a las mismas: el esfuerzo tanto en la línea de inversión como de organización debe alcanzar más amplios límites. Esto lo decimos singularmente para poner de relieve un grave defecto de nuestro aparato legislativo y organizativo cooperativo: hay que forzarlo para que sea idóneo para canalizar y ajustar las exigencias mínimas de una empresa y carece de previsiones para canalizar un movimiento cooperativo bajo el impulso y riesgo de su iniciativa y vitalidad.

Los magníficos esfuerzos de la Administración Pública que es preciso reconocer para apoyar un movimiento cooperativo no tienen correspondencia donde no les debiera faltar nunca: en las previsiones y providencias legales. Nuestra actual Ley no tanto contempló las realidades cooperativas en calidad de empresas dinámicas y progresivas cuanto de corporaciones beneméritas independientemente de que fueran estáticas y por eso no vaciló en consentir controles o ingerencias exteriores, si bien prácticamente apenas han debido tener lugar. Sin embargo, si pervive una política paternalista no siempre fecunda. En los cooperativistas de base conscientes de las realidades económico-sociales en las que están comprometidos hay un clamor unánime de renovación, que debe ir más allá de pura reforma: hace falta una nueva Ley de Cooperativas.

En cuanto al campo de actividad económica, expuesto precedentemente el motivo de su polarización hacia el sector de producción prevalente o prioritariamente, los protagonistas de este Complejo Cooperativo de Mondragón, se impusieron una nueva limitación consistente en no adoptar para sí ningún programa de trabajo, que precedentemente fuera objeto social de ninguna de las empresas de la comarca, al objeto de evitar una competencia empresarial directa con las mismas y facilitar una relación y convivencia en el marco de la comunidad humana en que nacen las nuevas entidades.

Posteriormente estos promotores referente a empresas preexistentes y las relaciones de la Experiencia Cooperativa han mirado mucho para impedir que se recurriera a la transformación cooperativa ligeramente con los consiguientes compromisos inherentes a redentores, tratándose de enderezar desaciertos ajenos, máxime para comodidad o tranquilidad de elementos con responsabilidades exigibles. Más bien han estimado que la empresa cooperativa no necesita ser subsidiaria sino un nuevo tipo de empresa con posibilidades grandes en la medida que se quisiera impulsar un desarrollo económico-social vigoroso con fuerzas que lo hicieran viable establemente.

En resumen, esta Experiencia Cooperativa ha puesto en evidencia que los trabajadores están maduros para cometidos de amplia proyección social. Que tal vez no se pudiera afirmar otro tanto de los sectores de nuestra población con standard cultural o económico por encima de la media, para quienes inicialmente todo régimen de solidaridad implica más sacrificios que privilegios, por lo que sin duda acusan cierta resistencia a la adopción de normas claras de cooperación y relación, amparándose en mejores opciones que para los mismos comporta de momento la ley de la oferta y la demanda.

Bajo otro aspecto reiteraremos que la regulación y administración cooperativa puestas a prueba en este Complejo Cooperativo son idóneas para promover un proceso de desarrollo continuo humanizado, desde el momento que se acompaña la promoción individual a la comunitaria y el nivel de consumo se atempera con las exigencias y previsiones de la inversión, los resultados se desglosan en virtud de la misma constitución de la empresa cooperativa en tasas de consumo, de inversión, en retornos al individuo y a la comunidad, como se verá en el examen de la estructura de la empresa cooperativa.

## Realizaciones cooperativas

En orden a la Experiencia Cooperativa y concretamente referente al Complejo Cooperativo de Mondragón haremos mención de iniciativas sociales que de una u otra forma han servido para la previa acción cooperativa consistente fundamentalmente en medios de formación, a cuya promoción se ha llegado al amparo de la Ley de Asociaciones o Ley de Cooperación, según los casos, con algunas otras de tipo asistencial para pasar por último a realizaciones cooperativas de producción. En unos y otros casos hay amplia y abierta participación social, implicación económica y social, métodos totalmente democráticos y objetivos sociales y humanos.

Cara al sector de servicios hay:

1. Una cooperativa de Consumo con diversos puntos de venta
2. Una cooperativa de. Viviendas
3. Una asociación Benéfico-constructora
4. Un Colegio Menor
5. Una asociación para asitencia y previsión con su Centro Asistencial
6. Una asociación para fomento y organización de enseñanza media.
7. Una asociación para educación física, deportes y recreo
8. Una cooperativa de Enseñanza con un centro no estatal reconocido técnico de grado medio con diversas especialidades.
9. Una cooperativa de actividad laboral escolar para protección escolar
10. Una cooperativa de Servicios asistenciales y de hogar

En el Sector de Producción hay:

1. Una cooperativa de industrialización y comercialización de productos del campo, lácteos y forestales, LANA.
2. Cooperativa de Electrodomésticos, ULGOR.
3. Cooperativa de Maquinaria y Equipos de producción en serie, ARRASATE.
4. Cooperativa de componentes de Electrónica, semiconductores, FAGOR ELECTROTECNICA.
5. Cooperativas de fundición, accesorios de tubería fittings, AMAT INDUSTRIAL.
6. Cooperativa de mecánica de precisión, componentes diversos, COPRECI.
7. Cooperativa metalúrgica, EDERLAN.

Cara al Crédito hay:

1. CAJA LABORAL POPULAR, Cooperativa de Crédito de ámbito regional.

Está en curso de aprobación con servicios establecidos al amparo de esta Cooperativa de Crédito para servicio social de sus asociados, una entidad de Previsión y Asistencia como Mutua voluntaria, denominada LAGUN-ARO, que agrupa a todos los socios de las cooperativas de Producción, asociadas en Caja Laboral Popular.

Expondremos en el coloquio detalles más amplios, referentes al personal, inversiones, ventas, etc. de cada una de estas entidades.

## La empresa cooperativa

Este punto desarrollaremos siguiendo su configuración a través de unos Estatutos prototipo, en los que se consignan sus Normas Fundamentales, su Régimen social, económico, laboral, asistencial, Organos de gobierno.

Iremos complementándolo con los artículos correspondientes del Reglamento de Régimen Interior prototipo.

Terminaremos dando a conocer las magnitudes del desarrollo y situación actual no sólo en el Sector Industrial sino también en el campo y la pesca en las que Caja Laboral Popular ha creado vínculos y un auténtico régimen de solidaridad intercomunitaria e intersectorial, que en definitiva sirven para desarrollar y consolidar la solidaridad interpersonal que genera las entidades de base del Complejo Cooperativo.

Trataremos de dar respuesta a las muchas preguntas que los asistentes pudieran hacerse a lo largo de esta Exposición en el coloquio final.

Cooperativismo: 1. La Experiencia  
Cooperativa de Mondragón. 2. La empresa  
cooperativa. 3. Desarrollo de la Experiencia  
Cooperativa de Mondragón. Noviembre 1969

## La Experiencia Cooperativa de Mondragón

Bajo la denominación de la Experiencia Cooperativa de Mondragón nos referimos a un complejo de realizaciones cooperativas, cuyo núcleo más denso y desarrollado se ubica en la comarca de Mondragón, centro de convergencia de las tres provincias vascas: Alava, Guipúzcoa y Vizcaya, de acreditada solera industrial.

La normativa de organización aplicada y experimentada por el complejo industrial cooperativo de Mondragón ha despertado interés en toda la región y nuevas realizaciones inspiradas y regidas por tales normas van extendiéndose en todo el país, promoviendo y manteniendo entre las mismas unos vínculos formales, complementando la solidaridad intercooperativa, extendida a los diversos sectores en los que se emplea la población activa con la consiguiente instrumentalización institucional.

Expondremos brevemente los objetivos sociales propuestos, así como los principios animadores utilizados por los promotores de esta Experiencia.

### Presupuestos básicos

La génesis de esta Experiencia hay que situarla en el proceso de una acción educativa de profundo y actual sentido humanista, que entraña no solamente la toma de conciencia de valores humanos sino el consiguiente compromiso personal y social de aplicarlos, determinando una promoción socio-económica ineludible, reclamada por el bien común.

Esta acción formativa no se limita a una élite, sino implica la atención sobre una base amplia de población, es progresiva sin discriminaciones arbitrarias, polivalente, teórica y práctica, técnica y social. La presencia y la actuación de nuevas promociones de jóvenes en el seno de las diversas entidades y comunidades a las que tienen acceso, no solamente no pasa desapercibida sino que polarizada hacia los mismos la atención y la confianza de crecientes contingentes de trabajadores, estos jóvenes se encuentran en el trance de ejercer cargos representativos, independientemente de los que ocuparen por su calidad profesional o técnica.

Entre estos jóvenes un grupo, que actúa como equipo y tiene oportunidades de tener una experiencia directa, personal, más amplia de la problemática de la empresa clásica de estructura capitalista, es el constituido por los Sres. Usatorre, Larrañaga, Gorroñoigoitia y Ormaechea, que secundados por otro contingente de colaboradores amigos, con la denominación de Ulgor, anagrama que responde a las iniciales de sus apellidos, promovieron la primera empresa comunitaria.

Estos jóvenes trabajadores son conscientes del interés de la empresa como organización para la promoción fluída de opciones de trabajo en escala social como también de su influencia efectiva social y política, además de económica.

El contraste diario entre las incuestionables prerrogativas imputadas al trabajo humano en virtud de la dignidad personal de sus agentes y las tensiones y conflictos corrientes derivados de la regulación y administración a la que le sujeta la empresa de corte clásico acentúan la preocupación por la reforma de la empresa, sin renunciar a una perspectiva más amplia de humanización de la economía.

La empresa es objeto de estudio y examen, a efectos de

1. integración y participación humana, canalizadora del trabajo, medio de realización y perfeccionamiento del hombre;

2. organización idónea para actuar de hecho en el seno de una economía de mercado haciendo viable una actuación a costos decrecientes y resultados progresivos en aras del progreso y de la armonización del interés privado con el público.

La Experiencia en la que se piensa debe conjugar los presupuestos de Comunidad Humana y Organización Dinámica y Progresiva: tal es la Empresa Comunitaria a cuya promoción se dirigen sus esfuerzos.

A la vista de las dificultades para su instrumentación jurídica al amparo de la vigente legislación sobre la empresa, concretamente de régimen capitalista, se recurre a la fórmula cooperativa, en principio idónea en cuanto concibe la empresa como sociedad de personas, pero no carente de dificultades en la interpretación y aplicación vigente de la Ley de Cooperación y su Reglamento.

La audiencia y atención prestadas por el Jefe de la Asesoría Jurídica de la Obra Sindical de Cooperación Dn. José Luis del Arco, no menos sensible y preocupado por el espíritu que la letra de la Ley, hizo viable el que los Estatutos de Ulgor, que se le presentaron, obtuvieran su informe favorable para su aprobación e inscripción ulterior en el Ministerio de Trabajo y la formalización cooperativa de la Experiencia con la promoción de la primera empresa cooperativa denominada Ulgor, que ha sido la pionera de las que hoy se conocen como relacionadas con la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

A esta primera realización cooperativa se siguieron otras, unas como desdoblamientos de la propia empresa matriz que ha configurado el complejo industrial cooperativo "Ularco", en la comarca de Mondragón, y otras que han respondido a diversas iniciativas y variados programas de actividad en la región. Este ulterior proceso de Desarrollo Cooperativo ha tenido su clave en la promoción de la Cooperativa de Crédito, denominada Caja Laboral Popular, por iniciativa y a instancias del primer grupo cooperativo para el servicio social, financiero, económico y empresarial de las Cooperativas, en aplicación práctica de una solidaridad intercomunitaria, que contribuyera al fortalecimiento de la solidaridad interpersonal, en cuyo ejercicio se apoyaba en origen cada una de las entidades cooperativas.

En la imagen de empresa que constituye en los promotores de este Experiencia su primera meta de transformación socio-económica, aparece nítida la exigencia de no menos esfuerzo para mantener la empresa que para promoverla en origen, dados los ineludibles imperativos de la evolución y progreso tecnológico y del cambio.

El compromiso cooperativo entraña la aceptación de los presupuestos de la creación y mantenimiento de la empresa: representa sin paliativos una implicación inseparablemente social y económica: el compromiso de sus partícipes a la aceptación de las consiguientes tasas de inversión en la regulación de los resultados de su gestión empresarial.

En la posición y composición de lugar se adoptan los trabajadores y colaboradores, las expectativas de promoción y mejora van involucrados en su propia gestión, en la que:

1. la incidencia y la acumulación de progresivas rentas de trabajo y de capital en los mismos sujetos desdibuja la sociedad de clases y hace viable un nuevo tipo de Comunidad Humana y Social.
2. en proceso de Desarrollo Permanente en virtud de un sistemático desglose de los resultados de la propia actividad en tasas de consumo y de inversión, equilibradamente modulados y compartidos por la totalidad de la población activa, plenamente responsable de la gestión empresarial.

Dinámica interna

En este tipo de empresa cooperativa, radicalmente comunitaria y maximalista en cuanto a responsabilidades de sus miembros, se impone una Dinámica fecunda consonante con el cambio, fenómeno tal pluriforme en esta etapa histórica. Aparte de la dinámica requerida por las condiciones foráneas del mercado en el seno de la propia comunidad surge en virtud de:

1. imperativos democráticos de la gestión, que llevan consigo el relevo y la tendencia a actuar en equipo, unas humanizando la responsabilidad y otras multiplicando las iniciativas o los propios centros de animación: el relevo, la promoción de los más idóneos, los hombres que mueven a la comunidad o comunidad que apoya a los hombres son expedientes ordinarios y coherentes;
2. movilidad y reajuste permanente por los que aboga no solamente una tendencia a la recionalización y división óptima del trabajo sino la propia presión social al estar articulados todos los contingentes humanos en escalas objetivamente solidarias, aglutinadas por el interés común:
3. del proceso de capitalización, cuyo interés no pasa desapercibido en cuanto al mismo conduce a nuevos coeficientes de productividad y mejora de las expectativas de resultados de la empresa.

Supuesta la implicación originaria de los promotores y colaboradores de esta empresa a su atención se le evidencia que realmente la única transformación apetecible es aquella en la que la renovación social es tal que tenga encarnadura económica, como también la económica que determine una profunda evolución social. En todo caso hay una previa o consiguiente nueva mentalización y un nuevo estilo de convivencia y relación.

Otro factor que en esta Experiencia ha representado un impacto multiplicador ha sido la polarización del esfuerzo originario al sector de la producción: acaso diríamos mejor en haber tratado de potencias a sus contingentes mediante la óptima aplicación de su potencial laboral, si se quiere previa una cooperación económica indispensable para la capacitación personal. En la base de la Experiencia es preciso recordar el establecimiento y el mantenimiento de un Centro de Formación Profesional y Técnica, instrumento de mentalización y capacitación personal, la Escuela Profesional Politécnica, que con Caja Laboral Popular es el binomio de permanente revitalización socio-económica.

### Otras circunstancias

La Experiencia Cooperativa de Mondragón no es un expediente concluido, es un proceso abierto, es un contraste de métodos y resultados en aplicación, con unos contingentes de trabajadores u hombres que tienen a bien pensar en voz alta, someter a examen los resultados de todo género de la experiencia, en cuya base fundamentalmente hay que contar con un estado de conciencia humana.

En la base y en el contexto histórico y socio-económico de aplicabilidad inmediata y directa de este tipo de expedientes de emancipación social y de desarrollo económico estamos inclinados a pensar que se requieren comunidades humanas un tanto evolucionadas y desde luego sensibles a objetivos de promoción no simplemente personal sino social o comunitaria: un clima de superación difícilmente saturable por una simple gestión paternalista extraña a los interesados o difícilmente coherente con íntimos imperativos de dignidad o libertad.

Analizando los elementos o los valores con los que creemos debe estar familiarizada la tal comunidad idónea para una Experiencia maximalista, como es efectivamente la Cooperativa a que nos referimos, señalaremos los siguientes.

1. una palpitante conciencia de libertad, que requiere no menos que formulaciones una encarnación y cobertura en realidades económico sociales;



2. una identificación efectiva con exigencia de justicia social y por ello una capacidad y exigencia íntima de solidaridad;
3. una disposición de concurrencia y colaboración para el desarrollo, que deberá entrañar una profunda conciencia participativa a fin de que no aprisionen en su escalada organizativa al hombre.

Son estas tomas de conciencia y consiguiente medidas de transformación lo que acredita de evolucionado a un hombre o a una comunidad y sobre dicho soporte puede funcionar la democracia cooperativa en la regulación de la actividad económica conducente a metas de justicia y libertad en escala progresiva. Los hombres más que nacemos, nos hacemos tales en virtud de un proceso educativo en el sentido más amplio del término; de unos conocimientos y de una experiencia. En cuanto tal estado de conciencia pudiera tener consistencia en términos de ambiente u opinión pública estamos en condiciones óptimas para estructuras como las que presupone la buena marcha de este tipo de ensayos.

El tiempo, referido al período en cuyos límites se lleva a cabo esta Experiencia Cooperativa, entraña a su vez algunas condiciones singulares en nuestro caso, concretamente en el campo económico. En el corto período de 1956 a 1969 podemos destacar desde la última fase de una política intervencionista, de regulación rígida de iniciativas y actividades, de prácticas autárquicas, a la liberación económica con horizontes de competencia; exigencias de mínima o discreta inversión y movilidad social y necesidades de reconversión industrial y creciente productividad: interés de la iniciativa y capacidad de riesgo: imperativo de vitalidad empresarial, de renovación, de escalada organizativa.

Los promotores de esta Experiencia, sensibles y percatados de todos estos signos, no han podido por su parte minusvalorar o prescindir de ninguno de los presupuestos de vitalidad y supervivencia de las empresas cooperativas y por ello constantemente se han interesado ante la Administración Pública, no carente de interés por la promoción cooperativa e incluso comprometida en su fomento, como el Ministerio de Trabajo, mediante el Fondo Nacional de Protección al Trabajo, parte de cuyas consignaciones más, notables se destinan a la financiación cooperativa, para solicitar de la misma una Actualización de la vigente regulación cooperativa, que ha quedado desfasada.

La modalidad de empresa cooperativa se ha estimado por estos promotores una que puede y debe tener singular idoneidad para determinadas actividades económicas y por ello han actuado por su parte dejando a salvo unas normas de convivencia en el pluralismo empresarial, en cuyas aras en su área geográfica y en sus iniciativas originarias, renunciaron a adoptar programas de actividad en los que hubieran estado comprometidos otras empresas preexistentes.

Por otro lado también deberemos señalar cierta resistencia de los mismos a asumir responsabilidades empresariales cooperativas en casos cada vez más frecuentes de empresas clásicas en dificultades de subsistencia como consecuencia, no pocas veces, de defectos imputables en primera instancia a sus titulares en una etapa de relativamente fácil gestión empresarial, como el resultante de la política autárquica e intervencionista y participados en no poca dosis por sus trabajadores y los operarios, tendentes a sistemáticas reivindicaciones o sensibles atenciones paternalistas en exceso. No obstante, tampoco faltan en el ámbito de esta Experiencia Cooperativa algunos pocos casos afortunados de reconversión social, sin que ello deba inducir a nadie a utilizar el recurso cooperativo como sistemáticamente subsidiario de defectos de regulación capitalista, sin más expedientes que el de pura transformación estructural jurídica.

En resumen

Los promotores de esta Experiencia se complacen en hacer constar en virtud de su experiencia que los trabajadores están maduros o no cesan de madurarse en cuanto tengan oportunidades para tareas y compromisos de amplia proyección socioeconómica, sin que tal vez se pudiera afirmar otro tanto del sector minoritario de nuestra población con standard de cultura y vida más elevado, más insolidario que sensible para imperativos de promoción socioeconómica y comunitaria.

La efectiva implicación social y económica cooperativa del trabajador lleva consigo un primer elemento regulador del desarrollo, mediante la sincronización u armonización de tasas de inversión y de consumo así como de estímulo de superación en la conjunción e identificación de la promoción personal y comunitaria: es decir, nos sentimos acreditados para afirmar que esta Experiencia Cooperativa es una fórmula idónea de desarrollo permanente humanizado.

## La empresa cooperativa

Esta Experiencia Cooperativa procede de la movilización y transformación humana derivadas de una toma de conciencia social participativa. Aceptado pensar en voz alta se llega insensiblemente a obrar en común en todo aquello en que hay una convergencia de aspiraciones comunes y compartidas: La iniciativa y responsabilidad personal se transforman en iniciativa y gestión sociales con la consiguiente adecuación para afrontar problemas cuya solución rebasa la simple capacidad individual.

La actitud abierta y progresiva de unos hombres normales determina unas opciones de colaboración para otros: unos y otros, conscientes de las propias limitaciones, acceden a una gestión comunitaria respaldada por una progresiva cooperación y fluído proceso de integración. Así brota una nueva experiencia de iniciativa y de responsabilidad, de conjunción de promoción individual y comunitaria, de efectivo desarrollo polivalente.

La Empresa es la primera célula organizativa de la Comunidad Humana, resuelta a actuar en el campo económico con programa y plan propio, conducente a ulteriores articulaciones organizativas idóneas para que las actividades económicas bajo la neta aspiración de valores humanos superiores, en condiciones de servidumbre a los mismos, sirva de respaldo a las aspiraciones humanas y constituya verdadera plataforma de promoción social y humana.

Esta empresa esencialmente es Sociedad de Personas y es fundamentalmente un nuevo espíritu de servicio sin descarnarlo de apetencias de superación integral, económica y social, lo que anima su configuración y desenvolvimiento. El intercambio de prestaciones y contraprestaciones que es la clave de la economía moderna, requiere para ello en su base siendo la clave de la organización, la práctica de una Solidaridad.

En esta empresa cooperativa en que se materializa la originaria comunidad humana, es preciso otorgar atención prevalente a las exigencias de la Solidaridad y de hecho la promoción de la Empresa Cooperativa a la que nos referimos ha nacido de la formulación clara y de la práctica sincera de la Solidaridad. Así encontramos consignado expresamente en uno de los primeros artículos de las Normas fundamentales de los Estatutos con los que se ha confeccionado tal Empresa Cooperativa' "Se adopta -dice el artículo tercero-, por su idoneidad para que la conjunción y régimen de los factores de producción se realice en consonancia con la dignidad y aspiraciones del trabajo humano, en un marco de solidaridad humana y cristiana".

A continuación se especifica el alcance práctico de esta solidaridad, cuando se añade referente al Trabajo ".. es la providencia para la satisfacción progresiva de las aspiraciones humanas y testimonio de colaboración con los demás miembros de la comunidad para la promoción del bien común".

"Para que su prestación sea espontánea, fecunda y viable, en colaboración con todos, los socios adoptarán la disciplina, la jerarquía y las compensaciones derivadas de su propia clasificación profesional que serán consignadas en coeficientes unitarios según valoración de los respectivos puestos de trabajo, en escala de índices extremos uno y tres. Estos índices serán los módulos para el ejercicio de los derechos sociales y económicos, respectivamente".

Se trata de una solidaridad abierta, expansiva, que no se ciñe al grupo o comunidad directa e inmediatamente interesado en la actividad empresarial. El carácter dinámico y expansivo de esta Solidaridad se patentiza en principio por la acomodación del nivel de anticipos al nivel salarial medio de la zona, adopción práctica de un nivel de consumo solidario, y en virtud de las fórmulas de aplicación de los resultados globales y netos de la actividad, testimonio fehaciente asimismo del espíritu y sentido comunitario de los socios.

A través de estas medidas los cooperativistas son empresarios que quedan a salvo del riesgo de instalarse como grupos burgueses, liberados de compromisos sociales.

### Soportes y Organigrama

Esta empresa Cooperativa se apoya en una implicación socioeconómica indeslindable de sus promotores, que así como proceden a un esfuerzo de promoción inseparablemente individual y comunitario se apoyan en una aportación permanente de recursos personales, laborales y económicos, de trabajo presente y pasado, éste en concepto de excedentes derivados de la propia actividad precedente.

Supuesto siempre el compromiso de aportación laboral en la propia integración social, las aludidas Normas Fundamentales contenidas en los Estatutos nos añadirán que "las prestaciones económicas de los socios serán del nivel que exijan el desenvolvimiento competitivo de la Cooperativa, la productividad progresiva del trabajo y una solidaridad humana en proceso expansivo" cuyo mantenimiento constituye la versión actual más apetecible del clásico principio cooperativo denominado "de puerta abierta".

Naturalmente estas aportaciones serán acreedoras a una justa remuneración derivada de una equilibrada compensación de sacrificios pasados y presentes o ponderación humana de la imputación de los resultados globales de la actividad empresarial a los factores de la empresa o servicios prestados por sus socios.

En principio estas aportaciones económicas percibirán un anticipo que se fija en cuatro y medio por ciento anual en defecto de poder arbitrar un nivel más apropiado por imperativo de las disposiciones vigentes o a través de otros conceptos de interés legal.

La empresa en la actualidad, en que el fenómeno más notable es la aceleración y el cambio tecnológico, requiere que se deba prestar no menor atención que a su promoción inicial a su mantenimiento y desarrollo posterior. Esta es la razón por la que los promotores de este tipo de empresa cooperativa deban estar familiarizados con las tasas de inversión no menos que con las de consumo y polarizando la atención a los resultados globales y finales deban tener conciencia exacta del carácter de los anticipos laborales, no identificables con los salarios: comprenden el alcance y el sentido del retorno y del extorno.

El tercer factor de la empresa cooperativa es la organización y este efecto tiene un relieve infalsificable: la conciencia democrática en el proceso de su institución estructural.

En los Estatutos tipo a los que precedentemente nos hemos referido, se dice taxativamente, referente a este punto: "La democracia cooperativa es un recurso de selección de los mejores para el gobierno propio y un imperativo del acatamiento espontáneo y riguroso a las órdenes de los hombres de mando, quienes deberán ofrecer una gestión eficaz en un proceso dinámico de adaptación a las circunstancias y de superación de dificultades en provecho común".

La clara conciencia participativa de los promotores de esta empresa cooperativa ha previsto la necesidad de asegurar una representatividad fluida sin detrimento de la continuidad y satisfacción óptima de otros requisitos de eficiencia en la empresa. A este objeto se ha deslindado funcionalmente la estructura social y técnica o, si se quiere, el aspecto normativo y ejecutivo: el control social y el impulso ejecutivo.

Partiendo de la base, por núcleos de actividad o convivencia, se constituye el Consejo Social con un representante directo por cada veinte o treinta socios. La Junta General de socios, a su vez, designa directamente la Junta Rectora y el Consejo de Vigilancia. El nombramiento de la Gerencia, así como del Consejo de Dirección, son funciones de la Junta Rectora y la empresa se reconstituye como unidad económica por decisiones de la Gerencia, que lo mismo que la propia Junta Rectora estará asistida por dos órganos de consulta y asesoramiento, que son el Consejo Social y el Consejo de Dirección con sus respectivas facultades y funciones. Quedan perfectamente delimitadas tales facultades y funciones de los diversos órganos y su efectiva coordinación y complementariedad tanto en los Estatutos como el Reglamento de Regimen Interior, en aquéllos con carácter de normativa básica y estable y en el segundo mediante acuerdos variables por decisiones estatutariamente adoptadas por la Junta General.

En todo caso en la administración y gobierno de la empresa cooperativa, como corresponde a una gestión colectiva al margen de arbitrarismos o veleidades individuales o coyunturales se impone una planificación. La planificación puesta en vigor por la empresa cooperativa incluida en la experiencia a la que nos referimos, es concreta y hasta minuciosa en lo referente al mínimo plazo planificado de un año, si bien contemplada en un contexto más amplio de tiempo y contenido de tres o cuatro años, período a que se refieren los Planes de Gestión mínimamente precisados.

La activa conciencia participativa al nivel de la respectiva capacidad se aplica óptimamente y conjuntamente por todos los organos de gestión cooperativa en la elaboración, formulación y compromiso de los Planes de Gestión permanentemente. Estos Planes de Gestión son el verdadero instrumento de

## Autogestión

Elaborados por todos los órganos de gestión cooperativa, son aprobados por sus órganos de gobierno y controlados por los mismos, correspondiendo a la Gerencia su ejecución, de lo que rinde cuentas formalmente. Todo esto presupone la presencia e interés de hombres que reflexionan y se capacitan progresivamente.

En este documento que denominamos planes de gestión se fijan las políticas y objetivos de la empresa cooperativa. Señalaremos las características más notables de tales documentos:

### 1 Contenido

Las Políticas constituyen una selección previa de opciones en los diversos dominios de la gestión. Orientadas hacia la proyección futura de la empresa, las Políticas constituyen una voluntad deliberada de acción en un sentido determinado.

Los objetivos son resultados a alcanzar en un plazo dado. La más de las veces quedan formuladas en elementos mensurables (pesetas, toneladas, unidades, porcentajes, meses, etc.). Se inspiran en las Políticas previamente formuladas, cuyas realizaciones deben ser objeto de control regular.

### 2 Forma

Al estar destinada a orientar y coordinar la acción de cada responsable en la Empresa, las políticas deben revestir la forma de un documento escrito, de modo a asegurar la permanencia y manifestar la irreversibilidad de las opciones elegidas.

Según el grado de reflexión que se haya logrado en la Empresa, será posible profundizar más o menos en la plasmación de las políticas, pero siempre en el orden siguiente: finalidades, política general, políticas particulares (comercial, financiera, técnica, de producción, de personal, etc.)

### 3 Elaboración

La elaboración de las políticas a largo plazo y del Plan de Gestión es la ocasión de hacer participar el mayor número de responsables a la Gestión. Es ahí donde comienza la verdadera Autogestión, que consiste en coger en mano el destino de la Empresa y el de los hombres que trabajan en ella.

La elaboración de las políticas es, asimismo, el medio de hacer "cooperar" en el verdadero sentido de la palabra, a la Dirección, la línea de mandos, el Consejo de Dirección, la Junta Rectora, la Junta General y, por tanto, todo el personal hasta los niveles de puestos de ejecución de base, alrededor del "proyecto".

Se deberá aportar el máximo cuidado al desarrollo del "planing" de elaboración, previendo las fases de análisis y discusión, modificaciones, así como las transmisiones de informaciones y adopciones de acuerdos a los diferentes niveles.

### 4 Difusión

La difusión de las políticas debe ser realizada juiciosamente y debe tener como objetivo el aportar a cada una de las personas situadas en los distintos escalones de la jerarquía, los elementos necesarios para proceder a elegir, en ejercicio de su función, entre las alternativas posibles.

Las políticas y los objetivos, son los instrumentos fundamentales de la verdadera descentralización.

Son incluso los elementos de una auténtica democracia en el seno de la Empresa. En efecto, de este modo los hombres no obedecen pasivamente a determinados jefes, sino que se someten a principios y objetivos que han elegido libremente y de los cuales perciben, en todo momento, su fundamento y coherencia.

### 5 Aplicación y control

La aplicación de las políticas no puede ser dejada a la buena voluntad de cada uno a lo largo del año. Su "presencia" debe ser entretenida y "reactivada" periódicamente, con ocasión de reuniones de grupos de trabajo, de servicios o asambleas de contacto. Las acciones importantes llevadas a cabo durante el año, en relación con las Políticas, deben ser realizadas. Hay material en ello para toda una "pedagogía" que podría ser confiada a un animador de las políticas de la Empresa:

La realización y el control de los objetivos corresponden a una técnica ahora bastante conocida el "control de Gestión" que mide periódicamente las desviaciones registradas en relación con las previsiones establecidas. Las sesiones de Control de Gestión, durante las cuales serán examinados los datos técnicos del período deben celebrarse regularmente todos los meses. Aportan ocasión de reflexiones y de confrontaciones útiles para la implantación de medidas correctoras de las desviaciones registradas. Mantienen, paralelamente, en cada responsable, la clara conciencia de los objetivos: es autogestión en marcha.

## 6 Algunas observaciones, prácticas

Mientras la dirección se halla asumida por un solo hombre que concentra todas las funciones o necesidad efectiva de sintetizar las diversas acciones emprendidas en los diferentes dominios en que se desarrolla la Empresa, no tiene sentido la elaboración de políticas, mediante un esquema tipo.

La toma de conciencia de sí mismo y de sus motivaciones reforzando la voluntad de trabajar conjuntamente, puede llevarse a cabo por una animación genérica menos rígidamente formulada en pequeños grupos cooperativos. A partir del momento en que se puedan realizar elecciones entre diversas opciones o que los responsables no estuvieran absorbidos totalmente por las tareas diarias y respuestas a necesidades inmediatas, cabe hablar del interés de fijar políticas y ajustar a las mismas la gestión.

Bajo otro aspecto, aun aceptado que no todos fueren capaces de contribuir a la elaboración de las políticas con una participación efectiva, no hay que echar en olvido que son "consumidores" de las mismas, por vía de una adhesión cooperadora. En todo caso, a los responsables les interesa mantener a todo el grupo en la "óptica de toma de decisiones" así como en línea de información y comunicación recíproca. El control de los directores y la animación de los cooperadores debe tener un punto de común referencia en este Documento.

## Regulaciones específicas

El cooperativista en la empresa cooperativa tiene una presencia polivalente en calidad de directivo, de trabajador, de contribuyente de recursos económicos, de sujeto de asistencia social y vamos a ver cómo se regulan estas facetas de su participación.

En calidad de directivo reseñaremos brevemente las funciones de cada uno de los órganos de gestión, recogiendo las explicitaciones contenidas en los Estatutos o Reglamento de Régimen Interior.

Supuesta la Junta General, órgano de expresión de la voluntad de los socios, el Consejo Social, ostenta la representación de los socios como trabajadores. Para su designación se realizará previamente la distribución de la totalidad del personal por núcleos de trabajo, independientemente de la división funcional que, a efectos técnicos estuviera establecida.

Cada núcleo de trabajo elegirá un vocal por cada diez trabajadores, salvo que la suma de vocales exceda de los cincuenta, en cuyo caso esta cifra se prorrateará según la importancia de cada núcleo. Serán elegidos para dos años no pudiendo ser reelegido para el período inmediatamente siguiente. Cada año se renovará la mitad del Consejo. Sus reuniones serán presididas por el que haya sido designado por la Junta Rectora, según la índole de los asuntos a tratar. Tiene carácter de órgano asesor y consultivo de la Junta Rectora y de la Gerencia, siendo preceptivo su informe en todo lo relativo a prevención de accidentes e higiene en el trabajo, previsión social, sistemas de remuneración, administración del Fondo de Obras Sociales y atenciones asistenciales.

La Junta Rectora será el órgano directivo de la Cooperativa. Los cargos durarán cuatro años: la renovación de los mismos se efectuará por mitades cada dos años, pudiendo ser reelegidos: su designación se efectuará por los socios en votación secreta, proveyéndose cada socio de igual número de papeletas de votación al de fracciones unitarias correspondientes al coeficiente de su clasificación profesional.

Las facultades que le corresponden a la Junta Rectora son las de admisión de socios, fijación de las aportaciones económicas, la fijación de coeficientes previos de los socios, el nombramiento de la Gerencia y Directores para la gestión técnica, económica, mercantil y

laboral de la Cooperativa. El estudio y la aprobación del Reglamento de Régimen Interior, que será sometido a la aprobación de la Junta General, como de los Planes de actuación y desenvolvimiento de la Cooperativa y cuantas facultades no estén reservadas a la Junta General o encomendadas a la Gerencia.

El Consejo de Vigilancia tiene facultades de fiscalización o inspección en orden a la información demandada por la Junta General o por organismos competentes. Está constituido por tres miembros y son elegidos en Junta General. Puede desempeñar si se dispone así en el Reglamento de Régimen Interior, algunas atribuciones de arbitraje en primera instancia.

El Consejo de Dirección tiene carácter de órgano asesor y consultivo de la Junta Rectora y de la Gerencia. Estará constituido por la Gerencia y altos directivos de la empresa. Estudia los problemas generales que afectan a la marcha y promoción empresarial de la Cooperativa.

La Gerencia es el órgano ejecutivo de la Cooperativa como unidad productiva y podrá ser unipersonal o colegiada, a discreción de la Junta Rectora, que nombrará los componentes de la misma. Su nombramiento se hará para un plazo mínimo de cuatro años, sin que puedan cesar durante ese período a no ser por causa grave, abuso de confianza, excederse en sus atribuciones, no seguir las normas de la Junta Rectora u originar perjuicios a los intereses de la Cooperativa, debidamente probado todo ello en expediente tramitado por la Junta Rectora y acordado en Junta General Extraordinaria.

A la Gerencia le incumbe todo lo concerniente a la gestión administrativa, bajo el aspecto financiero y mercantil, la ejecución de los programas de producción y la designación del personal subordinado que lo hará de acuerdo con las normas del Reglamento de Régimen Interior, la conjugación de los programas y planes de las distintas divisiones, oficinas, secciones y talleres, todo ello con arreglo a los Planes Generales aprobados por la Junta Rectora y la información a este órgano de todo lo concerniente a la producción y administración.

Estas facultades se regularizarán por poder notarial otorgado por el Presidente de la Junta Rectora, y en caso de Gerencia colegiada, se determinarán las facultades correspondientes a cada Gerente. La Junta Rectora disfrutará de amplias facultades para concertar las condiciones económicas de los componentes de la Gerencia, de los Directores, miembros del Consejo de Dirección e incluso personal técnico o de investigación altamente especializado o cualificado, así como para fijar sus condiciones personales y formas de colaboración.

### Régimen Laboral

Las prestaciones laborales de los socios de la empresa cooperativa son las que concuerdan con las aptitudes personales y simultáneamente interesan al mejor desenvolvimiento de la comunidad. Las singularidades de su régimen derivan de la condición administrativa específica de la entidad cooperativa, de la coherencia normativa interna, siendo en lo demás equiparable a las vigentes en el régimen laboral común, mejoradas en todo aquello que pudiera significar promoción de valores humanos.

La higiene y la seguridad y cuantas medidas pudieran arbitrarse por la medicina laboral como por apetencias de promoción más entrañablemente humana son objeto de formulación y satisfacción neta en este régimen laboral. Resueltos los aspectos económicos como se expondrá en el respectivo capítulo y supuesta la índole de los anticipos laborales, la regulación de la clasificación profesional, cuyos coeficientes están determinados por la valoración del respectivo puesto de trabajo, es patente que estas valoraciones constituyen una cuestión importante. A este objeto se elabora un código de normas de valoración en correspondencia con las normas de solidaridad adoptadas, aprobadas por los órganos competentes, y en su virtud se procede a la calificación de cada socio.

La Junta Rectora, a propuesta de la Gerencia, aprueba las normas relativas a la técnica de valoración de los puestos de trabajo y de la funcionalidad de las personas, así como, de acuerdo con los niveles previstos y estado actualizado de la evolución de la Empresa, organigramas generales de estructuras de organización, niveles y rangos.

La expresión cualitativa de la calificación profesional del socio será el "índice laboral" que se obtendrá de la suma algebraica del "índice estructural" y del "índice funcional". El índice estructural es el que define el puesto de trabajo y el funcional la expresión de la eficiencia del socio en el desempeño del mismo.

Estos índices podrán ser modificados por la aplicación de un "coeficiente diferencial". Este factor corrector, variable en el tiempo y cuantía, servirá para una elástica adaptación a eventuales tensiones relacionadas con determinadas actividades o puestos de trabajo necesarios en el proceso productivo.

Las decisiones relativas a la aplicación del "coeficiente diferencial" serán de la incumbencia de la Junta Rectora, a propuesta de la Gerencia.

Se exponen en público las clasificaciones profesionales y las reclamaciones son resueltas por la Gerencia en primera instancia, con cuyo informe son recurribles ante la Junta Rectora, de cuya incumbencia es la clasificación profesional.

La movilidad personal es un presupuesto de la Empresa y a efectos de que los socios no queden desfasados las opciones de promoción por la vía de capacitación permanente son la forma más idónea de reemplazar a la clásica antigüedad, con simultánea ventaja del socio y de la empresa.

En cuanto a la jornada, vacaciones, gratificaciones, excedencias, disciplina laboral, poco merece la pena de señalarse, estando especificados en el Reglamento de Régimen Interior en detalles lo mismo el régimen disciplinar de trabajo que la disciplina social y normas de procedimiento para la aplicación de las decisiones como de las sanciones.

Puede afirmarse que el clima social y de trabajo determinan una disciplina seria, una convivencia grata y un afán de superación notable.

### Régimen económico

La convocatoria cooperativa ha entrañado una movilización de recursos humanos y económicos, en cuanto a estos últimos no solamente de las disponibilidades líquidas de los socios sino de su capacidad de crédito, tanto en escala personal como colectiva.

Supuesta la supeditación del factor económico al personal, se ha otorgado a la aportación económica una valoración objetiva, condigna diríamos en este caso, ya que en principio se ha tratado de que los propios socios, los propios prestatarios del trabajo fueran quienes satisficieran las necesidades de recursos económicos, con la salvedad de aportaciones complementarias procedentes de otras entidades cooperativas colaboradoras o comprometidas.

El capital social está constituido por las aportaciones que hacen los socios en concepto de capital cedido y retenido, el primero en concepto de aportación a fondo común con pérdida de su titularidad y el segundo con la única diferencia de que el socio conserva su titularidad, si bien su disponibilidad que da condicionada por normas estatutarias y decisiones comunitarias.

Todos los socios aportan en concepto de capital cedido una cantidad alícuota correspondiente al Fondo de Reserva ya existente en la Cooperativa y cuya cuantía nominal se fija por la Junta Rectora para los ingresos de cada ejercicio. Las Aportaciones en concepto de capital retenido son variables y oscilan entre el mínimo que establezca la Junta Rectora y el máximo permitido por las normas vigentes. Estas aportaciones a capital retenido disfrutarán del cuatro y medio por ciento de interés anual, sobre cuyo límite la Junta General de Socios



podrá acordar de estimular la máxima colaboración económica de los socios siempre que sea requerida por el desenvolvimiento de la Cooperativa.

Las aportaciones económicas se actualizan cada ejercicio, teniendo en cuenta la desvalorización de la moneda aplicada a los valores correspondientes del activo inmovilizado. Lo mismo para el abono de los intereses como en los reintegros, se tienen en cuenta estas cifras corregidas.

La responsabilidad de los socios por las operaciones sociales estará limitada al valor de las aportaciones que se han obligado a realizar conforme a los Estatutos y a los acuerdos válidamente adoptados.

De los remanentes líquidos se destina un quince por ciento al Fondo de Reserva y otro tanto al Fondo de Obras, Sociales. Estos porcentajes pueden ser alterados en el sentido de aumentar uno y disminuir otro, pero entre ambos no podrán bajar del treinta por ciento. Se procede a consignaciones comunitarias más amplias cuando el exámen de la coyuntura y una equilibrada ponderación de resultados personales y sociales así lo demandare.

En Normas de Régimen Interior se precisan las condiciones referentes a Aportaciones, desembolsos, liquidación, ampliaciones, aportaciones intercooperativas, etc.

En resumen, las aspiraciones económicas del cooperativista gravitan sobre las rentas globales de la Empresa Cooperativa, por lo que

1. antes del cierre anual del ejercicio económico y la fijación de las expresadas rentas, los socios dispondrán de anticipos cooperativos por su contribución laboral y económica, que en concepto de anticipos laborales, acomodados al nivel medio de remuneraciones de la zona, responden a los presupuestos ordinarios inaplazables,
2. el retorno, distribución de excedentes, o el extorno, absorción de pérdidas, constituyen fórmulas idóneas para complementar la administración cooperativa una vez llevado a cabo el cierre contable de cuentas de ejercicio, en el que serán computados como gastos el importe de los expresados anticipos cooperativos así como las amortizaciones y corrección de las desvalorizaciones de las aportaciones,
3. los resultados positivos se aplican a los siguientes fines:
  1. al Fondo Comunitario Irrepartible, destinado a la consolidación de la Empresa Cooperativa, debiendo ser materializado en valores inmovilizados de la misma,
  2. al Fondo de Reserva Voluntaria, caso de haberse establecido estatutariamente con los fines precisos,
  3. al Fondo de Educación y Obras Sociales para las aplicaciones que para el mismo fueren fijados por los Estatutos o Disposiciones de órganos competentes,
  4. el residuo se distribuirá en forma de retornos proporcionalmente a las actividades de trabajo y de los servicios prestados o utilizados por los socios, según criterios de valoración y equivalencias previstos en los Estatutos,
  5. la aplicación de los extornos en caso de pérdidas en defecto de Fondos Voluntarios disponibles, se efectuará imputando a cada socio, proporcionalmente a las actividades de trabajo o servicios utilizados o prestados por los socios, cancelando su importe con las pertinentes deducciones de las cuentas de aportación a capital de los socios o modificación o descuento de anticipos correspondientes al siguiente ejercicio,
4. Las cantidades que de los remanentes líquidos se destinen a los diversos fines responderán a imperativos de una ponderación equilibrada entre los que fueran imputados a promoción personal y comunitaria, sin que globalmente se deje de acusar

una progresión en el desarrollo de las imputaciones comunitarias demandadas por las transformaciones y cambios requeridos por la conciencia social.

### Régimen asistencial

Los socios de la Empresa Cooperativa no pueden considerarse como trabajadores por cuenta ajena y al igual que trabajan con recursos propios procuran satisfacer las propias necesidades de tipo asistencial al amparo de sus recursos individuales y comunitarios, administrativos y aplicados coherentemente con el propio régimen cooperativo.

Dado que la principal función del cooperativista es garantizar el desarrollo de la empresa y esto entraña un proceso permanente de capitalización y, por consiguiente, la promoción de un patrimonio personal susceptible de emplearlo en la cobertura de las propias necesidades en cualquier fase de la vida, han tratado de dotarse de prestaciones mediante la conjunción y concierto de opciones de seguridad social de régimen general y específica propia mediante fórmulas que han sido sancionadas en la constitución de una Mutua Libre denominada Lagun-Aro abierta a todos los cooperativistas.

Han procedido a una doble cotización para concordar y hacer viables las exigencias de una solidaridad nacional y las propias posibilidades. Las prestaciones de jubilación, de invalidez y de accidentes son las que a efectos de disfrute al nivel óptimo requieren en virtud de la misma administración cooperativa un desdoblamiento y conjunción en régimen común y autónomo, así como otras prestaciones por su propia índole económica y el impacto que en su determinación representa la responsabilidad personal, se prestan a una organización prevalentemente autónoma, siempre que tales prestaciones globalmente incluyeran una mejora para los socios.

### Relaciones intercooperativas

Una experiencia que arranca a impulsos de una clara conciencia de solidaridad y de sus inmensas posibilidades, confrontadas las ventajas de su aplicación en escala interpersonal, cuya expresión inicial es la comunidad de trabajo y la empresa cooperativa no ha podido detener un proceso de experiencia en dicha escala de solidaridad.

En efecto, no se tardó en vislumbrar las ventajas que pudiera entrañar para progresivamente tender a las dimensiones óptimas de empresa moderna, sin perder los valores positivos de comunidad humana mediante una escalada organizativa consistente en la promoción del Complejo Cooperativo que hiciera compatibles las exigencias de la Comunidad y de la Empresa. A este objeto se procedió a la institución del Complejo Industrial Cooperativo sobre la base de aquellas entidades o comunidades que aceptaran unas normas de relación y reciprocidad consistentes fundamentalmente en:

1. transferencias de personal entre las mismas, manteniendo la vinculación societaria y desplazándose a efectos funcionales y económicos a tono con las circunstancias,
2. transferencia de recursos económicos previo compromisos para llevarlo a cabo con fluidez y sentido práctico,
3. reconversión de resultados entre los constituyentes del Complejo, así como la promoción de aquellos servicios apetecibles y ventajosamente promocionables en acción conjunta.

La viabilidad de los complejos se perfila atendiendo a una complementariedad entre las empresas de base en sus programas o planes o simple afinidad funcional y de hecho existe una experiencia en su promoción.

Pero para un efectivo juego de solidaridad de más vasto alcance las primeras empresas cooperativas procedieron a la institución de una Entidad Cooperativa de Crédito, denominada Caja Laboral Popular para el servicio social, económico, financiero y empresarial de las Cooperativas.

Mediante la integración y participación de las Cooperativas en esta Entidad se ha patentizado no solamente el alcance de la Solidaridad Intercooperativa, cuyas máximas posibilidades se confrontan entre entidades afines o complementarias, sino de la solidaridad y comunicación y reciprocidad intersectorial de la solidaridad comunitaria

### Otras implicaciones

La Empresa Cooperativa fiel a su naturaleza comunitaria debe ejercer una amplia influencia en toda su periferia induciendo con el desarrollo y la conciencia social que comporta una profunda y variada transformación en todos los niveles y ámbitos de la relación y convivencia humana y buen testimonio de ello ofrecen hoy aquellas zonas en las que la experiencia cooperativa, bien conducida, ha adquirido relieve.

La promoción práctica de opciones de educación, de trabajo, de salud y asistencia, de ocio y esparcimiento constituyen buena pauta para valorar efectivamente esta aportación cooperativa, que partiendo de la movilización de valores humanos ha podido llegar a la disponibilidad de amplios recursos económicos, soporte de un bienestar expansivo.

## Desarrollo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón

### Observación preliminar

La Experiencia Cooperativa, cuya más notable aportación es la Empresa Cooperativa esbozada en el precedente capítulo, en cuanto a sus elementos constitutivos, entraña efectiva virtualidad como fórmula de desarrollo en la coyuntura socio-económica, que viven los pueblos y se debe a ello el que vaya siendo objeto de atención y estudio de hombres y grupos sensibilizados por exigencias de promoción.

Mondragón, bajo el impulso y la inspiración de una conciencia comunitaria, no ha cesado de ofrecernos realizaciones constantes y progresivas en los diversos campos de interés humano antes y después de la institución de la primera Empresa Cooperativa piloto, bajo modalidad asociativa tanto de Cooperativa como de Ley de Asociaciones.

En otras zonas las realizaciones han tenido diversos impulsos originarios al margen de la experiencia de Mondragón, si bien posteriormente algunas de esas realizaciones han llegado a adoptar la Normativa organizativa de las realizaciones de Mondragón e incluso han llegado no pocas a orbitarse en el círculo de expedientes y compromisos de solidaridad intercooperativa o intercomunitaria de las entidades más vigorosamente desarrolladas de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Distinguiremos para una inteligencia mejor las realizaciones de Mondragón, que más o menos actúan en calidad de pioneras, con carácter totalmente abierto hacia las demás, ofreciendo permanentemente a la atención de cuantos tienen interés, los resultados de su experiencia, y las

de otras zonas, igualmente meritorias, pero tal vez sin haber llegado a un núcleo de hombres y realizaciones tan definido.

### Actualidad

Es indudable la actualidad de la Experiencia Cooperativa, que interesa a notables contingentes de hombres y grupos dinámicos de diversas zonas, movilizados por necesidades de impulsar el desarrollo de las mismas o de contribuir eficazmente a transformaciones socio-económica consonantes con la cultura o la sensibilidad actuales.

En la medida que se acusa el impacto del progreso tecnológico y de la aceleración en el campo de las actividades económicas, las clásicas estructuras y empresas no pueden menos de evidenciar su propio desfase para mantenerse o desarrollarse a tono con las circunstancias. Singularmente acusan su impotencia o insuficiencia no pocas empresas de tipo familiar o con contingente de trabajadores y empleados conscientes de las posibilidades e insatisfechos de la situación y perspectivas de sus empresas. En estos casos, cada día más numerosos, una buena interpretación de la promoción cooperativa, entendiéndola por ello la socialización de la gestión, de las tasas de inversión y de los resultados, indiscriminada o inseparablemente, puede significar una opción de relevo de fuerzas y cambio de métodos para el desarrollo de nuestros pueblos.

Naturalmente, la toma de conciencia de esta problemática variada y compleja que no pueden menos de acusar nuestros hombres y nuestros pueblos en la medida que se eleva su nivel cultural medio y progresa la conciencia social, requiere algo más que preocuparnos por la promoción aislada, espontánea, de empresas cooperativas. Había que otorgar mucha mayor atención al Movimiento Cooperativo y a sus posibilidades en función del ejercicio y aplicación práctica de afanes de promoción humana y social.

Mondragón y sus realizaciones cooperativas soportan de hecho una carga desmesurada a propias y exclusivas expensas para atender a no pocas personas y problemas que se les plantean. Es decir, desempeñan una función pública con medios de entidades privadas. De ordinario se trata de problemas en los que la apelación y la solidaridad, cuya bandera ha levantado Mondragón, parece obligarle más allá de sus discretas posibilidades.

### Realizaciones comunitarias

Estas realizaciones se han llevado a cabo al amparo de la Ley de Asociaciones o bajo la modalidad de Asociación o Cooperativa, según la época, la índole de los colaboradores directos o exigencias de tipo administrativo. Renunciamos a especificar los motivos concretos por los que en cada caso se recurrió a una u otra fórmula para en todos los casos hacer cooperación, sobre amplia base participativa y autogestión.

Globalizaremos tales realizaciones bajo dos epígrafes más significativos: Servicios y Producción.

### Cooperativas diversas

#### Comercio

De Consumo con varios puntos de distribución de ámbito regional.

San Vicente y Mondragonesa del Hogar

Cooperativas de Viviendas, de ámbito local.

Liga de Educación y Cultura

De Enseñanza Técnicas de grado medio, de ámbito comarcal.

Alecoop

De producción y servicios, de alumnos de enseñanzas técnicas, de ámbito comarcal.  
(Actividad Laboral Escolar Cooperativa).

Auzo-Lagun

De promoción de servicios asistenciales para los niños y el hogar, de ámbito comarcal,  
integrada por mujeres.

### Asociaciones

Asociación Mondragonesa del Hogar

Entidad benéfica constructora, para promoción de vivienda social.

Juventud Deportiva de Mondragón

Para la promoción de educación física, del deporte y esparcimiento social.

Liga de Asistencia Y Educación

Para la promoción de acción asistencial concorde con exigencias progresivas de la  
solidaridad humana, complementaria de las prestaciones comunes o específica a tenor de las  
circunstancias y aspiraciones no satisfechas, de ámbito comarcal.

Almen

Asociación Leniz Mancomunidad Escolar, para la promoción y atenciones de enseñanza  
media, de ámbito comarcal.

Colegio Menor Viteri

Residencia y acción educativa de alumnos de enseñanzas de grado medio.

### Cooperativas de Producción Industrial

Ulgor

De electrodomésticos.

Arrasate

De Maquinaria Especial de Producción en serie para manipulación de chapa.

Copreci

de componentes de Mecánica de Precisión.

Fagor Electrotécnica

De Rectificadores de corriente de Selenio y Silicio y Componentes de Electrónica.

Ederlan

De Metalurgia. Fundición inyectada y maleable.

Amat

De Accesorios de Tubería, "fittigs" y acero maleable.

Lana

Cooperativa de Industrialización y Comercialización de leche, productos lácteos y forestales, de ámbito comarcal.

Caja Laboral Popular

Cooperativa de Crédito, de ámbito regional.

Lagun-Aro

Mutua de Previsión Social, de ámbito regional, para promoción y prestaciones asistenciales complementarias o específicas que interesan a los socios de las Cooperativas de Producción. Está constituida como Mutua Voluntaria y registrada como tal.

## Desarrollo

Como exponentes del desarrollo efectivo de las entidades cooperativas, y más concretamente de las de producción industrial, que son las que se han desenvuelto con arreglo a los principios y normas consignadas precedentemente como características de la Empresa Cooperativa, ofrecemos los datos más significativos de Inmovilizado que reflejan el esfuerzo de ahorro e inversión, si bien es preciso advertir que en tales cifras se incluyen los Créditos obtenidos por las entidades cooperativas en concepto de préstamos individuales y colectivos, así como los resultados obtenidos en su gestión empresarial.

Bajo el aspecto de aportaciones y ayudas foráneas, la más notable la constituyen los préstamos otorgados a sus socios por el Fondo Nacional de Protección al Trabajo, del Ministerio de Trabajo. Queremos dejar constancia de la importancia de tales créditos, así como de las relaciones óptimas de todo el conjunto de las Cooperativas con el Ministerio de Trabajo, así como con la Organización Sindical.

Otro dato significativo constituye el personal implicado social y económicamente en concepto de socios, puesto que fuera de excepciones en estas Cooperativas asociadas en Caja Laboral Popular, es preciso para su admisión que tal requisito se cumpla sin atenuantes.

Las ventas son otro punto de referencia para percatarse de su nivel de desarrollo y efectividad económica. Naturalmente en orden a las ventas hay que observar que no tienen la misma importancia en cuanto a reflejar su contribución económica directa de unos campos de actividad a otros, en los que el valor añadido difiere y con ello la contribución directa de la entidad titular en sus resultados finales.

Cooperativas de Mondragón

Número	Inmovilizado	Personal	Ventas
6	1.197.372.653	3.305	2.433.593.000

Cooperativas asociadas

Número	Inmovilizado	Personal	Ventas
32	765.731.441	2.302	1.508.808.000

Las producciones industriales más características son de Bienes de Equipo, Fundición y Forja, Productos Intermedios, Construcción y Bienes de Consumo Duradero, en cada una de cuyas actividades se distribuyen las 38 cooperativas que tomamos en cuenta de la siguiente forma, en cuanto a Valores más expresivos antes aludidos:

Sector	Número	Inmovilizado	Personal	Ventas
Bienes de Equipo	11	413.497.327	1.522	698.117.00
Fundición y Forja	4	173.846.181	419	276.453.00
Prod. Intermedios	12	470.018.667	1.547	758.347.00
Construcción	5	134.392.056	568	386.129.00
Bienes Duraderos	5	758.902.350	2.075	1.753.849.00
Productos del Campo	1	12.446.076	52	68.908.00

Los aludidos datos están tomados del cierre del Ejercicio 1968.

### Caja Laboral Popular

El despliegue y la aceptación de Caja Laboral Popular constituye uno de los aspectos y testimonios más fehacientes de la penetración de la inquietud cooperativa en la región.

Al amparo de hombres o comunidades resueltos a actuar y encarnar la gestión social mediante la fórmula cooperativa inmediatamente o en un futuro próximo, Caja Laboral Popular amplía su zona de influencia y promociona nuevos centros de desarrollo.

El cierre del Ejercicio 1968 acusa esta su expansión a través de los siguientes datos:

Nº de Oficinas	41
Nº de Cooperativas asociadas	Nº de socios
38 Industriales	6.418
4 Agrícolas	1.345
5 Consumo	2.603
1 Servicios	45
1 Pesca	200
TOTAL 49	10.611

Promoción de:

- Complejo Industrial de Maquinaria Herramienta: MAHERCO
- Complejo Cooperativo de Comercialización: COMERCO
- Complejo Cooperativo de Pesca: COPESCA

Incremento de libretas e incremento de ahorro y servicios, quedando su Activo y Pasivo en:

- 2.324.361.545,52 pesetas

## Lecciones y reflexiones del día. (Experiencia cooperativa). 14 julio 1970

Alguna vez hemos calificado de una experiencia el movimiento cooperativo que va teniendo eco y aceptación en nuestros pueblos empeñados en desarrollarse por sus propios medios en pleno régimen democrático, de momento adoptado para la gestión de sus actividades económicas.

Esta experiencia acredita en la mayoría de los casos una idoneidad coherente con la idiosincrasia de nuestras comunidades y una capacidad de compromiso para cuanto pudiera redundar en beneficio de las mismas con singular sensibilidad con el sector de trabajo, que en el pasado ha sido lo que fundamentalmente ha contribuido a situarnos en la posición que ocupa nuestra región.

La promoción y el apoyo continuado a los puestos de trabajo ha sido una característica que ha jalonado el resurgir cooperativo de la década pasada. Son muchos los pueblos y los casos que dejan buena constancia de ello a lo largo y ancho de nuestra región reconociendo gustosos que esta inquietud ha sido compartida cada vez más ampliamente por otros organismos y entidades tanto de la Administración Pública, singularizándose en ello el Patronato de Protección al Trabajo del Ministerio de Trabajo como también otras instituciones sociales privadas enraizadas en el país.

La década ha terminado con el registro de aproximadamente diez mil puestos de trabajo productivo, hoy, ya compartimos a luchar y demostrar la viabilidad de nuevas fórmulas de desarrollo y de participación en el sector industrial, que últimamente se han visto orquestadas en el sector de distribución con otros diez mil asociados en una entidad unificada de consumo, resuelta a que la adecuación de las estructuras a las nuevas circunstancias sea efectiva por parte de las fuerzas sociales.

Al amparo de unos y de otros y en el clima de renovación y revitalización que significa este resurgir cooperativo nuestros labradores se mueven y está en proceso un reagrupamiento aprovechando la experiencia de las entidades cooperativas del campo más dinámicas de algunas de nuestras comarcas. Sobre todo llegan a nuestro campo nuevas corrientes de innovación, precisas para detener su desmoralización en primera instancia y proceder a continuación a su neta revitalización con nuevos métodos de organización y de explotación. Nuestro campo precisa de realizaciones, que en unas zonas se llaman Lana, en otras Miba, o Cava, etc., estructuras de base que pueden y deben ser poderosa inyección de otras de ámbito más amplio o de segundo grado, como pudieran ser Gurelesa o Beyena y en definitiva han de ser el reflejo y



la expresión de unos hombres sin complejos de inferioridad, como deben llegar a ser en el más breve espacio de tiempo todos los nekazaris.

Mirando a nuestro pueblo no podemos menos de sentir admiración y auténtica solidaridad por los hombres del mar. Por esas comunidades de nuestro litoral, de una solera humana a toda prueba. Efectivamente en el marco de esta experiencia, no pocos hombres maduros y adiestrados en la gestión cooperativa han tenido a bien dedicar no poco de su tiempo y de su atención a sus problemas y de hecho están en curso expedientes organizativos nuevos y por ello adecuados al día para afrontar sus problemas en un clima de auténtica solidaridad de fuerzas.

Parte de esta inquietud ha cuajado en realizaciones que por sí dan testimonio de su actualidad y cuya sigla y experiencia está llamada a tener amplia repercusión en áreas más vastas.

Tal vez lo más notable y significativo de todo este proceso y de toda esta experiencia en eso que hemos visto tantas veces en el encabezamiento de sus órganos informativos: Trabajo y Unión.

Trabajo y Unión en otros términos se llaman Caja Laboral Popular que es la institución que está al servicio financiero, económico y social de los hombres que propugnan el cambio, directamente, destinando a ello tanto los recursos económicos como los hombres mejor dispuestos y más comprometidos.

Resumiremos este comentario añadiendo que con no ser poco lo que se haya podido hacer en una década, lo más aprovechable e interesante de la experiencia es la fé y la confianza en lo que pudiera lograrse en el futuro. En este futuro en el que estamos envueltos con nuevas condiciones que han de tener forzosamente alta repercusión en nuestro país.

## El cambio

La firma del Tratado Profesional con el Mercado Común significa y de hecho compromete un profundo cambio, en primera instancia en el campo económico. Por ello ha de tener ineludibles repercusiones económicas en los procesos de los niveles salariales como de las posibilidades y perspectivas de desarrollo empresarial. Es decir, que ha de afectar de cerca e y aceleradamente a las fuerzas que, bajo las dos modalidades de iniciativa y gestión empresarial y de colaboración laboral, son nuestro soporte económico. Huelga decir que las repercusiones directas e inmediatas económicas han de alcanzar otros dominios sociales y políticos. Es pues cierto, que el cambio esté en marcha y ha de acusarse aceleradamente su impacto en la suerte y futuro de nuestros pueblos. Un compás de espera de seis años en poco y mucho según el caso de cada comunidad o pueblo, puesto que la aceleración que asimismo afecta a todo puede revitalizar o marginar muchas iniciativas.

## Competencia

La preocupación por la nueva dimensión europea, que se impone a nuestras empresas y a todas las actividades y expedientes económicos ha de ser una actitud seria y positiva del momento. Por ello deben someterse a revisión y examen muchas cuestiones que hasta el presente hayan podido eludir dicho planteamiento.

Es incuestionable que la inquietud por la reconversión o actualización industrial ha de estar en primer plano de actualidad. La innovación, los nuevos productos, la calidad de los tradicionales más o menos adecuados, etc., constituyen algo que debe tener amplia escala de aplicación en nuestra región.

En el marco de la experiencia, a que nos venimos refiriendo, la inquietud por situar algunas fuerzas en campos de actividad de vanguardia es connatural. Como botón de muestra podemos señalar la audacia y el compromiso que supuso en su día y que en la actualidad es una firma acreditada en todo el país y con audiencia más allá de las fronteras, es Fagor Electrotécnica.

Una empresa que lleva a cabo un notable esfuerzo de investigación, que cuenta con unos cuadros de técnicos que en laboratorios y centros europeos han dejado buena constancia de su preparación, respaldados con más de medio millar de operarios magníficamente adiestrados y con un catálogo de productos que ya hace años va teniendo aceptación no sólo en mercado interior sino en mercados exteriores, de lo que sus contingentes de exportación son testimonio fehaciente.

Fagor Electrotécnica es algo más que una empresa. Está siendo un vivero de nuevas actividades en sector tan apetecible y tan significativo de actualización y progreso tecnológico, como es la electrónica, el tiempo no tardará en confirmar la naturaleza de auténtico nuevo polo de reconversión y desarrollo industrial de los técnicos y de los hombres que han trabajado y siguen trabajando mucho en silencio.

En este clima de superación tecnológica la previsión y la sensibilidad de los comprometidos en la expresa experiencia tiene buenos testimonios del espíritu vanguardista en el propio sector clásico y siempre perfectible, o mejor dicho, necesariamente y aceleradamente perfectible de la Máquina-Herramienta, en la que las posiciones de Arrasate en Mondragón, de Soraluze en Placencia, del complejo Elgoibarres no esperan ceder el honor de la prisa por la mejora, por la adopción de innovaciones tecnológicas para los equipamientos que se han de precisar.

Los esfuerzos han sido notables y hoy se evidencian las ventajas del tiempo que se ha querido ganar con anticipaciones que pudieron parecer audaces. Es un sector en el marco de la experiencia que ha tratado a toda costa de que no se le escapara el tiempo y sus frutos se van ya recogiendo.

Junto a este contingente de fuerzas tampoco dejan de tener relieve otras, cuyos nombres tal vez no han sonado tanto entre nosotros, si bien en otros países europeos se han hecho acreedoras a la atención de los máximos dirigentes, interesados por su cooperación técnica después que lo han estado por sus productos. Tal es el caso de ese complejo de mecánica de precisión que se llama Copreci, situada en la capital del Valle de Léniz, en Arechavaleta, con una plantilla que en el próximo bienio ha de rebasar de los mil operarios perfectamente adiestrados presagia adopción de nuevos métodos en fabricaciones clásicas manteniéndose la misma en el campo de productos de amplio mercado al presente y en el futuro.

### Obras son amores

La preocupación por nuevos productos y por la dimensión adecuada de las empresas que han de poder actuar en el área más vasta sin pérdida de tiempo es algo que a estas fechas ha sufrido la confrontación precisa de mercados más exigentes o competitivos.

La exportación entre no pocas empresas del marco de esta experiencia no ha sido la indispensable válvula de escape en momentos de emergencia, sino una salida perfectamente calculada y llevada a cabo progresivamente para medir las propias fuerzas y la calidad de los propios productos.

Por eso el Mercado Común se ha tenido presente y naturalmente se ha aceptado su perspectiva con plena conciencia de las propias posibilidades y es en la medida que en el mismo vayamos penetrando cómo se irá acusando la efectividad de un equipamiento, de una organización y de una conciencia asociativa y comunitaria cada vez más viva y operante en la amplia y variada familia cooperativista.

Bajo este aspecto queremos señalar aquí las cifras nada despreciables del pasado, prometedoras del futuro, de algunas empresas de esta experiencia.

### Breve reseña concreta

No queremos pecar de indiscretos aludiendo a otro tipo de relaciones y realizaciones en gestación próxima a la ejecución en este momento, puesto que no se ha de tardar en conocerlos. Simplemente recalcaremos que se imponen nuevas actitudes hacia fuera y por ello nuevos comportamientos en casa.

Nuestra región se halla en un enclave magnífico si sabemos actuar en la escala idónea para acomodarnos a las nuevas áreas y para ello no sufrir desaliento en el esfuerzo. De ello deben tener conciencia no solamente las fuerzas directamente comprometidas en las tareas concretas, sino todo el país, toda la comunidad, si no queremos resignarnos a quedar desplazados o caer en colonialismos molestos.

El amor al país se ha de demostrar por lo que todos fuéramos capaces de hacer sin necesidad de esperar manás o soluciones de americanitos, aunque éstos fueran indígenas.

## Una característica

Si la tarea que nos impone la coyuntura o la vida es ardua y difícil, ello debe ser razón para que quienes tomaren en boca el bien y la promoción del país tuvieran presentes todas sus fuerzas, todas sus reservas.

Efectivamente no es difícil que nadie carezca hoy entre nosotros de datos que pudieran evidenciar la limitación de nuestras posibilidades, aun aprovechando óptimamente todos los recursos. Cuando nos percatamos de las movilizaciones multinacionales de las nuevas iniciativas empresariales y de la necesidad de poder concentrar y aplicar cuantiosos recursos tanto humanos como económicos en los entes necesarios para un desarrollo en línea con las exigencias actuales, con el mercado y con la aceleración del tiempo, no podemos menos de pensar en revitalizar directamente o previas transformaciones nuestros mecanismos de desarrollo.

De ahí que contemplando la necesidad de la puesta a punto de nuestra región en la nueva perspectiva todos hemos de convenir en que no hay que perder tiempo y tampoco hay que perder ningún recurso económico ni humano. Por eso los responsables de esta aludida experiencia se han prestado por su parte con los mismos ánimos y apoyo a promover nuevas iniciativas como a transformar o reconvertir otras. Han acogido con los más elevados sentimientos de solidaridad a trabajadores y técnicos empeñados en la creación y desarrollo de empresas, comunitarias que llegado al caso a quienes han optado por transformar entidades preexistentes y cara al futuro se prevé que ha de poder actuar con las mismas directrices en aras del bien de nuestro pueblo trabajador y por ello por la prosperidad y bienestar de nuestros pueblos.

En estas fechas lo que se acaba de afirmar tiene buenas pruebas ya consolidadas en unos casos, en otros en proceso de preparación y en otros en simple expectativa. Sin más concreciones nuestros lectores podrán identificarlos y desde luego serán muchos los que puedan dar testimonio de esta elevación de miras y amplia proyección de la solidaridad cooperativa, que para satisfacción de las aspiraciones económicas y sociales de sus fuerzas no ha cesado de crear diversas entidades especializadas en los cometidos que respondieran a su problemática, en lo que también pudiéramos hablar de atenciones asistenciales llevadas a cabo en escala de la comunidad, acogiendo a las mismas a contingentes humanos marginados de las corrientemente adoptadas, como ha ocurrido con Lagun-Aro, entidad mutua de Provisión Social establecida con todas las aprobaciones y reservas económicas, que constituyen un capital nada despreciable constituido con años de ahorro y austera administración y empleado en valores específicamente señalados para ello por la Administración Pública.

## La experiencia de Mondragón. Valle de los Caídos. 2 al 7 de Noviembre 1970

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

## Nuevo tipo de empresa

La experiencia se encaminó a la búsqueda de un nuevo tipo de empresa y la han protagonizado quienes personalmente se sintieron decepcionados por esperas y promesas de reformas de la empresa en el seno de un colectivo cultural y socialmente evolucionados y como tal sensibilizados a requerimientos determinados por la libertad, justicia, participación y desarrollo. Un precedente proceso de promoción social indujo la capacitación técnica y posicionamiento social de un nutrido contingente de jóvenes, vinculados a la amplia base social de trabajadores, acreditados por sus compromisos de lealtad a los postulados sociales, acometen la experiencia con la movilización y aglutinación de amplios sectores. El tipo de empresa que se formaliza es "Empresa Cooperativa" en aras de la naturaleza de sociedad de personas que tiene la misma y de la incuestionable primacía de los valores humanos, que la misma garantiza en orden a la conducción de la actividad económica entre los diversos factores concurrentes.

La experiencia se inició en 1956 con la empresa matriz y piloto que se denominó Ulgor y cuya marca comercial es Fagor y no ha cesado de desarrollarse y de expansionarse en una amplia periferia geográfica y económico-social.

## Transformación social

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

En el contexto de promoción este tipo de empresa viene a ser el ejercicio práctico de opciones de trabajo, que suceden a las opciones de educación comprometidas por la comunidad y las que deberán seguir las de salud, de esparcimiento y recreo con el mismo matiz de indiscriminación y participación social. Todo ello comporta una apreciable transformación social en marcha con la consiguiente integración y participación comunitaria.

Se apela y se vive de realidades y en ellas más que en ideologías fósiles se inspira la experiencia, cuyos partícipes no dejarán en ningún momento de afirmar sus afinidades bajo el epígrafe de trabajo y unión tratando asimismo de hacer honor a sus exigencias mediante un desarrollo continuo humanizado, es decir, compartido en sus vertientes de servidumbres y de compensación, de tasas de inversión y de resultados.

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

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

## Una cooperación nueva

La simple lectura de las Normas Fundamentales que desde 1956 inspiraron esta experiencia informalmente y desde 1959 formalmente habiendo sido incluidos y aprobados para dicha fecha sus Estatutos Sociales como Empresa Cooperativa, ofrecen la imagen de una Cooperación que hemos denominado nueva pero que igualmente cabe calificarla de tradicional si nuestra atención reposa en los elementos esenciales y no en matices. En efecto gracias a que entonces el Asesor de la Obra Sindical de Cooperación, Dn. José Luis Del Arco, efectivamente supo ponderar lo fundamental y permanente se pudieron dejar a salvo exigencias importantes de la empresa como organización progresiva y dinámica que se deseaba realizarla.

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

Tratándose de medios de operar en el campo económico el estudio y la resolución de la pertinente problemática económica ha de ser objeto de singular interés y efectivo planteamiento. El que aparezca por encima de todo el hombre y trate de actuar mediante su trabajo es razón de más para que el equipamiento del mismo esté a la altura de los tiempos y de las circunstancias. Ello es el cometido que se realiza a través de las disponibilidades de Capital que deberán estar en consonancia con las aspiraciones del hombre.

La empresa requiere capital en el origen, mantendrá tal exigencia en su desenvolvimiento y por ello quienes traten de ser empresarios precisaran concurrir en el supuesto de la sociedad sin clases con su trabajo y sus recursos económicos. Su implicación será indudablemente social y económica. Por ello deberán ser asimismo acreedores a las compensaciones derivadas de sus servicios que consistirán en aportaciones laborales y económicas.

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

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

## Cooperación multiforme

Un propósito deliberado de los rectores y partícipes de esta experiencia ha constituido acceder al campo de sus actividades en condiciones tales que la cooperación protagonizada por los mismos no tuviera ningún carácter excluyente ni monopolístico bajo ningún aspecto.

Es decir, que en su caso la cooperación significara una opción entre otras de organización que por su efectividad y grado de aceptación espontánea se realizara con perfiles y características propias, pero sin desafíos y tensiones con otras entidades presentes en el mismo campo económico. Mejor aún, en condiciones de convivencia y relación que siempre hicieran viable una cooperación con mayúscula o con más amplia proyección.

Un testimonio fidedigno de lo que se acaba de afirmar constituye la adopción de los propios programas de actividad empresarial que ceñido al ámbito donde tiene operatividad esta experiencia están constituídos con productos nuevos. Añádase a lo precedente el que todas las demás iniciativas y opciones de Educación, Asistencia y esparcimiento apoyadas decididamente desde posiciones cooperativistas representan participaciones en planes comunes.

El hecho de que los resultados inmediatos que pudieran motivar a las fuerzas de trabajo en el régimen económico de la experiencia no se tradujera en directo e inmediatos incrementos de remuneraciones disponibles, ha sido otro factor importante de coexistencia y relación dado que los trabajadores han buscado y deseado el acceso a las cooperativas en función de su integración y participación empresarial. La opción cooperativa ha significado compromiso y posicionamiento a largo plazo de las fuerzas de trabajo. Fundamentalmente alineación de nuevas fuerzas de transformación socio-económica. La libertad es incuestionable para quienes como estos contingentes humanos ejercen sabiendo que la de uno termina allí donde comienza la del vecino. Han tratado de ampliar su espacio vital sin disputar a los demás el que estuvieran disponiendo.

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

## Cooperación económica

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

1. La dimensión de la empresa deberá propender al nivel óptimo e idóneo para el programa adoptado,
2. los medios materiales, es decir, los recursos económicos, se deberá tratar de acomodarlos asimismo a los requerimientos de equipamiento apropiado.
3. En tanto se llegara a tal situación la convocatoria de cooperación deberá estar vigente y por ello deberán ser reales las opciones de hacerla efectiva.

Con referencia a la concurrencia de efectivos humanos su atractivo constituye la aplicación del trabajo propio en condiciones de realización y perfeccionamiento personal y social bajo la gestión personal y comunitaria. En régimen de solidaridad neta y progresiva y por ello expansiva en escala y niveles idóneos para optimizar sus resultados.

Primer exponente de la realización de tales propósitos es la institución de lo que denominaremos comunidad de trabajo, la cooperativa a la que da vida la implicación social y económica con los correspondientes regímenes laboral, económico y social de los trabajadores



concurrentes. En esta construcción, comunidad de trabajo, la solidaridad doméstica tiene su expresión más auténtica en los índices extremos aceptados para su escala organizativa y la imputación de los resultados proporcional a los servicios prestados con arreglo a los mismos al empeño común. Pero también está en juego igualmente en virtud de la propia constitución una solidaridad de más vasto alcance. La que supone la adecuación del nivel de los anticipos laborales correspondientes a los presupuestos ordinarios inaplazables del trabajador al nivel remunerativo medio de la zona o sector, que asimismo será complementada con la imputación de una parte de los resultados a fines netamente comunitarios más allá de los componentes de la comunidad respectiva de trabajo.

Estas exigencias quedan consignadas claramente en los propios Estatutos Sociales y han tenido efectiva resonancia en el ámbito de esta experiencia.

Referente al régimen aplicado a los Recursos Económicos se ha previsto y se ha tratado de asegurar una permanente y normal atención a la financiación de la Empresa, a cuyo objeto nadie se ha eximido de la aportación inicial ni disculpado de las sucesivas destinadas al desarrollo de la empresa. La participación en los resultados está claramente desglosada en Anticipos de Consumo, que tal signo tienen los Anticipos Laborales y en Tasas de Inversión en las que transforman por sistema los remanentes netos, si bien con la correspondiente imputación en el haber personal aquella parte de los mismos no destinada en virtud de los propios Estatutos a Fondos de Reserva y de Obras Sociales, aplicados con carácter común y destinados a atenciones de promoción comunitaria.

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

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

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

1. transferencias de personal, coyuntural o permanente
2. transferencias de recursos económicos, y
3. reconversión de resultados.

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

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

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

## Instrumentalización

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

1. Empresa matriz que a través de sucesivos desdoblamientos ha generado el primer Complejo Cooperativo.
2. Empresa piloto que ha servido para experimentar tanto en escala de comunidad de trabajo como Complejo Cooperativo la problemática humana, social y organizativa.

Ya en 1959 se dieron nuevos pasos de desarrollo sobre el soporte de las entidades ya existentes para la promoción de la Cooperativa de Crédito, denominada Caja Laboral Popular, en cuyo seno se han establecido y desarrollado diversos servicios para utilidad de las cooperativas que no han cesado de crearse y de asociarse en la misma. En principio esta entidad se constituyó para el servicio social, económico y financiero de las cooperativas siendo la propia experiencia la inductora de nuevas entidades específicas para algunas de las atenciones llevadas a cabo en principio en calidad de servicios.

Entre tales realizaciones podemos señalar concretamente a la Mutua de Provisión Social denominada Lagun-Aro que lleva a cabo su gestión mediante la conjunción y complementariedad de prestaciones comunes y obligatorias y voluntarias al nivel de las aspiraciones y posibilidades de los trabajadores y los familiares que actualmente están encuadradas en régimen cooperativo en esta región.

## En resumen

La experiencia encuentra su más sólido apoyo en el mantenimiento de una amplia acción formativa, compartida y no exclusiva y en la animación y desarrollo de una cooperación económica que se desborda hacia otros por parte de los cooperativistas y de las cooperativas y a su vez es también correspondida en progresión notable por los hombres y las comunidades, testigos de la experiencia y hoy no pocos colaboradores valiosos, cada vez mayor número.

Las lecciones que se extraen de esta experiencia son:

1. Fé en las virtudes y potencial del hombre, del trabajador.
2. Confianza en su madurez actual o potencial para que como agente y protagonista del desarrollo económico y progreso social se desee y se cuente con su participación.
3. Necesidad de que compartan estas actitudes quienes por su posición económica o cultural pudieran y tuvieran que cambiar más radicalmente otorgando más que siempre esperando recibir.

Las reformas sin más amplia proyección pueden no ser suficientes en la coyuntura histórica en la que nos encontramos en la evolución o revolución implicará acentos más dramáticos si no hay aceleración y cambio profundo.

## La empresa en la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Febrero 1971

Para la revista "Acción Empresarial". Solicitado por el Secretario General Dn. Fernando Guerrero 14.1.71. Reiterada en carta de 22 enero 1971 -para número de Febrero-

La Experiencia Cooperativa de Mondragón se generó más que buscando la reforma de la empresa a lo clásico o corriente tratando de hallar una fórmula idónea de promoción y transformación social en aras de una conciencia social irrenunciable. Sus protagonistas eran conscientes de los también ineludibles presupuestos de la empresa que pretendiera sobrevivir y desarrollarse en un marco económico 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 interpretación literal o estrecha de las vigentes disposiciones cooperativas y no obstante optaron por esta fórmula en aras a que a su amparo la primacía para ellos incuestionable del trabajo entre los factores de producción podía ser sancionada, máxime una vez superada una aplicación restrictiva o negativa de los mismos, como en efecto se logró merced a la buena audiencia de la Asesoría de Cooperación y su titular Sr. Del Arco más atento al espíritu sin desprecio de la letra.

Lo que la deseada fórmula traducida ya en Estatutos y Normas de Régimen Interior pudiera ofrecer de novedoso o en su tiempo a juicio de algunos observadores escrupulosos de poco ortodoxo, dió lugar a que posteriormente algún otro experto de renombre internacional calificara de "afortunadas y oportunas herejías". Tal vez la falta de convencionalismos de los promotores de esta experiencia y la preocupación de los mismos por asegurar firme y sólidamente 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 condición de cooperativa y esta calificación, por si alguien dudara de ello, merecía la pena de que se tomara tiempo para conocer la interpretación y la actualización de los clásicos principios cooperativos llevada a cabo por el organismo más calificado como es la Alianza Internacional Cooperativa en su Congreso último celebrado en Viena.

La inspiración y la modulación de la actividad económica por incuestionables valores humanos prioritarios en régimen de plena participación y control democrático de los componentes de la empresa no ofrece dudas en la experiencia aludida.

## Rasgos fundamentales

El trabajo es algo que trasciende como también precede la esfera de lo económico. Se concibe como un medio de realización personal, de promoción básica de valores más entrañables de la persona.

La vinculación 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 atracción y llega a ser el término familiar y entrañable de los promotores de la expresada experiencia.

Después de este 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 constituída no solamente por los que hablan 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 código 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.

## Participación económica

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 asimismo con el capital social de la empresa.

Asimismo alcanza a todos el compromiso de destinar a inversión 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 aportación 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 objetivamente compensadora la fórmula 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.

## Participación 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 Régimen 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 Dirección, 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 Dirección, se precisa en otro documento de elaboración compartida y contrastada, cual es el que se denomina el Plan anual de Gestión, que aprueba la Junta Rectora y especifica todo lo relativo a objetivos y políticas anuales de la empresa.

Tanto la Junta Rectora como a Dirección, para mejor desempeño de las respectivas 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 cuente con treinta miembros o cooperadores. Se imputa al mismo la información y asesoramiento referente a problemas de mayor vivencia humana y social. El otro órgano es el Consejo de Dirección, compuesto por aquellos que ejercen funciones más notables de tipo técnico y ejecutivo; la visión y sensibilidad de problemas empresariales comporta en sus componentes una vivencia y unas posibilidades de confrontación y profundización estimables.

Para disfrutar de hecho un régimen asistencial y de previsión 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 apetencias. Tal entidad es una Mutua

de Previsión 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 fuera 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 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 definitivas, e incluso la reconversión de resultados idónea para su fluida y efectiva aplicación. Si 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 homogénea en todo. 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 Mondragón o contiguas. Consistió tal decisión en la promoción de una Cooperativa de Crédito 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 hablan 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 la misma en la actualidad el exponente más notable de Solidaridad a 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 ponderar 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 sí 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 Formación 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 son en la zona de su influencia la Mutua de Previsión Social, Caja Laboral Popular, etc., sin que con ello queramos significar que no hayan disfrutado de otras colaboraciones valiosas, personales y económicas, de diversos sectores. No sería honesto silenciarlas o minusvalorarlas. Entre estas colaboraciones es acreedora, sin duda de ningún género a una constancia digna, la Administración Pública, debiendo incluir en tal concepto desde la Obra Sindical de Cooperación hasta el Ministerio de Educación y Ciencia, éste 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.

Prescindimos de concreciones mayores, resumiendo que para todo hace falta tiempo, en nada se puede descuidar la concienciación y capacitación técnica si no se quiere resignar a verse arrollados por exigencias que presentan bajo múltiples formas, con vertiginosa aceleración. Todo ello tiene aplicación singular en la Empresa, que aspira a 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 indeseablemente económica y social en la Empresa Cooperativa.

Asociar sin subterfugios las apetencias de Desarrollo Económico con perspectivas, o mejor aún 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 dispusieran a actuar limpia y fecundamente en solidario sus contingentes humanos mejor preparados, aun cuando fueran 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 las iniciales de los apellidos del equipo protagonista: Usatorre, Larrañaga, Gorroñoitia, 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 desglosa de la misma para desarrollarse con personalidad y autonomía propias y lo hacen sin mengua de otros procesos de mancomunación simultáneos. Tiene también lugar 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 m<sup>2</sup> de superficie edificadas. La misma entidad registrará en 1970: 2.156 personas, 1.210 millones de inmovilizado, 120.000 m<sup>2</sup> de superficie edificada, con ventas que habrán rebasado 2.000 millones de pesetas.

En cuanto al Complejo Ularco, registrará 3.863 personas, un Inmovilizado de 1.800 millones, superficie edificada de 165.000 m<sup>2</sup> y ventas de alrededor de 3.700 millones de pesetas.

## Fuerza en expansión

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 prometedor de entidades y 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 se publica detallada Memoria de todas sus actividades sociales, con amplias y variadas especificaciones de las mismas.

Por si fuera poco todo ello, con la amplia difusión que se le da, debemos señalar una participación de base cuyo expediente, ya acreditado con gran aceptación, lo constituyen las Asambleas Comarcales 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 aproximadamente

4 Cooperativas comarcales del Campo, con aproximadamente 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 14.000 socios de base

2 Cooperativas de Servicios de Enseñanza y Asistencia Sanitaria, constituídas por respectivos profesionales

Las Cooperativas Industriales cabe agruparlas en los siguientes sectores: Fundición y Forja, Bienes de Equipo, Bienes Intermedios, Bienes de Consumo Duradero, Construcción y Varios. Sus inmovilizaciones se aproximan a 6.000 millones y sus ventas alcanzan los 7.000 millones.

Registra aproximadamente 100.000 colaboradores, titulares de libretas, administrando 3.250 millones de Recursos Ajenos, cuya garantía y cobertura constituyen los capitales propios y en lo que precisen 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 desarrolla y funciona la Mutua Libre de Previsión Social, singularmente vinculada a los socios de Cooperativas de Producción, cuyos beneficiarios directos pasan de 20.000. 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 pudiéramos mantener inéditas por excesivo conservadurismo, por falta de confianza en los hombres y singularmente por defecto de opciones otorgadas al mundo del 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.

## La Experiencia Cooperativa de Mondragón. 17.10.72

Redactado para la Revista homenaje al Sr. Del Arco editado por el Centro de Educación Cooperativa de Zaragoza.

## Una proyección realista

La "Experiencia Cooperativa de Mondragón" 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 o 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 económico sobre el soporte de trabajo y solidaridad.

La capacitación 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 cooperación precisa para socializar las opciones de educación, interesa y mueve a los más alumbrando de esta forma no sólo 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 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 interese 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 diálogo fluído 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 ideológicas se ponen al servicio de objetivos comunes y realizables.

La cooperación 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 saben 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 Mondragón 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 y 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 cooperación articulada racional 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 organización 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 de personal y adecuación del mismo a la actividad y puesto de trabajo, equipamiento y tecnología, ahorro, 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 demandó 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 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 1.956 se elaboraron los Estatutos Sociales para la empresa matriz y experimental con cuya promoción se inicia la Experiencia Cooperativa de Mondragón, 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 una empresa cooperativa tal como deseaban los promotores, entidad idónea para desarrollo económico y transformación social, apta para canalizar las energías de hombres y comunidades inquietas y dinámicas, empresas del presente con futuro, comunidad humana plenamente autogestionada, centro laboral adecuadamente equipado 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 Mutua 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 incluso otras mantenerse en condiciones un tanto precarias de organización, en espera de la Ley de Cooperación que se desea y se espera sea cauce adecuado para empresarializar sin mengua de ningún requisito cooperativo más amplias iniciativas de hombres y sociedad evolucionados.

La propia Experiencia Cooperativa vivida y experimentada en este caso en la producción, en los servicios, en el campo, en el mar o pesca, como en el consumo y crédito, 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 oportuna 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 indesdoblable implicación del socio en funciones laborales y empresariales, en el ahorro y la inversión y consiguiente autogestión, conscientes y responsables de imperativos y alcance de la tecnificación y planificación del equipamiento e innovación, es decir, de organización en todas las vertientes y dimensión.

En el Sector Industrial se registran Cooperativas de Fundición y Forja, de Bienes de Equipo, de Bienes Intermedios, de Bienes de Consumo Duradero y de Construcción,

encuadrados en régimen 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 Previsión Social, con unos diez mil cotizantes y alrededor de mil beneficiarios.

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 Crédito dispone de sesenta oficinas distribuídas en toda la región.

Huelgan en este momento referencias más pormenorizadas como singularizaciones personales si bien la Cooperación 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 régimen 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 sustancialmente 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 el proceso de desarrollo sin cuyo requisito pudieran quedar en algún grado ociosos los recursos económicos y consiguientemente infecundos?

## 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 concienciados 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 que 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 asimismo 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.

Queda constancia de que donde todo se ha ejecutado en solidario deben ser en bloque acreedores al reconocimiento todos cuantos se saben colaboradores. Realmente tales colaboradores 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.

## La Experiencia Cooperativa de Mondragón

Notas para el P. José Joaquín Paricio, Decano de la E.S.T.E., para su Ponencia en la reunión de Escuelas Empresariales de Manchester. 5 de junio 1975

(24 mayo 1975)



## Punto de partida

La-Experiencia Cooperativa de Mondragón se ha desenvuelto a partir de la promoción de una forma de Empresa Cooperativa, que a partir de 1956 crece y se expansiona en el País Vasco en nuevas Comunidades o Empresas en las que los factores clásicos de empresa: Trabajo y Capital, se conciertan bajo la modalidad de Cooperativa, por iniciativa social de sus promotores, que las protagonizan a todos los efectos económicos y sociales en pleno régimen participativo y democrático libre.

Instituidas en régimen de solidaridad interpersonal, en primera instancia como Comunidades de Trabajo con dimensión humana y social efectivamente participativas, siguen creciendo y consolidándose en ulteriores instancias como Complejos Empresariales, entre cuyos miembros tienen aplicación desde las transferencias de personal y recursos económicos hasta la reconversión de Resultados, en aras de las respectivas afinidades o complementariedades sociales y técnicas, hasta la Asociación más amplia, tanto entre las unidades del mismo sector como intersectores diversos, que se materializa bajo la modalidad de Cooperativa de Crédito, como también de Educación, Asistencia y Previsión Social, para llegar a promover y mantener en común una diversidad de Servicios.

La apelación fundamental de Trabajo y de Solidaridad se interpreta y aplica sin mengua de los Principios Cooperativos universalmente reconocidos y conscientes, asimismo, sus protagonistas de los imperativos de evolución y dinámica precisos para hacer viable un Desarrollo Económico y al par un proceso progresivo de Transformación en todo ámbito de relación y convivencia en que se mueven los pueblos.

La organización de estas empresas cooperativas ha tratado de ser idónea para actuar en un mercado libre o concurrente, a cuyo objeto la fidelidad a los aludidos principios se ha cohonestado con las exigencias permanentes y crecientes de previsión, planificación y actuación flexible, de forma que se haga viable un desenvolvimiento a costos decrecientes en búsqueda de resultados progresivos, mediante la máxima participación activa, responsable y consciente de todos sus protagonistas.

## El resorte

Sin duda es el hombre y su más amplia realización en el Trabajo y en la Solidaridad Humana.

En el contexto, tanto histórico como actual de esta Experiencia, la Cooperación representa una primera movilización de la base, de la población para la más amplia y adecuada aplicación de oportunidades de educación, que se ha puesto en práctica y se mantiene bajo las más variadas modalidades de educación popular en escala social o creciente en número y niveles deseados. Es el Presupuesto cuyo desarrollo condiciona los resultados ulteriores más o menos efectivos de esta Experiencia.

Una modalidad educativa que ha disfrutado de las preferencias de los núcleos de población en los que esta Experiencia adquiere mayor desarrollo ha sido la de capacitación profesional y técnica, alentada a su vez con el propósito compartido de identificar emancipación y autogestión, cuya materialización en segunda instancia de esta Cooperación ha constituido la aplicación de oportunidades de trabajo, que a su vez se deberá articular con la de oportunidades de salud y ocio, que perfilarán este proceso asociativo de desarrollo y de transformación con la sucesiva y progresiva generación por iniciativa social de instituciones o entidades para su más idónea promoción.

Naturalmente, en esta trayectoria de socialización del saber y del poder no se ha podido menos de implicar los esfuerzos conducentes a la investigación, que se llevan a efecto con creciente interés en los diversos campos con sentido pragmático. y efectividad alentadoras.

Se trata de una experiencia en la que la empresa se constituye por todos sus colaboradores, en el sentido más propio y riguroso. Todos son socios y responsable de su gestión y marcha; es una comunidad de trabajo, dispuesta y abierta para articulaciones más amplias de efectivos necesarios para común provecho. La Cooperación es siempre susceptible de ser aplicada en esferas más amplias en las que asimismo, en su virtud, la autogestión y la autofinanciación van parejas.

## Deseo de asociación y desarrollo

En las unidades organizativas de base, en las Comunidades de Trabajo, lo que conforma sus estructuras y su gestión es la solidaridad interpersonal con el adecuado equipamiento material. La empresa cooperativa se instituye por iniciativa social; su gestión es democrática, la participación libre, la participación indeseablemente laboral y económica de la que son plenamente responsables personal y colectivamente todos los asociados.

Los rasgos más notables de la fisonomía de la Empresa Cooperativa quedan consignados en los respectivos documentos: los Estatutos Sociales y el Reglamento de Régimen Interior, cuya simple lectura podrá servir al ponente para las explicitaciones que precise en su intervención en la reunión. Los que adjuntamos corresponden a la Empresa Cooperativa tipo y pionera con variantes de acomodación respectiva tienen en vigor las Empresas Cooperativas de nuestra región.

Regularmente, la solidaridad interpersonal se complementa y se consolida con la intercooperativa, cuya regulación se traduce en la institución de Complejo Cooperativo, entre cuyos asociados las transferencias de recursos, tanto humanos como económicos, se avalan con la reconversión de resultados aparte de promoción y mantenimiento de servicios comunes, asimilando sin riesgos de masificación algunas ventajas de la empresa de dimensión más idónea para la concurrencia y el mercado.

La Asociación mediante la promoción por vía de integración más consistente de las Empresas y Complejos Cooperativos acreditados es el procedimiento para resolver mejor otros problemas más complejos o variados. Esta Asociación se lleva a efecto mediante la institución de cooperativas de segundo grado.

En el marco de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, señalaremos las promociones más interesantes.

Supuesta la prioridad que tiene a todos los efectos la capacitación de los efectivos con los que han de contar las iniciativas cooperativas y, por tanto, de la acción formativa, de la Educación, a cuyo objeto en su área las Empresas Cooperativas incluídas en el marco de la aludida Experiencia disponen de una entidad denominada Liga de Educación y Cultura, bajo cuyos auspicios se desenvuelven varios centros de Formación Profesional de los tres grados y de diversas modalidades de capacitación profesional y técnica, además de un Centro de Investigación. El interés y la cooperación de las Empresas Cooperativas se expande a tenor de las circunstancias con variadas y constantes iniciativas para la promoción cultural y educativa, para mayor efectividad de oportunidades de educación de la población, para la que asimismo funcionan Centros y Cursos de Formación permanente.

A los efectos de hacer viable una previsión y asistencia social, sin que ello trate de reemplazar otras opciones de Seguridad Social vigentes, sino de cubrir sus carencias o

mejorar algunas prestaciones en consonancia con la sensibilidad y necesidades a las que no pudieran menos de sentirse inclinados los que aspiran a la conquista de un bienestar humano y progresivo, se ha promovido una Cooperativa de Segundo Grado, denominada Lagun-Aro, cuyo Reglamento general es en sí un exponente de su razón de ser y de su cometido. Es una entidad en la que se integran todas las Empresas Cooperativas interesadas por este tipo de atenciones para sus asociados, que tratan de resolverlas por la vía de la mancomunación.

Por fin, referente al Desarrollo, señalaremos como una proyección y realización más notable e interesante para hacer viable una Cooperación de base popular y amplia, de la Cooperativa de Crédito, que viene a ser Cooperativa de Cooperativas y en cuyo seno se promueven los Servicios más apetecibles para las Empresas Cooperativas de la región.

El Desarrollo Cooperativo cuenta con los dos soportes básicos de Educación, de Capacitación Profesional y Técnica y de Financiación y Servicios, de lo que esta entidad denominada Caja Laboral Popular, de ámbito regional y en cuyo seno se culmina el proceso asociativo más coherente y comprometido.

Los documentos referentes a esta entidad nos ofrecen por sí idea de las realidades cooperativas más notables de la región, como de los límites alcanzados por la básica Experiencia Cooperativa de Mondragón.

## Memoria de Caja Laboral Popular

Este documento que adjuntamos ofrece al ponente más amplios y variados datos que los podrá utilizar a tenor de las circunstancias y de las interrogantes de los asistentes a la reunión en la que trata de tomar parte.

Mejor que nadie el interesado extraerá lo que le interesa para someterlo a la consideración de sus interlocutores.

En resumen, los Estatutos y el Reglamento de Régimen Interior de la empresa cooperativa tipo, de Lagun-Aro, la entidad para atenciones asistenciales, son suficientes sin que Liga de Educación y Cultura, para atenciones formativas, ofrezca novedad aparte de que la misma se halla en permanente despliegue de iniciativas y de integración y respaldo de Centros educativos, siendo válidos en su caso como Empresa Cooperativa con el concreto cometido de promoción educativa los rasgos de la empresa tipo, aparte de que los Reglamentos de Régimen Interior se acomodan a la naturaleza y nivel y características diversas de los Centros bajo sus auspicios.

## Síntesis de las líneas fundamentales de nuestro grupo

*"Da a un hombre un pez y comerá un día; enséñale a pescar y comerá toda su vida"*

## Origen

Es difícil circunscribir el origen de esta sociedad o grupo de trabajo, y más ahora cuando todavía justamente nos conocemos los fundadores. Pero es preciso darle un arranque ideológico o práctico, sobre todo para aquellos que no lo conocen y que si lo conociesen quisieran sumarse efectivamente al menos, o incluso de forma práctica.

Con esta intención diremos que lo que está en la plataforma de arranque de este grupo es esa "contestación" tal universal que ante la sociedad del siglo XX, diríamos mejor ante los sistemas socio-económicos y los hombres que los mantienen, se da como hecho innegable, dentro y fuera de todo tipo de fronteras.

Hay algo que no marcha, que no nos gusta y a veces incluso nos repele. No basta con detectarlo. Tampoco basta con decir tal sistema (Comunismo, Capitalismo, Autogestión,...) no valen, pues hay en todos mucho de aprovechable. No, es algo más, parece que las variables que daban equilibrio y proporción a los mecanismos del poder se han encasquillado, o mejor, han aparecido nuevas variables que los expertos no juzgaban críticas y que al surgir han hecho tambalear a muchos monstruos sagrados.

Existe una puerta abierta para los que confían en que al fin se imponga una jerarquía de valores que de tejas abajo empiece en el hombre, que es el animal que señorea la tierra y que se da cuenta de las cosas, reflexiona.

## Causas inmediatas

Como se ve, un origen muy universal, base de la inmensa mayoría de los movimientos actuales y que, por lo tanto, delimita poco.

Más concretamente, nosotros, simples profesionales, trabajadores, hemos meditado repetidas, innumerables veces, sobre la empresa en sus diversas formas jurídicas, económicas y sociales.

Y hemos discutido también sobre las reformas necesarias, las posibles, las probables y las recomendables según las circunstancias. Incluso hemos hablado de montar un grupo de trabajo para tratar de modelar la empresa ideal.

Nos hemos dado cuenta de que la teoría es necesaria, sí, pero no suficiente: "Se hace camino al andar".

Y por eso, lo que hasta ahora sabemos vamos a aplicarlo, sin perder una hora, pues el tiempo es el oro de más quilates.

## Hombres inaprovechados

Se suele emplear un dicho entre los expertos de la buena organización: *"No hay hombre inútil, sino mal utilizado"*.

Esto es una verdad, quizá no de certeza metafísica, pero moral sí. Y sin embargo no es lo que se oye en las naves, en los pasillos, ni en los despachos. Se oyen críticas feroces y, sin embargo, hay tantos hombres malversados, sin una oportunidad en toda su vida, esclavos de la máquina o de una calculadora; tantos hombres que sonrían amargamente cuando leen entre los derechos constitucionales "el derecho al trabajo" ... No es imprescindible hablar de la teoría de la plusvalía, ni de la libertad de contratación, para justificar la postura que sea.

Es la hora de los hechos, y no la de tantas teorías, cuya realización práctica tan poco se parece a los principios básicos de que parten.

En lo que nos tenemos de hombres, -animal que reflexiona- hemos de tomar conciencia y con más parte de responsabilidad quien más tiene (conocimientos, poder, dinero) para resolver este problema, que está aquí, en casa.

### **Construir siempre es más elegante y más efectivo**

Con este panorama se puede hacer todo un programa "contestatario"; pero puede que nos inclinemos por la demagogia, violenta o no. Pero nosotros eso se lo dejamos a los que estimen que ese debe ser el camino, siempre que obren con la meta puesta en el hombre.

La razón es que, además de parecernos más dudoso, o por lo menos más incierto, creemos que se pierde fuerza destruyendo, aunque sea teorías, y no digamos bienes u hombres. Peligrosa la teoría que pone al hombre como pedestal de otro hombre. Para nosotros falsa.

Para nosotros cuenta la eficacia. Y la eficacia incluye la capacitación y la valentía. Los riesgos innecesarios se llaman temeridad dentro y fuera de la economía. Por lo tanto, eficacia = capacitación + valentía + riesgo planeado.

A pesar de que la sociedad no nos guste, creemos que no es malo todo lo que existe, y es peligroso e inútil arrancar trigo con la cizaña.

Dispongámonos a una noble lid; la vida nos dará la razón, si la tenemos. Reconocemos la igualdad sustancial de todos los hombres, luego no pedimos una oportunidad, sino que nos la tomamos y que gane el mejor. Entonces se podrá separar el trigo de la cizaña.

Lo que no podemos es cometer otra omisión. Más vale equivocarse que no hacer nada. Además, equivocándose se acaba aprendiendo a acertar.

Y todo deportivamente.

Construir es más elegante y más efectivo.

### **Auge e importancia de la tecnocracia y su significado en nuestro contexto**

Parece que en los signos de los tiempos la técnica juega un papel muy importante. Y viendo la vida desde un ángulo, el económico, el papel que juega es decisivo.

Esto no es de ahora. La técnica siempre tuvo su importancia y nada digamos desde la revolución industrial.

Pero ahora hay algo nuevo. El traslado del poder, aparente u ocultamente, a manos de los técnicos. Nada importante puede hacerse sin ellos, bajo el sistema o en la latitud que sea. Antes fueron los dueños de la tierra, luego los del capital, ahora los de técnica. Esta es la tendencia augurada por los más importantes profetas de la economía de hoy. Y los síntomas son ciertos en los años 70 (Galbraith).

¿Nos damos cuenta de la responsabilidad que nos cubre por causa del poder residente en nuestros cerebros?. Pero tan importante es la probabilidad de éxito que tenemos que el no empezar el camino es una omisión, o mejor dicho, un oponerse inhibiéndose a que el trabajo - la mejor semilla- fructifique, prolifere, promocióne.

Es necesario prepararnos para que ese traslado de poder de unos detentadores a otros no se malpierda con otra inhibición, con otro error. Habrá que aprovecharlo para construir, si no una sociedad ideal sí otra mejor que la actual, e incluso que la que preconizan los actuales directores de la sociedad, o los que los manejan y sostienen entre bastidores.

## El trabajo, bien fundamental

Lo es en teoría para todos los sistemas socio-económicos, al menos eso dicen las Constituciones y los programas donde se han recogido las doctrinas y las ideologías, más específicamente hay que decir que los marxistas se llevan la palma.

¿Pero la realidad?. ¿Las sociedades construidas con esos principios han sido digno ambiente del hombre?.

Nosotros, tomando nuestra responsabilidad crítica, lo negamos. No es una frase hueca, se puede comprobar; cuándo, cómo y dónde se quiera, sólo, claro está, a quien esté en deseos de saber la verdad. No entramos en esta prueba por el momento.

¿Qué es el trabajo?. La respuesta es difícil. Un factor productivo, una mercancía, una magnitud, un castigo, lo que por excelencia da valor a los bienes al transformarlos, una necesidad ...

Sí, pero más.

Es lo que le caracteriza al hombre exteriormente; los animales no trabajan, sólo viven y se mueven y sienten y ... pero no trabajan.

Es la comunicación del hombre con las cosas, con la naturaleza y con los demás hombres. Es la demostración de su señorío, de ser superior en el mundo. Es, por lo tanto, lo más valioso y lo más sagrado que tenemos entre manos, y entre manos quiere decir entre que nacemos y morimos.

¿Qué es, por tanto, lo más grande que un hombre puede dar a los demás, incluido a Dios?. Su trabajo.

Se habla de colaboración, de fraternidad, de camaradería, de caridad. La limosna, la ayuda ..., son caridad también, pero transitoria, accidentalmente. Caridad es: trabajar bien.

Hoy el trabajo es colectivo, en equipo, hasta para las profesiones liberales, siempre se necesita de los demás, y cada vez más. Trabajar bien es hacer una cosa bien hecha y hecha de buen modo. No es una tautología. Una cosa bien hecha, es decir, útil, que cubra una necesidad, cuyo costo sea menor que su precio y que su precio sea justo y aceptado. Una cosa hecha de buen modo, con técnica, con organización, con colaboración en unidad de esfuerzos voluntarios, respetando siempre al hombre que trabaja, porque el fin nunca justifica del todo los medios y el hombre, sea alto o bajo su nivel, siempre es lo más importante.

Ya lo hemos dicho antes, pero lo repetimos.

La buena fe, la buena voluntad, la entrega, se demuestran hoy en dos cosas: Capacitación y valentía. Hay que ser, pues, eficaces. Hay que hacer, producir cosas y servicios, para que el hombre sea más hombre.

Además el trabajo es creador. Sea para un cristiano o para un materialista-evolucionista. Las cosas están sin terminar, son como mimbres puestos para confeccionar y armar un cesto. Una teoría política, el viaje a la Luna o Marte, el remedio del cáncer, el descubrimiento de una teología que nos acerque más aún a la Verdad..., todo es colaborar en esa grandiosa marcha de dos siglos, donde los hombres tenemos un papel que no lo puede llevar otro. Es necesario seguir hacia el Omega. Cada uno tiene su piedra que aportar, limitada también por un Alfa y un Omega. ¡Que sea grande su aportación!, y es grande cuando se ha cumplido la medida.

Además, y por último, el hombre no puede crecer, hacerse más hombre más que en el trabajo. No sólo se hace la cosa bien hecha, no sólo queda la obra bien hecha en la gran marea de los siglos como un hito, es que, además, el hito queda en el hombre. El hombre crece conforme sus obras crecen, crece más cuanto más se encuentra en la Naturaleza sólo y en comunidad,

reflexionando para hacer que los demás hombres sean felices, porque eso es crear bienes, según hemos dicho.

La obra no es el espejo del hombre, ni siquiera el reverbero de su luz, es más una parte de él, algo que se le suma, que le engrandece, le modela y le transforma en otro hombre de más nivel, que está más cerca de Dios.

Pues cuando El se acerque, cuando llegue, el hombre será lo que sus obras, será su proyección eterna.

## Posibilidades de éxito

- Hay mucha gente de buena voluntad, que no sabe dónde aplicarla.
- Hay mucha gente con dinero, que no sabe dónde aplicarlo.
- Hemos preguntado amucha gente de todos los estratos sociales e ideológicos y su respuesta ha sido sorprendentemente parecida.
- Hay bastantes que ya están dispuestos a todo, a todo lo que haga falta.
- El subdesarrollo no sólo está en el tercer mundo, está aquí, en casa. Y para ir al tercer mundo -idea que ni por un momento desechamos- hay que llevar la lección aprendida y practicada.
- Hay campo donde desarrollar las aptitudes y actitudes expuestas,

Luego,

Nuestro objetivo es el desarrollo económico, político, social, cultural ... HUMANO.

El orden no es valorativo, pero sí probablemente cronológico. Puede caber la duda de si el cultural no es el primero. Pero esto no es una cuestión ni de valoración ni de planificación, sino de semántica, o, más simple, de etimología.

Educación es economía, pues sin educación no se puede producir ni distribuir bienes o servicios escasos.

Cultura es algo más. Sobre todo más hondo.

Pero el desarrollo humano debe sostener el desarrollo desde el mismo arranque de las operaciones. Empecemos y terminemos en el hombre. Un hombre más dueño de la naturaleza, de su vida, de sus derechos y de sus obligaciones, al final Más Hombre.

Aprovechemos tantas posibilidades olvidadas, malperdidas o rechazadas, de hombres que quisieron y no pudieron, que soñaron y despertaron incapaces de poder iniciar el camino soñado. Tantas vocaciones sin oportunidad.

Formemos una comunidad convencida de serlo y su fuerza será inmensa. Colaboremos con todos sin discriminación, siempre que sean hombres de buena voluntad.

## La forma concreta buscada en 1970

---

Forma jurídica

---

Respeto al hombre =

Democracia +

---

Eficacia =

Capacitación +

---

Bien fundamental =

Trabajo. Diner

---

Implicación =

Para ser socio

---

Cobrar =

Lo que no se c

---

Colaborar con todos los grupos semejantes



De momento Cooperativa

Ciudadanos para nueva  
ciudad. Para "El Ciervo". 1973

## Educación cívica

Mondragón es más conocida por la Experiencia Cooperativa desarrollada en su comarca que por la educación cívica involucrada en la amplia y previsoramente accionada educativa emprendida por sus habitantes a una con expedientes de participación popular en aplicación de la socialización del saber para democratizar el poder, que ha inspirado las convocatorias dirigidas a todas sus fuerzas vivas.

Ciertamente pocos pueblos podrán presentar un desarrollo económico coherente conducente a simultáneas transformaciones sociales con promoción de estructuras participativas de neta gestión democrática con eficiencia creditada en beneficio y bienestar de todo el pueblo.

La Experiencia Cooperativa que polariza la atención del observador es una derivación del contenido educativo de la aplicación de la igualdad de oportunidades de educación apoyada por las fuerzas vivas bajo la protagonización de los interesados directos, los padres y los propios educadores y educandos. La socialización del saber no pudo menos de convertirse en la solidarización del hacer en aras de una nueva conciencia humana y social. Precisamente la solidaridad en el hacer apoyada y mantenida singularmente por la presencia y contribución de los mejor dotados y capacitados, correspondida como no podía menos de serlo por los más, en escala auténticamente social y comunitaria, ha consistido en un hacer singularmente eficiente, de forma que aquí cabe decir que la eficiencia ha venido a reemplazar en sus posiciones clásicas al tener o poseer, promoviendo una nueva imagen de ciudadanía y de humanismo. Un nuevo estilo de ser.

La clave de la Experiencia Cooperativa ha sido y sigue siendo la eficacia en la gestión de todos los protagonistas, directivos y colaboradores mantenida sin reservas en todos los niveles y funciones. La relación y la convivencia inspiradas y modeladas por coeficientes de solidaridad, claros, universalmente aceptados, perfilan la fisonomía de toda la población, desde las empresas o comunidades de trabajo hasta los más diversos campos y esferas en los que se ha apelado a la cooperación.

Las ideas fuerza subsistentes en esta Experiencia son las mismas que dan contenido a una educación cívica, que debe partir de la toma de conciencia de las realidades existentes, con todas sus carencias y limitaciones, precisando en la búsqueda de soluciones propuestas la cooperación, que trate de hacer convergentes las discrepancias, como de coordinar todo tipo de fuerzas en torno a objetivos compartibles, no rehuyendo ninguno de los propuestos, que se calificaran de necesarios, desde la implicación económica directa hasta la social y política utilizables, materializadas siempre en la órbita de intereses comunes. En resumen, la Cooperación interpretada pragmáticamente, sin mengua de maximizarla en persecución de objetivos gradualmente progresivos.

### La Cooperación, opción popular, permanente y universal

La Cooperación avalada en este caso hay que identificarla con:

1. Opciones libres de participación
2. Proyecciones maximalistas, si bien a efecto de contribución en escala popular los módulos en aplicación fueran discretos para hacerlos soportables.
3. Regulación sistematizada inexcusablemente democrática, en correspondencia a una participación también responsable y consciente.

En resumen, se trata de una Cooperación, cuya madurez se acredita en progresivo proceso de integración en el quehacer comunitario o colectivo, que singularmente desafía a cuentos en aras de la solidaridad deben poder ofrecer los que más.

Este planteamiento de bases de educación cívica, formalmente expresada en la convocatoria para proceder a la promoción de expedientes y mecanismos de Educación y Cultura en verano de 1943, se rubricó tras la suscripción de los pertinentes compromisos de contribución y participación con las urnas, para la designación de los gestores y rectores del plan propuesto. Huelga decir lo que en aquellas fechas pudo sorprender la aparición de las urnas en vía pública como las reservas que se precisó superar. No obstante, el testimonio de autenticidad estaba dado y no se vaciló en seguir adelante con el método emprendido en la realización del primer objetivo propuesto de socializar el saber, que aun al presente constituye objetivo prioritario. De esta forma tan simple es todo un pueblo o colectivo que comienza a acusar el impacto de una praxis de educación cívica además de promoción cultural y educativa y realmente es esta implicación y educación cívica la fuerza que, una vez desencadenada, permite la promoción de una nueva ciudad, con nuevas estructuras sólidas y eficientes, cuya polivalencia se acusa en todas sus vertientes.

## En la nueva ciudad

Mondragón en las fechas aludidas era una ciudad paralizada. Había sido singularmente castigada por la represión y la guerra, se hallaban sus hombres profundamente divididos. Una legión de jóvenes cada día más numerosos, no carentes de sintonización con la mayoría silenciosa ni extraños a minorías siempre más o menos comprometidas en diversas o antagónicas posiciones, enarbolan banderas policromas y en la relación y convivencia, protagonizadas por los mismos inducen una nueva toma de conciencia en la medida que aciertan en respaldar las palabras con los hechos y actúan en el campo de la cultura y de la promoción social. Estudian y trabajan, no se hace esperar algo que comprueban todos, han estudiado no para promoción individual sino para trabajar y trabajan no solamente para ganar el pan sino también para perseguir nuevas formas de sociedad.

Su concepción y visión del trabajo, de su dignidad y prerrogativas, es objeto de toma de conciencia en sus múltiples vertientes que mueven a unos a proseguir y generalizar la capacitación técnica y social e intervenir en el mundo laboral y económico, preocuparse de la gestión de los frutos del trabajo, sus excedentes, el ahorro y la promoción y, la gestión del mismo con expedientes y medios muy precarios, que en aquellas fechas eran viables.

Referiremos como dato que a instancias y con la colaboración de estos jóvenes, una Caja de Ahorros, procedió en Mondragón al establecimiento y atención específica de la sección del ahorro obrero, con dos centros autónomos para facilitar su operatividad, atendidos por voluntarios.

En resumen, la prosperidad de la nueva ciudad precisa asentarse sobre el trabajo, la solidaridad y una gestión eficiente y polivalente de las fuerzas que la constituyen, sin exclusivismos ni discriminaciones, atestiguando sin ambigüedades el interés por el bien común. La apertura a la convivencia y la fidelidad a los propósitos comunes y métodos aceptados para buscar y aplicar nuevas formas de sociedad en la base de esta cooperación y educación cívica.

## Rasgos de la nueva ciudad

Mondragón es actualmente una nueva ciudad, en la que se ha llegado a escolarizar efectivamente a toda la población infantil y juvenil hasta los diez y siete años, habiéndose

demorado prácticamente la entrada al trabajo casi hasta los diez y ocho años y no antes de diez y siete. Es un logro en cuya consecución la iniciativa social ha desempeñado un papel relevante y prioritario si bien la Administración Pública ha estado siempre presente y comparte sus cargos.

En el campo asistencial ocurre algo similar en cuanto a la iniciativa social impulsada y animada constantemente desde la base, se ha significado por realizaciones pioneras en la asistencia y acción antituberculosa como en la promoción de prestaciones complementarias de Seguridad Social.

Tal vez en el campo de la producción de trabajo es en el que se le conoce más por sus realizaciones inductoras de un desarrollo económico sincronizado apoyado en transformaciones sociales comunitarias prometedoras.

Como añadidura diremos que la actividad económica encuadrada en la Experiencia Cooperativa constituye el sector mayoritario. El Complejo Cooperativo pionero representa casi seis mil puestos de trabajo, con cifras de inversión que la sitúan por encima de un inmovilizado por puesto superior a la media de la comarca, así como también en sus producciones. Otras Cooperativas se mantienen asimismo en proceso de desarrollo notable, tanto industriales como de servicios, del campo, de la vivienda y de la enseñanza.

No en vano se ha dicho que el hombre no nace sino se hace por la educación y la nueva ciudad puede promocionarse a través de una educación cívica, sobre base firme y prometedora. Claro que esta es una modalidad educativa tal que precisa que seamos protagonistas todos, los unos con una apertura, los otros mediante el ejercicio práctico de derechos humanos, sin cortapisas en la medida que se desee progresar al ritmo de los tiempos. En resumidas cuentas todos sacrificando algo y aportando otro poco en aras del bien común. Cabe especular con la imagen de nueva ciudad en la que los restos de la vieja se respetaran como exponente de otros tiempos y de otro estado de conciencia humana y social. Tal vez para ello fuera también preciso que aceptaren este destino histórico sus representantes y adictos. Tampoco concluimos que en todos los casos y circunstancias fuera la mejor forma de emplear fuerzas y tiempo, pero sí siempre buena, dado que todas las formas de sociedad precisarán de sujetos civilizados y dispuestos a la convivencia.