

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LAS COOPERATIVAS INDUSTRIALES DE MONDRAGON *

PABLO TRIVELLI **

"... es un hecho que el sistema económico-social, creado por el liberalismo manchesteriano y que todavía perdura en el criterio de la unilateralidad de la posesión de los medios de producción, de la economía encaminada a un provecho privado prevalente, no trae la perfección, no trae la paz, no trae la justicia, sino continúa dividiendo a los hombres en clases irreductiblemente enemigas, y caracteriza a la sociedad por el malestar profundo y lacerante que le atormenta, apenas contenido por la legalidad y la tregua momentánea de algunos acuerdos en la lucha sistemática e implacable, que debería llevarla a la opresión de una clase contra otra..."

"... No iremos muy lejos para indicaros el camino... Marcha hacia ese bien común que exige por ello la superación de los intereses particularistas y de las mentalidades que ahora oponen el capital al trabajo, la utilidad propia al bien público, la concepción de clases a la concepción orgánica de la sociedad, la economía privada a la economía pública, la iniciativa particular a la iniciativa nacionalmente planificada, la autarquía nacional a la integración internacional; en una palabra, el beneficio propio al beneficio de la fraternidad humana. Es preciso tener nuevas visiones amplias y universales del mundo, a las que el curso mismo de la Historia nos invita y a las que el Cristianismo nos estimula".

(PAULO VI) ***

INTRODUCCIÓN

El pueblo de Mondragón, ubicado en el centro del país vasco español, entre San Sebastián y Bilbao, es el núcleo de un complejo cooperativo de vastas dimensiones en lo económico, en lo geográfico, en lo social y en lo humano. Sus orígenes se remontan a la formación de una pequeña escuela técnica en 1943 y, su expresión económica, a la creación de una empresa industrial cooperativa en 1956.

Hoy dicho movimiento, que tuvo un lento desenvolvimiento en su gestación y primeros

pasos, se ha transformado en un fenómeno de un dinamismo nunca antes visto en el ámbito cooperativo. Efectivamente, a partir de esa primera empresa, formada con sólo 24 socios, hoy el movimiento cooperativo cuenta con algo más de 11.000 trabajadores asociados en torno a 55 cooperativas, cuyo volumen de ventas alcanza aproximadamente a unos 200 millones de dólares a fines de 1972. Pero lo realmente impactante es la vertiginosidad con que estas magnitudes han ido creciendo.

Estos son algunos indicadores cuantitativos de lo que son las cooperativas de Mondragón. Sin embargo, a juicio del autor, el impacto

* Debe advertirse al lector que esta monografía no pretende ser un estudio riguroso y acabado acerca del tema. Sólo se quiere dar a conocer los rasgos que, a juicio del autor, constituyen los puntos centrales de este conjunto de cooperativas. Es probable que haya omisiones e interpretaciones personales que no coincidan con las de los actores del movimiento. Sin embargo, esta experiencia es de tal importancia en términos de los nuevos caminos que abre, que su publicación se justifica a pesar de las limitaciones que pudiera tener.

** El autor, profesor-investigador del CIDU, agradece al Programa de Participación y Autogestión del Departamento de Economía de la Universidad de Cornell, que hizo posible que éste visitara Mondragón durante un mes, en septiembre-octubre de 1973.

*** Allocución a los participantes en el XI Congreso Nacional de la Unión Cristiana de los Jefes de Empresa Italianos (La Documentation Catholique N° 1427, julio 1964, págs. 804-805, Maison de la Bonne Presse, Paris, Francia).

fundamental y los aspectos que le conceden una importancia a nivel mundial a dicha experiencia, son los logros que a escala social se han obtenido, tanto en lo que se refiere a la convivencia interna en las empresas como a las relaciones de éstas con y sobre la comunidad local y regional.

Mondragón es un pequeño pueblo de tradición industrial con una población de alrededor de 30 mil habitantes. Su crecimiento demográfico es relativamente lento hasta la década del sesenta. Efectivamente, entre 1960 y la fecha actual, Mondragón prácticamente ha duplicado su población. Este rápido crecimiento se debe, fundamentalmente, al desarrollo del movimiento cooperativo, que ofrece hoy algo más de 5.000 puestos de trabajo en el área de Mondragón.

Si bien alrededor de un 50 por ciento de los socios trabajan en el área de Mondragón y las principales instituciones coordinadoras y rectoras del movimiento están localizadas allí, el área de influencia se extiende prácticamente por sobre todo el área vasca española. A grandes rasgos, el área comprendida entre Bilbao, Victoria y San Sebastián, que cubre en lo fundamental la zona más típicamente vasca de las provincias de Vizcaya, Alava y Guipúzcoa, más el norte de la provincia de Navarra, constituye el marco geográfico en donde se desempeñan las cooperativas de este importante movimiento.

I. EL NACIMIENTO DE UN MOVIMIENTO COOPERATIVO. ALGUNOS ANTECEDENTES FUNDAMENTALES

Nada surge por generación espontánea; ni el nacimiento de movimientos tan importantes como el de Mondragón son productos del afán o del esfuerzo exclusivo de unos pocos hombres. El progreso y el cambio social en los pueblos no es un maná que cae del cielo; la historia nos enseña que no puede ser sino producto de un esfuerzo y un trabajo arduo a escala social y que, además, requiere al menos de un conjunto básico de ideas y conceptos centrales, de ideas-fuerza. También en este caso, como en cualquier otro, existe un tercer elemento determinante, caracterizado por la historia de un pueblo, su trasfondo cultural, social, económico y político, es decir, su

realidad concreta en un momento determinado.

Efectivamente, al analizar el nacimiento, desarrollo y éxito del movimiento mondragonés hay que tener en cuenta la vocación esencialmente democrática que ha prevalecido en el pueblo vasco históricamente, tanto en sus formas de gobierno como en las expresiones de convivencia a escala microsocia. El contraste que surge entre estas ideas vividas y una situación actual llena de contradicciones a nivel del país vasco, tanto como a nivel de unidades productivas, ha llevado a una búsqueda de nuevas formas de organización que permitan un quehacer libre y democrático, al menos en el ámbito de la empresa. En este sentido es importante destacar que las cooperativas de Mondragón no han sido las primeras ni en España ni en Guipúzcoa. Sin embargo, esta vocación democrática aplicada a la empresa, a la producción y al desarrollo, junto con otros factores que analizaremos más adelante, ha llevado a la cristalización de unas cooperativas que son hoy ejemplo para el mundo entero. Una de sus características básicas consiste en una interpretación del trabajo comunitario en forma cooperativa que va más allá de lo que es la expresión vulgar de solidaridad entre los socios exclusivamente; en este caso esta conducta resulta totalmente antisocial, ya que se entiende al movimiento cooperativo como insertado en una realidad social y solidario con el resto de la sociedad en su afán de progreso y de cambio.

Un segundo elemento fundamental a considerar en el trasfondo del desarrollo del movimiento cooperativo es la industriosisidad tradicional del pueblo vasco. Mezquinamente dotado en lo que se refiere a recursos naturales y con una geografía en extremo accidentada, poco apta para la agricultura, las gentes del país vasco han debido desarrollar una gran capacidad industrial para permitir el desarrollo de su pueblo. Hoy en día, la densidad de población de la provincia de Guipúzcoa es el doble de la media de los países industrializados del Mercado Común Europeo¹.

El país vasco representa hoy uno de los tres polos de desarrollo industrial más impor-

¹ 240 por kilómetro cuadrado. Citado en Javier Tercero, "El complejo cooperativo industrial de Mondragón", Comunidades Nº 3, p. 120.

tantes de España junto a Madrid y Barcelona² y la provincia de Guipúzcoa absorbe, debido al importante desarrollo industrial de la misma, una corriente inmigratoria de cierta importancia.

La tradición industrial de varios decenios, especialmente centrada en el área sidero-metalúrgica, se ha estructurado institucionalmente en la forma de un conjunto de empresas y en general de una economía de corte netamente capitalista. Esta realidad cuyos efectos contrastada con el afán democrático de un pueblo como el vasco no podría sino hacer aumentar la presión social y condicionar entre otras alternativas y en forma directa la formación de nuevas experiencias democráticas en la producción. "El inconformismo social más o menos agudo y justificado, determinado por el conservadurismo e inmovilismo de ciertas clases dirigentes, se transforma en nueva fuerza en búsqueda de nuevos horizontes"³. Las presiones sociales que se generan en este caso específico podrían traducirse y de hecho se han traducido en diferentes actitudes de solución frente al conflicto. Sin embargo, en lo que se refiere al fenómeno cooperativo en cuestión, existen otros elementos condicionantes que canalizan el quehacer social y económico en torno a una vía no violenta, en torno a una vía de tipo comunitaria.

Las marcadas características étnicas del pueblo vasco constituyen una variable adicional de gran importancia que debe ser considerada. En lo fundamental, que a nuestro problema atañe, debe mencionarse en primer lugar la gran cohesión interna y la identificación generalizada con el pueblo, las costumbres y las tradiciones vascas. Además de la tradición democrática posee características y tradición de gran laboriosidad, responsabilidad, capacidad empresarial, iniciativa y capacidad de ahorro que se han traducido en el desarrollo de una pujanza permanente en todos los planos de la vida como queriendo demostrar lo que ellos como país, como pue-

blo o como región de una unidad política superior han sido y serán capaces de lograr. Existe en todo esto un fuerte elemento de rivalidad y de orgullo de un pueblo.

Pero hoy para muchos de ellos no basta con ser un pueblo económicamente desarrollado, una de las regiones con mayor ingreso per cápita y una de las más industrializadas de España. Hoy, para muchos, se hace necesario quebrar barreras y generar nuevas formas de convivencia y de producción marcadas por las exigencias de libertad, justicia, solidaridad, eficiencia y desarrollo. Hoy se hace un deber, para todos aquellos que han tomado conciencia de tales valores, el materializar un mundo más humano para los vascos, el otorgar un ejemplo para muchos, o al menos una alternativa real para aquellos insatisfechos con lo que hoy el mundo les ofrece.

En este sentido existe clara conciencia de que las soluciones alcanzadas no constituyen un óptimo universal en términos absolutos. No existe dogmatismo al respecto. Según sus protagonistas, la experiencia de las cooperativas de Mondragón constituye sólo una alternativa entre muchas otras; es una alternativa de carácter regional no exenta de problemas; sin embargo, es una solución eficiente para algunos problemas del pueblo vasco, hoy.

Pero un movimiento cooperativo que haya alcanzado en 15 años a generar y aunar en torno a sí a 55 cooperativas localizadas sobre cuatro provincias españolas, que se desempeñan en áreas de actividad tan diversas tales como producción de equipos, fundición y forja, bienes industriales intermedios, consumo durable, servicios, bienes agropecuarios, etc., que además cuenta con un banco cooperativo con un pasivo de poco menos de 200 millones de dólares, con un servicio de previsión social propio de altísima eficiencia, con una escuela profesional politécnica, etc., no puede ser exclusivamente producto de los elementos antes enunciados y de la aplicación de unos principios cooperativos. Si estos principios cooperativos casi sin variaciones a lo que hoy se conoce fueron elaborados hace más de un siglo, ¿cómo es que no se habían plasmado antes en una expresión de tal envergadura? Si incluso estos principios se conocieron desde hace tanto tiempo y hubo pueblos en condiciones relativamente similares, ¿cómo es

² La ocupación por sectores en 1960 es aproximadamente:

10.8% sector primario;
56.8% sector secundario;
32.4% sector terciario.

Javier Tercero, *op. cit.*

³ Caja Laboral Popular, "Una Experiencia Cooperativa", p. 9, Mondragón, España, 1967.

que no surgieron experiencias de esta naturaleza con el dinamismo que presenta la de Mondragón?

Nos parece aquí fundamental extraer algunas conclusiones junto con entregar lo que se considera como los antecedentes específicos que han sido determinantes en la generación de este movimiento. En primer lugar, se hace indispensable señalar que tanto aquí como en cualquier otro caso se hace imposible una interpretación mecanicista de los movimientos sociales y que sin negar la validez de las condiciones históricas objetivas que rodean este fenómeno surge el hombre como sujeto determinante de su destino.

A nuestro juicio, habría que agregar entre los antecedentes fundamentales la concepción social, política y económica de los fundadores del movimiento tanto como el rol inicial y permanente que ha jugado la educación. A nuestro juicio, el origen del movimiento cooperativo se haya en la educación, la concepción que se tiene de ésta y la claridad de ideas con que se abordaron los problemas desde un principio.

Sin pretender hacer un análisis histórico se hará una breve reseña de los orígenes del movimiento para una mejor comprensión de éste.

Con el afán de unificar y otorgar un nuevo destino a las generaciones jóvenes de un pueblo dividido, que había enrolado a sus hombres en los tres frentes durante la guerra civil española, se apela a las conciencias ciudadanas para iniciar, con un esfuerzo mancomunado, la creación de un pequeño centro de educación técnica a niveles básicos. Acogido el movimiento bajo el alero de la iglesia y apoyado fundamentalmente por asociaciones católicas se funda una escuela de oficialía industrial⁴ en 1943 con 20 alumnos.

La aglutinación de las fuerzas vivas de la comunidad en torno a la escuela y la visión a futuro de sus dirigentes hacen que ésta se desarrolle rápidamente, abriendo con las primeras promociones de los grados inferiores los niveles de maestría industrial a Ingeniería Técnica (este último de nivel universitario).

Junto con el desarrollo de niveles superiores de educación la escuela va ampliando su matrícula y los campos de enseñanza en forma rápida y eficiente. Sin embargo, tan importante como la formación técnica, se reconoce desde un comienzo la formación integral. Efectivamente, la escuela nace bajo el llamado de "socializar el saber para democratizar el poder", es decir, se plantea desde un comienzo la creación de un vivero de agentes de cambio social. Bajo un criterio de ampliar al máximo la igualdad de oportunidades en la educación se van formando los que serán los futuros creadores de las empresas cooperativas.

Es del choque violento de los primeros egresados con la alienante realidad de la empresa capitalista tradicional de donde empieza a tomar forma la idea de crear un tipo de empresa más humana, que esté al servicio del hombre. Se trata del empuje de un grupo de jóvenes altamente calificados en materias técnico-profesionales y con una profunda inquietud social basada en criterios entregados por la Doctrina Social de la Iglesia Católica. Es en la conjugación de ambos factores en la persona de toda una generación de jóvenes dinámicos y emprendedores donde debe centrarse la explicación del fenómeno de las empresas cooperativas de Mondragón.

A la creación de la primera cooperativa en 1956 y su organización formal en 1958 sigue la generación y asociación de otras cooperativas en torno a instituciones fundamentales creadas casi desde un comienzo como Caja Laboral Popular (cooperativa de crédito)⁵ con sus tres secciones: empresarial (de asesoría a las cooperativas), económica (manejo financiero) y social (que otorga toda la gama de servicios previsionales y de seguridad social).

II. PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Al analizar los principios cooperativos y su aplicación en las cooperativas de Mondragón, diferentes analistas, ajenos al movimiento mismo, han polemizado acerca de la pureza de los principios allí aplicados argumentando en

⁴ Nivel básico de educación profesional, a nivel inmediatamente superior a la educación básica de ocho años.

⁵ Caja Laboral Popular es una cooperativa de 2º Grado, es decir, una cooperativa de cooperativas.

ciertas oportunidades que hay cuestiones que dan motivo a pensar que no estamos frente a una cooperativa en su expresión más pura sino que ante un híbrido que presenta ciertos rasgos de corte capitalista.

Se trata de opiniones de académicos dogmáticos alejados de la realidad y desconocedores del ámbito en que las empresas de Mondragón se desenvuelven. El éxito de estas cooperativas se debe en parte a la visión eminentemente pragmática que allí se sustenta. Es frecuente escuchar de parte de ellos, ante una discusión teórica respecto a las cooperativas, una afirmación tal como "nosotros no nos preocupamos del cooperativismo, hacemos y practicamos la cooperación". Queda claro que se ha aprendido la lección del fracaso de un sinnúmero de cooperativas que vieron en los principios cooperativos una fórmula mágica del éxito ciñéndose a estos principios en forma dogmática y sin otorgarles contenido.

En primer término, se plantea el movimiento cooperativo sobre los siguientes postulados fundamentales:

— "Como un fermento, catalizador o germen de cambio de la estructura de empresa, sin más servidumbres que las derivadas de la prevalencia de los valores humanos;

— "Como vía y camino de promoción, de participación y de protagonización de los trabajadores al servicio de la promoción comunitaria que se vierte en áreas como la cultura popular, la salud pública, el urbanismo, y, en general, las instituciones de base social que la mejor convivencia y progreso de nuestro pueblo demanda, y no al interés de un enriquecimiento individual".

"Nuestro cooperativismo están fundado en una insobornable vocación social, en base a unos limpios objetivos sociales y basado en una amplia fe en los hombres, en su capacidad de unión, de solidaridad y de responsabilidad" ⁶.

Estos planteamientos implican que en Mondragón las empresas han hecho suyos los planteamientos cooperativos sobre la base de

una concepción preconcebida de su tarea, y no a la inversa.

El principio de democracia cooperativa presenta una expresión bastante particular, en la cual se acentúa la eficiencia de la empresa y la responsabilidad que implica el ejercicio de un régimen democrático: "La democracia cooperativa es un recurso de selección de los mejores para el gobierno propio y un imperativo de acatamiento espontáneo y riguroso de las órdenes de los hombres de mando, quienes deberán ofrecer una gestión eficaz" ⁷. Esta concepción viene acompañada de un estricto régimen disciplinario, como también de una clara delimitación de derechos y deberes de los socios.

Resulta curioso observar que se entiende la democracia como un derecho a votar, a elegir, pero no como una cuestión de cogobierno. A esto habría que hacer brevemente tres aclaraciones: 1º que los "más aptos" son elegidos para formar un cuerpo colegiado (Junta Rectora) que junto con la Asamblea General son las expresiones máximas de poder dentro de la empresa. Que resulta hasta cierto punto razonable el esquema planteado, ya que si se ha elegido a los "mejores" para el gobierno de la empresa el logro de los objetivos planteados por ésta (que son sustancialmente diferentes a la empresa capitalista), sólo será alcanzable con la colaboración de todos los socios y su apoyo a aquellos elegidos para gobernar; 2º que con este procedimiento de establecer claramente un sistema jerárquico se resuelve el problema que se presenta en muchas otras experiencias en las que todos los socios quieren ser gobierno, desconociendo ciertas normas mínimas de administración de empresas, lo cual ha acarreado innumerables problemas; 3º que existen otras instancias de participación, como son: a) el ejercicio de los derechos otorgados a la asamblea ⁸; b) el

7 Ulgor, "Estatutos Sociales", art. 8, Mondragón, marzo 1973. También se plantea en el art. 3 del Reglamento de Régimen Interior: "El trabajo humano debe ser disciplinado y su ejercicio en equipo requiere un orden y por tanto implica una autoridad".

8 Entre otras, se plantean:

1º Aprobación del plan de gestión;

2º Examen y aprobación de las cuentas y balances del ejercicio terminado;

3º Lo referente a las aportaciones y cooperación económica de los socios, la contratación de otras aportaciones o

6 C.L.P., sesión informativa, p. 13 (mimeog.), Mondragón, España, sept. 1973.

Consejo Social⁹, órgano de trabajadores elegidos según núcleos funcionales de base, que representa a los cooperados como trabajadores y que desempeña un papel asesor respecto a la Junta Rectora y a la Gerencia en lo relativo a seguridad e higiene en el trabajo, previsión social, sistemas de remuneraciones, administración del Fondo de Obras Sociales, etc.; c) la efectiva fluidez de información que existe entre la base social y los órganos rectores, especialmente a través del Consejo Social y la gran cantidad de información que acerca de múltiples aspectos de la marcha de la empresa, se entrega en forma periódica y sistemática a los socios de base.

Por último, habría que agregar que la programación de actividades anuales a través de un plan de gestión permite a todos los socios tener una clara idea de la orientación que se le otorga a la empresa. Se ha planteado que en empresas modernas de alta tecnología como son muchas de las cooperativas asociadas al movimiento de Mondragón, dicho instrumento de gestión otorga un poder de gestión que recae casi exclusivamente sobre los equipos técnicos a nivel de gerencia. Si bien esto parece ser cierto en lo que respecta a la elaboración misma del plan, no es tal cuando se definen los objetivos y las líneas de políticas más generales a seguir. En este sentido se podría decir que este esquema de trabajo es

emisiones de obligaciones, con o sin garantía de bienes sociales;

4º La aprobación del Reglamento de Régimen Interior y establecimiento y modificación de las normas reglamentarias para la organización y régimen de los distintos servicios de la Cooperativa;

5º La modificación de los Estatutos Sociales;

6º La fusión, unión o las fórmulas de colaboración con otras cooperativas o entidades;

7º La disolución de la cooperativa;

8º La designación de las personas que hayan de constituir la Junta Rectora, el Consejo de Vigilancia;

9º Nombramiento o propuesta de liquidadores;

10º Todas aquellas cuestiones de mayor cuantía que excedan la esfera de competencia de la Junta Rectora.

9 Textualmente, los Estatutos Sociales plantean en su art. 48:

"El Consejo Social ostentará la representación de los socios cooperadores como trabajadores y tendrá 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, seguridad e higiene en el trabajo, previsión social, sistemas de remuneración, administración del fondo de obras sociales y atenciones esenciales".

"El número de vocales será de tres por cada taller, departamento o sección que ocupa más de treinta cooperadores..."

totalmente compatible con el concepto de democracia según se entiende en Mondragón; es posible para los socios, entonces, determinar en forma democrática y participada las líneas más generales a seguir por la empresa, dejando a los técnicos la labor de dar una expresión concreta y detallada a dichos propósitos.

Respecto a este mismo principio de democracia interna, existen otros aspectos que analizaremos posteriormente.

En lo que se refiere al principio de adhesión libre o voluntaria no existe problema alguno, aunque sí algunos conceptos que son importantes de mencionar. En cuanto a los nuevos socios, éstos deben cumplir una serie de condiciones estándares; una es de especial importancia y se refiere a que éstos deben ser aptos para las funciones para las cuales fueron contratados. La importancia de lo anterior reside en la política de promoción y desarrollo de nuevas cooperativas y en la concepción del hombre que se tiene.

En lo que se refiere a las empresas, su ampliación y desarrollo o la creación de nuevas cooperativas, se plantea un criterio de eficiencia como requisito básico de funcionamiento, lo cual, en el mundo de la producción significa hoy trabajar con tecnología moderna, con hombres que cuenten con un entrenamiento profesional, intelectual. Más que la fuerza física de los músculos, se requiere una aptitud y destreza en las modernas formas de producción. Todo lo anterior se hace aún más necesario bajo un régimen de mercado agresivo y hostil.

Por otra parte, en lo que se refiere a los hombres, se ha planteado en forma clara y categórica que éstos, para poder aspirar a ciertos estándares mínimos de trabajo, remuneración y consumo deben contar con una educación que vaya más allá de la básica obligatoria. No es por casualidad que el movimiento educativo ha sido la base del movimiento empresarial. El trabajo en sí es dignificante, pero no cualquier trabajo permite un desarrollo pleno de las capacidades y aptitudes del hombre.

Es por todas estas razones que se plantea un desarrollo cooperativo sobre la base de personal calificado, lo cual implicaría para

muchos puristas una cierta restricción. Sin embargo, dado el nivel de preparación en la zona y las oportunidades educacionales en el mismo complejo cooperativo, esto más que ser una restricción implica la apertura de mejores oportunidades en el ámbito cooperativo.

Un segundo aspecto interesante se refiere a los requisitos económicos para el ingreso de los nuevos socios. Cada nuevo socio debe aportar una cantidad de dinero por concepto de capital cedido, retenido y voluntario. Dicha aportación, que fluctúa en 1973 entre 80.000 y 100.000 pesetas, es determinada por la Junta Rectora¹⁰. Esta cifra, que para muchos podría parecer una barrera importante para el ingreso a una cooperativa, no implica tal problema si se consideran los niveles promedio de ingreso del pueblo vasco y en especial las remuneraciones de los más bajos niveles en las cooperativas¹¹. La experiencia demuestra que si bien dicho aporte no es una barrera insalvable, implica en muchos casos algunas dificultades económicas para los nuevos socios.

Sin embargo, hay prácticamente consenso, incluyendo a aquellos que han tenido dificultades para pagar, de que este aporte es algo necesario. El esfuerzo económico inicial es concebido como una especie de reconocimiento al esfuerzo previo que han hecho los socios de la cooperativa, así como una ligazón y un compromiso individual necesario para con la comunidad laboral. Por otra parte, es bajo la concepción de solidarizar los pequeños aportes individuales (relativo a las necesidades de la empresa) que se concibe el principio de libre entrada, es decir, se plantea en términos de los requerimientos sociales y las exigencias técnicas y financieras de una cooperativa industrial moderna.

Convendría aclarar de inmediato los conceptos específicos sobre los que se basa este aporte inicial. Primero, por concepto a capital cedido se aporta una cifra que implique un esfuerzo relativo equivalente al que han hecho los socios de la cooperativa por este mismo concepto a su ingreso, como también

¹⁰ El pago de este aporte puede ser efectuado a lo largo de dos años desde el momento de ingreso.

¹¹ El nivel más bajo de remuneración, que corresponde de hecho al coeficiente profesional 1.3, era de 11.068 pesetas mensuales, una vez descontados los aportes previsionales en 1972.

a través de sus años de labor en la cooperativa (aumentando el capital comunitario del Fondo de Reservas que no está a título individual)¹². En segundo lugar, el aporte más importante (85.000 pesetas) se hace por concepto de capital retenido¹³.

Más adelante, al analizar al régimen económico de las cooperativas se discutirán algunos otros aspectos respecto a los aportes. Por ahora sólo mencionaremos que ningún socio podrá poseer más del 5% del capital social de la empresa.

El análisis del principio cooperativo que establece la necesidad de pago de un interés fijo al capital no puede desligarse de la concepción cooperativa en Mondragón. En Mondragón este principio no se cumple y todas las razones esgrimidas apuntan fundamentalmente a motivos prácticos, exentos del dogmatismo que ha llevado al fracaso a muchas cooperativas. Para ellos no hay cooperativismo sin una sólida base económica.

El capital aportado a las cooperativas recibe el interés máximo previsto según la ley de cooperativas, que es de un 4.5% anual, pero como dicha suma es realmente reducida se ha incorporado el pago de un 1.5% adicional por concepto de prima de riesgo cuando haya remanente, lo cual aparece claramente como un resquicio legal si se considera que estamos ante una empresa netamente autogestionada, donde además de estar todos los socios comprometidos con aportes personales, estos cubren la mayor parte del capital.

Sin embargo, el problema surge al considerar el reparto de los excedentes o retornos

¹² El art. 44 del Reglamento de Régimen Interior de Ulgor dice al respecto: "La aprobación en concepto de capital cedido de cada uno de los socios iniciadores será de 1.000 pesetas.

Posteriormente, se establecerá con carácter anual:

a) un índice, resultante del cociente del Fondo de Reservas por las aportaciones computables actualizadas, dividido por idéntica relación del año precedente, y

b) un segundo índice, cociente del último por el precedente índice general de precios de "metales, productos metálicos y maquinaria", publicados por el Instituto Nacional de Estadística.

El valor resultante del producto de los dos índices citados se multiplicará por la cuota de aportación a capital cedido anterior para determinar la del ejercicio siguiente.

¹³ En rigor, una fracción de esto se hace por concepto de aportación voluntaria debido a limitaciones en la legislación cooperativa y corresponde al exceso de capital retenido sobre 50.000 pesetas.

cooperativos. La distribución de éstos se hace en base proporcional sobre la suma de los anticipos laborales y de los intereses de las aportaciones económicas devengados en el período. Tal criterio implica en la práctica, que los retornos cooperativos han alcanzado cifras que bordean al 30% del total de las remuneraciones devengadas por el trabajo y el capital, y que la tasa de interés pagada al capital alcanza a un 7,8%. Esta cifra está expresada en términos reales ya que las aportaciones son reajustadas anualmente según las alzas de precios habidas en el período.

Este modo de proceder se fundamenta en el pragmatismo de los líderes del movimiento cooperativo tanto en materias económicas como sociales. Efectivamente, para ellos no existe problema al tratar la remuneración al capital como variable. Hay que enfrentar una realidad concreta y sólo sobre un conocimiento acabado de ésta se puede pensar en construir algo diferente a futuro.

Existen, para empezar, algunas razones conceptuales; el ingreso generado en las cooperativas proviene exclusivamente del trabajo de sus miembros, ya sea en términos de trabajo presente o de trabajo pasado o capital acumulado a través de su propio esfuerzo. Eso sí que debe quedar en claro que trabajo y capital se conciben como categorías totalmente diferentes y, por lo tanto, con diferentes derechos como tal o para sus propietarios.

Siendo el trabajo presente una responsabilidad de los socios, y el trabajo pasado de ellos mismos un aporte al proceso productivo, parecen totalmente irrelevantes en términos conceptuales las categorías en las cuales este ingreso se distribuye. En este caso concreto hay identidad de intereses, que fuera del contexto capitalista tradicional, van más allá del exclusivo interés pecuniario y se confunde dentro de una concepción global de empresa y sociedad bastante más humana y más rica en sus planteamientos sociales.

Por otra parte existe, también, una realidad circundante que se manifiesta en dos formas respecto al problema del pago al capital: hay una realidad económica concreta en la que para conseguir capital hay que pagar su tasa de interés de mercado y, por otro lado, hay un efecto psicológico de esta realidad sobre los socios cooperativos acostumbrados a la

idea del pago de una remuneración al capital. Es claro que existe por parte de muchos socios miembros una actitud solidaria y cooperativa, sin embargo, a veces se hace difícil remover algunos conceptos profundamente arraigados en la mentalidad de las personas. En la mayoría de los casos las trabas más profundas a la renovación están en la mente de las personas. Por último, este proceder no genera problemas en las relaciones de convivencia, ni en lo económico; el cambio de mentalidades toma tiempo, a veces, incluso, generaciones, y las empresas cooperativas de Mondragón necesitaban tener una sólida base económica para surgir, hoy.

Se plantea entre los principios cooperativos la necesidad del fomento a la educación tratándola como una actividad más. En el caso de Mondragón parece ser que las cosas se dan a la inversa, tal como lo plantea José María Arizmendi: "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 utiliza la acción económica"¹⁴. Tal como se presentó anteriormente, los orígenes del movimiento cooperativo se hayan en la educación, actividad que aún hoy juega un papel fundamental a través de las diferentes facetas de los servicios que presta a la comunidad en general y a las cooperativas.

Brevemente podría decirse que se trata de un complejo educacional que abarca la educación profesional en su grados de Oficialía y Maestría Industrial¹⁵; que se ofrece, también, educación profesional a nivel universitario a través de su Centro de Ingeniería Técnica¹⁶; que se ofrece la posibilidad de capacitación, reconversión profesional y especialización a los adultos bajo un concepto de educación permanente¹⁷; que para una mejor formación del estudiante y para proveer la oportunidad de autofinanciamiento para aquéllos que fuera necesario, existe una cooperativa (ALECOOP) en la cual los estudiantes pueden trabajar media jornada; y, finalmen-

14 J. M. Arizmendi en J. M. Ríaza Ballesteros, "Cooperativas de Producción", pág. 202, Bilbao, España 1968 (2ª Edición).

15 Matrícula 1972 - 913 alumnos.

16 Matrícula 1972 - 208 alumnos.

17 Matrícula 1972 - 926 alumnos.

te, que existe un Centro de Investigación y Desarrollo para la renovación permanente de materias y métodos pedagógicos como también para el desarrollo de nuevas técnicas y productos. En suma, se trata más que del cumplimiento de un requisito esencial, del desarrollo de uno de los pilares básicos del movimiento cooperativo. Dicha actividad cumple, por lo demás, con el importante papel de aunar y comprometer a muchas fuerzas vivas de la comunidad en torno a una administración autogestionada.

En lo que se refiere a los requisitos de neutralidad, la discusión resulta bastante imprecisa en términos generales. En aspectos concretos como la no discriminación en torno a la afiliación de socios en cuanto a religión, política o raza no hay dificultades. Sin embargo, esta neutralidad resulta bastante ilusoria cuando se trata de un movimiento cooperativo de una magnitud que le otorgue un cierto grado de influencia a nivel regional. Si bien no es indispensable una identificación con movimientos políticos partidistas específicos, los movimientos de esta naturaleza y magnitud deben adoptar posiciones frente a problemas concretos. En nuestro caso podría decirse que, en términos generales, existe una fundamentación y una orientación que recoge algunos planteamientos y aspiraciones del pueblo vasco, así como una marcada tendencia a seguir los planteamientos de la Doctrina Social de la Iglesia Católica.

El principio normativo acerca de prácticas comerciales se refiere fundamentalmente a problemas de crédito y de fraude. Está de más decir que existe un comportamiento sumamente riguroso en cuanto a la rectitud de comportamiento de las cooperativas que, ciñéndose a un régimen de mercado, buscan una optimización de sus objetivos. En este sentido, la rectitud en las prácticas comerciales, la calidad de los productos y la clara orientación social del movimiento han sido, entre otros, elementos determinantes del prestigio alcanzado hasta hoy.

Requisitos tales como la irrepartibilidad del activo neto no están en los estatutos cooperativos, acerca de los cuales sólo se hace referencia a la ley de cooperativas donde sí están contempladas. Se trata, en este caso, de un problema que no incumbe a las cooperativas de Mondragón, dado su dinamismo, las ca-

racterísticas de edades de los asociados y los criterios de expansión y crecimiento planteados a futuro. Es un problema que en realidad no atañe a estas cooperativas, al menos no en lo previsible.

Por último, dada la riqueza de expresiones y la relevancia respecto a otros problemas se dejará para un análisis posterior todo lo referente a las relaciones de las cooperativas con la comunidad circundante y con otras cooperativas y, en fin, todo lo que atañe a aspectos de solidaridad intercooperativas.

1. RÉGIMEN ECONÓMICO DE LAS COOPERATIVAS

“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”¹⁸. “Y el comanditario cooperativo que precisase el desenvolvimiento de la cooperativa, a requerimiento de la Junta General”¹⁹.

Como ya se había mencionado anteriormente, cada socio a su ingreso debe hacer un aporte por concepto a capital cedido, aporte sobre el cual pierde titularidad y que va a formar parte del Fondo de Reservas. Su monto se fija de tal forma que implique un esfuerzo relativo equivalente al que hayan efectuado los demás.

Los aportes por concepto de capital retenido, los cuales se mantienen a título individual, tienen un mínimo, al momento de ingreso, fijado por la Junta Rectora²⁰ y un máximo de 5% del “total de aportaciones computables”²¹.

“Bajo la denominación de capital comanditario cooperativo se comprenden aquellas aportaciones de otras entidades susceptibles de administración bajo pactos o convenios cooperativos o intercooperativos sin alterar la naturaleza jurídica de la entidad, y que fueren necesarios para el pleno desarrollo y ejecución

¹⁸ J. M. Arizmendi en J. M. Rianza Ballesteros, op. cit. pág. 199.

¹⁹ ULGOR “Estatutos Sociales”, Mondragón, marzo 1973.

²⁰ Reglamentariamente se establece en el artículo 43: “Como aportación computable mínima, para cada ejercicio, se fija la retribución en el mismo del índice como en concepto de anticipo de consumo”.

²¹ La suma de los aportes retenidos, voluntarios y comanditarios cooperativos constituyen las aportaciones computables.

de los fines económicos y sociales de la cooperativa²².

Los aportes a capital retenido, voluntario y comanditario reciben una renta básica del 4.5% anual²³ más una prima de riesgo de un 1.5% anual²⁴. Por último, las rentas devengadas por este concepto también participan en la distribución del remanente. Previo el pago de dichas remuneraciones estos aportes se actualizarán según el alza del índice oficial de precios de "metales, productos metálicos y maquinaria".

Los aportes de los socios no pueden ser empeñados (pignorados) sin previa autorización de la Junta Rectora ni tampoco pueden ser retirados por los socios a no ser que causen baja. En cualquier caso que la baja no sea por fallecimiento la Junta Rectora tiene el derecho a deducir hasta un 30% de las aportaciones al hacer la liquidación.

Cuando la empresa solicita de una ampliación de los aportes y los que voluntariamente ofrezcan los socios sobrepasen los requerimientos de ésta, se dará prioridad en relación inversa a los aportes que los socios ya tengan en la empresa, es decir, a los que tienen menos capital se les otorga primera prioridad. De esta forma se establece un mecanismo de nivelación que concuerda con la orientación general observada en las cooperativas.

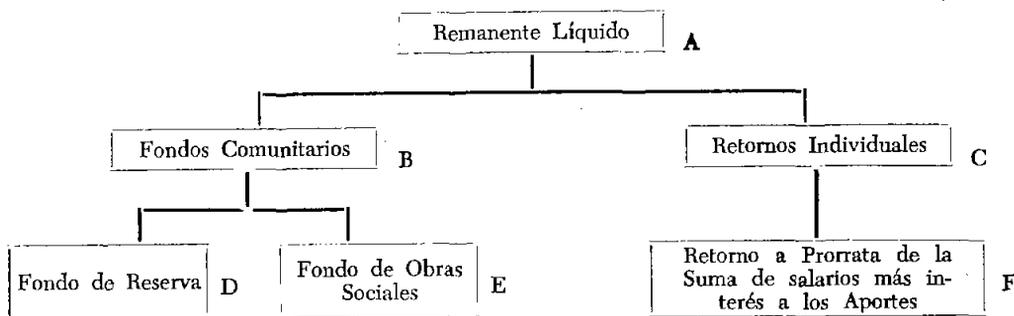
2. RESULTADOS LÍQUIDOS Y SU DISTRIBUCIÓN

Los resultados líquidos se destinan a retornos cooperativos, es decir, a los factores

productivos y, por otra parte, a fondos de carácter comunitario: al Fondo de Reserva y el de Obras Sociales. El Fondo de Reservas al cual se asigna estatutariamente como mínimo un 15% de los resultados líquidos se destina en su totalidad a la financiación del activo inmovilizado de la Cooperativa y no es 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 salud con la promoción de las correspondientes instituciones asistenciales y culturales"²⁵. A este último también deberá asignarse, al menos, un 15% de los resultados. Estos porcentajes podrían ser modificados por la Junta Rectora; sin embargo, no pueden ser en conjunto inferiores al 30%.

En lo que respecta a los retornos cooperativos éstos se distribuyen en proporción directa a los ingresos que cada socio haya devengado por concepto de anticipos laborales totales²⁶, a interés base y prima de riesgo. La suma total de éstos a nivel de la empresa constituye la "base computable" de cálculo. Es precisamente aquí donde se genera una remuneración variable al capital; una remuneración que por sobre las rentas base implica participar en los resultados.

Lo anterior implica que en términos esquemáticos la distribución de resultados se efectúa como se presenta a continuación²⁷:



²² ULGOR "Reglamento de Régimen Interior", Art. 42, Mondragón, mayo 1972.

²³ El pago del 4.5% se hará independientemente de si se produzcan remanentes o no.

²⁴ La prima de riesgo sólo se cancelará si se generan resultados positivos.

²⁵ Estatutos ULGOR, op. cit., Art. 27.

²⁶ Q. García "Las cooperativas industriales de Mondragón", pág. 101, París, Francia, 1970, Les Editions

²⁷ Esto implica que se consideran los anticipos laborales previos a los descuentos por conceptos previsionales.

El criterio de distribución de A entre B y C se plantea de la siguiente manera: "El porcentaje de retornos previsto en el artículo precedente (destinado a C) se fijará de forma que la cifra representativa del mismo sea igual al tanto por ciento que, sobre los resultados, suponga la suma de los importes destinados al Fondo de Reserva y al Fondo de Obras Sociales"²⁸. Esto quiere decir que se destinará del remanente líquido una cantidad tal a retornos cooperativos de manera que el porcentaje que sobre la base computable resulte, sea igual al porcentaje que de remanente líquido se destine a los Fondos Comunitarios. Alternativamente esto se podría plantear como:

$$A = \underbrace{A \cdot \alpha}_B + \underbrace{X \cdot \alpha}_C$$

Siendo X la "base computable" y α el % a determinar. O, alternativamente

$$\frac{A}{A + X} = \alpha \quad 29$$

La aplicación de este criterio de asignación de remanente líquido implica que un porcentaje sustancial se destine a fondos comunitarios (con un mínimo de 30%). Efectivamente, la mecánica de este criterio implica que mientras mayor porcentaje se dedique al ahorro, mayor será el porcentaje en que aumenten los salarios. En otros términos, dada una "base de cálculo", mientras mayor sea el remanente líquido, la fracción en que aumenta lo otorgado a título individual con respecto a la base de cálculo será mayor. Sin embargo, el porcentaje del remanente líquido destinado a estos fondos será cada vez menor. Todo esto

implica que mientras mayor sea el remanente líquido, mayor será la cantidad de fondos con destino comunitario ya sea dentro de la empresa o con respecto a toda la comunidad.

A lo anterior habría que agregar que los retornos cooperativos son retenidos a título individual por la empresa mientras no se cumplan las siguientes condiciones:

- Que los aportes de los socios cubran el inmovilizado medio de un puesto de trabajo;
- Que se cubra adecuadamente el capital necesario para la ejecución competitiva de los programas de actividad de la cooperativa;
- Que se haya aportado y cubierto una retención solidaria suficientemente amplia para promover el acceso de nuevos socios a la cooperativa³⁰.

A este respecto debe aclararse que el pago de interés básico y la prima de riesgo sobre el capital son cancelados semestralmente y pueden ser retirados.

Esta forma de proceder obedece tanto a criterios sociales como de orden técnico económico. Desde el primer punto de vista se considera como una actitud totalmente *antisocial* el que los retornos individuales sean distribuidos para ser consumidos. Dichos planteamientos se basan sobre la consideración de que si los anticipos laborales son de una magnitud tal que permitan un nivel de vida digno y decente, los retornos deben ser acumulados para poder crecer y otorgar la posibilidad de ingresar al régimen cooperativo y liberar de la empresa capitalista a nuevos hombres. Es decir, la primera razón obedece a una actitud de solidaridad con los trabajadores que se desempeñen fuera del ámbito cooperativo. En segundo lugar, y respecto a este mismo concepto central, se requiere del ahorro de los socios para poder impulsar a mayores niveles un desarrollo que implique un beneficio tanto para los socios de la empresa como para la comunidad circundante. No se trata de formar cooperativas para el provecho de unos pocos privilegiados, pues esto implicaría desvirtuar el sentido social que desde un comienzo a prevalecido en éstas. En tal sentido

²⁸ ULGOR, Reglamento Régimen Interior, op. cit., Art. 71.

²⁹ Ejemplo numérico: Si la suma de ingresos devengados o base computable fuera de 120 y el remanente líquido fuera de 80, α sería:

$\frac{80}{80 + 120} = .40$ ó 40% y se distribuiría como sigue:
 $80 \cdot \alpha = 32$ a fondos comunitarios y el resto, o sea 48, a retornos individuales, es decir, los ingresos devengados por los socios se verían aumentados en un 40%, es decir $\frac{48}{120} = 40$.

³⁰ ULGOR, Estatutos, Art. 28.

se plantea en Mondragón que no pueden haber afanes inmediatistas de consumo, sino que debe primar un criterio más amplio que permita el desarrollo económico y el cambio en las estructuras sociales de una región.

Por otra parte, en Mondragón, si bien se rechaza la fórmula capitalista de organización de empresa, se reconoce que una empresa moderna y eficiente, adecuada a los requerimientos sociales que allí priman, debe otorgar un papel diferente aunque no menos importante al capital. No hay cooperación sin una sólida base económica. Es precisamente en base a estos criterios que también se plantea la necesidad de una alta tasa de acumulación. "Esta retención solidaria de retornos, ha de implicar que, al amparo de esta tutela social que la misma representa, la cooperativa se renueve, se refuerce y se proyecte hacia la comunidad"³¹. Por otra parte, esta forma de autofinanciamiento, que resulta ser una práctica generalizada en las grandes empresas de hoy, evita exponer a la cooperativa a todos los riesgos de dominación y condiciones abusivas que se dan en los mercados financieros capitalistas.

Para terminar esta escueta presentación del régimen económico de las cooperativas de Mondragón habría que agregar dos puntos. Primero, que en caso de haber "retornos negativos" estos se distribuirán en base a los mismos criterios establecidos para los retornos positivos entre los socios y el Fondo de Reservas. El importe de retornos negativos se liquida con cargo a las cuentas de aportes de los socios. En caso de que por sucesivos retornos negativos se agotaran los aportes de los socios, éstos deberán responder con cargo a los anticipos laborales. Segundo, que dentro del esquema de prioridades "la cooperativa responderá solidariamente de todas aquellas aportaciones económicas que se hayan concertado con elementos extraños, dando a dichos créditos carácter preferente a todos los efectos, incluso con merma de los anticipos laborales y la retribución base a las aportaciones"³².

3. RÉGIMEN LABORAL

En la determinación de los anticipos que

se otorgan en las cooperativas de Mondragón se pueden distinguir nítidamente dos etapas: una que determina la estructura de remuneraciones relativas al interior de la cooperativa y, una segunda, en la que se determina el nivel de éstas. Se abordará en primer término la presentación del sistema de remuneraciones relativas.

Para determinar el encasillamiento según niveles relativos las cooperativas de Mondragón han adoptado un sistema de clasificación profesional que se traduce en una expresión cuantitativa denominada "índice laboral". Dicho índice se obtiene de la suma de los puntajes obtenidos a través de dos criterios: uno de ellos constituido por el "índice estructural" con el cual se hace una valoración del puesto de trabajo y sus funciones. A través de este índice se dividen los puestos de trabajo en seis niveles y se otorga según los niveles alcanzados un puntaje que fluctúa entre 1 y 3³³. Por otra parte, se efectúa, de cara al trabajador, una valoración del "índice funcional" a través del cual se mide la eficiencia de la persona en el cargo³⁴. La suma de ambos índices conforma el "índice laboral" sobre cuya base se otorgan los anticipos laborales³⁵.

Llaman poderosamente la atención dos características del sistema. Primero, que la evaluación se refiere a lo que la persona debe hacer, es decir, al cargo y al nivel de rendimiento y que no se consideran los títulos y otras formas de diferenciación institucionalizadas, tanto en el plano social como en los niveles económicos a que se aspira. Con esta forma de proceder se rompe con esta odiosa institución de los títulos otorgándole a una persona una remuneración relativa de acuerdo a lo que es capaz de hacer³⁶.

33 Nivel 1 - operarios y auxiliares	1.0 - 1.4
Nivel 2 - profesionales y responsables	1.4 - 1.5
Nivel 3 - ejecutivos subordinados	1.6 - 1.8
Nivel 4 - ejecutivos intermedios	1.9 - 2.1
Nivel 5 - ejecutivos importantes	2.2 - 2.4
Nivel 6 - altos ejecutivos	2.5 - 3.0

Reglamento ULGOR, Art. 93. De hecho, hoy no hay prácticamente nadie que tenga un índice inferior a 1.3.

³⁴ En la práctica dicho índice puede hacer variar el índice estructural hasta en dos décimas.

³⁵ Existen dos excepciones: un "coeficiente diferencial" variable para otorgar flexibilidad al sistema y un "coeficiente subestructural" hasta en dos décimas.

³⁶ "Los índices se adscribirán a la función concreta y no al título profesional o académico genéricamente definido...". Reglamento ULGOR, Art. 7.

³¹ ULGOR, Estatutos, Art. 29.

³² ULGOR, Reglamento, Art. 47.

En segundo lugar, e incluso más importante, es esta escala de remuneraciones relativas que sólo fluctúa de uno a tres y que en la práctica es de 1.3 a 3. Es decir, que mientras el cargo más bajo de la empresa gana 1.3, el cargo más alto de gerencia sólo recibe dos y media veces esa remuneración. Esta extraordinaria manifestación de solidaridad no ha sido lograda, en conocimiento del autor, en ningún país del mundo, a pesar de que algunos se lo han planteado como meta. Ni siquiera en Yugoslavia, bajo un sistema generalizado de autogestión, se ha llegado a niveles que puedan ser comparables³⁷.

La fijación del nivel de remuneraciones se hace en términos comparativos a lo que se paga en la zona. Para determinar este nivel se toma como punto de referencia las dos mayores empresas no cooperativas de la zona y se calcula el ingreso medio ponderado de éstas³⁸, el cual se asimila a la cooperativa. Puesto que ya se dispone de una distribución relativa, no es difícil entonces calcular el anticipo laboral correspondiente al nivel 1.0, y sobre esta base los demás niveles.

A esto debe agregarse que a dicho nivel medio se suma un 4 por ciento "para compensar la normal dinámica alcista de las retribuciones de la zona". Alternativamente se aplica como nivel de remuneración en el nuevo año laboral, el nivel de anticipos del año anterior reajustado según el alza del costo de la vida a lo largo del año vencido y aumentado en 1%, si este último resultara superior al primero calculado.

A lo anterior se agregan las gratificaciones según sea uso y costumbre en el régimen laboral de la zona. Por otra parte, existe también un pequeñísimo "plus de antigüedad". En lo referente a la jornada laboral y a las vacaciones, las cooperativas se asimilan al régimen de la industria siderometalúrgica de la provincia de Guipúzcoa.

A las normas laborales antes enunciadas habría que agregar la existencia efectiva de importantes expresiones de solidaridad en lo que

se refiere a la apertura de opciones de promoción, especialmente a través de la vía de la capacitación profesional y cultural. Todo esto bajo el criterio de que "la adopción efectiva de un régimen de solidaridad en la integración cooperativa entraña el acompasamiento de la promoción individual por las exigencias comunitarias, de forma que los resultados obtenidos mediante el esfuerzo y sacrificio común compensen y superen las limitaciones personales"³⁹.

4. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

Ya algo de esta materia ha sido tratada al analizar los principios democráticos de funcionamiento. Resta, entonces, dar una breve visión de conjunto acerca de los órganos rectores y el régimen jerárquico y electoral. Pero antes de abordar el tema conviene recalcar que dicha estructura se basa en apreciaciones de tipo social tanto como de tipo empresarial. Específicamente los pilares fundamentales son el resguardo a la dignidad del trabajo en equipo y la autoridad, elemento indispensable para lograr un trabajo disciplinado y en equipo. Todo esto dentro de un esquema de democracia y eficiencia económica se traduce en la estructura jerárquica en la cúspide (ver figura en pág. 110).

Los órganos de gobierno de la cooperativa son la Junta General de Socios, la Junta Rectora, la Gerencia y el Consejo de Vigilancia, pero, ¿cuáles son sus funciones y cómo son generadas?

La máxima instancia de poder, al igual que en toda cooperativa, es la Junta General de socios. Todo trabajador debe ser socio⁴⁰. En dicha junta se toman decisiones respecto a la aprobación del plan anual de gestión, los aportes económicos de los socios, y de otros aportes y emisión de obligaciones, y materias relacionadas al Reglamento de Régimen Interior. En juntas extraordinarias se eligen las personas a Junta Rectora y Consejo de Vigilancia y se decide sobre materias estatutarias y otras de carácter mayor.

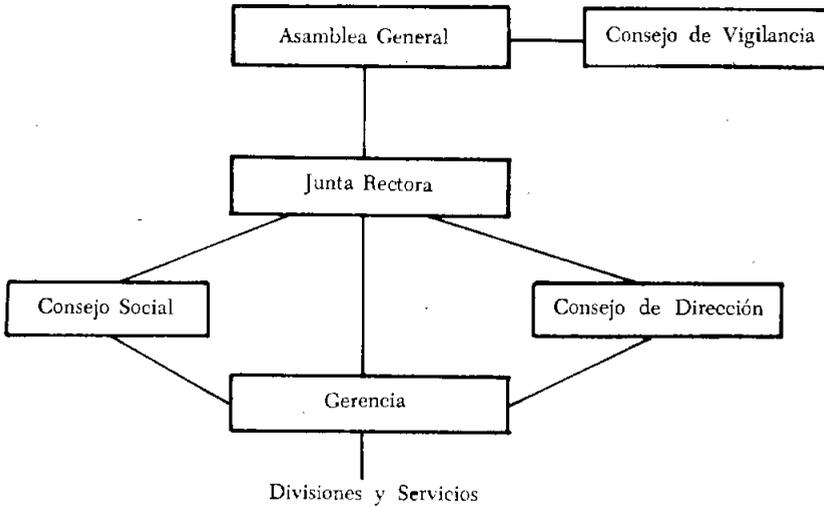
La Junta Rectora, que cuenta con nueve miembros a los cuales no se les remunera por

37 En Yugoslavia se reconoce a nivel oficial más diferencias que van de 1 a 6; sin embargo, investigaciones empíricas demuestran que esto está lejos de ser así.

38 El anticipo laboral mínimo (sin descuentos previsionales) en 1973, para el nivel 1.0 es de 11.004 pesetas y para el nivel máximo 3.0 es de 33.003 pesetas.

39 ULGOR, Reglamento Art. 99.

40 Hay un período de prueba de seis meses antes de ser aceptado como socio.



esta función, es elegida en junta general sobre la base de un socio, un voto⁴¹. La Junta Rectora cuenta con la facultad de nombrar la gerencia y los directores de los departamentos más importantes de la cooperativa, el estudio y aprobación del plan de gestión anual, la admisión de socios y la proposición de aportes, etc.

“La Gerencia es el órgano ejecutivo de la cooperativa como unidad productiva y podrá ser unipersonal y colegiada”⁴². La existencia de un plan de gestión anual hace que esta instancia de dirección tenga efectivamente un papel de ejecución, ya que es la Junta Rectora quien, en definitiva, marca el rumbo que debe tener la empresa.

Tanto la Junta Rectora como la Gerencia cuentan con dos órganos asesores: el Consejo Social y el Consejo de Dirección. El Consejo de Dirección está formado por la Gerencia y los altos directivos de la empresa y los miembros de la Junta Rectora⁴³. Su presidente y sus atribuciones son determinados por la Junta Rectora. Este consejo tiene como funciones la elaboración del plan de gestión y el estudio de aspectos de “promoción empresarial”.

El Consejo Social representa a los socios como trabajadores. Las atribuciones y funciones de este consejo ya han sido mencionadas anteriormente; sin embargo, vale la pena enfatizar que éste cumple una importante labor de comunicación, al recibir un informe mensual acerca de todos los aspectos de la marcha de la empresa y transmitirlos a las bases. A su vez, representa un fluido canal de comunicación desde la base a la cúspide. Los miembros son elegidos sobre la base de “núcleos de convivencia laboral” independientemente de la clarificación funcional. “En cada núcleo se elegirá un vocal por cada diez trabajadores, salvo que la suma total de vocales exceda a los sesenta por planta, en cuyo caso esta cifra se prorrateará según la importancia del núcleo”⁴⁴. Cada núcleo elige de entre su gente y los cargos duran tres años. Entre los vocales se genera la dirección de este consejo.

Respecto al régimen electoral, es importante destacar que tanto los miembros de la Junta Rectora como la de Vigilancia, son elegidos por cuatro años, y pueden ser reelegidos. Sin embargo, mientras en la primera se renueva la mitad cada dos años, en la segunda esto no es así.

La designación de los candidatos se realiza de acuerdo a los siguientes mecanismos:

— Se presentan tres candidatos por cada vacante a cubrir;

⁴¹ Esto sólo opera desde hace poco tiempo; anteriormente existía un sistema de voto cualificado, en que la ponderación era la del índice laboral.

⁴² ULGOR, Estatutos, Art. 49: La Gerencia es nombrada por un período de cuatro años.

⁴³ Con derecho a voz, pero no a voto.

⁴⁴ ULGOR, Reglamento, Art. 18.

- Una tercera parte puede ser cubierta por socios que se presenten directamente;
- Una tercera parte la designa el Consejo Social;
- El tercio restante es cubierto por candidatos presentados por la Junta Rectora ⁴⁵.

A juicio del autor, toda la estructura institucional de las cooperativas es esencialmente democrática y en algunos casos bastante innovadora. La estructuración de organismos en la cúspide parece sumamente positiva, ya que se establece claramente la primacía del socio como tal a través de la Junta Rectora. Sin embargo, no dejará de considerarse la necesidad de conjugar al más alto nivel los problemas técnicos, los problemas económicos y los de gerencia, junto con los problemas sociales y de orden normativo en lo que se refiera al rumbo de la cooperativa. La eficiencia del sistema mismo, tanto como de los hombres que llenan los cargos ha significado el logro de los resultados que hoy se presentan, un ambiente de convivencia humana sumamente positivo, junto con una eficiencia económica que ha llevado a logros impresionantes.

III. LAS COOPERATIVAS DE MONDRAGÓN, ALGUNAS CARACTERÍSTICAS

Las cooperativas de Mondragón han tenido un desarrollo multisectorial a lo largo de su corta existencia.

Ha sido un crecimiento que se ha centrado fundamentalmente en torno al sector industrial y en particular a los subsectores de bienes de consumo durable, bienes intermedio, bienes de equipo o de capital, fundición y forja y construcción. A lo anterior debe añadirse una importante faceta en los servicios y en el sector agropecuario y pesquero.

Si bien este crecimiento ha sido dispar entre los diferentes sectores, ha habido claramente una constante en lo referente a los principios de actuación tanto en lo cooperativo y social como en lo técnico-económico. Esta armonía y homogeneidad es clara consecuencia de la validez social y la efectividad económica de los principios adoptados tanto como de la forma específica en que el movi-

miento se ha desarrollado. En este aspecto resaltan dos instituciones como pilares, como puntos centrales en torno a los que se desarrolla el movimiento cooperativo; instituciones que fijan las pautas generales de acción a través de su apoyo humano y técnico. Uno es la Escuela Profesional Politécnica, donde se halla el origen del movimiento y que hoy aún juega un rol fundamental, cual es la capacitación y formación de hombres que luego pasan a ampliar las cooperativas. Se trata de la fuente humana, de formación del movimiento, que ha asegurado en forma permanente la continuidad de formación de hombres, base del movimiento.

El segundo pilar fundamental es Caja Laboral Popular (C.L.P.), una cooperativa de crédito, organizada como cooperativa de segundo grado, que con sus tres departamentos, económico, empresarial y social, juega un rol fundamental en el desarrollo económico de las cooperativas. Se trata de una institución estratégica que no sólo otorga apoyo financiero, sino que también asesoría técnica en prácticamente todas las áreas que requieran las cooperativas.

Estos dos puntos centrales, más Lagun-Aro —Mutual de Previsión Social—, son instituciones que aglutinan a todas las cooperativas en torno a sí, pues se trata de instituciones en las cuales todas las cooperativas tienen una implicación directa. Pero el movimiento en sí no se reduce a estas instituciones centrales y a la suma de las cooperativas; el enfoque social, la apertura hacia la comunidad que éstas tienen y su eficiencia económica, indican que el movimiento cooperativo es bastante más que la suma de las empresas individuales.

El impacto que el movimiento ha tenido en el ámbito regional será analizado en la próxima sección. A estas alturas entregamos entonces solamente una relación de las cooperativas asociadas y sus características principales en términos individuales y como conjunto.

A comienzos de 1973 existían en el complejo cooperativo 57 cooperativas asociadas a la Caja Laboral Popular ⁴⁶:

⁴⁶ A éstas habría que agregar la incorporación de 2 ó 3 cooperativas industriales y la baja de la de pesca.

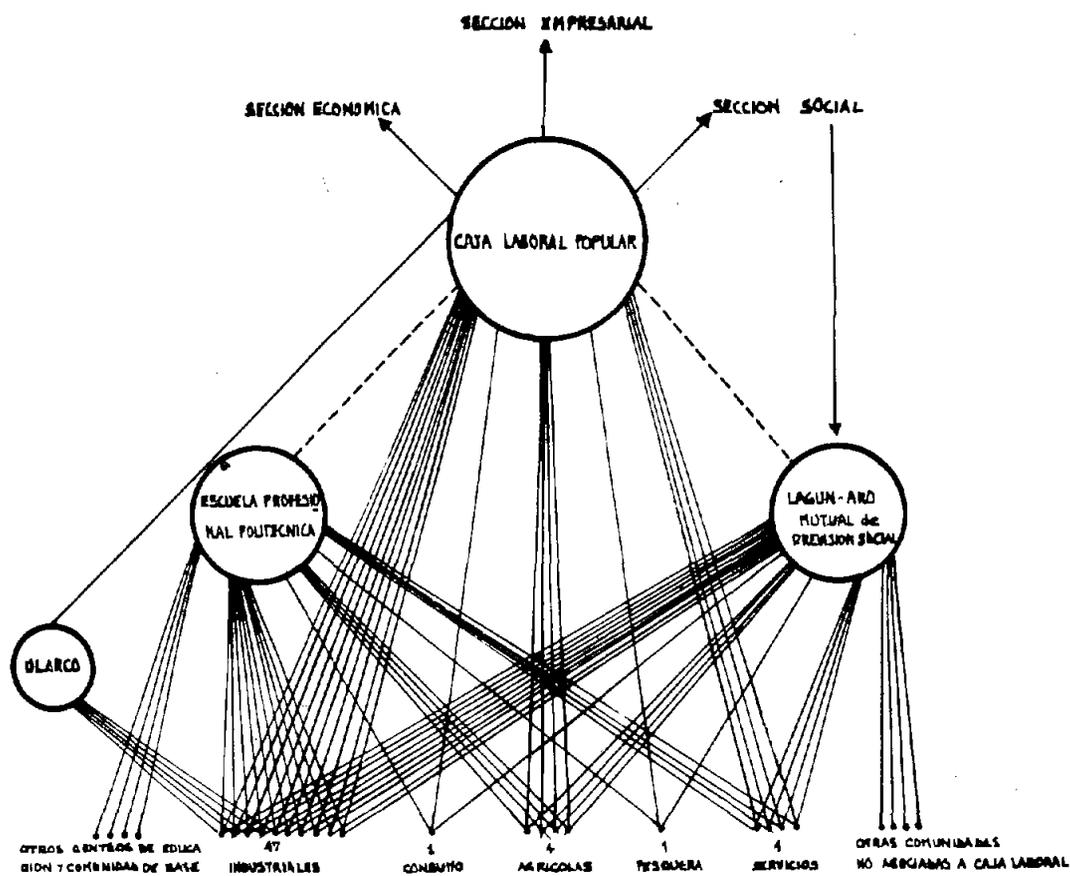
⁴⁵ ULGOR, Reglamento, Art. 36.

— 47 cooperativas industriales:

- 4 de fundición y forja
- 12 de bienes de equipo o de capital
- 16 de bienes intermedios
- 8 de bienes de consumo durable
- 5 de construcción
- 2 en varios

- 4 agrícolas
- 4 de servicios
- 1 de consumo.
- 1 de pesca
- más Caja Laboral Popular

Todas éstas se coordinan, en un esquema simplificado, de la siguiente manera ⁴⁷:



SISTEMA COOPERATIVO DE MONDRAGON

Como ya se ha entregado una descripción más o menos breve del complejo educacional, se verá brevemente sólo el comportamiento y organización y funcionamiento de la Caja Laboral Popular.

Caja Laboral Popular nace casi junto a las primeras cooperativas, en 1959, respondiendo a múltiples necesidades. Ya en los comienzos se vislumbra claramente que para que las empresas cooperativas puedan desa-

rollarse y llegar a los niveles de la gran empresa moderna, se hace necesario contar con un sólido apoyo financiero propio, de tal forma de evitar los riesgos y peligros de control que la banca tradicional presenta. Por otra

⁴⁷ F. Aldabaldetrecu et J. Gray; "De l'artisanat industriel au complex Cooperatif: l'expérience de Mondragón". París, BECE, 1967, p. 33; y en Q. García, "Nouveaux développements intercoopératifs a Mondragón. COMMUNAUTES N° 28, julio-diciembre 1970, p. 83.

parte, y también desde los inicios del movimiento, se vio claramente que era necesario tener una instancia "superestructural" capaz de aglutinar las cooperativas en su desarrollo, prestarles asesoría técnica y financiera y orientar la formación de nuevas empresas. Sobre la base de dicha institución se puede, además, plantear una orientación central en lo económico y una complementación y coordinación entre las unidades de base.

Parece ilusorio el desarrollo de empresas medianas o pequeñas en forma aislada en un contexto económico que desde hace ya varias décadas ha superado los esquemas de empresa para actuar a nivel de conglomerados. España no es precisamente un país que se libre de estos esquemas tan estudiados a nivel de los países del Mercado Común Europeo.

Un estímulo adicional proviene de la imposibilidad legal de acogerse al régimen de seguridad social público en todas sus facetas, ya que se trata de, legalmente, trabajadores por cuenta propia. Por esta razón, en sus orígenes C.L.P. también organiza estos servicios, que al cabo de un tiempo adoptan un carácter institucional autónomo e independiente.

Por último, mirado desde otro punto de vista, se establece un puente más entre la comunidad en general y las cooperativas. Efectivamente, se establece una ligazón entre los aportes de los trabajadores (socios de las cooperativas), el ahorro popular y el trabajo de las cooperativas, transformando estos recursos financieros en riqueza productiva generadora de cambio, en un creciente bienestar social y en expresión concreta de solidaridad comunitaria⁴⁸.

Caja Laboral Popular, punto central de asociación de las cooperativas que en cierta forma delimita lo que es el movimiento cooperativo de Mondragón con respecto a otras cooperativas del país vasco, está organizada en base a tres secciones, para otorgar apoyo a las cooperativas. La sección económica o financiera está a cargo de asuntos de ahorro, crédito y la administración general⁴⁹. El fi-

nanciamiento de Caja Laboral Popular proviene fundamentalmente de las siguientes fuentes: el aporte de los socios individuales (trabajadores de C.L.P.) y de socios colectivos (cooperativas), el ahorro de personas y los préstamos y créditos que reciba.

La sección empresarial o de asesoría a empresas se crea como tal sólo alrededor de 1968, y consiste en un cuerpo de experimentados profesionales que otorga asesoría técnica a todas las cooperativas que lo soliciten⁵⁰. Esta sección, que cuenta con una subsección equivalente a cada departamento de una cooperativa (personal, finanzas, producción, etc.) para fines de asesoría tiene, además, un departamento de ingeniería y desarrollo que asesora en la formación de nuevas cooperativas y la coordinación del desarrollo de las ya existentes, y un departamento de estudios, que entrega información nacional y sectorial en forma de análisis coyuntural, planes de gobierno, proyecciones a futuro, etc., que sea relevante a cada una de las empresas.

C.L.P. ha sido una institución clave para el desarrollo del movimiento cooperativo. Su crecimiento ha sido vertiginoso y hoy representa una institución sólida y ya afianzada. C.L.P. es una cooperativa de segundo grado, una cooperativa en que los principales usuarios de sus servicios bancarios son las cooperativas asociadas. Es por esta razón que los resultados de C.L.P. dependen del éxito o fracaso de las cooperativas de producción, las cuales, a su vez, necesitan de C.L.P. Hay una relación muy íntima de interdependencia; sin embargo, las cooperativas de producción son totalmente autónomas en su funcionamiento. C.L.P. sólo tiene derecho a exigir la posibilidad de un control contable en cualquier momento; en las demás materias la empresa cooperativa es libre de tomar las decisiones que democráticamente adopte; sin embargo, ésta está siempre lista a ofrecer asesoría en cualquier materia en que las empresas tengan problemas. Esta institución, que en el contexto capitalista tradicional podría servir como palanca de control y dominación sobre los usuarios de sus servicios, como normalmente sucede con el capital financiero, es por definición una institución democrática en el contexto cooperativo en que se desenvuelve.

⁵⁰ La mayor parte de los departamentos de la Sección Empresarial otorgan ayuda gratuita.

⁴⁸ F. Aldabaldetrecu et Grey, op. cit., p. 32.

⁴⁹ Constituye el punto central de C.L.P., ya que la Sección Social en lo que a Previsión Social se refiere, es ya una unidad jurídicamente autónoma (aunque se trabaja en estrecha coordinación) y, por otra parte, se plantea que la sección empresarial deberá adoptar autonomía de funcionamiento en algún futuro.

Sus principios de funcionamiento y su organización interna evitan en cierta forma que se adopten tendencias de dominación sobre las cooperativas individuales. Su esquema de organización es similar al de las cooperativas industriales antes analizado. Cuenta con dos tipos de socios, los socios individuales, que se desempeñan como trabajadores en C.L.P. y los socios colectivos, que son las cooperativas asociadas. En la Asamblea General, órgano máximo de poder, los socios individuales están representados por sí mismos y cada uno tiene derecho a un voto; los socios colectivos tienen una representación que es nombrada por la Junta Rectora respectiva, y que consta de un representante por cooperativa y por cada veinte asociados cuando se trata de cooperativas de producción o de servicios y de uno cada doscientos asociados cuando se trata de cooperativas de consumo.

Sólo para la elección de los miembros de la Junta Rectora se hace diferencia entre socios individuales y colectivos. Efectivamente, cada conjunto tiene derecho a elegir cuatro miembros de la Junta Rectora y estos ocho elegidos nombran a su vez a cuatro más. Los cargos de la Junta Rectora se generan por decisión de los miembros electos a este cuerpo directivo.

Con la acción de colaboración de la Sección Empresarial con las cooperativas se han ido creando ciertas normas de funcionamiento más homogéneo entre las cooperativas en lo que se refiere a problemas económicos, financieros, industriales y sociales, lo cual ha facilitado la creación de ciertas normas mínimas en lo económico y lo social para la asociación de nuevas cooperativas a C.L.P. De la experiencia lograda se plantea como requisito para ingresar como socio colectivo a C.L.P. el cumplimiento más o menos riguroso de todo lo señalado anteriormente en lo que se refiere a estructura interna y régimen económico, poniendo énfasis en la rentabilidad de la empresa y su orientación al crecimiento a futuro⁵¹, tanto como el respeto a la autoridad y la estructura jerárquica de la empresa.

Esta forma de proceder ha hecho que se tienda a un comportamiento más o menos ho-

mogéneo en aspectos de organización interna, económicos y sociales entre las 57 cooperativas asociadas. Es precisamente esta uniformidad de criterios y su contenido lo que le da una gran fuerza al movimiento cooperativo.

“Caja Laboral Popular convoca y mancomuna a los hombres y pueblos para actuar con una tensión humana y social tendiente hacia planos de bienestar humanizante y por ello labora por una profunda y amplia movilización de fuerzas y resortes, generadoras de un nuevo tipo de orden social y una convivencia humana sin opresiones y rica en contenido.

“Es por todo ello por lo que hace suyo el programa y el método recomendados por el filósofo chino, calificados y garantizados como humanizantes por la experiencia humana:

*“Crear y no poseer,
Actuar y no ganar,
Prosperar y no dominar”*⁵².

ULARCO expresión de solidaridad intercooperativa

ULARCO es una asociación entre cinco cooperativas del movimiento, localizadas en Mondragón: Ulgor (electrodomésticos), Ederlan (fundición), Arrasate (máquinas, herramientas), Copreci (piezas y componentes mecánicos y electrónicos para electrodomésticos) y Fagor Electrotécnica (semiconductores, rectificadores y componentes de TV). Estas empresas han surgido como departamentos hoy autónomos de Ulgor o se han creado para abastecerla de productos intermedios. Forman el núcleo de actividad más importante del movimiento, con ventas anuales (1972) de 6.128 millones de pesetas y 5.398 socios.

Este complejo cooperativo no es una cooperativa de segundo grado, ni tampoco una fusión de empresas; es sólo un compromiso recíproco entre estas cinco cooperativas, basado en un régimen de solidaridad comunitaria que tiene por objeto “promover la conjunción óptima y dinámica de las exigencias de unas auténticas comunidades de trabajo y los presupuestos de la empresa moderna con el ade-

⁵¹ A las cooperativas industriales del pueblo de Durango, vecino a Mondragón, no les ha sido aceptada su solicitud de ingreso, debido a que no cumplen con los requisitos de no repartición del excedente.

⁵² C.L.P., Memoria 1968.

cuado despliegue técnico, financiero y mercantil”⁵³. Esto se efectúa sobre la base de una afinidad ideológica en el aspecto social y en una complementariedad o convergencia en lo económico. “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 conyuntural, 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”⁵⁴.

ULARCO es una realidad que dio sus primeros pasos en 1964. Su estructura jerárquica es similar a la de las cooperativas, es decir, cuenta con una Junta General⁵⁵, Consejo General (o Junta Rectora) y una Dirección General (o Gerencia). Este último organismo, de carácter colegiado (1964-1969) operó como órgano asesor desde su fundación hasta 1969. Hoy presenta carácter unipersonal y tiene mando ejecutivo sobre las gerencias de las cooperativas asociadas.

ULARCO otorga una dirección de conjunto y también centraliza algunas actividades. Uno de los aspectos claves es el que realiza la Dirección de Asuntos Financieros. A través de ésta se centralizan todos los aspectos financieros: la gestión y obtención de créditos, las relaciones con los bancos, se centralizan las carteras de efectos y se equilibran los manejos de caja, etc.

En un segundo plano y sobre la base de los planes anuales de gestión de las cooperativas, que contienen un desglose mensual en áreas tales como programas de producción y ventas, resultados, inversiones, personal, etc., se elabora un plan anual para ULARCO. Pero como las cooperativas están más preocupadas de lo inmediato, ULARCO elabora, además, planes quinquenales, los cuales, a su vez, sirven de orientación a los planes anuales de las cooperativas asociadas. Además, a este nivel se

recopila material y se hacen investigaciones acerca de temas económicos de interés para las cooperativas y para el grupo. Es decir, desde este centro se coordina la gestión anual y el desarrollo de las cooperativas.

Por otra parte, en todos los asuntos laborales se ha establecido uniformidad de criterios; la jornada y los anticipos son los mismos y éstos sirven en general como pauta para las demás cooperativas afiliadas a la C.L.P. En lo que se refiere a reclutamiento y formación cooperativa de los nuevos socios, existe un servicio centralizado a nivel de ULARCO.

Existe respecto al régimen laboral una cláusula especialmente interesante que establece que cada cooperativa debe colocar a disposición de ULARCO un 25% de su personal, el cual puede ser transferido⁵⁶ de una cooperativa a otra. Esta forma de proceder implica múltiples ventajas, como, por ejemplo, en tiempos de escasez de mano de obra, como es el caso de hoy, se pueden transferir socios a la empresa donde esta necesidad sea más urgente y, por el contrario, en períodos de baja, y dada la diversificación en la producción que estas empresas han alcanzado haciéndose cada vez más independientes de la línea de productos de Ulgor, no todas se ven afectadas en igual forma y de esta manera se puede transferir personal a aquellas con menos problemas de recesión. Estas políticas han sido puestas en práctica con óptimos resultados⁵⁷.

ULARCO opera con personal asociado a las cooperativas de base (60 personas) y tiene un patrimonio de aproximadamente seis millones de pesetas. También ha habido transferencias intercooperativas de patrimonio; sin embargo, éstas son de montos mínimos y revisiten un carácter simbólico. El financiamiento de las actividades de ULARCO también es compartido entre las cinco cooperativas asociadas⁵⁸.

Sin embargo, en lo que se refiere al régimen económico, la expresión más interesante, en términos de solidaridad intercooperativa, se

⁵³ Al ser transferido un socio en forma permanente, también se transfieren sus aportes.

⁵⁷ En estos aspectos existe una ventaja adicional, cual es la posibilidad de rotar el personal por razones de medicina preventiva.

⁵⁸ Ulgor aporta 65% y las demás entre 5% y 15% cada una.

⁵³ ULARCO, Reglamento, Art. 2.

⁵⁴ J. M. Arizmendi, en J. M. Ríza, Op. cit., p. 201.

⁵⁵ La Junta General está compuesta por los miembros de las Juntas Rectoras y Gerencias de las Cooperativas.

encuentra en la distribución de los excedentes o remanentes líquidos. Su distribución se hace sobre la base de los criterios enunciados anteriormente; sin embargo, no ya a nivel de cada cooperativa, sino que a nivel global, a nivel de ULARCO. Al final de cada ejercicio se forma un "fondo de solidaridad de remanente" con los remanentes líquidos de todas las cooperativas asociadas y luego se procede a su distribución entre los fondos comunitarios e individuales, en este último caso, entre los 5.398 socios de las cinco cooperativas. Los retornos individuales son asignados a cada socio y entregados a la cooperativa a la cual éste está afiliado. Lo mismo sucede con los fondos de reservas. El fondo de obras sociales es administrado en forma común⁵⁹.

Una vez más vemos en este caso cómo el afán de superación de un grupo de hombres con una profunda convicción social comunitaria va abriendo camino hacia nuevas formas de asociación cooperativa. No son recetas ni dogmatismo aplicado mecánicamente. Es la búsqueda constante hacia nuevas formas capaces de salvar los obstáculos encontrados en el camino. Es una mentalidad pragmática y con visión a futuro que abre camino. "Las ideas que no se convierten en realidad no nos sirven, como tampoco convencen los ideales que no se traducen en vida"⁶⁰. Es esta actitud la que se refleja nítidamente en la creación de instituciones como ULARCO y otras que veremos más adelante.

Previsión social en Mondragón: Lagun-Aro

El movimiento cooperativo de Mondragón cuenta con un sistema propio de seguridad social. Dicho sistema nace respondiendo a la necesidad de crear un régimen previsional adecuado a las necesidades de las cooperativas. Al nacer las primeras cooperativas industriales, junto con la necesidad de contar con un sistema financiero propio, los socios se ven ante el problema de que no pueden acogerse al régimen previsional al cual habían estado afiliados muchos de ellos como asalariados en las empresas capitalistas, pues ahora se desempeñan como trabajadores por cuenta propia.

⁵⁹ Este fondo ha alcanzado a casi 30 millones de pesetas en 1972.

⁶⁰ Escuela Profesional Politécnica de Mondragón, Memoria 1972.

El primer sistema previsional nace como una sección de Caja Laboral Popular.

El sistema planteado en un comienzo se modifica paulatinamente superando una serie de problemas hasta llegar a transformarse en una entidad autónoma: Lagun-Aro Mutual de Previsión Social.

Lagun-Aro es una institución a la cual están asociadas casi exclusivamente las cooperativas de Mondragón. Para poder afiliarse la decisión debe ser adoptada por toda una comunidad de trabajo cooperativo, es decir, no se trata de opciones individuales sino que de las cooperativas. Ahora bien, no basta sólo con ser una cooperativa y haber adoptado una decisión de conjunto. Los estatutos y el reglamento de régimen interior pertinentes deben ceñirse a ciertas pautas mínimas establecidas, similares a las requeridas para la afiliación a Caja Laboral Popular pero más abiertas⁶¹.

Las prestaciones que están contempladas son esencialmente de dos tipos según su forma de financiamiento: a) las de reparto simple, que incluye auxilio familiar, asistencia sanitaria, incapacidad laboral transitoria y suplemento de mejora voluntaria, invalidez, auxilio por defunción y dote matrimonial, y b) las de capitalización, que contempla jubilación, viudez y orfandad.

El financiamiento de las primeras se hace de forma que el monto total de las cotizaciones o cuotas a recaudar cubra la suma total de gastos previstos. Sin embargo, "para lograr el mantenimiento del grado de responsabilidad exigido a cada socio", se han establecido "correctores económicos" a nivel de comunidades mutualistas⁶². Dicho corrector económico implica que cada comunidad de base deberá en principio limitarse al importe consumible (previsto por beneficiario) que le corresponda según el número de mutualistas. En caso de que una comunidad sobrepase este límite en más de un 10%, debe cubrir el exceso sobre el límite. En caso contrario, es

⁶¹ Lagun-Aro cuenta hoy con algo más de 11 mil mutualistas.

⁶² Agrupaciones de cooperativas que tengan un insuficiente número de socios, con otras afines o complementarias que simplemente tengan proximidad geográfica, en comunidades que tengan un mínimo de 200 y un máximo de 1.000 mutualistas. El corrector económico se aplica solamente en los ítem de asistencia sanitaria e incapacidad laboral transitoria.

decir, que no alcance la diferencia entre el gasto realizado y el importe previsto se extornerà a los mutualistas de la comunidad.

En lo que se refiere a las prestaciones de capitalización sólo se cotiza sobre una base de pensiones que corresponde a un 80% del anticipo de consumo del "índice base uno"⁶³. Sin embargo, los mutualistas de Lagun-Aro se ven obligados por ley a hacer imposiciones de capitalización en la Mutualidad de Autónomos, institución estatal bastante menos eficiente que Lagun-Aro, por lo que sólo se impone sobre la base mínima de 4.500 pesetas mensuales.

Lo notable del sistema es que las prestaciones son iguales para todos los mutualistas cualquiera que sea el anticipo de consumo. Más aún, excepto en el caso de mejora voluntaria de incapacidad laboral transitoria, no existe la posibilidad de que los mutualistas voluntariamente, ya sea como grupo o en términos individuales, puedan entrar en regímenes de excepción en aquellos casos que perciben anticipos mayores al determinado por el índice base uno. Si bien esta situación ha sido alcanzada por algunos sistemas previsionales en lo que se refiere a prestaciones de reparto simple, es mucho menos frecuente encontrar esta homogeneidad en lo referente a las prestaciones de capitalización. Esta situación podría explicarse por el hecho de que Lagun-Aro ha sido creada y sirve casi exclusivamente a un grupo de trabajadores con alto espíritu de solidaridad y, también, debido a este espíritu, por las mínimas diferencias de anticipo que existen.

Aparentemente, una cuota de 3.445 pesetas mensuales por conceptos previsionales, que es igual para todos los mutualistas, puede parecer gravosa cuando el anticipo total mensual "índice base uno" es sólo de 11.004 pesetas mensuales, es decir, cuando implica un descuento de un 30%. Sin embargo, esta apreciación depende de la posición que se adopte frente al problema. En Mondragón no se considera que sea gravoso pues se trata de un excelente servicio que, por lo demás, es función de lo que los mutualistas estén dispues-

tos a aportar. Se plantea en forma clara que Lagun-Aro será lo que los socios deseen que sea con sus aportes: "tendremos lo que nosotros podamos tener, en función de lo que destinamos al objeto, pues el debe ser quedar siempre condicionado por el puede ser de la realidad del planteamiento económico que, a fin de cuentas, impondrá su ley".

Dada esta concepción del problema nacen interesantes ideas a futuro, cuya realización dependerá del nivel de conciencia alcanzado y de lo que se esté dispuesto a financiar. Entre otras, surgen ideas tales como la creación de guarderías infantiles, residencias de ancianos, un "dispensario laboral", asignaciones especiales para la educación de los hijos, etc.

Finalmente, es importante señalar que Lagun-Aro ha constituido una importante fuente de ahorros para respaldar el dinámico desarrollo de las cooperativas industriales. Hasta mediados de 1973 se habían acumulado alrededor de 340 millones de pesetas, las que han sido depositadas en Caja Laboral. Lo anterior cuenta con la gran ventaja no sólo en el sentido de asegurar un buen uso de los recursos acumulados, sino que también, la certeza de que éstos permanecen en la zona y apoyan al desarrollo de una causa.

Las cooperativas de consumo

Las cooperativas de consumo forman parte del movimiento cooperativo desde los inicios de la C.L.P. Sin embargo, al no calzar claramente dentro del nuevo esquema de democracia industrial, jugaron siempre un rol secundario. El rápido crecimiento del movimiento cooperativo en lo industrial y la visión a futuro de sus dirigentes llevó a un replanteo de lo que debía ser el cooperativismo de consumo. Bajo una visión más amplia se comprende que en el afán de realizar un desarrollo comunitario a nivel regional, el sector del consumo es un aspecto más del mismo que no puede ser ignorado ni excluido.

Por otra parte, era necesario superar el "minifundismo democrático" y el "criterio de tienda" con que operaban las pequeñas cooperativas⁶⁴, para imprimirles un carácter re-

⁶³ El anticipo total se compone del anticipo de consumo y la cuota de previsión social que se descuenta por planilla. Lo anterior significa una base de cotización de 6.200 pesetas mensuales.

⁶⁴ En un estudio previo a Eroski confeccionado por la C.L.P., "Hacia un nuevo cooperativismo de consumo", se plantea: "nuestro movimiento cooperativo de consumo es in-

gional y empresarializar su dirección abriendo así mayores perspectivas en su potencial de funcionamiento y crecimiento a futuro. La inquietud por un desarrollo permanente y la visión a futuro se manifiestan una vez más en este caso. No es por casualidad que los mondragoneses han hecho suyo el planteamiento de Guide: "El signo de la vitalidad no está en perdurar sino en renovarse".

Eroski se crea en 1969 como producto de la fusión de ocho cooperativas de base que agrupaban 10.000 socios consumidores y 120 trabajadores, con un volumen de ventas anuales de 160 millones de pesetas. Eroski ha sido creada sobre la base de dos principios cooperativos considerados como fundamentales: el principio de decisión democrática de sus asociados y la acumulación de los excedentes, es decir, la formación de un capital social cuyo único acreedor sea la comunidad.

Un aspecto interesante de esta cooperativa se plantea justamente en la forma de aplicar estos principios. Se reconoce que en Eroski existen dos comunidades claramente diferenciables: la de los socios consumidores y la de los socios trabajadores. A diferencia de los esquemas tradicionales en este tipo de cooperativas se reconoce el derecho a participación tanto en el gobierno como en los excedentes por parte de los socios trabajadores⁶⁵. La distribución del remanente se hace en forma similar a las cooperativas industriales; sin embargo, sólo los socios trabajadores tienen derecho a participar⁶⁶.

Hoy, a pocos años de su creación, Eroski es una realidad plena de éxito. Para dar una dimensión de Eroski tanto en sus niveles de actividad como de su crecimiento se podrían mencionar algunas cifras indicadoras como el número de socios que pasa, de 9.456 a fines de 1969, a cerca de 26 mil a fines de 1972; un personal de 120 a 248 en el mismo período y ventas de algo más de 160 millones de pesetas en 1969 a 557 millones de pesetas en 1972.

significante y actúa con criterio de tienda y no de empresa" (p. 38).

⁶⁵ Los socios trabajadores tienen derecho a elegir 2 miembros de la Junta Rectora.

⁶⁶ Dicha participación no puede exceder a un 30% de los ingresos devengados o a un 40% de los resultados.

Cooperativas agrícolas del movimiento de Mondragón

La cooperación en el sector agrícola asociada al movimiento de Mondragón nace en 1960 en forma casi simultánea a las cooperativas industriales. Hoy existen 4 cooperativas en este sector: CAVA, MIVA y San Isidro en la provincia de Vizcaya y LANA en Guipúzcoa. Las tres primeras tienen poca significación, ya que se trata de grupos de pequeños propietarios agrupados en torno a servicios; por su parte, LANA ha tenido un desarrollo un poco más interesante y, por lo tanto, sólo nos referiremos brevemente a ésta.

El trabajo de LANA se centra sobre 2 productos: leche y madera, para cuyo procesamiento se cuenta con una central lechera y un aserradero que son operados por cerca de 50 "socios transformadores" y cuyo abastecimiento depende de alrededor de 260 "socios productores".

La incorporación de este sector al movimiento de Mondragón, a pesar de su escasa significación a nivel de la región vasca, obedece al deseo de ir ampliando la base social en forma permanente y de abarcar diferentes esferas de actividad. Se ha comenzado por una etapa del proceso productivo donde el sistema minifundista hacía crisis, y era potencialmente rentable. Por otra parte, las formas de organización adoptadas en torno a la transformación y elaboración de estos productos no requerían de un cambio de valores tradicionales de los socios, al menos en una etapa inicial.

La organización de la producción en la rama forestal no presenta particularidades tan sobresalientes como en el sector ganadero, en el cual se ha desarrollado, con el respaldo de C.L.P., una serie de instituciones de apoyo a la producción. Entre otros, sería importante mencionar la organización de importantes servicios pecuarios como, por ejemplo: a) una mutual aseguradora de ganado; b) un servicio veterinario (ambos autofinanciados por los socios), y c) la elaboración, junto con organismos del Estado, de campañas de erradicación de plagas y saneamiento. Por otra parte, C.L.P. financia el funcionamiento de un servicio técnico de asesoría en la producción y de integración de tierras para su explotación común. En tercer lugar, también

se ha organizado una central de compras y abastecimiento de insumos.

Lo interesante de esta cooperativa es que en ella confluyen los intereses de tres grupos diferentes: los socios productores de leche, los forestales y los socios elaboradores que trabajan en el aserradero y la planta lechera. A pesar de que existen intereses contrapuestos se han diseñado normas de funcionamiento en el plano económico y de gestión que han permitido un funcionamiento armónico de la cooperativa. Esta empresa que ha logrado un cierto grado de afianzamiento en lo económico, tiene la importante tarea de buscar una superación permanente de la madurez social de sus afiliados.

El trabajo en esta línea de avance se ha centrado en tres frentes: a) se plantea la búsqueda de nuevas alternativas y la concientización de los dirigentes de LANA, en forma lenta y mesurada, en torno a una mayor comunitarización en propiedad; b) se ha motivado a los pequeños productores individuales para que en base a pequeños grupos (4, 8 o más) exploten sus tierras en forma común, como una sola unidad; c) por último, se plantea la adquisición de tierras por parte de la cooperativa, es decir, que a medida que por diferentes circunstancias los minifundistas asociados pongan en venta sus propiedades, las cooperativas las adquieran y las explotan en forma comunitaria. Se trata de un proceso lento que no fuerza las cosas pero que se presenta como una alternativa real dadas las mejores oportunidades de trabajo industrial (especialmente en esta región) y el inevitable flujo de las generaciones jóvenes en busca de mejores alternativas.

En el caso de esta cooperativa agrícola, el éxito no se puede comparar con lo alcanzado en otros sectores. Sin embargo, se ha logrado afianzar definitivamente el funcionamiento de LANA a partir de 1970. "... el objetivo de LANA no está en obtener unas reducidas y dispersas ventajas económicas para el socio, sino en generar y acumular unas reservas importantes y suficientes para sedimentar una potente entidad que pueda solucionar los problemas del sector agrícola". Este objetivo se ha logrado y no sólo en el afianzamiento de una empresa económica, sino que también en el cambio paulatino de la mentalidad de los socios.

A todo lo anterior, habría que mencionar la existencia de otras experiencias interesantes que presentan ciertas características innovadoras. Por ejemplo, la cooperativa Liga de Educación y Cultura, sus características de complejo educacional y la forma cómo se ha integrado a las fuerzas vivas de la comunidad. En esta misma línea está también ALECCOOP (Actividad Laboral Escolar Cooperativa), empresa cooperativa donde trabajan fundamentalmente los alumnos de la escuela.

En otra línea está, por ejemplo, Auzo-Lagun, cooperativa recientemente formada, especialmente orientada a otorgar oportunidades de trabajo a la mujer casada y que abre nuevas oportunidades dada la tradicional segregación que éstas han sufrido en las alternativas de empleo. Además, también hubiera sido interesante detallar el funcionamiento de una cooperativa de transportes, de una empresa constructora, etc. En fin, éstas y otras cooperativas han ido ampliando y diversificando la gama de actividades y la base social del Movimiento de Mondragón. Todas estas cooperativas, que presentan características de viabilidad económica, han ido afianzando el conjunto del movimiento y demostrando la amplia gama de posibilidades que se presenta a ellas para el futuro.

IV. LOGROS ALCANZADOS Y EXPRESIÓN REGIONAL DEL MOVIMIENTO

Como ya se mencionó, este movimiento cooperativo tuvo sus orígenes en la fundación de una modesta escuela de enseñanza profesional en el pueblo de Mondragón en 1943. El pueblo contaba en aquella época con una población cercana a los 9.000 habitantes. El punto de partida de las cooperativas industriales se sitúa también en Mondragón en 1956, año en que se crea la cooperativa Ulgor con apenas 23 socios y un volumen inicial de ventas de 12 millones de pesetas.

Esta cooperativa se expande rápidamente. En 1960 se crea Caja Laboral Popular con sus secciones económica y social (posteriormente Lagun-Aro), pilar del movimiento y punto de encuentro de las cooperativas que se van enmarcando bajo ciertas pautas de comportamiento común. La rápida expansión del movimiento a través de la ampliación de las ya existentes y la creación de nuevas empresas

cooperativas refuerza el carácter industrial de la zona y con esto también la corriente migratoria de otras provincias españolas hacia el país vasco. En el período 1956-1972 el empleo otorgado por las cooperativas pasa de 23 socios a una cifra algo superior a los 10.200; y las ventas crecen de un nivel inicial de 12 millones a una cifra de 10.281 millones de pesetas.

Pues bien, una cantidad superior al 50% del empleo generado se localiza en el pueblo de Mondragón. Esta fuerte expansión en el empleo del sector industrial ha provocado un crecimiento muy rápido en la población de Mondragón. Efectivamente, la población de este pueblo pasa de cerca de 14.000 habitantes en 1960 a unos 20.000 en 1967 y a una cifra cercana a los 27.000 en 1972, año en que un porcentaje algo inferior al 50% de la población activa está compuesta por inmigrantes. El resto de la actividad laboral generada por el movimiento cooperativo se localiza fundamentalmente en diferentes puntos de las provincias de Guipúzcoa y Vizcaya, habiendo también algunas en la zona norte de Alava y Navarra, las cuales también forman parte del país vasco. El área de influencia del Movimiento cooperativo de Mondragón podría, entonces, enmarcarse entre los puntos de ubicación dados por las ciudades de Bilbao, Vitoria y San Sebastián. El punto central, el pueblo de Mondragón, está situado en forma bastante central en la superficie del área triangular formada por las tres ciudades antes mencionadas.

La racionalidad de esta estructura de localización se halla en términos generales en los factores que fueron enunciados al principio de este artículo. El hecho de que este importante movimiento cooperativo se circunscriba a la zona del país vasco se debe justamente a que en sus orígenes, en la búsqueda de alternativas, se seleccionara una estrategia acorde con una realidad política, social, cultural y económica concreta. Se trataba, en los inicios, de una solución a un problema de un pueblo específico, generalizable eventualmente a todo el país vasco. Mas hoy, existen otras razones que se han ido creando al desarrollarse. Hoy se trata de buscar el desarrollo de un pueblo que con los recursos generados por su propio trabajo ha creado estas nuevas alternativas. No se trata de un movimiento

exclusivista y en este sentido no se le han negado las alternativas de trabajo a los inmigrantes del resto de España. Sin embargo, parece razonable que se trate de superar en forma prioritaria los múltiples problemas que aún existen en el país vasco. En este sentido, ya se ha barajado la idea de que sería interesante y necesario expandir el movimiento de cooperativas de consumo a una escala que supere el ámbito regional⁶⁷.

La razón de la alta concentración de empresas, trabajo y producción en el pueblo mismo de Mondragón se debe a que allí se ubica la primera empresa y hoy la de mayor tamaño (Ulgor); a que allí nace el movimiento y en él se crean tanto el complejo educacional, Caja Laboral Popular y el sistema de previsión social, que constituyen los pilares de apoyo, los lugares centrales de unión del movimiento. A este respecto, habría que detallar la importancia de Ulgor, empresa que se expande rápidamente a través de la búsqueda permanente de nuevos productos y que a fines de 1972 contaba con 3.406 socios y unas ventas anuales de 4.572 millones de pesetas, lo cual, entre otras cosas, los ubica como los primeros productores de refrigeradores en España y entre los primeros en la producción de "línea blanca". Lo interesante es que en torno a esta empresa se fueron creando otras que la abastecían de insumos a partir de ampliaciones y eventual independización de departamentos, a través de asociación de departamentos con otras cooperativas o simplemente a través de la creación de nuevas cooperativas⁶⁸.

Por otra parte, la Escuela Profesional Politécnica con sus grados de oficialía y maestría industrial e ingeniería técnica ha alcanzado una matrícula que supera a los 1.100 alumnos, a los cuales habría que agregar otro tanto por concepto de educación de adultos. El desarrollo de este centro educacional ha significado la creación de un Centro de Investigaciones y Desarrollo como también de una cooperativa laboral estudiantil (ALECOOP) con más de 250 socios.

67 Además existe una empresa distribuidora que está siendo transformada en cooperativa; esta empresa, que cubre todo el sur de España, distribuye los productos de Ulgor.

68 El conjunto de estas cooperativas en torno a Ulgor forma el complejo cooperativo ULARCO.

En tercer lugar, la expansión acelerada de C.L.P. y Lagun-Aro han significado la creación de nuevos empleos, los cuales se han localizado sólo parcialmente en el pueblo de Mondragón.

Por último, la incidencia que tienen las cooperativas sobre el empleo total en el pueblo y las marcadas características cualitativas de los socios de éstas, han condicionado un ambiente propicio para el nacimiento de otras tantas como LANA (cooperativa agropecuaria y forestal), Auzo-Lagun (cooperativa de servicios integrada esencialmente por mujeres casadas), Amat, etc.

En lo que se refiere a la localización del resto de las cooperativas, la mayoría (32) están en la provincia de Guipúzcoa, 12 en Vizcaya, 3 en Alava y 1 en Navarra. Considerando que todas éstas se hallan dentro del ámbito del país vasco podría decirse que la localización se hace en base a la ubicación geográfica de los grupos laborales que forman las cooperativas. Esto se debe, por una parte, a que muchas de las cooperativas asociadas al movimiento de Mondragón son cooperativas ya existentes que han adoptado su comportamiento a aquel dictado por las normas que fueran explicadas previamente en otra sección de este trabajo y por sociedades anónimas que ya sea por quiebra u otras razones se han transformado en cooperativas, casos en los cuales se hace difícil modificar la ubicación. Por otra parte, en lo que se refiere a cooperativas creadas por el mismo movimiento, tenemos el caso ya explicado de aquellas que están en Mondragón y en las restantes, es decir, en aquellas que han surgido con el empuje de grupos locales de base⁶⁹ se ha respetado la ubicación de la comunidad interesada, más aún cuando los grupos promotores de base plantean los requerimientos de formar una empresa cooperativa con fines primordialmente orientados al desarrollo de su microrregión.

El problema consiste, entonces, en que al determinar la localización de las nuevas coo-

 69 Respecto a este punto cabría aclarar que C.L.P. no toma la iniciativa en la formación de comunidades de base interesadas en formar cooperativas, sino que más bien tiene una actitud pasiva al respecto, aceptando sí y dando una gran receptividad a los grupos promotores que se acercan a C.L.P.

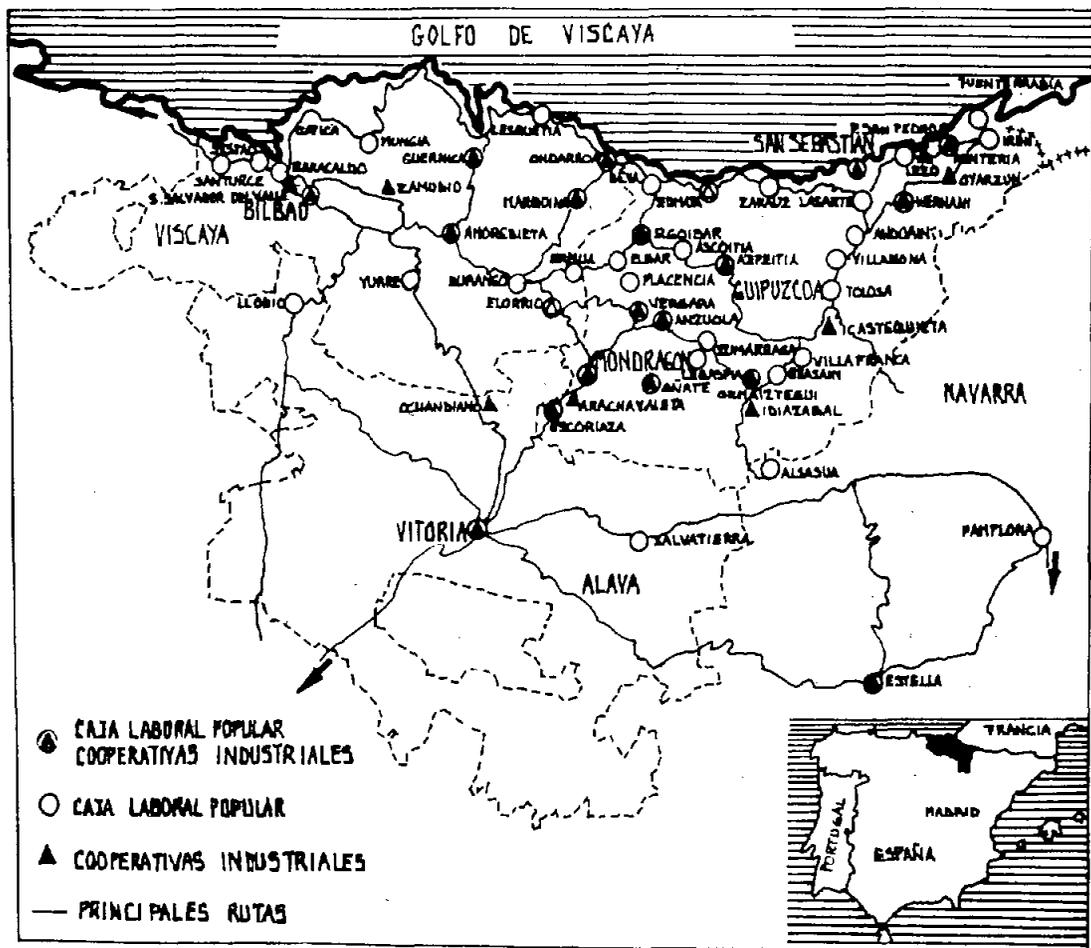
perativas hay que considerar, además de otros factores, la ubicación geográfica de los grupos promotores. Por otra parte, dado el papel que ha asumido C.L.P., son estos promotores, que recogen la inquietud de las comunidades de base, los que determinan el ritmo de expansión en la creación de nuevas cooperativas, sin considerar por supuesto la expansión de las ya existentes. Es lamentable constatar que se detecta, en general, una falta de iniciativa para la creación de nuevas empresas⁷⁰.

Sin embargo, dado el volumen alcanzado por el movimiento y su rápido ritmo de expansión, y considerando la escasa disponibilidad de tierras aptas para la urbanización y los problemas de todo índole que se generan, en lugares como Mondragón, producto del rápido crecimiento urbano y las altas tasas de inmigración, C.L.P. se ha empeñado en la creación y diseño de una política multilocalional.

Para dar solución a estos problemas, la División Empresarial de C.L.P. ha creado una sección de urbanismo que está encargada de la planificación de futuros polígonos industriales, la elaboración de proyectos de urbanización y de infraestructura y servicios. Además, esta sección asesora en la adquisición de terrenos, actividad comercial con miras a futuro, que C.L.P. viene desarrollando desde hace bastantes años. En este sentido, si bien se consideran los problemas más arriba mencionados y criterios "tradicionales" de optimización para la localización de empresas, también constituye una variable importante la expansión del desarrollo industrial cooperativo hacia nuevas zonas del país vasco, teniendo siempre presentes las modalidades de creación de nuevas empresas industriales antes mencionadas.

El movimiento Mondragón ha tenido, sin duda, un fuerte impacto en lo económico, en lo social y en lo cultural sobre la región del país vasco. Para visualizar mejor el fenómeno se ha incluido el mapa que se presenta a continuación:

 70 "Trabajo y Unión" N° 138, marzo 1972, Mondragón, España.



COOPERATIVAS DE MONDRAGON EN EL PAIS VASCO

En lo económico lo más impactante es, sin duda, el crecimiento en la producción medido por las ventas totales. Si se toma el período 1960-72, la tasa acumulativa anual de crecimiento de ventas alcanza un 42,2%. Esta cifra está algo abultada dado los bajos niveles de los años iniciales. Sin embargo, la tasa acumulativa anual de 23,5% que se logra entre 1966-1972, que es levemente superior a la de valor agregado, está aún muy por encima de la tasa de crecimiento de la industria guipuzcoana y de España. Esto ha significado que hoy la producción de las empresas asociadas a C.L.P. representa alrededor de un 10% del producto industrial de Guipúzcoa⁷¹.

⁷¹ Esta comparación no es del todo válida ya que hay ciertas empresas localizadas fuera de Guipúzcoa y no todas

La incorporación de nuevos socios también lleva un ritmo impresionante, alcanzándose un 29% acumulativo anual desde 1960-1972, y 15,6% entre 1966 y 1972. A estas cifras habría que anotar algo similar al caso anterior. Lo notable es que con un ritmo de productividad creciente se van engrosando las filas de aquellos que comparten de hecho la actividad la-

están en el sector industrial. Sin embargo, constituye un importante punto de referencia si se considera que la región vasca está entre los tres mayores polos de desarrollo industrial junto con la zona de Madrid y Barcelona. Sin embargo, es importante constatar el hecho de que mientras el Índice General de Producción Industrial español y el índice de la producción de la industria manufacturera reflejan un crecimiento acumulativo anual de 9,5% y 10,4%, respectivamente, en el período 66-70, el índice de ventas de las cooperativas de Mondragón es más del doble en el período 1966-72.

boral autogestionada bajo un sistema cooperativo ⁷².

Una razón adicional a las ya mencionadas para explicar el éxito de las cooperativas en cuestión es la excelente capacidad ejecutiva de los dirigentes de empresa. Se trata de personas con verdaderas aptitudes empresariales, que han sabido canalizar y dirigir el esfuerzo comunitario y disciplinado de las comunidades laborales. Es en este sentido, que una de las preocupaciones más importantes se ha centrado en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, tanto como en la adquisición de licencias para la fabricación de nuevos productos. Este esfuerzo se ha visto coronado por el éxito tanto en el mercado nacional como en el internacional. Las cooperativas de Mondragón alcanzan relieve nacional si se considera que al año 1971, las exportaciones de las cooperativas de Mondragón alcanzaron 0.51% de las exportaciones totales de España y 0.83% de las exportaciones de "bienes fabricados". A esto debe agregarse que mientras las exportaciones españolas totales y de bienes fabricados crecen a unas tasas de 22.2% y 29.2% acumulativo anual en el período 1966-1971, las de Mondragón han ido aumentando año a año y presentan una tasa acumulativa anual de 38.7%. Al respecto cabe mencionar que gracias a la alta calidad de los productos han logrado penetrar mercados en más de 40 países (tales como Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Alemania, Unión Soviética, etc.) en todos los continentes.

Relacionado con este crecimiento orgánico y coordinado resalta, también, la alta capacidad de ahorro de las empresas y el apoyo que la comunidad ha otorgado en este sentido. Caja Laboral Popular ha creado un importante vínculo con la comunidad a través de la captación de ahorro popular, y ésta ha respondido en forma generosa. C.L.P. a través de sus 54 oficinas y 4 puestos móviles localizados en todo el país vasco ha captado una cuota creciente de ahorro y ha logrado la implicación de un número cada vez mayor de ahorrantes. A fines de 1972, se había otorgado 126.929 libretas, cifra que ha tenido un crecimiento anual desde 1966, de 34.3%. Por su parte, el ahorro neto que ha venido cre-

ciendo a una tasa de 30.8% anual, en el mismo período llegó a una cifra de 1.489 millones de pesetas durante 1972. A lo anterior habría que agregar que además del público en general, otra importante fuente de ahorro, que ya fuera mencionada, la constituye la generación de remanentes de las empresas, los cuales, si bien son asignados parcialmente a cuentas individuales, permanecen en la empresa. En un estudio relativamente reciente del Banco de España se ha demostrado que la tasa de autofinanciamiento logrado en Mondragón era un poco superior al doble que la lograda por el promedio de la industria privada en España ⁷³.

Lo anterior no sólo implica un alto grado de independencia frente al financiamiento del sector privado, sino que también una importante demostración de solidaridad para con la comunidad circundante. Esto se plantea en el sentido de que una cooperativa que trabaja en beneficio exclusivo de sus miembros, que crea unos pocos privilegiados, que no crece y se renueva permanentemente es considerada como absolutamente antisocial. Por el contrario, una empresa comunitaria fiel a ciertos principios de solidaridad y justicia social debe buscar una ampliación permanente y, en este sentido, proyectarse hacia la comunidad.

Otra importante fuente de ahorro se genera en el sistema de previsión social que a través de sus servicios de prestaciones de capitalización ha aportado al afianzamiento y desarrollo de las empresas. Se han adoptado en este caso cuotas relativamente altas con el afán de otorgar un buen servicio y limitar las tendencias a aumentar el consumo, apoyando el ahorro. Las tasas de crecimiento alcanzadas en el ahorro total y los niveles absolutos logrados van colocando a C.L.P. en un lugar cada vez más importante entre las grandes instituciones de ahorro y crédito a nivel regional y nacional.

Pero no sólo ha habido un fuerte impacto en términos de la demanda de recursos financieros. También se ha generado una fuerte presión en el mercado laboral. Los egresados de la Escuela Profesional Politécnica ciertamente no alcanzan para cubrir los requerimientos de expansión de las cooperativas. Es-

⁷² Estas cifras adquieren aún mayor relevancia si se considera que la población activa en el sector fabril crece en el último período a una tasa inferior al 2.5% anual.

⁷³ Información citada en "London Observer Colour Supplement", 21 enero 1973, Londres, Inglaterra.

to ha significado un drenaje permanente de recursos humanos desde la empresa privada hacia las empresas cooperativas, con el consiguiente malestar por parte de algunos sectores. Con respecto a este problema debe mencionarse que en el movimiento mondragonés se respeta el funcionamiento del mercado y más aún la libertad de trabajo, no habiendo problema alguno en la coexistencia con la empresa capitalista.

El gran volumen de socios y la amplia extensión de las cooperativas en todo el país vasco ha condicionado un fuerte impacto en la fijación de remuneraciones en el mercado laboral regional. Como fuera aclarado anteriormente, el nivel de los anticipos para los cooperativistas se fija según el nivel de remuneración media de la zona. Sin embargo, dada la forma de cálculo se tiende a favorecer a aquellos que tienen un "índice" por debajo del promedio. De esta forma los anticipos de los socios que desempeñan labores que requieren un menor nivel de calificación profesional están por sobre los sueldos que paga la empresa capitalista; lo inverso sucede con aquellos de mayor calificación⁷⁴. Pues bien, dada la magnitud del empleo que absorben las cooperativas, la empresa capitalista ha tenido que empezar a considerar seriamente los ingresos recibidos por los cooperativistas como punto de referencia, todo lo cual no sólo ha implicado una cierta homogenización, sino que también un mejoramiento en los niveles de salario. Es decir, lo que en principio se planteara como una expresión de solidaridad para con los obreros de la región, autorrestrigiéndose los niveles de consumo, ha redundado en otros efectos positivos como se mencionara anteriormente.

Respecto a los niveles alcanzados sería importante mencionar que la percepción horaria alcanzó 6.50 pesetas en 1956, y que el anticipo de consumo horario estaba fijado durante 1972 en 41 pesetas, es decir, un incremento nominal de 630%⁷⁵. Todo lo cual indica un mejoramiento sustancial tanto para los cooperativistas como para la zona en general.

74 Al analizar los anticipos de consumo hay que tener siempre en cuenta la capitalización a título individual de una fracción del remanente.

75 Con respecto a esta cifra habría que acotar que el costo de la vida ha subido en un porcentaje algo inferior a 300% y que la jornada de trabajo se ha reducido en 20%, aproximadamente. Citado de "Trabajo y Unión" N° 138, op. cit.

Otra actividad cooperativa que ha tenido un fuerte impacto en la región es aquella orientada al consumo. La creación de Eroski, en 1969, vino a solucionar una serie de problemas de un número importante de pequeñas cooperativas de consumo. Ya en 1972, se había expandido de los 9 puntos originales de venta a más de 20 centros diferentes de consumo. El número de socios aumentó rápidamente hasta alcanzar un total de más de 26 mil en 1972. Por otra parte, las ventas más que se duplican superando los 500 millones en el mismo año.

El impacto inicial ha sido extraordinariamente fuerte en términos de los precios a los cuales se enfrentaba el consumidor. En un principio, y en menor grado hoy día, Eroski ha jugado un importante papel como institución reguladora de precios, especialmente en los centros de consumo más pequeños, lo cual ha acarreado problemas de supervivencia para muchos establecimientos que forman parte de las redes de comercialización tradicional.

Eroski es una cooperativa abierta a todos los consumidores; sin embargo, el número de asociados con que cuenta representa una fracción superior a un cuarto de las familias o unidades básicas de consumo en su área de influencia. El éxito alcanzado hasta hoy y la eficiencia empresarial abren un amplio camino a futuro para esta empresa. Los planes a 1977 indican la apertura de 18 nuevos centros de venta, ampliando el área de acción a nuevos puntos del país vasco. Lo interesante es que dadas las proyecciones se espera contar con casi 70 mil socios y un volumen de ventas superior a los dos mil millones de pesetas anuales, lo cual implicaría captar más de un 8% del consumo total de las áreas que se cubren.

Una actividad de esta naturaleza y de esta magnitud es de indudable beneficio para la comunidad, tanto en el aspecto económico como por el hecho de que se va implicando a un número creciente de ciudadanos en organizaciones con un claro efecto educativo que podría redundar en la formación de nuevas empresas de carácter comunitario.

En lo que se refiere al sector agropecuario, las cuatro cooperativas con alrededor de 1.500 socios representan una fracción realmente minúscula de la población de pequeños propietarios. Pero si bien la existencia de estas cua-

tro cooperativas no tiene prácticamente ningún impacto a nivel del país vasco en el presente, podría pensarse que esto no sea así a futuro. En esta rama de actividad se trata en lo fundamental de renovar la mentalidad de hombres que por generaciones han permanecido ligados a la tierra. Se trata de aglutinarlos para dar un volumen mínimo económico de funcionamiento, se trata de empresarializar, se trata de tecnificar y educar. Tal vez con el correr de los años y la penetración de nuevos valores y mayor educación pueda ofrecerse una alternativa viable al problema del minifundio, problema no resuelto en la mayor parte de los países del mundo.

De lo anterior se desprende que en lo netamente económico el movimiento cooperativo ha tenido un fuerte impacto en la generación de empleo, tanto en las cooperativas como en todas las empresas de apoyo a las cooperativas que se han creado. Es decir, se han abierto importantes posibilidades de inversión a la empresa tradicional, ampliando así el impacto en el empleo. Por otra parte, habría que considerar no sólo la generación de empleos directos en el sector industrial, sino que todos aquellos que se crean indirectamente como consecuencia de la mayor actividad industrial y los mayores ingresos generados. Esto último, es decir, el mayor nivel de ingresos, es especialmente importante si se considera que junto con esto se ha logrado una notable redistribución de la renta generada.

Por otra parte, la extensión de las actividades de C.L.P. y en menor grado de Eroski, sobre prácticamente la mayor parte de la región vasca ha significado la posibilidad de estimular el ahorro de un pueblo orientado a fines específicos y beneficiar a los consumidores a través de la organización comunitaria. En estas materias se ve claramente que ha habido un impacto sobre toda la región, a diferencia del desarrollo de las cooperativas productoras que se han ubicado según las demandas y la iniciativa que las comunidades locales mismas han tenido frente al problema del desarrollo. El punto central del movimiento es el caso mayor y más claro en este sentido. El despertar de un pueblo al desarrollo obedece a las inquietudes que en él fermentaron y se plasmaron en realidad.

En lo cultural y en lo social las cosas no son muy diferentes. En un movimiento de

autogestión como el que se describe no caben paternalismos de ninguna naturaleza y las mayores expresiones de desarrollo cultural y social se hallan justamente en los lugares donde la comunidad ha sido capaz de superar individualismos particularistas para emprender tareas a escala social.

El exponente más claro en este sentido está en el origen mismo del movimiento de Mondragón. Se trata de la unión de fuerzas de amplios sectores de la comunidad interesados en la superación de problemas y el desarrollo de un pueblo, de una región. Bajo la consigna de "socializar el saber para democratizar el poder" se levanta un importante centro educacional cuyos egresados a nivel de Oficialía y Maestría industrial representan alrededor de una cuarta parte de la promoción de Guipúzcoa. Sin embargo, el valor no debe hallarse aquí en las cifras, sino que en la renovación y formación de importantes contingentes de las nuevas generaciones. Y no sólo de los jóvenes, sino que también en el campo de la educación de adultos encontramos una interesante implementación de los conceptos de educación permanente.

Este centro educacional que absorbe una parte importante de los alumnos de educación profesional de la provincia ha tenido una influencia importantísima, ya que eventualmente y bajo un principio de complementación ha ido ampliando la matrícula en los niveles superiores de enseñanza, es decir, Maestría Industrial e Ingeniería Técnica⁷⁶. Su importancia no sólo reside en la apertura de mayores oportunidades de educación profesional de alto grado de excelencia, sino que en la formación de hombres con una mentalidad diferente. Se trata, entonces, de un semillero de hombres con vocación social y con un alto grado de calificación que anualmente se esparcen por la zona. En este sentido cabe aclarar que no se plantean exclusivismos de ninguna naturaleza y los jóvenes egresados pueden decidir libremente su futuro ya sea enrolándose en las cooperativas o en las empresas capitalistas de la región. Después de más de 20 años de funcionamiento son ya miles los hombres que han pasado por este centro educacional.

76 Para estos propósitos la Escuela Profesional cuenta con un pensionado estudiantil con capacidad de 300-350 alumnos.

Otra importante realización en el campo educacional, que aún hoy se encuentra en período de gestación, es la creación de una escuela normalista tendiente a abrir una nueva alternativa para aquellos con vocación pedagógica. La creación de este centro reviste especial importancia para toda la región si se considera que existe un déficit de profesores y que muchos de los que allí trabajan vienen de otras zonas de España y tienen un cierto grado de rotación. El problema es que estas personas que vienen de fuera del país vasco no logran captar ni tampoco se integran al clima sociocultural. Se trata, entonces, de lograr el doble objetivo de cubrir un déficit y posibilitar una educación que, cumpliendo con los requisitos formales del Estado, pudiera tomar más en consideración el trasfondo cultural vasco.

Estas y muchas otras actividades de tipo educacional y cultural son el producto del empuje y la determinación de la comunidad organizada. La racionalización de ellas se hace difícil en términos de la construcción de modelos teóricos para trasplantar fórmulas mágicas capaces de solucionar todos los problemas en otros lugares o en otros países. Esto parece ser así, pues, a pesar de que sería posible abstraer los elementos centrales y utilizar métodos de análisis científicos para elaborar teorías, lo medular reside en la voluntad de estos hombres. Por lo tanto, más que elaborar modelos, lo interesante sería reafirmar a través del estudio de este caso la idea de que sólo el hombre es capaz de crear, de que es el hombre quien hace la historia, su propia historia. Complementando lo anterior, sería interesante mencionar que al esfuerzo compartido y aunado de la comunidad general en torno a diferentes actividades de carácter social y cultural se ha sumado el apoyo solidario de las cooperativas. Se trata de un aporte concreto que ha dado cauce y viabilidad a múltiples iniciativas de las comunidades locales. Las cooperativas otorgan anualmente un porcentaje importante de los remanentes generados al Fondo de Obras Sociales. El éxito creciente de las cooperativas ha significado la destinación de un monto de recursos cada vez mayor hacia la comunidad. Dichos recursos alcanzan hoy en día una cifra cercana a los 65 millones de pesetas, es decir, más de un millón de dólares que fluyen anualmente hacia la creación y sostenimiento de

obras de infraestructura y promoción de actividades esencialmente orientadas a la promoción educacional y cultural en general y el desarrollo de medios y servicios de salud. Juzgue el lector el impacto que, en las áreas de actividad antes mencionadas, esta expresión de solidaridad pudiera tener sobre la región en la cual se desenvuelven las cooperativas.

Con el apoyo de las cooperativas y sobre la base de una comunidad organizada se ha llevado adelante la realización de otra importante obra de carácter social: la creación de un Centro Asistencial (médico). Encuadrado bajo la Asociación "Liga de Asistencia y Educación" y con el objeto de otorgar una igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios para la preservación de la salud y evitar el desplazamiento a centros urbanos relativamente distantes se ha creado este Centro Asistencial en Mondragón. Bajo un tarifado reglado por el Centro, los servicios médicos que allí se otorgan están abiertos a toda la población sin distinción de ninguna especie⁷⁷.

A todo lo anterior habría que agregar el impacto que el movimiento de Mondragón ha tenido en otros aspectos más difíciles de cuantificar como, por ejemplo, la renovación ideológica que pueda haberse generado a raíz de la acción de los cooperativistas y el ejemplo y la demostración de que existen alternativas viables diferentes a las que señalan los esquemas tradicionales; el impacto que en las relaciones sociales pueda haber tenido la integración de un contingente importante de hombres al quehacer comunitario, la mayor integración de la mujer al mundo laboral, los mayores niveles educacionales alcanzados, etc., son también, cuestiones relevantes en la determinación de los posibles cambios alcanzados.

Esto último parece especialmente importante y realza aún más los logros alcanzados en Mondragón si se considera que "*la verdadera valoración no se hace por los censos ni por el tamaño de las ciudades, ni por la cantidad de las cosechas, sino por la calidad de los hombres que el país es capaz de producir*"⁷⁸.

⁷⁷ El nivel de actividad ha ido creciendo hasta llegar a niveles bastantes significativos. Considerase, por ejemplo, algunas cifras para 1972: 20.809 consultas especialistas; 986 hospitalizaciones; 620 intervenciones, y 261 partos.

⁷⁸ R. W. Emerson.