

# Experiencias sobre una forma cooperativa, Mondragón

POR

JOSE MARIA ARIZMENDI ARRIETA

## OBSERVACION PRELIMINAR

Esperamos que se disculpen en esta exposición, de carácter eminentemente práctico, las citas y referencias doctrinales y jurídicas que damos por sabidas por nuestros lectores.

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

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

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

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

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

## NUESTRO MARCO DE ACCION

Hemos de situarnos en una zona industrial densa y de mucha sole-  
ra en el Norte. Mondragón está en la cabecera del río Deva, cuya  
cuenca conoce una gran variedad de industrias, prevaleciendo las

de transformados metálicos, con experiencia, y empresas siderometalúrgicas que han seguido toda la evolución y desarrollo, desde simples ferrerías hasta factorías modernas. Sin duda, Mondragón, emplazado precisamente en el vértice de las tres provincias hermanas, situado al pie del macizo de 1.080 metros de altura, en cuyo seno se decía que existían yacimientos o minas de acero natural, como explicación de la calidad extraordinaria de sus productos, *ha podido constituir un buen centro de irradiación cooperativa en toda la región, después que en la misma ha habido un plantel de jóvenes técnicamente preparados y resueltos a dar un testimonio firme de sus sentimientos sociales y cristianos, actuando como pioneros en la delicada tarea de ensayar nuevas estructuras empresariales.*

Nada surge por generación espontánea y el ensayo cooperativo a que hemos de aludir tuvo su largo período de preparación y gestación. En primer lugar, no debemos echar en olvido que estamos *en una región donde hay solera de convivencia humana*, aunque alguna vez haya sufrido fuertes explosiones provocadas por tensiones difícilmente tolerables por conciencias sensibles a valores morales. Hay que consignar que en toda esta región ha sido siempre *vigoroso el espíritu de trabajo y de iniciativa*, acaso espoleada por la misma condición de una naturaleza un tanto mezquina. Huelga comentar el espíritu asociativo que, sin duda, ha sido un recurso regular en quienes hemos tenido que enfrentarnos con dificultades en nuestro quehacer diario. *La cultura popular media no era mala, y cada vez ha ido acusándose más hondamente el deseo de superación en este campo.*

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

## NUESTROS ACTORES

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

Esta generación de jóvenes, a la que sucesivamente se ensamblan

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

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

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

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

La alternativa que se ofrecía a toda una legión de jóvenes animados con el mejor espíritu de colaboración, resueltos a promover un nuevo estilo de convivencia social, al fracasar en ese empeño, era la de agudizar la postura exclusivamente reivindicativa de los trabajadores

con dudoso respaldo de instituciones sindicales, que a su vez apenas se hacían acreedoras a la confianza de la gran masa de trabajadores, con probabilidades de tener que quemar muchas energías en actitud negativa, al menos a corto plazo, o lanzarse, con todos los riesgos que entrañaba ello, a la promoción de otro *tipo de empresa*, cuya configuración jurídica, en un primer momento, no aparecía del todo clara.

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

## COMUNIDAD DE TRABAJO

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

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

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

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

## NORMAS FUNDAMENTALES DE SU INSTITUCION

Generalmente, estas *normas fundamentales* en las que se inspira la estructura de las Cooperativas industriales están recogidas en un primer capítulo de los Estatutos. *El primer elemento constante en la*

*formulación cooperativa, tanto teórica como práctica, es la solidaridad*, que si bien es un sentimiento espontáneo en el hombre, no deja de tener sus dificultades de desarrollo en ambientes de exaltación individualista o de desquiciado afán de lucro con servidumbre social a formas de convivencia y desenvolvimiento humano de artificiosa promoción hedonística. Las conquistas humanas requieren mancomunaciones espontáneas o impuestas de hombres y recursos cada día mayores, que pueden alcanzarse sin duda por la vía de una solidaridad, cuyo interés pueden acusar todos los espíritus y cuya aplicación ha de ser viable si los mejor dotados y situados no tienen dificultades en adoptarlo en aras de sus sentimientos humanos y visión amplia de los problemas.

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

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

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

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

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

las prestaciones económicas de los mismos deben ser del nivel que exige el desenvolvimiento competitivo de la Cooperativa, la productividad progresiva del trabajo y una solidaridad humana de proceso expansivo.

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

### FORMULAS PRACTICAS UTILIZADAS EN EL DESPEGUE ECONOMICO

Seguramente todos los que tenemos conciencia de la presente realidad económica y de las exigencias financieras inaplazables de toda empresa nos sentimos al llegar a este punto de la *disponibilidad de recursos económicos* con dudas difíciles de disipar. Con todo, si contamos con hombres competentes en su campo, resueltos a aceptar un régimen de solidaridad, comprometidos a acompañar la promoción personal a la comunitaria, que tengan idoneidad para el trabajo o la gestión, el problema económico puede entrar en vías de solución. En las expresadas condiciones sociales y humanas, una convocatoria de trabajo ha de poder tener respuesta y es factible que los patrimonios o recursos de los más integrables en la empresa en una fase más avanzada de su desarrollo contribuyan a su financiación mientras los menos encuentran ocupación adecuada en la misma. De hecho ésta ha sido una fórmula utilizada por algunas comunidades en las que los comprometidos desde la primera hora han sido muchos de los que se integran a la misma a lo largo de su periodo previsto y programado de desarrollo. Creemos que a este respecto nuestra legislación podría llegar a admitir la colaboración de aportaciones comanditarias, que de momento no son viables.

La implicación del cooperativista en el proceso económico de la empresa no solamente requiere una aportación económica inicial en consecuencia con las disponibilidades líquidas o crediticias personales, sino también *la de unas tasas de inversión sucesivas procedentes de una jornada laboral generosa o de unos resultados de los que al consumo inaplazable sólo se ha destinado una parte*, manteniendo un nivel de anticipos en línea de solidaridad con las remuneraciones laborales medias de la zona. Según se amplíe más o menos este periodo de retención para inversión de los resultados disponibles de los socios actuales de una entidad cooperativa se facilita más o menos

la integración en la misma de nuevos miembros. De hecho las empresas cooperativas a que nos referimos tienen establecidas en los propios Estatutos la condiciones para la libre disponibilidad de los resultados, que en cada ejercicio se adjudican a cada uno en consonancia con sus prestaciones o servicios a la Cooperativa. Taxativamente se exige que la aportación del socio sea suficiente para cubrir el inmovilizado medio de un puesto de trabajo, deducidas para las inmovilizaciones financiadas a cargo del fondo de reserva, que el capital necesario para la ejecución competitiva de los programas de actividad de la entidad quede cubierto adecuadamente y se haya adoptado y cubierto una retención solidaria suficientemente amplia para promover el acceso de nuevos socios a la misma. Esta retención queda regulada en el Reglamento de régimen interior, teniendo en cuenta la política a seguir por cada entidad en orden a su desarrollo, su renovación o proyección.

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

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

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

Consideramos indispensable la Cooperativa de crédito para seguir impulsando un movimiento cooperativo y la promoción de empresas cooperativas dinámicas y competitivas. La empresa cooperativa necesita, a su estilo o en consonancia con su estructura, el complemento de entidades crediticias o financieras, de forma que, mientras se deje sin cooperativizar o socializar el campo del crédito, no tiene nada de particular que sean un tanto precarias las posiciones de entidades productivas de base, como lo serían también en su lugar la de otras distintas estructuras.

Después que se instituyó ya el año 1960 la Cooperativa de crédito ha sido más fácil la creación y despegue de nuevas empresas cooperativas que tuvieran equipos de dirigentes y programas de trabajo

adecuados. Esta *Cooperativa de crédito* hace aportaciones bajo las diversas modalidades, siempre a discreción de los interesados y de las exigencias administrativas técnicamente estudiadas.

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

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

#### UNA FUENTE INTERESANTE DE CAPITALIZACION

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

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

Las prestaciones son amplias, si bien de diversa modalidad financiera, en consonancia con las características de cada una de ellas. Comprenden desde el auxilio de enfermedad hasta el de vejez, pa-

sando por el auxilio familiar, escolar, larga enfermedad, etc., incluyendo otras prestaciones discrecionales, como anticipos o créditos sociales. *La cuota que se adoptó no fue corta, pues lo que se deseaba era llegar a una buena cobertura con estímulos para unas aplicaciones siempre razonables, limitando la propensión al consumo y apoyando la tendencia al ahorro.*

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

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

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

## ESTRUCTURA DE LAS COMUNIDADES DE TRABAJO

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

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

En este planteamiento se ha contemplado un voto cualificado dentro del marco de solidaridad que corresponde a la función efectiva que cada uno desempeña. Creemos que es perfectamente defendible la postura dentro de la ortodoxia cooperativa, pero no queremos insistir en ello, pues la experiencia induce a no conceder mucha

importancia ni en sentido de mantenerlo ni de dejarlo atrás a dicha clasificación profesional y participación cualificada.

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

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

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

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

A la Gerencia incumbe todo lo concerniente a la gestión administrativa bajo el aspecto financiero y mercantil, la ejecución de los programas de producción y la designación del personal subordinado, que lo hará de acuerdo con las normas del Reglamento de régimen interior, la conjugación de los programas y planes de las distintas divisiones, oficinas, secciones y talleres, todo ello con arreglo a los planes generales aprobados por la Junta Rectora, y la información de

todo lo concerniente a la producción y administración, a la Junta Rectora. Estas facultades se regularizan por poder material otorgado por el presidente de la Junta Rectora y, en caso de Gerencia colegiada, se determinan las facultades correspondientes a cada gerente. La Junta Rectora disfruta por disposición estatutaria de amplias facultades para concertar las condiciones económicas de los componentes de la Gerencia, directores o miembros del Consejo de Dirección, así como para fijar sus condiciones personales y formas de colaboración.

## EL REGIMEN ECONOMICO

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

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

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

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

*El máximo y el mínimo de la aportación guardan relación con el volumen de capital social de la entidad.* Teniendo por objeto las limitaciones que se establezcan el evitar desequilibrios por altas o bajas que pudieran causar un impacto excesivo en la estabilidad económica. Existe la posibilidad de corregir las diferencias excesivas otorgando preferencia en las ampliaciones que pudieran ser apetecibles a los que tienen menores aportaciones sobre los que posean mayores, a la inversa de lo que acontece con las suscripciones en nuestra legislación de la sociedad anónima.

Ya hemos dicho que en principio los anticipos laborales se acomodan globalmente al nivel salarial medio de la zona, en testimonio de solidaridad trabajadora para la promoción de un nuevo orden

social humano y justo. *Las prestaciones económicas perciben un cuatro y medio por ciento de interés anual*, conceptuando dicho nivel como el regular para la fijación de las rentas de capital. Puede ser bonificado este límite por acuerdo de la Junta General.

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

*El quince por ciento, al fondo de reserva.*

*El quince por ciento, a obras sociales*, si bien estos porcentajes pueden variar con tal que, entre ambos, sumen el treinta por ciento como mínimo, pudiendo dedicárseles mayores proporciones previa aprobación de la Junta General.

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

## HACIA LA CONSTITUCION DE COMPLEJOS INDUSTRIALES

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

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

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

Creemos que las servidumbres que han de pesar sobre las empre-

sas cooperativas no pueden superarse más que por esta vía. De hecho se ha constituido ya el primer complejo, cuyo estudio y resultado no dudamos que han de poder aplicarse a otros grupos.

## ACCION EDUCATIVA

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

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

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

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

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

Durante el período de prueba, que regularmente en las Cooperativas es de *tres a seis meses*—al cabo del cual formalizan su condición de socio y deben hacer su aportación económica—, en todos se les da un cursillo de formación, consistente de 12 a 14 sesiones sobre las diversas cuestiones cooperativas. Asimismo, en plan formativo, se

publica un *Boletín* mensual de 16 páginas. Además, se suelen dar otras conferencias sobre las cuestiones económicas o jurídicas con alguna periodicidad.

## PROCESO DE DESARROLLO

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

Como botón de muestran, pueden servirnos los siguientes datos:

*Personal y asistencia social.*— Enero 1960: 4 Cooperativas, 415 socios, 292.107 pesetas de cuota. Diciembre 1964: 23 Cooperativas, 2.607 socios, 4.752.582 pesetas de cuota y 1.903.264 de gasto.

*Médicos.*—Enero 1960: Cabecera, 20; especialistas, 39; clínicas, 6. Diciembre 1964: cabecera, 83; especialistas, 180; clínicas, 17.

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

*Promoción empresarial.*—Superficie edificada actual, 80.000 metros cuadrados; terrenos adquiridos y disponibles, 600.000 metros cuadrados; aumento de ventas, 20 veces más; crecimiento acumulativo anual, 30 por 100.

*Promoción del ahorro.*—Los depósitos ajenos al final del ejercicio 1960-1965 se han multiplicado por 43 y el total pasivo ha experimentado un aumento de 3.200 por 100.

El número de ahorradores ha crecido en 2.020 por 100.

*Previsiones programadas para 1965.*—Incremento de ventas, 37,7 por 100; plantilla de personal 23,9 por 100 (793 nuevos puestos); inversiones, 40,1 por 100.

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