

«La experiencia de la gestión del empleo en MCC»

Jesús Goinetxe
Director de Gestión Social

Palabras clave: Gestión del empleo, reducción del tiempo de trabajo, grupo Mondragón.
Nº de clasificación JEL: J20, J21, J54, P13

1. INTRODUCCIÓN

Quiero advertir de antemano que la experiencia de las cooperativas de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) en la gestión del empleo no ha llegado a la aplicación estricta del criterio de *reparto de trabajo* como medio de creación de empleo para la sociedad, en mayor grado que las demás empresas de nuestro entorno. Nuestro esfuerzo en situaciones de carencia de empleo se ha centrado en la defensa de los puestos de trabajo existentes: en este empeño quizás hayamos conseguido algunos logros aplicando el principio de solidaridad intercooperativa dentro del ámbito de MCC.

Sobre esta experiencia de gestión más bien defensiva del empleo en las cooperativas de MCC versará esta comunicación. Si con ella aportamos ideas interesantes para el debate, e, indirectamente, para la solución del problema social del desempleo, nos sentiremos muy orgullosos.

Hecha esta advertencia preliminar, entramos en materia.

2. LA ESFERA DE LOS PRINCIPIOS

La experiencia cooperativa de Mondragón ha definido 10 Principios Básicos que han inspirado los hechos de nuestra historia y que, seguramente, inspirarán nuestra experiencia futura. Aunque en su contenido esencial son permanentes e idénticos en el trabajo, su formulación ha evolucionado con diferentes connotaciones en las distintas épocas. Recientemente han sido redefinidos en el III Congreso Cooperativo (1992).

De entre ellos, centraré la atención sobre el tercero, titulado «Soberanía del Trabajo», por su obvia relación con el empleo. Se expresa en los siguientes términos que cito textualmente:

La Experiencia Cooperativa de Mondragón considera que el Trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad, y del propio ser humano, y por consiguiente:

.....

Manifiesta su voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.

Se puede deducir en consecuencia con este principio y sin entrar en mayores disquisiciones, que el empleo *es el sentido final de nuestra experiencia y de nuestro proyecto cooperativo*.

Dentro, también, de esta esfera de los principios podemos situar los «Criterios para la gestión del empleo» definidos en una ponencia específica en el V Congreso Cooperativo (1994). En esta ponencia se establecen ocho criterios:

- uno, denominado criterio fundamental;
- cinco criterios operativos, de carácter más instrumental;
- dos criterios organizativos que determinan las responsabilidades institucionales en la gestión del empleo.

Me referiré solamente al *criterio fundamental*, que se expresa en los siguientes términos:

Criterio fundamental

CREAR EMPLEO RENTABLE Y COMPETITIVO: éste debe ser nuestro empeño principal, ya que es el único modo de mantener y desarrollar el empleo sobre bases sólidas y con proyección futura.

En la explicación de este criterio fundamental dentro de la ponencia se dice:

Más allá del mantenimiento del empleo actual, la creación de empleo rentable y competitivo —en régimen cooperativo en la medida en que ello sea posible— debe ser nuestro empeño principal, y a este objeto deberán destinarse prioritariamente nuestros recursos.

La responsabilidad de creación de empleo nace desde las mismas Cooperativas, que han de hacerlo en las condiciones adecuadas al sector en el que desarrollan su actividad. Esta generación de empleo debe llevarse a cabo en condiciones de competitividad que permitan dar estabilidad y proyección de futuro al negocio.

Ante situaciones de dificultad, y con carácter previo a cualquier demanda de solidaridad al resto de Cooperativas y socios de la Corporación —ya sea en los ámbitos financiero, humano o de prestación social— cada Cooperativa deberá realizar los esfuerzos necesarios en su propio ámbito, teniendo en cuenta la necesaria subordinación de la política retributiva a la de creación de empleo y rentabilización de los negocios.

Tras estos esfuerzos previos individuales, la Corporación —lo que equivale a decir todas las Cooperativas y sus socios trabajadores— dará el oportuno soporte que permita recuperar con rapidez la estabilidad perdida para llevar en el mínimo plazo posible a las Cooperativas y a sus socios a una posición adecuada en términos de rentabilidad.

Pero, asimismo, será necesario apostar por un constante crecimiento de nuestra actividad empresarial a través del alumbramiento de nuevas actividades, de tal manera que se compense y supere el desempleo generado por los objetivos de productividad planificados y por los ciclos recesivos de la economía global, para lo cual será necesario destinar a este fin una buena parte de las ganancias obtenidas por las mejoras de productividad.

3. LA ESFERA DE LOS LOGROS HISTÓRICOS Y DE LOS OBJETIVOS DE FUTURO

3.1. Los logros

De hecho, el Grupo Cooperativo no sólo ha mantenido tradicionalmente el empleo cuantitativo (incluso desde los primeros años de la década de los 80, que ha sido la época más crítica), sino que ha sido capaz de crear empleo constantemente en su conjunto. Es cierto que el Sector Industrial ha perdido empleo en esta última época en grado significativo, pero los sectores Financieros y de Distribución han compensado con creces esta pérdida.

Evidentemente, este relativo éxito en la defensa y en el incremento del empleo no se debe sólo a la virtualidad de la declaración de los principios. Existen otros factores que han dado efectividad a estos principios. Destacamos dos de estos factores:

- por un lado, la capacidad defensiva de las cooperativas frente a la amenaza de su supervivencia. Esta capacidad de defensa es consecuencia de la condición simultánea de *empresarios y trabajadores* que poseen los socios, que facilita la unión de voluntades —superando posibles tensiones y conflictos— ante las amenazas del entorno;
- por otro lado, la autonomía de las cooperativas de Mondragón en la financiación de los costes del desempleo. En este caso la *necesidad* se ha convertido en *virtud*: Al no disfrutar de la cobertura social ante el desempleo por no estar afiliadas al Régimen General de la Seguridad Social, las cooperativas se han visto obligadas a establecer su propio sistema de cuotas y prestaciones ante el hecho del desempleo.

Dos características de este sistema mutual defensivo frente al desempleo motivan especialmente y empujan a las cooperativas a superar cuanto antes estas situaciones:

- de una parte, los elevados *importes* de las cuotas, que son variables y adaptadas a las necesidades coyunturales;
- de otra parte, el criterio de la *participación* de las cooperativas afectadas por el desempleo, en la financiación de los costes sociales del mismo. Esta participación de las cooperativas se instrumenta mediante dos mecanismos:
 - * la franquicia de un primer nivel de coste del desempleo (el equivalente al 1-2% del valor de la masa salarial de la cooperativa);
 - * un sistema de cofinanciación por el que las cooperativas asumen una parte del coste de su propio desempleo (entre el 10 y el 50% del total);

La participación de las cooperativas afectadas en la financiación del desempleo está en función inversa de sus niveles salariales.

3.2. Los objetivos

En coherencia con los principios y criterios de gestión del empleo que hemos establecido y con un estímulo reforzado por nuestra experiencia relativamente positiva,

nuestro objetivo general es mantener el empleo actual en niveles de rentabilidad tales que permitan seguir desarrollando nuestras actividades y creando nuevos empleos.

Los objetivos a medio y largo plazo se expresan de forma resumida en la aludida Ponencia sobre la Gestión del Empleo del V Congreso de 1994, que cito textualmente:

La 7.^a Política Empresarial de MCC para el período 93-96 se concreta en el objetivo de «Conseguir una generación neta de puestos de trabajo a ritmo superior al 5% interanual».

Para dar cumplimiento a esta política, el Plan Estratégico Corporativo contempla la creación de 1.250 puestos de trabajo en el ámbito cooperativo en el período 94-96.

A través del Fondo Central Intercooperativo (FCI) se destinarán 2.200 M. ptas. en el período 94-96 para la promoción de nuevas actividades.

El Consejo General de MCC rendirá cuentas ante el Congreso sobre el cumplimiento de esta Política Empresarial.

Son objetivos muy exigentes —en mi opinión— para la coyuntura actual.

4. LA ESFERA DE LA ACTUACIÓN ANTE EL HECHO DEL DESEMPLEO

Al hilo de la explicación de los principios, los criterios de gestión, los logros históricos y los objetivos de nuestra política de empleo han ido apareciendo gran parte de los conceptos e instrumentos de nuestra actuación en el reciente pasado y en el presente. Entramos en este punto en una explicación más detallada y concreta sobre estos conceptos e instrumentos y sobre su grado de eficacia en la gestión del empleo en situaciones de carencia o de desempleo.

De hecho, en las Cooperativas de Mondragón se han experimentado crisis agudas de desempleo sobre todo en dos épocas que han coincidido con los primeros años de las dos últimas décadas, los 80 y los 90, y muy especialmente en torno a 1993.

Precisamente en los primeros años de los 80, apremiados por la necesidad de paliar el grave problema que ya afectaba a varias cooperativas del Sector Industrial se empieza a definir y establecer el sistema de cuotas y prestaciones de Ayuda al Empleo sobre la estructura mutual existente de Lagun-Aro.

Explicaremos, primeramente, los elementos de este sistema recogidos en la Normativa de Ayuda al Empleo de Lagun-Aro. Completaremos, después, esta información explicando algunos aspectos de la actuación de las cooperativas en este contexto.

4.1. Normativa de ayuda al empleo

Tras dos años de cierta provisionalidad en las normas de Ayuda al Empleo, en la Asamblea de Lagun-Aro de 1983 se aprueba la normativa actual, que establece unas cuotas (variables, en dependencia de las necesidades coyunturales) y unas prestaciones, coherentes con nuestra Política de Empleo, es decir, más orientadas a la superación del desempleo y al asentamiento y despegue de los negocios que a la satisfacción social en relación con la asistencia a los desempleados.

Las prestaciones se estructuran en torno a los siguientes conceptos fundamentales:

A. POR DESEMPLEO TOTAL, bajo dos modalidades:

A.1 La *Reubicación*, que consiste en trasladar a los socios sin empleo a otra cooperativa, compensando los gastos que conlleva este traslado: viajes, dietas, diferencias salariales. Cuando la reubicación se hace *definitiva* (ante una situación de desempleo irreversible) la prestación de Lagun-Aro consiste en ciertas compensaciones a la empresa receptora y/o al socio transferido para facilitar la gestión del traslado.

El derecho de reubicación implica la obligación por parte de las cooperativas de acoger a los desempleados, reduciendo al máximo las horas*extras, etc., para repartir el trabajo existente.

La reubicación es la primera prestación del sistema, absolutamente prioritaria sobre todas las demás prestaciones, que sólo tendrán lugar cuando ésta no sea posible.

La reubicación constituye la piedra angular de nuestro sistema de Ayuda al Empleo y su peculiaridad más cualitativa, porque es el mecanismo que mejor instrumenta la orientación del sistema a la restauración del empleo y supone un alivio para la financiación del desempleo.

En conexión con esta prestación fundamental de la reubicación está establecida la prestación de Reconversión Profesional de los socios desempleados o con riesgo de desempleo. En su aspecto económico esta prestación es complementaria de las soluciones que pudiera otorgar la Administración para los procesos de Reconversión.

A.2 El *Desempleo Efectivo*, que se concede a las personas que no tienen posibilidad de reubicarse y que consiste en el 80% del Anticipo laboral (o salario). Esta prestación no puede percibirse por un período superior a 12 meses en dos años, lo que obliga a la cooperativa a establecer una rotación de su plantilla en el desempleo.

B. POR DESEMPLEO PARCIAL (o calendario reducido). Cuando, llevadas a cabo las reubicaciones posibles no se da solución total a los desempleados de una determinada cooperativa, los socios de ésta proceden a un reparto interno del tiempo trabajado reduciendo la jornada laboral o acomodando el calendario a las necesidades productivas. Se establece el plazo de un año para la recuperación de las horas no trabajadas. La prestación de Lagun-Aro consiste en la compensación del 80% del salario correspondiente a las horas que no se han recuperado.

C. POR SOLUCIONES DEFINITIVAS AL DESEMPLEO. Aparte de la reubicación definitiva, que constituye el objetivo prioritario como solución del desempleo irreversible, la Normativa de Ayuda al Empleo prevé también otras soluciones definitivas semejantes a las utilizadas en el entorno, como la Prejubilación o la Indemnización por baja societaria voluntaria.

4.2. La actuación en las cooperativas

En las situaciones de desempleo, la normativa de ayuda al empleo ha tenido real y efectiva vigencia:

Cuadro n.º 1. **Resultados del reparto interno del empleo**

| Conceptos | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | Datos puntuales al 31.7.95 |
|---|------|-------|-------|-------|----------------------------|
| Media mensual de Reubicaciones temporales | 272 | 315 | 322 | 434 | 195 |
| Personas afectadas por Calendario Reducido | 850 | 3.670 | 5.570 | 2.650 | 200 |
| Media mensual de Perceptores de Desempleo Efectivo | 46 | 215 | 455 | 141 | 15 |
| Calendarios anuales completos | 29 | 137 | 353 | 104 | 15 |
| Desempleo acumulado por Calendario Reducido y Desempleo Efectivo (en calendarios anuales completos) | 50 | 310 | 612 | 161 | 18 |
| Reubicaciones definitivas | 9 | 79 | 224 | 141 | 100 |

— las empresas que han tenido la suerte de verse menos afectadas han cumplido su obligación de reubicar a los excedentes de otras;

— todas han aportado solidariamente sus recursos a través de las cuotas.

El Cuadro n.º 1 recoge algunos datos que ponen de manifiesto la eficacia de estas actuaciones.

5. CONCLUSIÓN

Nuestra experiencia, a pesar del espíritu de los Principios Básicos que establecen en la *creación de empleo* la misión fundamental de nuestro quehacer empresarial, no supone aportaciones transcendentales en el sentido de este criterio de *Reparto del trabajo*, para conseguir el pleno empleo en nuestras comunidades. No podemos pretender diferenciarnos netamente en este aspecto de nuestro entorno competitivo.

Más bien, en situaciones de carencia de empleo, hemos centrado nuestro esfuerzo en la defensa del empleo conseguido y, especialmente en la defensa del empleo cooperativo. Para conseguir este fin hemos aplicado criterios e instrumentos de gestión que guardan relación con este concepto de Reparto del Trabajo en nuestro ámbito interno, como:

- las reubicaciones del personal desempleado,
- el empleo parcial,
- la rotación en el desempleo efectivo,
- etc.

Gracias a nuestros Principios y a estas prácticas defensivas solidarias en la gestión del empleo, nuestra cultura socio-empresarial sintoniza de forma casi natural con las iniciativas de Reparto del Empleo que están surgiendo con fuerza en nuestro entorno social.

Apoyamos incondicionalmente las iniciativas de estudio sobre la viabilidad del Reparto del Empleo, de experimentación —más o menos limitada—, de debate entre los agentes sociales y políticos, y cualquier iniciativa que sirva para avanzar en la solución del más grave problema de nuestro tiempo.

Si esta breve explicación de nuestra modesta experiencia doméstica puede aportar alguna luz a este debate sobre el Reparto del Trabajo, nos damos por muy satisfechos.

