

# El complejo cooperativo de Mondragón

POR

ALEJANDRO ROJAS-MARCOS DE LA VIESCA

## 0. IDEA-FUNDAMENTO.

Un grupo de hombres se entrega a la tarea de encontrar una fórmula de producción que lleve a la práctica la doctrina social de la Iglesia, respondiendo a las exigencias de la economía moderna.

Se trata de crear una empresa más humana en la que:

- El trabajo se viera no absolutamente sometido al capital, sino que uno y otro fueran equiparados como elementos que aportan a la empresa un servicio productivo.
- Las desigualdades entre las personas no fueran excesivas.
- La igualdad de oportunidades y el derecho constante a la promoción fuera una realidad.
- El interés personal actuara siempre en función del comunitario, y la solidaridad fuera la norma que inspirara todas sus actividades.
- El progreso viniera a ponerse al servicio del hombre, y no a la inversa.
- El objeto a perseguir fuera «un mayor bienestar material y espiritual de sus asociados» (Estatutos).

## 1. EXPERIENCIA.

### 1.0. *Elementos básicos previos.*

#### a) Infraestructura social.

Esta comarca guipuzcoana ofrece un elemento humano susceptible de emprender una empresa de este tipo. Viene determinada por la altura y la homogeneidad del grado cultural y espiritual, voluntad de progreso y conciencia social.

#### b) Equipo dirigente.

Su categoría humana y profesional le ha dado la autoridad y el prestigio necesarios. Su ejemplaridad y espíritu de sacrificio han sido los pivotes que han mantenido la unidad y la disciplina.

#### c) Promoción humana-social.

Esta opción es llevada a cabo, primero, por la Escuela Profesional, que facilita el elemento humano necesario; después mediante una constante y progresiva reeducación profesional—acorde con las exi-

gencias de la técnica moderna—y social—manteniendo en todo su vigor el espíritu comunitario—.

d) Promoción empresarial.

Para conseguir la sobrevivencia y el desarrollo en el medio ambiente del sistema económico capitalista es necesario:

— Conjugar las ventajas de la empresa grande.

— *Crear un complejo económico-social en cierta medida autosuficiente.* Esta es la función de la *Caja Laboral Popular*, cuya institución se considera como el segundo paso—el primero lo constituye la Escuela Profesional—en la formación de un complejo cooperativo.

1.1 Origen y desarrollo.

El experimento tiene origen en *Mondragón*, ciudad de Guipúzcoa de dieciocho mil habitantes.

Mondragón está enclavado en una región económica e industrial importante, cuya población, intelectual y técnicamente bien preparada, es de fuerte espíritu dinámico. Esta comarca comprende una serie de pueblos de caracteres semejantes, tales como Vergara, Arechavaleta, Oñate, Escoriaza, etc., que reúnen más de cincuenta mil habitantes.

El equipo promotor, decidido a poner en práctica una fórmula empresarial condicionada por la doctrina de la Iglesia, empezó su labor creando la *Liga de Educación y de Cultura*, asociación constituida con la colaboración de fuerzas vivas, públicas y privadas, para formar un número suficiente de valores humanos y profesionales, impregnados de sentido social y espíritu comunitario.

Esto ocurría el año 1943; más tarde modificóse su régimen, instituyéndose en forma de *Cooperativa de prestación de servicios*, dedicada a la formación profesional de peritos, maestros de taller y obreros especializados, pero sin perder nunca de vista la formación humano-social.

El Centro docente dependiente de esta Cooperativa de Enseñanza es la *Escuela Profesional de Mondragón*, que ya en 1962 contaba con quinientos alumnos de ambos sexos. Hoy está en construcción avanzada la nueva Escuela Profesional, capacitada para mil doscientos alumnos, verdadero modelo de instalación docente, y que lanzará promociones de doscientos alumnos anuales.

Una vez preparado el elemento humano necesario para la renovación social anhelada, constituyendo así la indispensable garantía de solidez y continuidad, se decidió pasar en 1956 al plano de las realizaciones prácticas, creándose una *Cooperativa de consumo*: Cooperativa San José.

Con ella se pretendía promover un *entrenamiento económico y una educación cooperativa* en sectores amplios y a la vez de mínima complejidad. Hoy, esta Cooperativa tiene un almacén central y tres

despachos, uno de autoservicio. Sus ventas llegan a los 14 millones de pesetas, y sus socios, a los 600.

El siguiente paso fue la creación de la *primera Cooperativa industrial de producción, ULGOR*. Los comienzos fueron muy difíciles, con enormes sacrificios y compromisos personales de los primeros socios. Esta empresa comunitaria, que empezó con quince hombres—mínimo legal—hoy llegan a los 700, y su valor rebasa los 200 millones de pesetas.

Traducido a cifras el desarrollo de ULGOR, ha sido:

Años	Personal activo	Superficie construida m <sup>2</sup>	Capital Pesetas
1956	10	1.200	750.000
1957	32	1.200	6.500.000
1958	84	2.800	13.000.000
1959	158	5.200	19.000.000
1960	203	7.000	30.000.000
1961	320	10.600	50.000.000

Más tarde aparecieron otras comunidades de trabajo hermanas: *Arrasate y Funcor*, y en 1957, junto a ULGOR, montaron *en común un servicio de Seguridad Social: la Caja de Previsión Social*. Inmediatamente sintieron la necesidad de crear *un Instituto de Crédito, la Caja Laboral Popular*, que aseguraría las funciones necesarias para el crecimiento de la empresa. Instituida como Cooperativa de crédito seguidamente, absorbió al servicio de Previsión Social. Ulgor y Arrasate, en colaboración con la Caja Laboral Popular y con vistas a futuras expansiones, han procedido a la adquisición, planificación y urbanización de un polígono industrial de 120.000 metros cuadrados de superficie.

Así han sido la gestación y el rapidísimo desarrollo del complejo de Mondragón. Hoy forman una comunidad de *Cooperativas, una de ellas de consumo, otra agrícola y las restantes industriales*.

Estas Cooperativas se hallan extendidas por toda la comarca; concretamente, alcanzan a las poblaciones de Mondragón, Oñate, Archavaleta, Vergara, Elorrio, San Sebastián, Placencia de las Armas, Vitoria, Elgóibar, Escoriaza, Pasajes de San Pedro y Ormaiztegui. Se ha alcanzado la cifra de 1.200 Cooperativas.

## 1.2. Plano jurídico.

Los dirigentes promotores iniciales no acudieron desde un principio a la fórmula jurídica Cooperativa, sino que primero trataron de dar realización a sus ideas por el cauce jurídico de *la Sociedad*

*Anónima*. Después de abundantes estudios y consultas, llegaron al pleno convencimiento de que tal fórmula era *esencialmente incompatible con la idea-madre que les movía*. Estas incompatibilidades eran fundamentalmente:

- La dirección y la autoridad están en manos del capital.
- Los beneficios y la plusvalía aprovechan exclusivamente a los aportadores de capital.
- El trabajo es comprado a un precio y mantenido al margen de la vida de la empresa.

Sólo una vez vista la inadaptabilidad de la Ley de Sociedades Anónimas, *acudieron* al molde jurídico que ofrecía la *Ley de Cooperación* de 1942. *También* presentó ésta *ciertas dificultades iniciales*, si bien no esenciales, como en el caso de la Ley de Sociedades Anónimas. Fue, pues, posible salvarlas en los Estatutos. Es interesante hacer notar que *no se trataba, desde un primer momento, de cooperativistas, sino de simples cristianos descontentos de la realidad sociológica* que la empresa les ofrecía y decididos a poner todo su empeño en encontrar una fórmula cuya única directriz fuera la doctrina social de la Iglesia adecuada por ellos mismos a unas circunstancias sociales y económicas concretas.

*No obstante*, después de los años transcurridos, *hoy son acérrimos partidarios de la fórmula cooperativista*, como el cauce jurídico más adecuado para una reestructuración social de la empresa. En modo alguno quiere esto decir que esta forma jurídica suponga la automática solución de todos los problemas que a la Cooperativa—como empresa que es—se plantean. La prueba está, dicen en Mondragón, en que muchas son las Cooperativas existentes en el territorio nacional, pero muy pocas las de una adecuada estructuración comunitaria.

A la unidad de producción cooperativa hay que considerarla jurídicamente como una empresa. Tiene toda su problemática económica, humana y social. No hay que olvidar que esencialmente se trata de una actividad económica. Su carácter socio-comunitario no le viene de su esencia, sino de las personas que la integran, las cuales no pueden independizarse del sentido comunitario y solidario de su propio ser, ni siquiera a la hora de emprender una tarea económica.

Según el artículo 8.º de la citada Ley de Cooperación, son condiciones básicas de las Cooperativas las siguientes:

- a) Variabilidad del capital social.
- b) El número de socios será siempre ilimitado, pero nunca inferior a quince en su fundación, excepto en las Cooperativas de viviendas protegidas.
- c) Todos los socios de las Cooperativas tendrán igualdad de derechos.
- b) Limitación del valor de las participaciones que los socios pueden tener en la Sociedad.
- e) Los fondos de reserva y de obras sociales serán irrepartibles.

g) Las participaciones en la Sociedad serán transferibles solamente entre los socios o por herencia.

h) Ninguna función directiva o de gestión estará vinculada en persona o entidad determinada con carácter permanente.

i) El haber líquido de la Sociedad Cooperativa disuelta se aplicará a los fines que para tal caso se prevean en sus Estatutos.»

Es principio destacable también de esta Ley, *la sumisión de las Cooperativas a la Organización Nacional de Sindicatos*, Así, reza el artículo 53: «La Delegación Nacional de Sindicatos, a través de la *Obra Sindical de Cooperación...* organizará jerárquicamente todo el movimiento cooperativo español.» Este sometimiento fue causado por el miedo a deteriorar, en aquellos tiempos de los años cuarenta, la unidad sindical.

Se dice que la experiencia cooperativa de Mondragón está siendo tenida muy en cuenta en la elaboración de la nueva Ley de Cooperación. Por esto parece seguro que en ella serán salvadas las dificultades que la vigente Ley presenta en el campo de la aplicación práctica, dada su inadecuación al momento empresarial presente. Concretamente, se habla de que se modificará el límite mínimo de edad exigible a los socios cooperadores en su admisión—dieciocho años—para evitar la diferencia existente respecto del exigido en los contratos de trabajo. Se hace referencia, también, a la modificación del citado sometimiento jerárquico a Sindicatos.

Hay que señalar como principio jurídico interesante, reseñado en los Estatutos de las Cooperativas, la aceptación del arbitraje «como última y definitiva fórmula de solución de sus diferencias y conflictos sociales, renunciando a otros recursos judiciales, para lo que serán nombrados tres árbitros, competentes y extraños a la Sociedad, en Junta General extraordinaria, por mayoría de votos, cada cuatro años. quienes resolverán los problemas que se les planteen según principios de equidad, teniendo su laudo la máxima competencia y autoridad para todos los miembros de esta Cooperativa».

### 1.3. *Plano social.*

Las condiciones de adhesión de los socios cooperadores, en principio, en número ilimitado, son:

- Tener dieciocho años, cualquier sexo que sea.
- Aportar el capital mínimo obligatorio.
- Superar la prueba de selección.

Esta prueba es previa a la admisión en la comunidad. Los criterios selectivos son: mentalidad social, formación humana y profesional, estado físico, situación geográfica, parentesco con asociados.

La cualidad de socio no es transferible; no obstante, los herederos o parientes de los socios podrán ser acreedores a los derechos inherentes a sus títulos, si son admitidos por la Junta Rectora.

Una vez admitido, el nuevo socio es clasificado; clasificación que viene a determinar el lugar que ocupará en la comunidad. Los criterios informadores de tal clasificación son: uno profesional, de acuerdo con la aptitud, conocimientos y títulos del nuevo socio; otro funcional, según el puesto a desempeñar y labor a desarrollar por el nuevo socio. Los coeficientes a aplicar en la clasificación van de uno a tres, según siete niveles:

Nivel 1.—Peones. Índices: 1, 1,15, 1,20, 1,25.

Nivel 2.—Obreros especializados. Índices: 1,3, 1,4, 1,5.

Nivel 3.—Jefes de taller y obreros sumamente especializados. Índices: 1,6, 1,7, 1,8.

Nivel 4.—Cuadros subalternos. Índices: 1,9, 2, 2,1.

Nivel 5.—Cuadros intermedios. Índices: 2,2, 2,3, 2,4, 2,5.

Nivel 6.—Cuadros importantes. Índices: 2,6, 2,7, 2,8.

Nivel 7.—Cuadros superiores. Índices: 2,9, 3.

Esta clasificación determina la relación entre el asociado y la comunidad. Así, tanto a la hora de la retribución del trabajo como a la de votar en la Junta General.

En las sesiones de la Junta General, los socios reciben para votar de 10 a 30 papeletas, según el índice en que hayan sido clasificados.

Tales coeficientes fueron establecidos después de amplios estudios estadísticos en España y principales países de Europa. Llegándose a la conclusión de que las desigualdades entre los miembros de una comunidad no deberían exceder de la diferencia entre 1 y 3. En los países más desarrollados, esta diferencia, a veces, incluye hasta los ministros. En España, los estudios realizados dieron coeficientes de 1 a 25.

#### 1.4. *Plano económico.*

Hay tres prestaciones de servicios, a valorar económicamente, aportados por los tres elementos que intervienen directamente en la acción de la empresa. Son *el trabajo, el capital y el servicio prestado por la comunidad social* en la que la Cooperativa se halla inmersa. Las cabezas rectoras de este complejo de Cooperativas reconocen la validez jurídico-económica de *un cuarto elemento: la gestión empresarial*; pero, no obstante esta aceptación, no la valoran económicamente en las actuales Cooperativas, si no por razones doctrinales, si por motivos de ejemplaridad, pues, debiendo ser ellos los beneficiarios de tal valoración, no les pareció oportuno fijar inicialmente su excepcionalidad respecto de los trabajadores restantes.

Analicemos la participación económicamente productiva de los otros tres elementos citados.

Como remuneraciones previas consideradas como gastos fijos de la empresa e independientes de los resultados del ejercicio económico, tenemos *los anticipos laborales, respecto del trabajo, y el interés fijo más una prima de riesgo, en cuanto al capital.* El anticipo la-

boral es el equivalente del salario y se determina de la siguiente manera: Se fija la nómina general de la empresa, de acuerdo con la que tengan las empresas de la región, y se reparte en relación a los distintos coeficientes, que sólo van de uno a tres, tomándose como punto de referencia inicial el jornal de peón, que se establece según sus necesidades y lo que se acostumbre en la localidad. El resto de las retribuciones se calculan en relación a éste.

Para fijar el *precio del capital* o interés fijo, se hacen estudios que investiguen el que lo sea en el mercado de capitales. Hoy este interés es del 4,5 por 100. A esto se añade una *prima de riesgo a fijar por la Junta Rectora de acuerdo con la coyuntura económica de tiempo y lugar*. La prima de riesgo se contabiliza para que cuando con este concepto *hubiere sido entregada una cantidad igual a la totalidad del capital, deje en adelante de cotizarse tal prima*, pues se entiende que teniendo por finalidad cubrir un riesgo, éste queda cubierto con la íntegra devolución del capital.

*El capital social está constituido por las aportaciones que hagan los socios en concepto de capital cedido, retenido y voluntario*, en cuantía y períodos que acuerde la Junta Rectora. *Los Estatutos prevén la participación de comanditario que requiera el desenvolvimiento de la Cooperativa*, según acuerdo de la Junta General. *Sobre el capital cedido el socio no tiene ningún derecho*, ni de devolución, ni de interés. En tal concepto, los socios aportarán una cantidad alicuota a los fondos de reservas ya existentes en la Cooperativa, a fijar por la Junta Rectora en cada ejercicio.

*La aportación en concepto de capital retenido oscilará entre el máximo y el mínimo fijados*. El mínimo tiene su razón de ser en la necesidad de que todos los ligados a la Cooperativa laboralmente están a su vez comprometidos en su proceso económico. Hay un límite máximo para evitar el excesivo predominio de los económicamente fuertes.

En algunas Cooperativas el mínimo obligatorio a aportar inicialmente empezó siendo de 20.000 pesetas, y hoy llega a las 70.000.

*Las aportaciones voluntarias solicitadas por la Junta Rectora tienen la misma consideración que el capital retenido*.

Hay que destacar que la responsabilidad de los socios por las aportaciones sociales estará limitada al valor de las que los socios se hayan obligado a realizar.

Las participaciones financieras de los asociados fallecidos se liquidan a sus herederos según su valor al terminar el ejercicio anterior. La de los asociados que cesan su actividad por otros motivos que no sean el de retiro podrán sufrir, a discreción de la Junta Rectora, una reducción del 0 al 30 por 100, que pasará a engrosar el fondo de reserva.

Los socios participan en los resultados de la Cooperativa en pro-

porción a su colaboración efectiva a los fines de la misma, equiparando a este objeto las rentas de trabajo y capital.

*Una vez pagados los gastos generales y las partidas correspondientes a capital y trabajo*, a que antes hicimos referencia, si hubiere excedentes, el 15 por 100 se destinara a los fondos de reserva, y el 10 por 100, a obras sociales. Mediante ellos se beneficia la comunidad local a la que la Cooperativa pertenece; en el primer caso—fondos de reserva—, indirectamente, ya que el artículo 47 del Reglamento de Cooperación de 1943 dice que: «El haber líquido de la Comunidad Cooperativa disuelta se aplicará a la realización de fines análogos a los que constituyen el destino de fondos de obras sociales, conforme a lo determinado en sus Estatutos. El silencio de éstos se suplirá atribuyendo aquellos fondos a las obras sociales que tenga en marcha la Cooperativa; y, en su defecto, el Consejo Superior de la Obra Sindical de Cooperación acordará su inversión para fines sociales análogos, en beneficio de la localidad o comarca a que se extendía el ámbito de la sociedad disuelta.» En el segundo caso a que hacíamos referencia—obras sociales—, la localidad se beneficia directamente por el propio destino que estos fondos tienen. Vemos, pues, cómo la plusvalía que pudiera afectar a los bienes de la empresa no aprovecha ni a los aportadores de capital ni a los del trabajo, sino a la comunidad local. Dicen los dirigentes de Mondragón, que el factor agente de la plusvalía no es individual, sino típicamente comunitario.

A la inversa y en consecuencia de lo anterior, para evitar el perjuicio que sobre las distintas aportaciones pudiere causar la devaluación de la moneda, anualmente se hace una corrección, a estos efectos, de la valoración de las aportaciones de cada socio.

La obligación de las Cooperativas de destinar fondos a obras sociales viene compensada por la exención legal del impuesto de sociedades.

Destinados los tantos por ciento prescritos a reservas y a obras sociales, los beneficios restantes se reparten entre capital y trabajo, equivalentemente a sus aportaciones; esto es, a las cantidades pagadas a uno y a otro en concepto de anticipos laborales, interés fijo y prima de riesgo.

Es principio esencial del cooperativismo de Mondragón el llegar a infundir en la conciencia del socio cooperador la responsabilidad del compromiso económico individualmente contraído. La única forma de llegar a esta situación psicológica es la obligación con que se encuentra cada cooperativista de resolver por sí mismo las dificultades que pudiere implicarle la aportación mínima inicial; no hay duda de que el único medio de lograr la implicación de todos en el proceso de la empresa es la inversión. A esta inversión vienen obligados los socios a destinar parte de los beneficios que a final del ejercicio les corresponden. Es lo que se llama jornal-inversión. Teoría ampliamente desarrollada en el reciente informe



alemán de las Iglesias Católica y Protestante. De aquí que la aportación mínima obligatoria sea entendida no como resultado de una ocasional necesidad de capital, sino de la misma esencia del cooperativismo.

Otro factor esencial y constantemente señalado a los socios por sus dirigentes es la importancia del ahorro. Considerado como trabajo no consumido, es concebido como la base del desarrollo y progreso de una comunidad, del que precisamente estas Cooperativas dan patente ejemplo.

### 1.5. *Plano humano.*

La estructuración de la empresa, tanto en lo económico como en lo social, su cohesión, la responsabilización de cada miembro, etcétera, hacen de cada socio un empresario, consiguiendo unas relaciones humanas óptimas. La permanente formación humana de los asociados es de importancia fundamental a este respecto, pues después del éxito económico alcanzado es muy fácil caer en el aburguesamiento.

Se ha llegado a una responsabilización social de tal altura que el absentismo no existe y son muchos los asociados que destinan sus fondos a inversiones de tipo social; por ejemplo, a bonos emitidos para la construcción de la nueva escuela.

El procedimiento utilizado para crear un estado de opinión de solidaridad es el de organizar ciclos de conferencias y coloquios, así como la edición del boletín «Cooperación».

Nota interesante a destacar es la confianza, autoridad y disciplina, conseguidas por el equipo rector gracias a su prestigio. Prestigio basado no sólo en su capacidad, sino también, y muy especialmente, en la ejemplaridad. No olvidemos que el equipo dirigente sacrificó sus posibilidades—muy amplias, como luego han demostrado—de promoción individual, en favor de la comunitaria.

Las prácticas igualitarias y de vida en común han ayudado mucho a que las relaciones humanas dentro de la empresa sean realmente comunitarias.

Existe un sentimiento general de justicia en las fórmulas utilizadas. Un punto espinoso es el de los ascensos, que queda salvado por la confianza puesta en la dirección.

El nivel humano, adecuado a una empresa de este tipo y garantizado por los criterios selectivos de admisión, ha logrado que la autoridad no se haya resentido en lo más mínimo con la solidaridad.

### 1.6. *Plano laboral.*

Todos los socios han de ser trabajadores, viniendo, no obstante, obligados a aportar el mínimo fijado. Con anterioridad hicimos ya referencia a la posibilidad de dar entrada a un capital comanditario.

La Cooperativa, como norma general, utilizará los servicios de sus propios asociados; pero, independientemente, podrá contratar al personal necesario para su desenvolvimiento, al que se aplicará la legislación laboral pertinente.

La experiencia—concretamente, ULGOR—ha demostrado que no interesan unidades de producción con más de 400 hombres. Es la forma de conseguir una auténtica comunidad en el trabajo, perfectas relaciones humanas y adecuado conocimiento y trato entre ellos. Cuando alguna de las Cooperativas hubiere de superar esta cifra, sería conveniente ir a un desdoblamiento de la unidad empresarial.

Todos los cooperadores, cualquiera que sea el puesto de trabajo que ocupen, obran en el marco de equipos soldados; esto fomenta la armonía y la solidaridad en el trabajo. La integración, en la medida de lo posible, en cadenas de fabricación, ayuda a mantener el espíritu de equipo.

Desde el peón al personal directivo, todos están sometidos a un mismo horario de trabajo, y la remuneración, a excepción de los mandos superiores, que tienen mensualidades fijas, se hace por horas trabajadas.

Estas normas sociales contribuyen al fortalecimiento de la solidaridad comunitaria, creando un ambiente que vitaliza la auto-ridad de unos y la confianza de los otros.

El régimen laboral de las Cooperativas trata de superar el contrato de trabajo, sustituyéndolo por el de sociedad.

Inicialmente hubo un frente difícil de romper en la clásica mentalidad de los trabajadores. La solidaridad que pregonaban los promotores debía empezar por compartirse con los trabajadores vecinos de la localidad, pero no miembros de las Cooperativas; por esto, se decidió que los anticipos laborales—equivalentes a los salarios—no fueran superiores a lo que era costumbre pagar como jornal en la comarca. Si había excedentes, se repartirían como beneficios.

Se consideran innecesarios los típicos incentivos individuales, ineficaces en cuanto alimentan el deseo insaciable de ganar más. Estos estímulos son desplazados por otros de tipo comunitario, basados en el interés del éxito de la empresa colectiva emprendida. Esto no obstante, en las fábricas se observa gran espíritu de trabajo y se constata una elevada productividad.

Finalmente, conviene señalar que todos los socios, cualquiera que sea su categoría, comparten, al mismo tiempo durante la comida, mesas y menú. A esto se le da gran importancia, pues es considerado como fuente insustituible de información para los directivos.

### 1.7. *Plano técnico.*

Analicemos el programa de producción de las distintas Cooperativas:

**ULGOR:** Fabrica elementos para el hogar: cocinas, calentadores, frigoríficos. Su marca **FAGOR** es muy conocida en el mercado. Paralelamente está la división electrónica, única en su género en España, para la producción de válvulas de selenio (licencia alemana **SEMIKRON**).

**ARRASATE:** Fabrican maquinaria y utillaje para la manipulación automática del hierro laminado, del acero y de materiales dúctiles, para fines de fabricación de tubos de precisión, marca **TACI**.

**FUNCOR:** Fundición de motores agrícolas—licencia francesa **Garnier**—, maquinaria agrícola y aparatos electrodomésticos.

**URSSA:** Estructuras y techumbres metálicas; instalaciones industriales.

**LANA:** Productos lácteos y transformación de maderas.

**ULMA:** Maquinaria acondicionadora de productos alimenticios.

**VICOM:** Construcción y venta de apartamentos.

**COPRECI:** Producción y venta de aparatos de control, medida, seguridad y precisión.

**SORALUCE:** Maquinarias de la licencia inglesa **ASQUITH**.

**SAN JOSE:** Supermercado.

**GAITU:** Trabajos de forja.

**INDUSTRIAS MECANICAS DE PRECISION:** Accesorios de precisión del automóvil y mecanización de estaciones de servicio y garajes. Licencias italianas.

**COMET:** Fundición.

**IRIZAR:** Carrocerías de automóviles.

**GURIA:** Construcción y reparación de barcos.

**EGUZKI:** Máquinas-herramientas.

El éxito técnico-económico logrado tiene más mérito por las dificultades atravesadas inicialmente, a causa de la primera decisión tomada en este campo: Producir artículos distintos de los producidos por las empresas de la comarca, para no plantearles una competencia empresarial.

Todas estas Cooperativas son ejemplo de técnica moderna; a ellas han incorporado todos los adelantos, teniendo como directriz principal el logro de una gran calidad en la producción, base del éxito económico alcanzado.

### 1.8. *Organigrama.*

La empresa es regida por los siguientes organismos:

a) *Junta General*: A ella pertenecen todos los socios. Sesión ordinaria y obligatoria se celebra una vez al año; extraordinaria, siempre que la convoque la Junta Rectora o un tercio de los socios. Es un órgano de expresión de los socios.

b) *Junta Rectora*: Dirige la administración de la Cooperativa. Es elegida por la Junta General. Su Presidente representa a la Cooperativa. Incluye a mandos superiores, intermedios y obreros. Sus miembros son: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y un número determinado de Vocales, que suelen ser cinco. Los cargos no son retribuidos y duran cuatro años; su renovación es por mitades cada dos años. Es interesante hacer notar que todas las Cooperativas deberán tener un consiliario y éste tendrá voz, aunque no voto, en la Junta Rectora. Los Estatutos dicen que «corresponde al consiliario el mantenimiento de un alto espíritu social en el marco de una convivencia cristiana entre los componentes de la Cooperativa y velar por el bienestar espiritual de los asociados».

c) *Gerencia*: Es el órgano ejecutivo y puede ser unipersonal o colegiado. Es elegido por la Junta Rectora, y está normalmente constituido por personas extrañas a ésta, a cuyas sesiones podrán asistir siempre que sean convocadas.

d) *Comité de vigilancia*: Ha de fiscalizar e inspeccionar en orden a la información demandada por la Junta General de Socios.

e) *Consejo de Dirección*: Tiene carácter asesor de la Junta Rectora y de la Gerencia. Está constituido por los Jefes de División y la Gerencia.

f) *Consejo Social*: Tiene la representación de los socios como trabajadores y es asesor de la Junta Rectora y de la Gerencia. Lo constituyen tres representantes por taller, departamento o sección de más de 30 asociados. Su informe es preceptivo en todo lo relativo a prevención de accidentes, seguridad e higiene en el trabajo, previsión social, remuneraciones, incentivos y administración del fondo de obras sociales.

g) *Consejo técnico*: Su objeto son los problemas relacionados con la producción y muy especialmente lo relativo a la calidad de productos. Está formado por la Gerencia, el Jefe Técnico y otros cinco miembros de departamentos técnicos. Tiene carácter asesor

h) *Consejo Comercial*: Asesorará en los problemas de carácter comercial. Está integrado por la Gerencia y cuatro miembros de los departamentos comercial y administrativo.

### 1.9. *Seguridad Social.*

Según la nueva Ley de Seguridad Social—y en esto coincide con la anterior—las Cooperativas no están sujetas al régimen general

obligatorio de la Previsión Social, por lo que han de edificar su propio sistema de Seguridad Social.

Las diversas Cooperativas del complejo de Mondragón se han unido para organizar en común este servicio, que funciona como una sección autónoma de la Caja Laboral Popular: El Servicio de Previsión Social.

Cada socio cotiza el 25 por 100 del salario, cantidad que se le acredita en una libreta abierta a su nombre y mediante la que paga las prestaciones que le sean hechas a él y a las personas a su cargo. Es, pues, una especie de libreta de ahorro. Una fracción de la cotización citada pasa a constituir un fondo de solidaridad, que tiene por objeto compensar los gastos de cada socio superiores a la cantidad cotizada. Esta participación al fondo de solidaridad es del 30 por 100, si bien eventualmente puede ampliarse o reducirse, según las necesidades. Cada dos años se determina, por cada Cooperativa, el gasto medio hecho por sus asociados. Aquellos cuyos gastos sean inferiores a la media son acreedores al 85 por 100 de la diferencia. Este porcentaje puede reducirse hasta el 75 por 100, antes de tener que reajustar las tasas de participación al Fondo de Solidaridad Social. En caso de que los gastos de algunos socios sean superiores al fijado gasto medio, podrán ser compensados hasta el doble del valor de las entregas hechas por cada uno.

Las prestaciones pueden ser de tres tipos:

a) Compensables: En las que juega el sistema antes señalado. Son las siguientes:

- Auxilio de enfermedad.
- Auxilio de nupcialidad, natalidad y defunción.
- Auxilio familiar.

b) Bonificables: Las Cooperativas hacen entregas que van a parar a la respectiva libreta colectiva abierta a cada una de ellas. Están destinados estos fondos a prestaciones más importantes y a más largo plazo, que requieren la intervención de la colectividad. Son las siguientes:

- Auxilio de viudedad.
- Auxilio de orfandad.
- Auxilio escolar.
- Auxilio de larga enfermedad o invalidez.
- Auxilio de accidentes.
- Auxilio de vejez.

La aplicación se realiza mediante las correspondientes transferencias a la libreta personal.

c) Discrecionales: Se financian con cargo a los saldos favorables de las cartillas personales y colectivas y las rentabilidades de las inversiones realizadas por el Servicio Social. Son:

- Subvenciones.

- Anticipo sin interés.
- Créditos sociales para la vivienda y la promoción profesional.
- Pignoración, canje o permuta de títulos.
- Pensión complementaria de vejez.

Mediante este sistema de Seguridad Social, cada cooperador se convierte en dueño y administrador de su propio fondo de previsión social. Los socios disponen libremente de las prestaciones pudiendo la Dirección del Servicio poner un límite, a efectos de compensación, en determinados casos. Las prestaciones deben acreditarse de forma fehaciente para poder disponer del correspondiente reintegro.

La estructura de este servicio se ha basado en la máxima responsabilización y autonomía personal, al respaldo de la solidaridad humana y cristiana de cada una de las comunidades de trabajo, des-empañando su cometido sin espíritu de lucro.

Este sistema beneficia grandemente a las Cooperativas; no sólo en lo que supone de aumento de solidaridad, sino también económicamente, pues por este medio, según afirman sus dirigentes, salvan millones de pesetas.

#### 1.10. *Promoción humano-social.*

La Escuela Profesional de Mondragón es la base de tal acción; en ella se preparan hasta peritos industriales, y es la que hace que la igualdad de oportunidades sea una realidad, facilitando la posibilidad permanente del ascenso dentro de la empresa, según las aptitudes de cada cual y mediante una constante formación técnica y social. Esta preparación se consigue a través de cursillos, publicaciones, coloquios e incluso estancias en industrias extranjeras.

Si es cierto que no es fácil mantener la aptitud técnica a nivel europeo, no lo es más lograr la constancia del espíritu de solaridad; la permanente renuncia a la promoción individual; la comprensión de los fundamentos y fines del trabajo comunitario. *Es indispensable la educación en una mística comunitaria.* Esta es la función de la Escuela Profesional.

Es una Cooperativa cuyos socios individuales son los profesores, y los colectivos, las entidades que aportan medios económicos: Asociaciones de empresas, padres de familia, etc. Los primeros aportan su actividad docente, a cuyo cambio reciben los honorarios correspondientes; los segundos hacen aportaciones económicas y como contraprestación participan del beneficio social que supone la preparación humana y profesional de los jóvenes miembros de la comunidad social en que viven.

La Escuela se ocupa de la enseñanza de maestría industrial, con las ramas de metal, electricidad, química y delineación, de ámbito comarcal. Esta enseñanza tiene validez oficial propia. Además, hay enseñanza libre de peritaje industrial.

Para todos, y en cualquier edad, es posible subir los escalones je-

rárquicos de la empresa hasta el último de ellos. La promoción está, pues, asegurada.

La nueva Escuela Profesional se está construyendo, en parte, con fondos de los que las Cooperativas vienen obligadas a destinar a obras sociales, además de los resultantes de emisiones de bonos de participación voluntaria que suscriben los cooperadores. Puede ser índice del nivel de responsabilidad social alcanzado saber que de los 700 trabajadores de ULGOR sólo uno ha dejado de suscribir tales bonos y que la media de suscripción por socio es de 7.000 pesetas.

#### 1.11. *Promoción empresarial.*

Esta función la desempeña una Cooperativa de crédito, llamada Caja Laboral Popular, a la que sus propios Estatutos—artículos 2.º y 3.º—definen así: «Se constituye la Caja Laboral Popular para el servicio financiero, técnico y social de las Cooperativas...» «Para la realización y fomento del crédito cooperativo..., facilitará créditos y préstamos a las entidades asociadas..., admitirá imposiciones..., realizará operaciones complementarias que sirvan al crédito cooperativo... procederá al establecimiento y organización mancomunada de cuantos servicios contribuyan a la cobertura económica de los riesgos o a la resolución de los problemas de seguridad y asistencia social de todos los socios.»

Uno de los servicios de la Caja es el de Promoción Empresarial, a cuyo objeto va constituyendo una plantilla de personal propio liberado de las entidades asociadas, procediendo a la mancomunación de programas y planes de diversas entidades, que de esta manera han de conjugar las ventajas de la empresa grande.

Otra de las secciones de la Caja Laboral es el Servicio del Ahorro, que ofrece al imponente las mejores perspectivas y tiene por función el constante estímulo al ahorro.

La Caja Laboral garantiza la constante expansión, la planificación del desarrollo progresivo y la colaboración entre las comunidades de trabajo hermanas que se van creando.

Son sus socios colectivos las Cooperativas que la integran, y los individuales, sus empleados. La Caja no otorga créditos a los socios individuales, sólo se conceden créditos colectivos. Esta norma, en su aplicación, encontró dificultades legales por ir en contra del postulado del artículo 42 del Reglamento de Cooperación: «Cuando las Cooperativas organicen el servicio de crédito por medio de una entidad con personalidad jurídica, ésta constituirá una Cooperativa de crédito incluida en su ramo, pero al servicio de los asociados de las Cooperativas que lo crearon y que se hubieran inscrito en él».

La socialización del crédito es premisa fundamental para el desarrollo del cooperativismo. La Cooperativa de crédito es base para la formación de complejos de Cooperativas.

La Caja engloba las necesidades crediticias de las Cooperativas y acude a la Banca privada en su representación, con lo que re-

fuerza la personalidad aislada de cada entidad. Sirve también de compensador de las necesidades de personal, tesorería, y en cierta manera de pérdidas y beneficios. En definitiva la Caja Laboral presta servicio a la unidad de acción de las diversas Cooperativas.

Los beneficios de la Caja se reparten entre sus socios individuales y colectivos, proporcionalmente a los servicios por ellos prestados.

## 2. REACCION AMBIENTAL

### 2. 0. *Interna: Cooperativas complejo Mondragón.*

El equipo de mandos superiores se encuentra satisfecho; sin embargo, teme lógicamente que el éxito económico alcanzado lleve a las Cooperativas a un estancamiento. A pesar de esto, en su espíritu de sacrificio no se aprecia ni un ápice de desaliento, pues ha recibido en compensación, grandes satisfacciones. Su fe ciega en la fuerza potencial de su idea y en su progresivo desarrollo, les mantiene con idéntico entusiasmo que en un principio.

Respecto de los trabajadores hay que decir que no tiene límites el sano orgullo de haber realizado empresa semejante. Es la satisfacción de sentirse creadores y responsables en una obra importante, ellos que siempre se habían visto postergados. La mayoría ha estado trabajando en otras empresas a salario; esto lleva a que la comparación sea constante.

Tienen gran respeto por el ejemplo dado por sus dirigentes; convicción de la necesidad de capitalizar sus puestos de trabajo; entusiasmo por ayudar a liberar al mundo del trabajo de la servidumbre de la llamada empresa capitalista; alegría de ver que ya no prestan su trabajo en régimen de salario, sino que actúan como verdaderos empresarios.

Cada cooperador es consciente de que hay que estar preparados para cuando lleguen momentos económicos más difíciles; y está embargado de una inquietud social cooperativista que no le deja estancarse en los logros conseguidos.

Se nota mayor nivel de formación y responsabilidad social en los trabajadores que han sido miembros del Consejo Social, órgano que agrupa a los socios en cuanto trabajadores.

### 2.1. *Externa: Localidad. Otras empresas.*

El hombre de la calle ve en las Cooperativas una verdadera institución de Mondragón, de la que se siente orgulloso.

Las Cooperativas, mediante su proyección comunitaria local, favorecen a la población en múltiples aspectos: obras sociales, Escuela Profesional, Caja Laboral, puestos de trabajo, etc.

Las empresas no cooperativistas de la comarca se quejan por boca de sus directivos de la huida de la mano de obra hacia las Cooperativas. Esto ocurre incluso con encargados y especialistas de antigüedad en la empresa.



Llegar a ser miembro de una de las Cooperativas es la ilusión de la mayoría de los trabajadores de Mondragón. No obstante, señalan como inconveniente respetable la exigencia de la inversión mínima inicial. A pesar de todo, hay listas interminables de solicitantes de admisión.

Aunque los dirigentes cooperativistas afirman insistentemente la conveniencia de negar todo tipo de ayuda a los nuevos socios que tuvieran dificultad en disponer de la suma a aportar inicialmente, entre los trabajadores de otras empresas se comenta que cuando se trata de algún socio que puede interesar a la Cooperativa, ésta le concede las facilidades necesarias para que salve tal dificultad económica; se habla de plazos de hasta dieciocho meses.

### 3. CONCLUSIONES CRITICAS

La experiencia de Mondragón constituye una directriz teórica y doctrinal específica dentro del movimiento cooperativista.

Sus caracteres más sobresalientes son:

1.º Profundo estudio y valoración de la realidad fenomenológica socio-económica, prescindiendo tanto de la fácil demagogia como de la utópica elucubración.

2.º Sobreestimación de la formación del elemento humano en todos sus aspectos y del máximo aprovechamiento comunitario de los valores de cada individuo.

3.º Lenta y eficaz seguridad en la gestación, maduración y realización de los planes.

A pesar de las críticas que imputan el indudable éxito logrado a coincidencia de coyunturas económicas favorables y a las ventajas, también de tipo económico, que la legislación vigente depara a las entidades cooperativas, entendemos que se ha debido a:

1.º La extraordinaria planificación que del desarrollo de las Cooperativas hace la Caja Laboral.

2.º La fuerte capacidad de ahorro, fomentada por los dirigentes y asegurada por la austeridad en el consumo de los cooperadores.

3.º La estructuración humano-social.

No podemos admitir que las supuestas ventajas económicas del régimen cooperativo compensen por sí solas las pesadas cargas sociales y de organización que éste lleva consigo, si bien hemos de reconocer que suponen una ayuda importante, tanto en el caso de la exención del Impuesto de Sociedades como del Régimen General de Seguridad Social.

El cooperativismo puede desempeñar un papel importante en cuanto a empresas que se vayan creando o reformando, pero no creemos que pueda dársele validez universal respecto a cualquier tipo de Sociedades.

Los promotores del fenómeno de Mondragón consideran punto esencial de su fórmula jurídica la diferencia de coeficientes que va

de 1 a 3. Prescinden en absoluto del mercado de trabajo actual. en donde los dirigentes se encuentran muy cotizados. Creemos que llegará el día en que se les planteará el problema de escasez de mandos, dado su constante desarrollo y la continua creación de nuevas Cooperativas. Son auténticos héroes los que han puesto en marcha—y aún mantienen—las Cooperativas de Mondragón, pero resulta difícil suponer que siempre haya héroes dispuestos a ponerse al frente de ellas. Mejor sistema sería conseguir una cristiana disminución de las escandalosas desigualdades actuales, pero por la vía de una menos radical y más eficaz evolución.

Es criticable que el capital, como tal, no esté representado en los órganos directivos de las Cooperativas. Hoy es cierto que todo él es aportado por los propios trabajadores, pero el día que se necesite la entrada de capital exterior—los Estatutos admiten el capital comenditario—puede plantearse este problemático imprevisto. Habrá entonces que graduar la intervención de los aportadores de este capital, de acuerdo con la magnitud de sus inversiones, como es justo que así sea.

Teniendo en cuenta que capital y trabajo se consideran por igual servicios que se prestan a la Cooperativa, entendemos que ambos deben estar representados en los órganos rectores. Precisamente concebimos la gestión como la delegada de ambos elementos productivos—capital y trabajo—para regir la empresa.

Este problema puede plantearse crudamente en aquellas Sociedades que necesiten de un fuerte capital junto a un escaso número de trabajadores. En tal supuesto, no sería justo que ejercieran éstos exclusivamente la dirección de la empresa. Este es el caso de la Caja Laboral, en la que el reducido personal no puede equipararse, ni con mucho, a las grandes cantidades dinerarias movilizadas. Ha habido que estudiar una excepcional fórmula de gestión y reparto de beneficios, en la que socios colectivos—Cooperativas—e individuales—empleados—participen proporcionalmente a los servicios prestados.

Como característica original respecto de otros movimientos cooperativos nacionales hay que destacar su aceptación de la productividad del capital, el cual es considerado como «trabajo no consumido» y, por tanto digno del máximo respeto.

En una fórmula jurídica empresarial, el sindicalismo, tal como hoy es entendido: vehículo de defensa de una clase frente a otra, no tiene viabilidad posible. Capital y trabajo no necesitan de sus servicios, pues se encuentran realmente integrados en una comunidad de trabajo y producción. La solución de la lucha entre ambos está en la capitalización de los puestos de trabajo por los propios trabajadores.

No compartimos la idea de que el factor agente del beneficio producido por la plusvalía sea necesariamente comunitario, causado por la entidad societaria que integra a la Cooperativa. Puede deberse a este tipo de motivos, pero no necesariamente, pues puede tam-

bién ser beneficio ocasionado por la buena gestión o eficaz actividad de la empresa.

El movimiento cooperativo va íntimamente unido al desarrollo del crédito social; elemento básico de promoción social. De aquí que consideren que a la hora de crear una experiencia cooperativa, el primer paso a dar tras la institución de la Escuela Profesional sea la organización de una Cooperativa de crédito.

#### 4. APORTACION A LA REFORMA DE LA EMPRESA

Los creadores—hoy dirigentes—de la comunidad cooperativista de Mondragón, no están especialmente preocupados por una evolución reestructuradora de la empresa. Han conseguido poner en marcha una fórmula social y jurídica que demuestra su eficacia con la continuidad de cada día de trabajo y con el dinamismo de su fulgurante desarrollo. Es, pues, en cierto modo comprensible que desconfíen de simples intentos de reforma de empresas en funcionamiento. Les obsesiona la expansión del régimen cooperativo creando nuevas sociedades constantemente, pero no así la reforma de las empresas capitalistas existentes.

Arriesguémonos en la tarea de señalar los puntos fundamentales inspiradores de esta experiencia de Mondragón, que pudieren infundir el espíritu de un intento reformista de la actual empresa.

##### I. *Principios de Derecho privado.*

1.º Cuatro son los elementos económicos que aportan un servicio productivo a la empresa y que, en consecuencia, deben recibir una contraprestación: trabajo, capital, gestión y comunidad.

2.º La gestión y el trabajo deben vincularse a la empresa no sólo por la aportación de su actividad, sino, además, mediante implicación y compromiso en su proceso económico. Dos medios:

- Aportación de capital.
- Jornal-inversión.

3.º Entre los sujetos que aportan servicios cualesquiera no debe haber desigualdades excesivas. Procedimientos:

- Límites máximo y mínimo a las aportaciones de capital.
- Diferencias fijas entre los coeficientes superior e inferior, de clasificación profesional.

4.º Los órganos representativos de capital y trabajo deben ser independientes, y la participación en ellos de los respectivos aportantes debe ser proporcional al capital invertido, en el primer caso, y al coeficiente de clasificación profesional en el segundo. Ambos intervendrán en la dirección de la empresa con competencias propias de su naturaleza y conjuntamente deben designar al órgano gestor.

5.º La formación profesional y humano-social es indispensable para llevar a cabo una tarea de reestructuración empresarial. El personal debe estar sometido a una reeducación constante, que le mantenga al nivel adecuado en todos los aspectos.

6.º Es necesario que se garantice la promoción social de la empresa, asegurándose el pleno desarrollo y aprovechamiento de las posibilidades de cada cual.

## II. *Principios de Derecho público.*

1.º Paso fundamental en el camino de la reforma de la empresa es la reordenación jurídico-normativa, mediante la adecuada recopilación y unificación de preceptos vigentes, y la implantación de otros nuevos, logrando así un único y renovador espíritu en las normas que con este objeto integran los Derechos Civil, Mercantil y Laboral, especialmente afectados por la empresa.

2.º Es imprescindible el impulso a la ordenación social del crédito.

3.º La Seguridad Social, organizada y dirigida por el Estatuto, pero concebida como servicio a la persona y a la comunidad que la integra, necesita de una ampliación del margen de libertad personal respecto de la forma de realizar las prestaciones, así como de una intensificación de la autoadministración.

4.º Finalmente, es conveniente una reestructuración sindical que coadyuve a la colaboración capital-trabajo en la función empresarial, abandonando los principios clasistas promotores del enfrentamiento, encubierto o no, de ambos elementos, que se da tanto en el sindicalismo vertical como en el horizontal.