

T.U.

Trabajo y Unión

lankide

N.º 308 Zb.
Noviembre
1987
Azaroa



II Euskal
Mundu-Biltzarra

**CONGRESO DE
COOPERATIVISMO**

LOS PRINCIPIOS BASICOS

Nos movemos, en nuestro trabajo diario, influidos por dos polos de atracción, cada uno de los cuales tiene efectos persuasivos e incidencias notables en nuestro comportamiento.

A un lado se asientan los conceptos éticos, "que reflejan las eternas leyes del bien" según Platón y, al otro, el pragmatismo según el cual el único criterio valedero para juzgar la verdad se ha de fundar en sus efectos prácticos: en la eficacia.

Esta reflexión parece oportuna cuando acabamos de aprobar un decálogo de Principios Básicos como "Carta Magna" determinante de los límites morales de nuestra conducta económica, cívica y social.

Ahora bien, en general el proceder de las instituciones y de las personas, cuando ha de medirse a través de evaluaciones exquisitamente conceptualizadas, se escapa de la medida inequívoca, y aunque es capaz de ofrecer un panorama, supuestamente basado en conceptos altruistas y generosos, plantean un alto grado de vulnerabilidad cuya servidumbre inconfesable es el pragmatismo, es decir, la eficacia.

Hay que confesar que a la potencia de los Principios no se le opusieron alternativas fundamentales. Más bien se aceptaron, sin grandes confrontaciones, tal como se presentaron, salvo el esfuerzo superador de las apelaciones al fundador de la "experiencia" y reformas de estilo y alguno más también que alteró en hondura el significado pretendido.

Pero probablemente era la potencia de mayor calado, la que más

pretendía decir, acotar, determinar y fijar; pero transcurrió sin grandes sorpresas, con texto único, que no halló otras opciones sustitutivas, lo cual hubiese parecido necesario.

Cabe opinar que los principios, por pertenecer a la categoría de los conceptos éticos, son más flexibles y como "reflejo de las eternas leyes del bien" sean también más susceptibles de ser conculcados sin que sea probado que han sido transgredidos.

La afirmación del supuesto reflexivo nos afecta a todos, porque todos también y en la misma medida somos tributarios en nuestras cooperativas del respeto hacia las normas y medios que nos conducen al éxito.

Y aquí surge la confrontación de la eficacia o pragmatismo, derivados de la propia inmanencia del carácter competitivo de nuestras empresas, frente a las virtualidades idealizadas en los principios cuyas magnitudes nunca podrán ser perfectamente delimitadas.

Esta digresión, o exordio previo, tiene a su vez que aterrizar en lo que pudiéramos llamar eficacia de los conceptos éticos, si entendemos que los principios van a ser el soporte moral de nuestras actuaciones frente a los mecanismos instrumentales que nos impulsan a ser eficaces.

Y es que la lectura de los principios básicos aprobados nos debe mover a reflexión. ¿Cómo es posible que hayamos aprobado el principio 3, que dice: "a) *Renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados*" y sin embar-

go en estos momentos se hallan bajo esta condición más de 1.500 trabajadores en nuestras cooperativas?

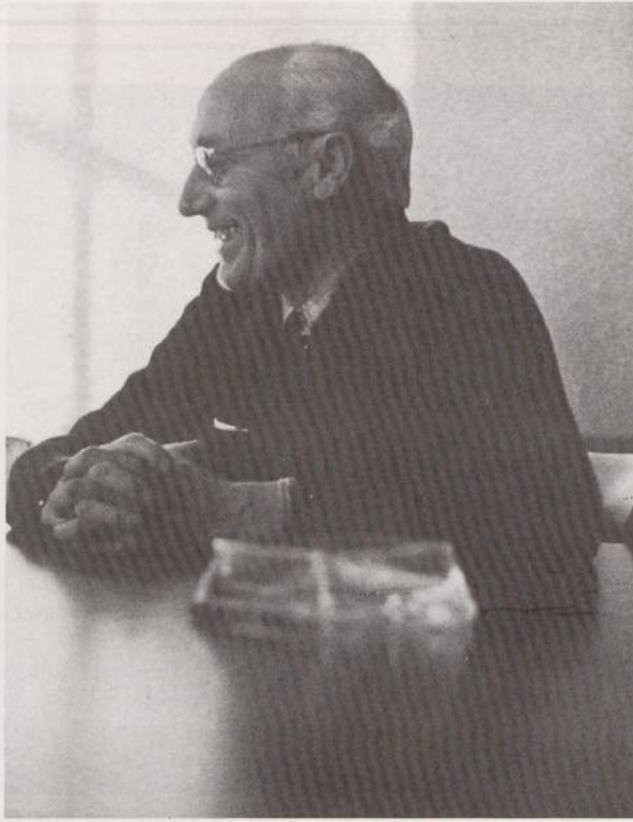
¿Cómo es posible, a su vez, que mediante este mecanismo se esté impidiendo la creación de puestos para trabajadores fijos, que contribuyan a resolver la adscripción, con carácter definitivo, de varios centenares de socios de otras cooperativas pendientes de que se les asigne tal condición en la cooperativa receptora?

Y sin exhaustivar el análisis que nos hemos fijado, ¿nos damos cuenta de que tales comportamientos impiden la afiliación de los socios activos en Lagun-Aro y se proyectan irremisiblemente al alza las cuotas que los estudios actuariales nos obliga a satisfacer?

Tenemos que acondicionar nuestra vida cotidiana a los principios básicos que nos hemos impuesto. A veces tal decisión va a comportar esfuerzos que sean contrarios al ámbito eficaz y mensurable del pragmatismo.

Pero tenemos que ser consecuentes, salvo que caigamos sin querer en los mismos defectos que hemos denostado y que en un esfuerzo de sensibilidad hemos querido consagrar como pauta de comportamiento exigible a la conciencia colectiva de un congreso Cooperativo. Conducta que, seamos honestos, no puede quedar en el carácter efímero de una bella elucubración.

La fecundidad de las ideas no se mide por su primorosa elocuencia, ni por su clarividencia expresiva, sino por el poder que tenga de convencernos para que se cumplan.



Azaroak 29. Egun hauetan gogoratzen dugu D. Jose Mariaren eriotza. Aurten ere, igaz bezala, ekintza batzuk antolatu dira bere oroimenez: ekitaldi akademikoa bere Eskolan, idazlan lehiaketa bat ikasle mailan, meza...
Bere aldizkaria zen T.U.-LANKIDek ere gogoratu nahi ditu bere pertsona eta lana. II Euskal Mundu Biltzarra dela eta, Bilbon antolaturiko KOOPERATIBISMO BILTZARREan azalduko bi edo hiru ponentzia ekartzen ditu bere orrialdeetara, batez ere BERE EXPERIENTZIArekin zer ikusirik dutenak.

Baina, bere lehen boletina hartu, 1960ko Irailakoa hain zuzen, eta ekarri nahi genizkizueke, omenaldi gisa, bere hitzak: "Uno no nace cooperativista, porque ser cooperativista requiere una madurez social, un adiestramiento de convivencia social. Para que uno sea auténtico cooperativista, capaz de cooperar, es preciso que haya aprendido a domesticar sus instintos individualistas o egoistas y sepa plegarse a las leyes de la cooperación".

Aurkibidea Indice

- 2** EDITORIAL.
- 4** CARTAS.
- 6** CONFERENCIA DE HERBERT KELLNER (Delegado General de COCEGA) "La especificidad y la realidad socioeconómica del sector cooperativo en la Comunidad Europea".
- 12** DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS ENTRE KIBUTZ Y COOPERATIVAS (Diálogo con Meir Tzahor, dirigente del Kibutz Gazit) Jesús E. Ginto
- 15** UNA EXPERIENCIA QUE CONTINUA: LAS COOPERATIVAS DE MONDRAGON Christopher Logan
- 17** EL GRUPO ASOCIADO A CAJA LABORAL POPULAR (MONDRAGON) COMO FENOMENO TIPICO MUNDIAL Alfonso Gorroñogetia.
- 33** "EL NUEVO ESTATUTO FISCAL SERA COMPRENSIVO CON LAS COOPERATIVAS" (José Borrell). Entrevista de José Ignacio Mora
- 36** COTO DE CAZA Jesús Larrañaga
- 38** DISCURSO ETICO EN ARIZMENDIARRIETA José M.ª Mendizabal.
- 40** PROYECTO DE LEY DE PRESUPUESTOS GENERALES DEL ESTADO (Principales normas tributarias) Juan Larrañaga.
- 42** TEXTO DEFINITIVO DEL F.I.S.O. Y TEXTO PROPUESTO SOBRE EL INTERVALO RETRIBUTIVO.
- 44** VISITA A MONDRAGON DEL VICEPRESIDENTE EJECUTIVO DEL INFE.
- 46** PRESENTACION DE "LASER MELIS".

Gasteiz, 17.10.87

Queridos compañeros:

Nuestro primer Congreso Cooperativo ha puesto de manifiesto, entre otras cosas, la necesidad creciente de una mayor interrelación entre las diversas empresas del Grupo, siendo el editorial del n.º 306 el que me da pie para abordar la necesidad genérica y la específica del concepto de ventas.

A mi parecer dicha relación intercooperativa debería abarcar aspectos tan diversos como pueden ser la conservación y expansión de nuestros principios filosóficos, o la creación de entes productivos o comerciales comunes. Siempre he tenido fijada la idea de que habría que llegar a crear un grupo de marketing que incluyera toda la gama de productos fabricados por el colectivo, o por gremios, en una sólo y única dirección, sumando voluntades e intereses. No sé qué impedimentos legales o funcionales puedan darse -aun siendo consciente de sus dificultades- pero, de entrada, hay algo sumamente positivo y es que los productos son complementarios y no competitivos entre sí. Nuestros planes de gestión, cada vez más importantes, la dificultad de un mercado exigentísimo y la agresividad de una competencia feroz, reclaman una fuerza basada en la unión.

Hoy, nuestro Grupo, y en mayor medida Lankide Aurrezkoa, han adquirido un prestigio que debemos utilizar y explotar al máximo; como diríamos en lenguaje coloquial: "habrá que mojarse". A tiempos nuevos, planteamientos y objetivos nuevos.

Habrá alguien que asuma la idea y la desarrolle?

Andoni Perez Cuadrado

Las contradicciones en el seno cooperativo

Cada vez son más elocuentes y variopintas las manifestaciones que se desprenden de un amplio sector

de altos cargos relacionados tanto con la monta de trabajo que realizan como el bajo nivel de retribuciones que perciben en comparación a sus homólogos de las Sociedades Anónimas y de la poca comprensión y consideración de que son objeto por parte de la Comunidad en general. Ante esta perpleja situación uno se pregunta si estos compañeros son objeto de un despiste estacional puramente coyuntural generado por la crisis socio-cultural que el mundo Occidental está atravesando o en cambio es una rebelación contra la misma esencia fundamental de Solidaridad Cooperativa. Si así fuera, me cabría decirles que el Cooperativismo se fundamentó y juró entre otros objetivos el de ir solventando las diferentes contradicciones socio-laborales que el modelo Capitalista y sus S.A. cobijaban, tanto dignificando el trabajo como aminorando progresivamente las diferencias retributivas y haciendo tanto a hombres como a mujeres partícipes en la gestión solidaria, etc., con el único bello y digno fin de relanzar en el espacio y tiempo el suave canto de la felicidad en la libertad de las futuras generaciones.

Y aunque la primera hazaña en este cuarto de siglo de experiencia cooperativa haya sido la Edificación de un Modelo Cooperativo, ay! de aquel ingenuo que crea terminada la obra, porque es ahora cuando de verdad corresponde construir la casa por dentro, subsanando y limando en vez de acrecentar las diferencias entre todos nosotros, dirigentes y dirigidos, manuales e intelectuales, directos e indirectos, entre los de arriba y los de abajo, hasta que un día no muy lejano ese **Hombre Cooperativo de la Gran Comuna** valore a sus semejantes no por sus cualidades o graduación profesional o social, sino por las necesidades que cada miembro tuviere.

Besarkada bero bat

Zabalo'tar Josuk

Recordamos a nuestros lectores que esta sección está abierta a cuantos lo deseen. Las CARTAS deberán ir acompañadas de la firma correspondiente y ajustarse, por razones de espacio, a un máximo de 20-25 líneas, siendo enviadas a la siguiente dirección:

TU-LANKIDE - Apto. 39 - Aretxabaleta



Fotos:
Iñaki
Arteta

CONGRESO MUNDIAL SOBRE COOPERATIVISMO

Del 19 al 24 de octubre y en el marco del II Congreso Mundial Vasco, tuvo lugar en Bilbao un Congreso Internacional sobre el Cooperativismo y la Economía Social en el mundo, que contó con la participación de conocidos estudiosos del Cooperativismo y donde fue relevante la presencia del Cooperativismo de Mondragón.

Los actos se celebraron en el paraninfo de la Universidad de Deusto, cuyo Instituto de Estudios Cooperativos se encargó de la organización del Congreso. En el programa se subrayaba que "el País Vasco, tradicionalmente impulsor de fórmulas económicas solidarias, es lugar de encuentro propicio para un Congreso Internacional que estudie el estado actual y las posibilidades de futuro de un sistema democratizador y participativo de la vida socioeconómica".

PONENCIAS

Cada una de las cinco jornadas estuvo presidida por un gran tema base

que servía como referencia global a las distintas ponencias y Mesa Redonda. En general, puede decirse que predominaron las aportaciones de carácter teórico y académico sobre aquellas otras de contenido práctico, basadas en la experiencia diaria de la empresa.

Los grandes temas de la semana cooperativa internacional fueron éstos: Bases históricas y filosóficas del asociacionismo cooperativista (lunes 19), Sistemas de Organización Empresarial Cooperativa (martes 20), el Internacionalismo Cooperativo (miércoles 21), el Cooperativismo y la Economía Social en la Europa Comunitaria (jueves 22) y el Posicionamiento Vasco (viernes 23).

De las ponencias y temas tratados a lo largo del Congreso, hemos seleccionado para el presente número del TU, la exposición realizada por Herbert Kellner (Delegado General de COCEGA y representante del Comité de Coordinación de las Asociaciones Cooperativas de la CEE) acerca de "la especificidad del sector cooperativo en la Comunidad Europea". Asimismo,



hemos recogido la ponencia de Christopher Logan, estudioso asiduo y buen conocedor del Cooperativismo mondragonés, y cuyo título es "Un experimento que continúa: las Cooperativas de Mondragón". También incluimos la amplia exposición de Alfonso Gorroñoigoitia, Presidente del Congreso Cooperativo, sobre la historia y desarrollo de nuestro Grupo Cooperativo de Mondragón.

Del mismo modo, dedicamos unas páginas al Kibutz y sus posibles analogías y diferencias con el Cooperativismo de Mondragón, de acuerdo con las impresiones manifestadas por Meir Tzahor, secretario del Kibutz Gazit y uno de los participantes y ponentes del Congreso.

En números sucesivos del TULankide trataremos de dar cabida a alguna otra ponencia de las desarrolladas durante el Congreso.



Congreso Cooperativo en Edimburgo

LA ESPECIFICIDAD Y LA REALIDAD SOCIOECONOMICA DEL SECTOR COOPERATIVO EN LA COMUNIDAD EUROPEA

1.- Las Cooperativas representan asociaciones de personas y empresas económicas.

Las Cooperativas son al mismo tiempo asociaciones de personas y empresas económicas. Es por ello que a justo título, el estudio del Comité Económico y Social de la CEE intitulado "Las Cooperativas europeas y sus asociaciones" las califica de agrupaciones que ejercen una actividad económica al mismo tiempo que una solidaridad de grupo basada en principios cooperativos.

Todas las cooperativas persiguen pues un objetivo económico. Los miembros de una cooperativa se agrupan para crear y perseguir en común una actividad de empresa. Transfieren a la cooperativa funciones económicas importantes que no pueden cumplir solos de una manera eficaz y rentable. Estas transferencias de funciones cubren una gama extremadamente diversificada, que van desde la transferencia de funciones individuales de compra, venta o servicios hasta la toma total a su cargo de la garantía de supervivencia.

*Dr. Herbert Kellner
(Representante del Comité
de Coordinación de las
Asociaciones de
Cooperativas de la CEE)*

El objetivo no es incrementar al máximo los beneficios de la cooperativa. El objetivo consiste más bien en promocionar a los miembros. Todas las actividades cooperativas giran pues en torno a sus miembros. Ello es consecuencia de la aplicación del principio cooperativo desde sus inicios. Sin embargo, las empresas cooperativas no pueden cumplir esta tarea de promoción si no permanecen económicamente sanas y rentables.

Convertirse en miembro de una cooperativa siempre es voluntario. A partir del hecho de su adhesión los miembros se comprometen a mostrarse solidarios. Participan a la promoción, pero también a la responsabilidad que está ligada a la empresa cooperativa. Participan igualmente en la toma de decisiones que se lleva a cabo en las cooperativas en base a reglas democráticas. El control es también una función de los miembros y de los órganos que han puesto en funcionamiento. Los principios de autogestión y autoresponsabilidad son pues características obligatorias inherentes a las cooperativas.

2.- Origen y desarrollo de las cooperativas

Abstracción hecha de algunos precursores, el movimiento cooperativo moderno se remonta, casi sin excepción, a la primera mitad del siglo XIX. La necesidad y oportunidad económica han sido siempre las razones que han incitado a la creación de las cooperativas.

Es así como los primeros pasos de la industrialización, a comienzos del siglo XIX en el **Reino Unido**, y los cambios de las condiciones económicas que provocaron, hicieron nacer las contradicciones de clase sacudiendo las bases del sistema económico liberal. Las cooperativas de consumo de los pioneros de Rochedale, que son creaciones obreras, fueron una reacción por parte de aquéllos que veían la solución no en una transformación radical sino en la ayuda mutua.

El desarrollo de la empresa liberal y de una poderosa burguesía en **Francia**, paralelamente al aumento de las necesidades económicas de las categorías inferiores de la población, condujo a las revoluciones de 1830 y 1848. Al mismo tiempo, los obreros reagruparon sus actividades, esencialmente artesanales, en cooperativas de producción que, sin embargo, fueron luego sobrepasadas con el paso del tiempo por las cooperativas agrícolas

de una parte y por las cooperativas de consumo de otra. Las aportaciones teóricas de tal evolución habían sido ya facilitadas por pensadores como Fourier, Tocqueville y Proudhon.

Igualmente en **Alemania**, la evolución socioeconómica desactivada por el liberalismo y la industrialización contribuyó decisivamente al nacimiento de las cooperativas. Sus fundadores son SCHULZE-DELITZSCH para la ciudad y la industria y RAIFFEISEN para las zonas rurales y la agricultura. En ambos dominios, las asociaciones caritativas originales, que se ocupaban de una población amenazada por el hambre, se fueron transformando en empresas cooperativas basadas en la ayuda mutua y la solidaridad.

Italia ha sido influenciada por las experiencias cooperativas de los tres países antes citados, a lo largo de la segunda mitad del siglo XIX, en particular por mediación de MAZZINI y LUZZATI que analizaron las experiencias de cerca y que las hicieron realidad en numerosos sectores importantes.

No es posible exponer aquí los detalles de la historia cooperativa de todos los países de la Comunidad. No es posible rendir homenaje aquí a ciertos fundadores cooperativos de gran mérito, como es el caso del célebre Horace PLUNKETT en Irlanda. Los ejemplos mencionados tienen por objeto atraer la atención sobre el hecho de que las diferentes evoluciones políticas, económicas y sociales de los países europeos, influyen de manera determinante el origen y desarrollo de las cooperativas.

En tanto que "hijos de la necesidad" las cooperativas se subieron al carro del éxito que había de llevarles a través de Europa y del mundo entero. Sin embargo, han sido muy diversas, las formas en que los diferentes países han respondido a la cuestión de saber cómo y en base a qué principios jurídicos podía ser realizada la idea cooperativa de la manera más oportuna y eficaz posible.

Así como la riqueza y multiplicidad de aspectos de la idea cooperativa corresponden a la abundancia de la herencia cultural europea, también el derecho cooperativo ha seguido caminos diferentes, bajo la influencia de factores culturales, económicos y políticos.

3.- Importancia de la política social

Las cooperativas han adquirido una gran importancia desde el punto de

vista de la política social, teniendo en cuenta que se han desarrollado en agrupaciones propias, en un contexto de ayuda mutua, autoresponsabilidad e independencia. En su seno se practicaba ya la democracia cuando aún no era conocida, en su acepción actual, en numerosos otros campos sociales. La unión de individuos en cooperativas refleja el hecho de la existencia de una voluntad de ayuda mutua y solidaridad y el que son numerosos aquéllos que aprueban la idea de participar conjuntamente en una empresa económica común. Esto es digno de destacarse en una época y en un contexto social en el que la demanda general de ayuda pública amenaza con rechazar la idea de la ayuda mutua.

A menudo, personas del mismo origen profesional se agrupan en cooperativas, por ejemplo en las cooperativas de agricultores, obreros y artesanos. También gentes de origen profesional diferente se juntan en el seno de las cooperativas, por ejemplo en el sector bancario, de los seguros y del turismo. Pero todos los grupos cooperativos aplican el mismo principio, a saber, que entre sus miembros hay unos económicamente fuertes y otros débiles.

Es así como las cooperativas ofrecen al individuo la posibilidad de aprovecharse como miembros de la fuerza económica de la comunidad, sin renunciar por ello a su autonomía individual. Al mismo tiempo, por la vía del derecho de voto activo y pasivo de cada uno de sus miembros, las cooperativas estimulan la toma de conciencia de responsabilidades así como la comprensión de las normas para adoptar una decisión democrática.

4.- Las empresas cooperativas, un factor socioeconómico importante en la CEE.

Este hecho es reconocido en la resolución del Parlamento Europeo del 13 de abril de 1983, que habla de las cooperativas en tanto que fuerza importante desde el punto de vista económico y social. El hecho de que, por primera vez en esta época, los políticos hayan discutido con detalle de la cooperación a nivel europeo, representa para nosotros, como cooperativistas un paso importante y positivo hacia adelante.

La idea cooperativa, las empresas cooperativas y sus organizaciones han llegado así al campo de la política. Nos felicitamos igualmente por el hecho de que el Parlamento Europeo esté a pun-

► de examinar la importancia de las cooperativas para el desarrollo regional. En este contexto, sería bueno que el Parlamento apoyara sus reflexiones sobre una base realista. Es preciso examinar en todos sus detalles, la cuestión de saber en qué dominios conviene tener en cuenta criterios comunes a los movimientos cooperativos y en cuáles otros conviene valorar criterios diferentes.

En el estudio del que ya hemos hablado, el Comité Económico y Social cita a unas 115.000 empresas cooperativas en la CEE que son miembros de organizaciones sectoriales. Estima, asimismo, que otras 100.000 agrupaciones de menor importancia no están organizadas en asociaciones. Los 62 a 65 millones de miembros representan aproximadamente el 20% de la población total. El número de asalariados se cifra de 2,7 a 3 millones de personas.

Estas cifras globales no son suficientemente reveladoras de la importancia de las cooperativas para los diferentes sectores económicos. En este sentido, me permito remitirles a las cifras e informaciones de las diferentes organizaciones cooperativas europeas, recogidas en una nueva edición del folleto del Comité de Coordinación de las Asociaciones de Cooperativas de la CEE. Datos que subrayan la importancia económica y social de las cooperativas en la Comunidad Europea.

- Muestran que existe en la mayor parte de los sectores una vasta dispersión regional que permite a las cooperativas prestar una importante contribución a la apertura y desarrollo económico de grandes regiones.
- Las cifras revelan, igualmente, que la supervivencia económica de un gran número de personas, bien se trate de empresarios independientes de la industria y la agricultura o de asalariados de todas las categorías profesionales, se halla vinculada a instituciones cooperativas. Lo cual indica que las cooperativas cumplen importantes funciones sociales para las capas más diversas de la población.

Al filo de su historia, que tiene más de un siglo, las cooperativas han creado poderosas organizaciones. No obstante, las estructuras acusan grandes diferencias, reflejando a menudo la estructura del Estado, más federalista o más centralista. Algunos países se caracterizan por un reparto específico según sectores. En otros, los puntos de vista políticos o ideológicos juegan un papel. Existen, asimismo, estructuras cooperativas suprasectoriales, de orga-

nizaciones denominadas tutelares o de órganos de coordinación a nivel nacional.

Nuestro trabajo de organización a nivel europeo, nos ha proporcionado la posibilidad de dar importantes impulsos a una mejora de la coordinación nacional, lo que ha permitido mejorar las condiciones existentes para una representación idónea de los intereses nacionales y para una colaboración a nivel europeo. Dentro de este espíritu de colaboración, sería altamente deseable, que los esfuerzos para el reagrupamiento de las actividades de las cooperativas en las diferentes ramas a nivel nacional, fueran realmente facilitados y no complicados por influencias extrañas que, por sus orígenes y objetivos, no conciernen a los intereses cooperativos propiamente dichos.

Los problemas de organización en el seno de los diferentes Estados miembros pesan sobre nuestro trabajo a nivel europeo. Contrariamente a lo que piensan algunos, no es posible resolverlos por la vía de una superorganización europea o un servicio especializado de la Comisión. La única forma de hallarles una solución consiste en superar las diferencias y las dependencias en el seno de cada país.

Con la ayuda de estructuras de organizaciones apropiadas, las cooperati-

vas pueden utilizar las múltiples posibilidades de la coordinación interna y externa, en interés de su propia capacidad de rendimiento. Por otra parte, no es sino de esta manera que los intereses de las cooperativas pueden ser eficazmente defendidos, de cara al medio político y a otros grupos socioeconómicos.

Al nivel de la Comunidad Europea, ciertos grupos cooperativos sectoriales han sido creados en el proceso de despegue de la Comunidad, otros han aparecido conforme progresaban la integración y el desarrollo de ciertas políticas comunes en Bruselas, valorando la participación en la elaboración y puesta en práctica de las diferentes políticas comunitarias, sobre la base de una toma de decisión y de una posición común.

Las organizaciones cooperativas tenían por objetivo hacer que estas políticas fueran aplicables y utilizables por las empresas cooperativas. Respondían, al mismo tiempo, al deseo de la Comunidad de hacer participar a todos los grupos socio-económicos, mediante un proceso de consulta tan eficaz como posible, de hacerles responsables y de contribuir así al éxito de la política comunitaria. Esta forma de representación de los intereses ha tenido su confirmación y nosotros vamos a continuar por este camino.

"Co-operative College" (Loughborough)



No son necesarias nuevas estructuras de consulta. Mas bien es necesario que las cooperativas colaboren con las instancias de la Comunidad en todas aquellas cuestiones que les afecten. Estamos convencidos que continuaremos haciéndonos entender como conviene por parte de los responsables políticos.

El hecho de que las organizaciones cooperativas de la CEE se reen cuentren hoy en esta Conferencia en el marco de su Comité de Coordinación, confirma que han pasado su prueba estas estructuras de organización, que no existen sino desde hace algunos años, así como también confirman la colaboración sobre la base de la unión voluntaria.

5.- Las cooperativas continúan estando de actualidad

A pesar de los incensantes cambios a nivel de la economía y de la sociedad, la idea cooperativa sigue de actualidad. Las cooperativas han de cumplir aún grandes tareas, que van a ganar en importancia a la vista de los difíciles problemas de la Comunidad en materia de política social, económica y agrícola.

En todo caso, se ha dado un cambio en el nivel de exigencias y de expectativas de los miembros. Las cooperativas han reaccionado ante esta evolución y proseguirán haciéndolo en el futuro, adaptando sus empresas a los requerimientos de la vida económica moderna, procediendo sin cesar a importantes racionalizaciones y a considerables inversiones, reforzando sus capacidades de rendimiento y su posición en el mercado, modernizando sus estructuras vía colaboración y fusiones.

Las cooperativas contribuyen así a la solución de grandes problemas en el seno de la Comunidad Europea. Esperan, a justo título, que sean reconocidas por las instancias políticas y que sean tomados totalmente en consideración sus intereses.

Las cooperativas y sus organizaciones están siempre dispuestas al diálogo con los responsables políticos al nivel nacional y comunitario. También lo están a una colaboración bajo forma de asociaciones, siempre que los objetivos respectivos resultan compatibles. Están asimismo dispuestas a colaborar en la definición de una estructuración oportuna de los esquemas económicos y políticos, y a aceptarlos seguidamente.



Sede de la ACI en Londres

Insisten, asimismo, en el hecho de que no desean ser consideradas como un remedio milagroso de la política para resolver problemas específicos: las cooperativas son empresas encargadas de la promoción de sus miembros. Ellas quieren permanecer independientes en sus tomas de decisión y no desean estar sujetas a directivas provenientes del exterior.

6.- Las cooperativas afirman su vinculación a la Comunidad Europea

Las cooperativas dicen sí a la Comunidad Europea. Declaración que es re-

forzada por el desarrollo y las actividades de las organizaciones cooperativas a nivel europeo. A esto se añade su importante contribución al desarrollo de los intercambios intracomunitarios que, en el sector agrícola por ejemplo, corresponden en muy amplia medida a la actividad de las empresas cooperativas.

Al igual que una cooperativa, la Comunidad de los Estados Europeos debería estar basada en el principio de la voluntariedad, del respeto al tratado y de la solidaridad. Ello significa que los problemas actuales y futuros de la





Comunidad deben ser abordados en común. La experiencia cooperativa nos muestra que tales problemas no pueden ser resueltos sin una acción concertada de todas las fuerzas implicadas.

No se trata de armonizar totalmente por simples razones de principios, incluso en el terreno de la legislación cooperativa de los diferentes países. Al contrario, hasta una Europa unida puede y debe permitirse el mantener una multiplicidad cultural, social y estructural. La historia diferente de nuestros pueblos es suficiente para justificarla. Esto vale igualmente para las cooperativas cuyo desarrollo está estrechamente ligado a la historia de nuestros pueblos. Una armonización de la legislación cooperativa pondría en peligro estructuras adultas bien probadas, lo cual no iría en beneficio sino más bien en desventaja de las cooperativas y de sus miembros. Una tal evolución tampoco tendría un efecto oportuno de integración.

Como cooperativistas sabemos que lo importante no es la forma sino el fondo, es decir, la voluntad de cada uno para decir sí a la cooperación. Esperamos que, en el futuro, se consiga cada vez más construir Europa no sólo a partir de sus instituciones sino también sobre la base de la toma de conciencia por cada ciudadano. Tenemos necesidad de un nuevo movimiento europeo reforzado. Las cooperativas harán cuanto esté en sus manos para contribuir a ello.

7.- La importancia de la Conferencia Europea sobre la economía cooperativa, mutualista y asociativa, 20 y 21 de noviembre 1986.

El Comité de Coordinación de las Asociaciones de Cooperativas de la CEE había logrado, desde sus comienzos, imponerse por su acción fructífera, en los debates sobre las cooperativas que tuvieron lugar en el Parlamento Europeo en 1983. Ya había realizado un buen trabajo como portavoz de todos los grupos cooperativos a nivel europeo, reconocidos por las instancias comunitarias, en aquellos temas relacionados con las pequeñas y medianas empresas, la política de desarrollo y la política regional. Sin embargo, es en noviembre de 1986 cuando supera la prueba de fuego, al ocuparse competentemente de las reflexiones temáticas y de la Organización de la Conferencia Europea sobre la economía cooperativa, mutualista y asociativa.

Los cerca de 400 participantes de esta Conferencia, compuesta por repre-



CEFLA, Cooperativa de Imola (Italia)

sentantes de los tres grupos cooperativos, de las instituciones comunitarias, de diferentes órganos nacionales y del dominio de la ciencia, acordaron que los tres sectores deben intensificar sus esfuerzos para responder a los desafíos a los que se halla confrontada Europa, reafirmando su apoyo a la creación de una verdadera Unión Europea.

Lanzaron una llamada a los responsables políticos, principalmente a las instancias comunitarias, a fin de que se creen las condiciones necesarias para el desarrollo de estas formas específicas de empresas, adoptando la siguiente resolución:

1. La conferencia invita a las organizaciones cooperativas, mutualistas y asociativas a reforzar su estructura y a dotarse rápidamente de las estructuras que les permitan expresarse en nombre de cada uno de estos sectores, siendo así reconocidas como interlocutores permanentes por las instituciones de la Comunidad.
2. Invita a los sectores cooperativo, mutualista y asociativo, a perseguir e intensificar el diálogo instaurado en el seno de la conferencia y a desarrollar sus relaciones de cooperación.
3. A tal efecto, la conferencia recomienda a las organizaciones cooperativas, mutualistas y asociativas, a sentar las bases de una estructura a

nivel europeo, que permitirá asegurar al conjunto de estos sectores una representatividad común.

4. Las instituciones de la Comunidad son invitadas a utilizar el potencial de experiencia de las cooperativas, de las mutuas y de las asociaciones, así como de sus organizaciones, consultando a sus representantes y asociándolos suficientemente, de manera rápida y apropiada, a la elaboración y puesta en práctica de las políticas comunitarias.
5. Las instituciones de la comunidad son invitadas a apoyar las acciones de los sectores cooperativo, mutualista y asociativo de cara al desarrollo de la economía y del empleo, a la realización del mercado interior, a un mejor equilibrio regional y a la mejora de la calidad de vida.
6. Ellas son por otra parte invitadas a promover la creación y el desarrollo de estas empresas, teniendo en cuenta sobre todo las nuevas tecnologías y las nuevas estructuras de oferta y demanda existentes en el mercado, dotándolas de los fondos concernientes y de los medios adecuados. Por otro lado, debería ser rápidamente examinada la creación de un instrumento específico para el reforzamiento de los fondos propios de las empresas de estos sectores.

7. La Comisión es invitada a estudiar las medidas necesarias, a fin de facilitar el acceso de estos tres tipos de empresas a los fondos e instrumentos comunitarios existentes.
8. La Conferencia insiste en la importancia de desarrollar las relaciones exteriores de la Comunidad, en particular con los Estados ACP, así como el papel que pueden jugar los sectores cooperativo, mutualista y asociativo en el desarrollo de los Estados ACP, como lo subraya igualmente la Convención de Lomé III.
9. La Comisión es invitada asimismo a crear las condiciones que permitan a los tres sectores proceder a intercambios permanentes de información y a hacer oír su voz.
10. La Conferencia solicita a la Comisión, la elaboración de un estudio sobre los impedimentos existentes en la Comunidad Europea en materia de reagrupamiento de empresas cooperativas, mutualistas y asociativas a nivel europeo.
11. Los miembros del Comité Económico y Social, y principalmente los miembros representantes de los sectores cooperativo, mutualista y asociativo, son invitados a apoyar las presentes conclusiones por los medios que juzguen oportunos.
12. El Comité de preparación de la conferencia es invitado a poner en práctica el conjunto de estas propuestas.

El profesor MUNKNER de la Universidad de Marburg recibió el encargo, poco fácil por otro lado, de realizar la síntesis de las exposiciones y discusiones, que yo no quisiera ofrecer aquí en todos los detalles, habida cuenta que el informe completo de la Conferencia está a disposición de todas las personas interesadas.

Cabe destacar, en todo caso, que ha entresacado toda una serie de similitudes y de divergencias entre estos tres importantes sectores socio-económicos en lo concerniente a puntos

esenciales, como son los principales elementos estructurales de cada sector, la promoción de los intereses económicos de los miembros, la ayuda mutua interna y la promoción de terceros, el papel del capital y su sitio en el derecho de sociedades.

Para concluir estas declaraciones sobre la ayuda mutua, especificidad determinante de las empresas cooperativas que conviene conservar, así como sobre las posibilidades de colaboración entre los tres grupos a nivel europeo, quisiera citar íntegramente lo siguiente:

"Hay que subrayar una vez más que, como la experiencia lo ha demostrado, cuando una organización de ayuda mutua comienza a actuar para la colectividad, corre el riesgo de perder a sus miembros, de ser disuelta o de convertirse en tributaria de la financiación exterior y de perder así su estatus de organización de ayuda mutua".

Pero es precisamente sobre la cohesión de sus miembros, sobre la solidaridad de las personas y el papel activo del individuo en su organización, que descansa la existencia y el éxito de tales organizaciones de ayuda mutua.

A pesar de sus especificidades, los tres sectores cooperativo, mutualista y asociativo, ofrecen suficientes puntos en común para llevar a cabo una acción común. Sería preciso que en el futuro, cada vez que sus intereses respectivos lo autoricen, adopten una posición común así como una defensa común de sus intereses. Conviene a este respecto optar por un planteamiento pragmático y reconocer que los problemas que no pueden ser resueltos sino en común deben ser tratados también en común.

Si las cooperativas, las mutuas y las asociaciones quieren mantenerse en el futuro es necesario, por una parte, que den prueba de una cierta flexibilidad de adaptación a condiciones diferentes, a fin de no desaparecer como organizaciones fósiles confrontadas a un entorno nuevo. Pero, por otra parte, no es necesario que se alejen de sus raíces y que abandonen las fuentes de las que extraen su fuerza.

Las cooperativas, las mutuas y las asociaciones, deben encarar conjuntamente los desafíos intelectuales, sociales, ecológicos, tecnológicos y políticos, pero no deben permitir que en nombre de un concepto dogmático, como el de la armonización, se intente una nivelación uniforme de las múltiples formas de ayuda mutua existentes. ■

Cooperativa de Seguros FOLKSAM en Suecia



Dialogamos con Meir Tzahor, dirigente del Kibutz Gazit

¿QUE TIENEN DE COMUN EL KIBUTZ Y LAS COOPERATIVAS?

Jesús E. Ginto

Meir Tzahor, judío argentino de origen ruso, asentado desde hace casi 30 años en Israel, es el secretario general del Kibutz Gazit, situado frente al monte Tabor a unos 30 kms. del mar de Galilea. Tzahor ha participado en el Congreso sobre el Cooperativismo, celebrado en el marco del II Congreso Mundial Vasco y ha tenido tiempo para darse una pequeña vuelta por Mondragón. "Aunque poco puedo decir, ya que todo lo que hicimos fue ver una película, comer y visitar una fábrica; lo que vi me gustó".

Meir Tzahor ha estado ciertamente pocas horas en Mondragón, pero conoce suficientemente bien su realidad social y empresarial, como para establecer un balance de semejanzas y diferencias respecto al Kibutz, tal como lo puso de manifiesto en la entrevista mantenida con José R. Elorza y Jesús Ginto.

— En su opinión ¿qué aspectos serían comunes al Kibutz y a las



Meir Tzahor

Foto Iñaki Arteta

El Kibutz -explica Meir Tzahor- es una cooperativa integral en la que se da la propiedad colectiva de los medios de producción y consumo. Es una sociedad colectivista en la que no existe propiedad privada, distribuyéndose los bienes conforme a las necesidades de sus miembros. En el Kibutz se da una colectivización total en la vida, educación y servicios. Sólo la vida personal y familiar es privada. A efectos históricos, el primer Kibutz fundado en Israel fue el de Degania en 1910.

El Kibutz Gazit, del que Tzahor es secretario, tiene 39 años de vida y cuenta con 600 Has. de tierra laborable, donde se cultiva extensivamente trigo y cereales e intensivamente, con ayuda de regadío, algodón y

maíz. También posee una plantación de árboles frutales, básicamente almendros, cítricos y avocados.

Dispone, asimismo, de una vaquería con 200 vacas que proporcionan dos millones de litros de leche al año; de una granja de pollos que produce 450 toneladas de carne al año y de un rebaño de ovejas para la obtención de lana y leche.

Pero los medios económicos del Kibutz Gazit provienen básicamente de una fábrica de plásticos, que aporta del 50 al 60% de los ingresos totales del Kibutz que, en conjunto, sumando la producción agrícola e industrial, factura anualmente de 10 a 11 millones de dó-

lares (unos 1.200 millones de pts.).

La dimensión del Kibutz Gazit responde a un esquema medio, albergando a unas 600 personas: 350 miembros mayores, 220 niños y jóvenes hasta los 18 años y 20 abuelos traídos al Kibutz por sus hijos, como es el caso de la madre del propio Meir Tzahor.

En Israel hay actualmente 281 Kibutzim con una población de 120.000 personas, lo que significa un 3% de la población general y un 3,6% de la población judía.

Los Kibutzim están agrupados en tres grandes movimientos, TAKAM, de orientación laborista, con 180 Ki-

butzim; el KIBUTZ ARTZI, situado a la izquierda del laborismo, con 86 y, finalmente, el KIBUTZ RELIGIOSO con 15. En cada uno de estos grandes grupos existe un "gobierno" central que representa a la Federación en determinadas gestiones externas, proporciona asesoramiento profesional en distintos campos a los Kibutzim, orienta y ayuda a los Kibutzim jóvenes y organiza créditos. También existen Departamentos de Planificación, Construcción, Educación, Cultura etc.

La producción agrícola de los Kibutzim supone el 40% del total del país y en algunos productos su participa-

EL KIBUTZ

Cooperativas del Grupo Mondragón?

— Primeramente, el sistema democrático de ambas realidades, que no es jerárquico, ni patriarcal ni coercitivo. El hecho de que tanto el ingreso como la salida son absolutamente libres, si bien hay que matizar que en nuestro caso, al no existir propiedad privada, tampoco es preciso realizar ninguna aportación en el momento de ingresar al Kibutz. Está, además, la motivación ideológica, ya que para incorporarse a este tipo de vida no son suficientes los criterios de conveniencia o seguridad. Hace falta algo más de carácter ideológico.

Otra de nuestras características comunes creo que es la solidaridad y ayuda mutua en caso de accidente o de situaciones problemáticas. También lo es el principio del trabajo propio, es decir, que tanto en el Kibutz como en las Cooperativas de Mondragón se vive el esfuerzo propio, no se explota a otros ni se vive de su plusvalía.

Igualmente, considero que tienen en común la independencia económica, Uds. a través de Caja Laboral y nosotros gracias a otro sistema financiero propio.

Por último, creo necesario subrayar que este tipo de organizaciones conforma un nuevo tipo de relaciones humanas, donde no caben el miedo o la sumisión al patrón y donde todos se sienten por igual dentro de una relación de hombres libres.

—¿Cuáles serían, a su juicio, las principales diferencias?

— En el Kibutz se da un tipo de democracia directa permanente, reuniéndose una vez por semana la Asamblea General de todos sus miembros. Todos pueden votar, elegir y ser elegidos. De los 350 miembros suelen acudir a la Asamblea un promedio de 120 a 150. La amplitud de los temas tratados es muy variada y afecta a todas las esferas de la vida del Kibutz, desde el Plan económico, hasta la problemática educacional de los niños, los viajes al extranjero, la recolección de cosechas, el trabajo en la fábrica etc.

Otro aspecto diferencial del Kibutz es la rotación en las tareas directivas, ya que al ser una sociedad igualitaria, se busca evitar el afianzamiento en los puestos de poder. De este modo, el Secretario general se elige para dos años y el Director económico para tres, pudiendo ser reelegidos, pero no de forma continuada al periodo inmediatamente concluido. Yo, por ejemplo, he sido Secretario en tres ocasiones diversas, pero entre una y otra pasaron años en los que estuve trabajando en la fábrica o en el campo.

Otra diferencia fundamental es que en el Kibutz existe la propiedad colectiva de todos los medios de producción y consumo. Es una sociedad colectivista donde no se da la propiedad privada. En el Kibutz no hay dinero (por eso no tenemos problemas de índices, bromea Meir) y uno da al Kibutz cuanto

tiene y éste se encarga en contrapartida de proporcionar a sus miembros cuanto necesitan en comida, ropa, vivienda, educación, viajes, etc.

Aspiramos a un nivel de vida idéntico para todos, aunque sabemos que eso no es posible. Supongamos, por ejemplo, que se construyen 20 casas nuevas. No todos van a poder tener acceso a la nueva vivienda, pero sí existen normas aceptadas por todos que se vigilan estrechamente. Lo mismo ocurre con los turnos para viajar al extranjero, el acceso a ciertos bienes etc.

Hay que decir que tampoco deseamos autómatas en el Kibutz. Queremos igualdad pero no uniformidad. Buscamos una igualdad en la que cada uno pueda desarrollar sus capacidades. Hay algunos que son capaces de ir a la Universidad y otros no. A propósito de los universitarios, quizá sea conveniente señalar que la mayoría se reintegran al Kibutz, aunque por supuesto son muy libres de no hacerlo, si así lo desean.

— ¿Qué condiciones se exigen para el ingreso en el Kibutz?

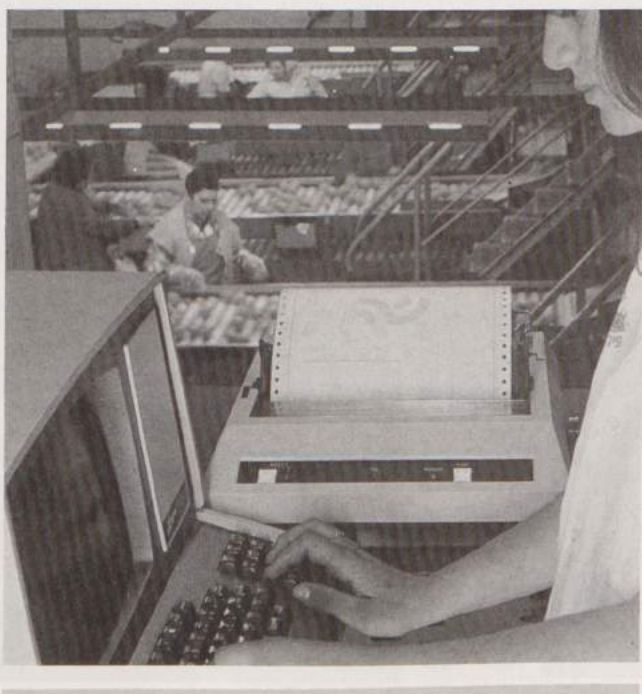
— Básicamente, el adaptarse a sus normas de funcionamiento. Si el nuevo miembro dispone de algún tipo de propiedad, ésta deberá ser entregada al Kibutz, siéndole devuelta en caso de abandono. Pero no puede estar en el Kibutz y mantener al mismo tiempo una cuenta bancaria. Ahora bien, si no



supone un 5,6% de la población industrial de Israel.

Dentro de la economía cooperativa israelí también hay que mencionar a los **Moshav**, que son colonias cooperativas en las cuales la producción es familiar, en tanto que los campos y las ventas tienen carácter colectivo. Su funcionamiento se basa en la ayuda mutua y la financiación colectiva. Actualmente existen 350 Moshavim con 140.000 personas que representan el 4,5% de la población total.

Nota: Para quien desee más información acerca del Kibutz y la "Economía social" israelí, le será de gran utilidad el libro de Iñaki Gorroño "Introducción al Kibutz", publicado en la Colección OINARRI de IKASBIDE.



→ tiene nada, entra en las mismas condiciones que el rico. Lo que interesan son las personas, no sus bienes.

— Esta filosofía tan igualitaria ¿no puede llevar a una falta de estímulo en los miembros del Kibutz?

— Hay que partir de la base que de entrada se exige ya una fuerte motivación ideológica. Por otro lado, el trabajo también está incentivado por el sentido de pertenencia a un grupo y por las ganas de hacer las cosas mejor. Son premios más bien morales los que impulsan a la gente a esforzarse.

Ahora bien, tampoco faltan problemas. Muchas veces la gente no desea ser directivo porque la responsabilidad es grande y la tarea difícil, sin remuneración de ningún tipo, salvo el honor y el posible reconocimiento social. También se dan problemas de participación, pero es algo inherente a todos los movimientos voluntaristas, desde el momento en que no todos se sienten identificados al mismo nivel. En nuestro Kibutz tratamos de alimentar permanentemente el sentido de participación, editando un boletín interno, elaborando vídeos sobre actividades propias del Kibutz etc. y la respuesta ya depende de cada uno. ■

CIUDAD COLECTIVA "MODELO MONDRAGON"

Los responsables de la "Economía social" israelí también conocen el modelo cooperativo de Mondragón, aunque de manera un tanto idealizada, tal como lo manifiestan las líneas que transcribimos, en las que se sugiere la idea de adoptar el "modelo Mondragón" de cara a la creación de una ciudad colectiva. La cita está entresacada de la revista ENCUENTROS, portavoz del MAPAM, correspondientes al mes de septiembre de 1987.

"Cincuenta kilómetros al norte de Eilat. Una ciudad sin pobres ni ricos. Una ciudad sin rascacielos. Una ciudad con las ventajas urbanas y la calidad rural. No sólo para dormir: se asegura plena y polifacética ocupación y vida cultural. Una ciudad colectiva. La idea está basada en los principios del movimien-

to laborista. El impulso político responde a la Joven Guardia del Partido Avodá. El auspicio oficial es del Movimiento Kibutziano Unificado. La visión de David Ben Gurion se encarna en esa ciudad.

El plan maestro habla de una ciudad de 22.000 habitantes, divididos en comunidades de 700 a 1.000 habitantes cada una. Las comunidades podrán ser de cualquier tipo que fluctúan entre el kibutz y la población comunitaria con empresas conjuntas.

Entre las comunidades habrá cooperación municipal. La Asamblea General de los representantes de comunidades será el poder legislativo de la ciudad, el que elegirá también a la administración de la ciudad. Las empresas definirán a sí mismas la forma más conveniente: entre asociación comunitaria o sociedades basadas en la propiedad parcial de los trabajadores. Los habitantes definirán un ingreso básico, así como un máximo de ingreso. Generalmente aspirarán a llegar a un ingreso uniforme, aproximadamente, para todos los habitantes.

El modelo -dice el secretario Guiora Rajj- es MONDRAGON, en el País Vasco de España, "un modelo sumamente exitoso", que con algunas modificaciones será adaptado a las condiciones israelíes. En los próximos meses comenzará la planificación física. En 1990 se espera edificar la primera casa. En un año comenzarán a establecer los medios de producción. En el próximo congreso sionista se propondrá la ciudad colectiva como proyecto nacional de todo el pueblo judío.

Entretanto, los miembros de la asociación definen los sectores a quienes van a dirigirse: egresados de instituciones de enseñanza tecnológica, universitarios, exmiembros de kibutz en Israel y en el exterior, egresados de movimientos juveniles y olim. Los representantes de las comunidades judías en Estados Unidos, Europa y Sudamérica ya han comenzado a difundir la idea".

Trabajo en un Kibutz



Christopher
G. Logan
(Foto Iñaki
Arteta)



Christopher
G. Logan

UN EXPERIMENTO QUE CONTINUA: LAS COOPERATIVAS DE MONDRAGON

1.1 En el ancho mundo, la pequeña ciudad de Arrasate/Mondragón se asocia con un experimento cooperativo que ha despertado gran interés, desde periodistas populares hasta serios académicos pertenecientes al más variado espectro de disciplinas.

A pesar de lo que opina Pace Scalinger, parecería que los vascos no sólo pueden entenderse entre ellos sino también aportar valiosos puntos de vista para otras gentes esparcidas en el ancho mundo. Circunstancias especiales pudieron dar lugar a la Experiencia de Mondragón, cuando José M.^a Arizmendiarieta luchaba por dar una expresión práctica a sus deberes pastorales respecto a la juventud de su parroquia, pero la consiguiente dinámica de las propias cooperativas han asegurado un crecimiento orgánico que ha trascendido de lejos la modesta escala de sus orígenes.

1.2 ¿Dónde y cómo ha incidido el modelo Mondragón en la economía vasca y en los miembros de las propias cooperativas asociadas? Hay que señalar, primeramente, que tras los años de boom económico de 1955 a 1975, la

tasa de supervivencia entre las empresas privadas vascas ha sido baja, habiendo sucumbido muchas de ellas ante las presiones de la recesión mundial, colapsando o siendo profundamente afectadas. El consiguiente crecimiento rápido del desempleo estructural y de la emigración testimonia la vulnerabilidad básica de una buena proporción de la industria vasca.

Como contraste, las cooperativas han hecho frente al desafío de la recesión y se han adaptado a las circunstancias adversas con cierto éxito considerable, reflejado, por ejemplo, en el continuado alto nivel de empleo dentro del Grupo Asociado a Caja Laboral Popular y en las relativamente pocas cooperativas que se han visto forzadas a la desaparición.

Dos razones fundamentales parece que explican esta fortaleza: la amplitud con que el colectivo de una cooperativa individual está preparado para responder flexiblemente ante una crisis inminente y la perceptible superior capacidad gerencial que se manifiesta en todos los niveles del sistema de Mondragón.

1.3 La respuesta flexible es tácticamente un buen método para tratar de

solucionar las necesidades estratégicas, impuestas por las tensiones que tienen lugar en el mundo, en un momento en que el cambio tiene lugar a una escala y rapidez mayores que nunca.

El claro hecho de que los trabajadores de cooperativas son autoempleados y, normalmente, no pueden considerar los despidos o el trabajo a tiempo parcial en línea capitalista como una solución a los problemas de su empresa, hace que sean capaces de cambiar más fácilmente su suerte. Las rigideces no son tan grandes entre aquéllos que tienen una relación fuerte que va más allá de la del simple empleado: un trabajador propietario es capaz de identificarse más fácilmente con su empresa y percibir la función de la solidaridad tanto con sus compañeros cooperativistas como con los directivos designados.

1.4 Los directivos en el Grupo Mondragón son, por supuesto, contra-

tados por la Asamblea general de cooperativistas, cuando son designados por el Consejo Rector a quien han de dar cuentas directamente. En sentido estricto, en una cooperativa cada trabajador es un directivo, aunque prácticamente la división del trabajo continúa existiendo. Dentro de las cooperativas, es la posesión de cualidades especiales la razón de ser para la designación de un miembro para una posición directiva. No hay lugar para el nepotismo, el amiguismo o la inutilidad que puede y de hecho caracterizó al sector privado vasco, especialmente a los grandes nombres de la oligarquía, durante el pasado de autarquía económica, y muchos de los cuales han pasado a la historia. La delegación de tareas directivas en especialistas democráticamente elegidos y obligados a rendir cuentas, parece haber dado buenos resultados.

Una expresión objetiva de esta fortaleza comparativa es el creciente papel que las exportaciones han venido jugando en el conjunto de ventas. Una muestra de competitividad internacional así como una seguridad a plazo

→ más largo al ampliar la base de clientes. ¡La buena gerencia cooperativa para dividendos!

1.5 El desafío que ha supuesto la reestructuración del núcleo del Grupo Mondragón -Ulgor-, ha sido abordado gracias a acuerdos con el Gobierno por parte de la Dirección, a una política de recolocación, al reciclaje profesional y a un fuerte programa de inversiones, intentando con ello responder a las condiciones del competitivo mercado del futuro. La consulta democrática ha sido la clave para llevar adelante de forma suave las necesarias medidas, a veces desagradables, destinadas a transformar al fabricante líder de electrodomésticos en una organización internacionalmente competitiva.

El hecho de que esta transformación haya sido realizada con el mínimo de fricción se debe, en gran medida, a la política de máxima participación del colectivo en la adopción de decisiones estratégicas y a la implicación en el proceso de aquellos más afectados.

1.6 Hay algunos que aprecian una realidad diferente detrás del fenómeno que acabo de describir, y temen que el futuro pudiera encubrir mayores peligros.

"Si bien Mondragón aún tiene algún camino que recorrer antes de que represente a las cooperativas degradadas descritas por los Webbs como "asociaciones de pequeños maestros" al comienzo de este siglo, lo cierto es que las crecientes contradicciones observadas en el Grupo Mondragón, al endurecerse las fuerzas del mercado, encaja difícilmente con su continua adopción como modelo por parte del socialismo e incluso del capitalismo democrático en Gran Bretaña". (Fairclough, marzo 1987).

La preocupación se deriva de la aseveración, en la que se señala, que la política de reubicación puede llevar al nacimiento de cooperativistas de segunda clase, temporales, que van de un trabajo a otro y que incluso sufren desempleo intermitente. En este sentido, se ve un paralelismo con el surgimiento en Gran Bretaña de un mercado laboral de segundo grado, donde un núcleo de trabajadores disfruta a jornada completa de un empleo lucrativo y seguro, mientras otro sector de la población laboral marginalizado y precariamente situado, les provee de bienes y servicios.

Sería de gran interés utilizar esta Conferencia sobre Cooperativismo y Economía Social en el mundo, para arrojar alguna luz sobre este tópico.

Aunque en modo alguno triunfalista, permanezco escéptico respecto a la hipótesis que apunta hacia una tendencia degenerativa de la Experiencia de Mondragón.

1.7 Si las cooperativas individuales que integran el colectivo asociado, han sobrevivido a sus difíciles años iniciales de despegue, cuando la mortalidad empresarial es la mayor, su crecimiento hacia la madurez empresarial es debido en gran medida a su relación simbiótica e interactiva con Caja Laboral.

Esta cooperativa de segundo grado es, como es bien conocido, mucho más que un banco, simple proveedor de recursos financieros. La mayor parte de los comentaristas han subrayado la importancia de acceder a una estructura de apoyo como una conjunción necesaria a los propios planes y perspectivas de las cooperativas individuales respecto al futuro.

Los análisis más globales y sistemáticos de las tendencias macro y micro-económicas, permiten a la División Empresarial de CLP, lograr una actuación de grupo, que va mucho más allá de los resultados que se conseguirían de la simple suma de los logros individuales, de unidades con funcionamiento atomizado. Un funcionamiento fuertemente planificado permite a todo el Grupo beneficiarse de un elevado nivel de integración vertical y horizontal, compartiendo servicios y la cumplimentación de gastos elevados, como aquéllos representados por el Centro de Investigación y Desarrollo Ikerlan. Estamos, en palabras del profesor David Ellerman, asistiendo "a la socialización de la función empresarial" así como a la democratización del lugar de trabajo. No es pues de extrañar que prosiga el ímpetu para organizar nuevas estructuras. El dinamismo es manifiestamente una respuesta a la necesidad de empujar hacia adelante un experimento que se ha traducido en un crecimiento orgánico exitoso.

1.8 La sesión sobre Sistemas de Organización Empresarial Cooperativa, que yo presidiré como parte de esta Conferencia, promete ser de gran interés. Algunas lecciones pueden extraerse ya de la Experiencia de Mondragón, especialmente la importancia de la dimensión de una cooperativa individual. En el marco de una dirección empresarial democrática, las más adecuadas para la participación del colectivo son las empresas medianas. El observador atento sabe que "conforme menor sea el número de los ocupados en una unidad productiva, mayor será

el sentimiento efectivo de participación o "pertenencia". Intuitivamente, todos nosotros acordaremos que la participación sería mucho más fácil en un grupo de 50 que en uno de 5.000.

Por otro lado, los individuos serán libres para cambiar su trabajo, adquirir una diferente especialización, o pasar de trabajar para el Estado a hacerlo para una cooperativa o por su cuenta. El concepto de preferencias de los productores es un concepto útil a tener en cuenta, al igual que el de las preferencias de consumidores. (Nove Alec 1983).

También podemos aprender muchas lecciones válidas del papel de la participación directa en asambleas de cooperativas de propietarios-trabajadores, así como de los varios comités de control que comprueban el ejercicio del poder por parte de la gerencia, de la autoridad delegada que actúa a través de agrupaciones regionales o de la federación que ha emergido desde 1984.

1.9 Mondragón no es, por supuesto, una panacea para todos los males de la sociedad industrial, pero su continuada vitalidad puede y de hecho aporta soluciones a cuestiones que han ido surgiendo desde el nacimiento del mundo industrial y de la democracia liberal formal que ha caracterizado a la mayor parte del mundo a nivel político.

Cuando uno de los participantes en una mesa redonda, publicada en junio de este año en "Soviet Literaturnaya Gazeta", puede comentar que "la cuestión de la propiedad no está tan clara hoy como lo estaba ayer", entonces la importancia de nuestras deliberaciones habituales van ciertamente mucho más lejos. La experiencia cooperativa vasca, fruto de la comprensión y el diálogo inicial, superando los 200 años de escepticismo de Scallinger, puede tener eco más allá de lo que hubieran creído los primeros pioneros. Nada es inmutable, como lo ha probado ya la Experiencia de Mondragón. La respuesta de las cooperativas a futuros desafíos es, para todos nosotros, un tema de observación y del que podremos beneficiarnos. ■

REFERENCIAS

- Ellerman, David P. "Entrepreneurship in the Mondragón Cooperatives". Review of Social Economy Vol. XLII, n.º 3 pp 272-294.
- Fairclough, Martin. "Mondragón in Context" Research Paper N.º 1, Department of Sociology, University of Bristol, England. Marzo 1987.
- Nove Alec. "The Economics of Feasible Socialism". George Allen and Unwin, London, 1983, p. 227.
- Oxford Dictionary of Literary Quotations



Ponencia de Alfonso Gorroñoitia

EL GRUPO ASOCIADO A CAJA LABORAL POPULAR (MONDRAGON) COMO FENOMENO TIPICO MUNDIAL

El único título que puedo aportar para exponer esta ponencia es mi doble condición de

cofundador y directivo (desde su inicio) del Grupo Cooperativo asociado a Caja Laboral

Popular. No me considero pues un intelectual, mucho menos un investigador, ni

siquiera un estudioso, estrictamente hablando, del fenómeno cooperativo. →

Alfonso
Gorroñoigoitia
(Foto Iñaki
Arteta)



→
Por otro lado, es de agradecer (a la organización del Congreso) la ambiciosa formulación del título de la ponencia, pero no tengo ni conocimientos ni autoridad suficientes como para demostrar la singularidad mundial de nuestra construcción cooperativa, trabajo que remito a la atención de los expertos en esta materia de la ciencia social.

Desde esta doble servidumbre, mi aportación al debate consistirá en exponer mis propios juicios sobre algunos aspectos relevantes de nuestro Grupo Cooperativo, sin más valor que ése, el de ser un testimonio personal de uno de sus protagonistas de primera hora.

1 - CARACTER DE EXPERIENCIA

Debo empezar por aclarar que el calificativo de Experiencia que otorgamos a nuestro complejo cooperativo responde a un propósito deliberado y a un talante general de la institución, por lo que este concepto implica de proceso-que-se-está-haciendo en cada momento, lo que se refleja en las distintas etapas y en los sucesivos problemas que el Grupo Cooperativo de Mondragón ha tenido que afrontar y resolver con la aportación de las correspondientes soluciones.

"Nuestro cooperativismo es un proceso orgánico de experiencias" es una idea que gustaba repetir a Dn. José María Arizmendiarieta, el Fundador por antonomasia de la Experiencia. Seguramente que esta misma formulación ge-

nérica es aplicable a cualquier otra construcción social y en general a cualesquiera otras instituciones que agrupan u organizan colectivos humanos. Pero para nosotros tiene un acento y unas connotaciones especiales en orden a configurar el espíritu esencial que impregna la voluntad del Grupo.

En efecto, una de nuestras características es la de haber sido poco dogmáticos, la de no habernos aferrado a unas determinadas formulaciones concretas y, consiguientemente, la de estar abiertos a las modificaciones, transformaciones e invenciones sociales requeridas por las diferentes etapas de la historia del Grupo.

Calificación de Experiencia que, por otro lado, presupone un talante inconformista, una actitud de búsqueda y adaptación a las diferentes formas de

manifestación de la conciencia colectiva, a la evolución de los valores culturales dominantes y a las siempre renovadas exigencias técnico-operativas que la mutación de la tecnología y el entorno económico crecientemente competitivo imponen a la acertada conducción de las empresas.

Hemos procurado asumir y practicar, a lo largo de nuestra pequeña historia, la idea de que "el signo de la vitalidad (de un Pueblo, una empresa, una institución) no es durar, sino renacer y adaptarse".

2 - ORIGENES DEL GRUPO COOPERATIVO

No me voy a detener en una descripción histórico-cronológica de la fundación del Grupo. Sus rasgos esenciales:

- un país postergado tras la guerra civil del 36;

- la irrupción, en 1941, en la vida de un pueblo pequeño como Mondragón de un cura joven con madera de líder y vocación -voluntad y capacidad- de reformador social de inspiración cristiana;
- su dilatada acción pastoral y formativa con un numeroso núcleo de jóvenes, carentes por otra parte de muchos horizontes alternativos; y
- la fundación de la primera célula industrial (en 1956) por algunos de ellos,

Pero sí me interesa recalcar otros aspectos para dejar correctamente emplazadas las coordinadas históricas. A mi juicio hay cuatro factores importantes, determinantes diría, que explican el asentamiento exitoso de la **primera plataforma** de la Experiencia:

- 1.º la concreta circunstancia económica de la España de los años 50;
- 2.º la tradición industrial del País Vasco en general y de Mondragón en particular;
- 3.º la capacidad movilizadora y de creación de instituciones, del Padre Arizmendiarieta;
- 4.º el rigor empresarial técnico-económico que se imprimió a la cooperativa desde el primer momento, en un contexto (el de este tipo de iniciativas) por aquellas fechas más propenso a formulaciones exclusivamente sociólogos.

Siendo riguroso debo confesar que no tengo elementos de juicio serios para correlacionar este primer asentamiento del Grupo Cooperativo con el ancestro de otros valores culturales y asociativos del pueblo vasco. Deberán ser los expertos en la materia los que asocien su influencia, seguramente decisiva, en dicha realidad.

Personalmente entiendo que si no se hubiera dado la concurrencia de una economía autárquica, en franco desarrollo, con niveles competitivos y sabiduría empresarial discretos, que de hecho ponían muy bajo el listón de los "derechos de entrada" en la lid concurrencial, por un lado, y el impulso formativo (profesional y moral) que desplegó Arizmendiarieta, por otro, no se hubieran dado las condiciones objetivas para el nacimiento de la Experiencia.

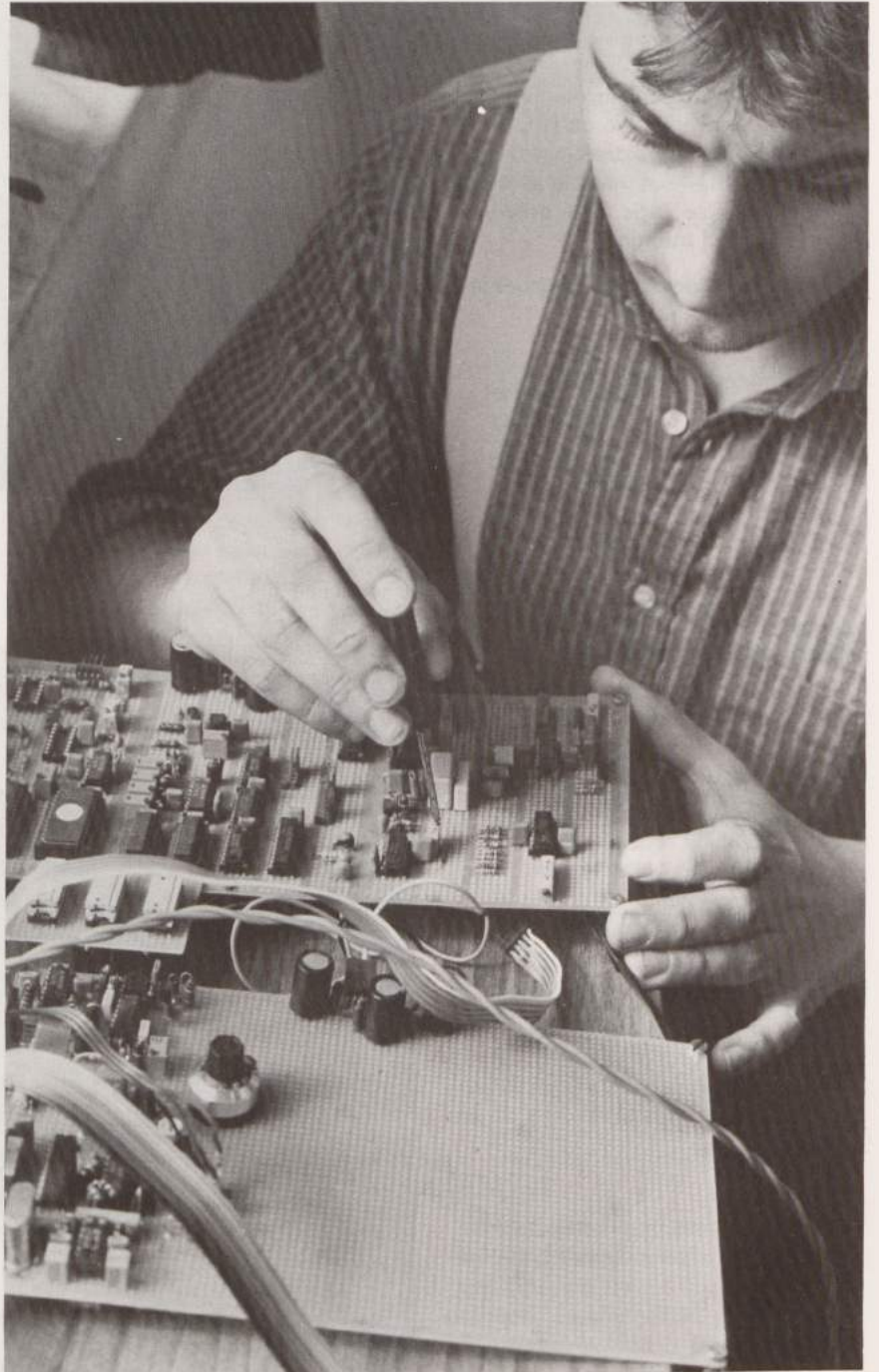
Prueba de ello, siquiera parcial, es la situación actual en la que, con medios de todo orden infinitamente superiores a los de entonces -particularmente la existencia de Caja Laboral

Popular-, la floración espontánea de grupos humanos dispuestos a constituir cooperativas industriales de alguna entidad ha remitido casi totalmente, excepción hecha de la propia capacidad endógena del Grupo, también seriamente ralentizada por la crisis económica general de la primera mitad de la década de los 80.

Ciertamente el escenario decantado después de la crisis del petróleo, caracterizado por la dificultad intrínseca de una economía altamente competitiva, tecnologizada e internacionalizada, con sus exigencias de un serio acomplejamiento del "management" empresarial y los altos riesgos econó-

micos que es preciso asumir, dificultan sobremanera la irrupción al mundo empresarial de no importa quién, pero especialmente a las empresas autogestionadas de estrato popular.

En definitiva, el núcleo inicial de los fundadores, bajo la proyección y el impulso moral de Arizmendiarieta, encajaron sus propósitos e ideas fundamentales bajo la regulación jurídica cooperativa; ideas, por otra parte muy sencillas, que pueden sintetizarse como la decisión de crear un nuevo tipo de empresa con estructuras más en consonancia con las justas aspiraciones del mundo del trabajo. →



3 - FICHA TECNICA

Hoy, 30 años más tarde, la ficha técnica que retrata la entidad del Grupo Asociado alcanza el nivel que se señala seguidamente, y su organigrama básico se recoge en la Figura 1.

Los datos que siguen corresponden al ejercicio 1986 o, en su caso, al 31 de diciembre del mismo año:

Ambito Territorial

Las Cooperativas que forman el Grupo tienen su domicilio social y su asentamiento productivo en la Comunidad Autónoma del País Vasco y Navarra, aunque sus implicaciones empresariales se extiendan prácticamente a todo el mundo.

Número de Cooperativas (además de la propia Caja Laboral)

Industriales	91
Agroalimentarias ..	8
Consumo	1
Servicios	7
	107
Enseñanza	46
Viviendas	17
	170

Sectores de actividad (de las cooperativas industriales)

- Fundición y Forja
- Máquina Herramienta
- Bienes de Consumo Duradero
- Bienes de Equipo
- Componentes Industriales
- Construcción

Cifra de Ventas

159.586 millones de pesetas

Exportaciones

32.783 Mptas., con una tasa del 27,4% de las ventas exportables producidas por el grupo industrial; algunas cooperativas alcanzan tasas de exportación superiores al 60-70% de su producción real.

Inversiones

10.395 millones de pesetas (exclusivamente de las cooperativas industriales).

Empleo

Conjunto del Grupo 19.669

puestos de trabajo. Algunos datos de la evolución del empleo son:

- en la década 67/76, Δ del 15% anual acumulativo
- en la década 77/86, Δ del 2,46% anual acumulativo
- en el último quinquenio 82/86, Δ del 1,3% anual acumulativo, con un aumento neto del empleo de 1.208 puestos de trabajo en plena crisis.



Eroski, la mayor cooperativa de consumo de España

En el Grupo hay 91 Cooperativas Industriales



Masas patrimoniales

- Recursos totales
329.819 millones de pesetas
- Recursos propios
90.636 millones de pesetas
- Activo fijo
55.513 millones de pesetas

Censo Social

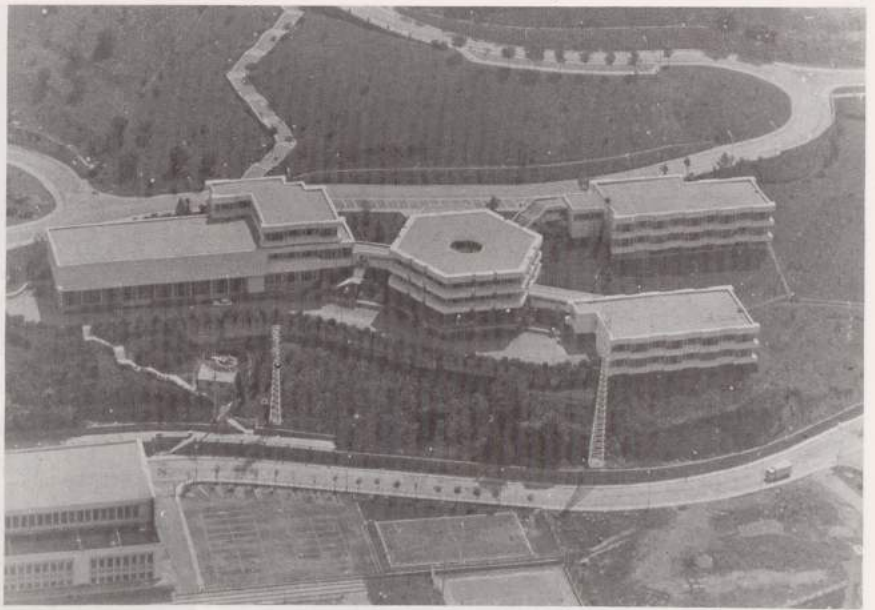
El Grupo en su conjunto, además de los 19.669 socios trabajadores citados más arriba (incluidos familiares, 47.155 beneficiarios de nuestro sistema interno de seguridad social), cuenta con unos 1.000 socios agrícolas y 134.666 socios de consumo al 31.1.87.

Como aclaración sobre la existencia de una sola Cooperativa de Consumo, cabe señalar que Eroski, la mayor de España en su género -con una cifra de negocio de 37.400 millones de pesetas en 1986, 1.537 socios de trabajo y una importante red de hipermercados-, es el resultado de la concentración de un buen número de pequeñas cooperativas anteriormente dispersas.

De una simple observación de este organigrama general se desprende que la vocación cooperativa del Grupo es integral, cuyo concepto queremos significar que la Experiencia está presidida por una visión de globalidad social, por lo que las diferentes áreas de preocupación y necesidades colectivas -igualdad de oportunidades de trabajo, salud, cultura y ocio- merecen la atención del Grupo.

Otra característica reseñable, ésta de carácter societario, es la de que los trabajadores de las cooperativas (distintas de las de trabajo asociado) son también socios (de trabajo) de las cooperativas en que desarrollan su prestación laboral, con la plenitud de los derechos políticos y económicos inherentes a tal condición, trascendiendo la regla "socios de una única clase" habitual en el mundo cooperativo.

Esta concepción social de carácter general, típica del Grupo desde la fundación y que en su día exigió superar algunas barreras legales, aunque exige artificios técnicos para la equiparación de aportaciones sociales heterogéneas en su arranque, se ha acreditado como una solución institucional plenamente válida por las cuotas de co-responsabilidad y de dinámica interna que propicia la conjugación armónica de todos los protagonistas reales de la entidad, bien sean gestores, utilizadores o financiadores.



Centro de investigación Ikerlan

4 - ENTRAMADO INSTITUCIONAL

La primera idea que quiero resaltar es que tenemos poca fe en las posibilidades reales de una cooperativa (con contenido empresarial significativo) solitaria y aislada, sin un contexto de soportes institucionales como los que se ha ido dotando el Grupo, y cuyo esquema sintético está recogido en el gráfico de la Figura 2.

De este conglomerado institucional es preciso hablar en tres niveles o estadios diferentes:

- Cooperativas de base
- Grupos comarcales
- Cooperativas de cobertura

4.1 Cooperativas de base

No nos es posible, por razones de espacio, detenernos en las particularidades de su ordenamiento jurídico -constituido por los Estatutos Sociales, el Reglamento Interno Cooperativo y numerosas Normativas específicas de aplicación-, si bien podemos resaltar que responde, tanto en su estructura orgánica como en su régimen económico y laboral, a los siguientes principios informantes:

- promover, y maximizar, el mejor desenvolvimiento de la gestión empresarial en todas sus vertientes,

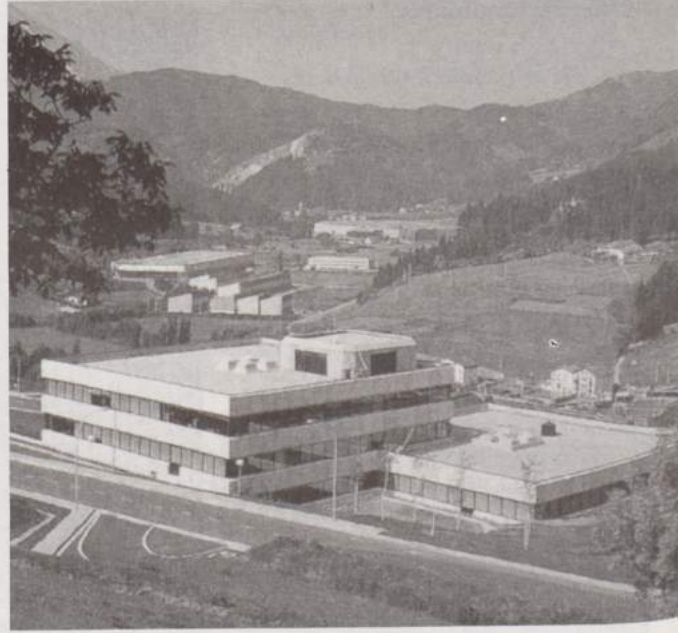
- posibilitar la expansión o la subsistencia indefinidas de la empresa cooperativa,
- propiciar la consecución del desarrollo profesional y humano de sus miembros, un nivel de vida personal y familiar digno y una mejora progresiva de las condiciones de existencia y trabajo, en congruencia con la evolución y posibilidades reales de la empresa;
- garantizar la equitativa distribución, tanto de las cargas sociales cuanto del producto social generado;
- fomentar la participación y el protagonismo de los socios trabajadores, tanto en la vertiente societaria como en la gestión de su propia área laboral;
- reconocer el carácter necesario del capital, así como asumir colectivamente la "función empresario", para consecuentemente asegurar la colaboración económica de los miembros, coherente con las exigencias requeridas por el desenvolvimiento competitivo de la Cooperativa.

Ordenamiento jurídico que se formula democráticamente, mediante la participación de los socios en pie de igualdad en la elección de los órganos de representación y gobierno de la





Lagun Aro



División
Empresarial

→ cooperativa, en la definición de sus propias normas de conducta social y en la determinación de su destino societario.

Alumnos de
Eskola
Politeknikoa

4.2 Grupos Comarcales

Constituidos de momento como asociaciones reguladas por un contrato multilateral, tienen como objetivo institucionalizar la colaboración entre diversas cooperativas ubicadas en un territorio común, con la finalidad de adoptar respuestas comunes y efectivas frente a sus problemas de consolidación y desarrollo. Su estructura orgánica y el ejercicio de la soberanía son equivalentes a los de las cooperativas de base, mediante los representantes de éstas.

El rol de los Grupos Comarcales más desarrollados se concreta en las siguientes funciones:

- a) Gestión común, a través de los oportunos departamentos centrales, de determinadas funciones susceptibles de generar economías de escala en favor de las cooperativas, destacando en particular las referidas a las áreas de personal, inversiones, administrativo-financiera, tecnológica, marketing (nacional e internacional), informática, jurídica y de planificación estratégica.
- b) Establecimiento de un régimen de solidaridad entre las diversas cooperativas integrantes del Grupo, que comprende los siguientes aspectos:
 - mancomunación de los recursos humanos, incluido el personal directivo;



- mancomunación de los recursos financieros y establecimiento de garantías mutuas frente a terceros;
- reconversión total de resultados, de forma que todos los socios de las diferentes cooperativas asociadas sean acreedores a idéntica 'Participación en beneficios'. También existen Grupos con una reconversión parcial de resultados;
- homogeneización de los regímenes societario y laboral, me-

dante la adopción de documentos sociales similares para todas las cooperativas integrantes del Grupo.

- c) Atención al equilibrio socioeconómico de la comarca y su problemática a largo plazo, asumiendo la gestión de la promoción cooperativa en la misma.

La particularidad más sobresaliente, a mi juicio, de esta configuración de los Grupos Comarcales estriba en que el caro y reiterado principio coopera-

tivo del federalismo se ha llevado a un área difícil, cual es la de la coordinación empresarial, pero no solamente en sus facetas de cabecera, sino al mundo concreto de la operativa cotidiana, lo cual comporta especiales dificultades, dado que en este ámbito y disciplina se carece, que sepamos, de referencias válidas.

4.3 Cooperativas de cobertura

No es posible comprender la expansión del Grupo Cooperativo asociado sin la existencia de Caja Laboral Popular y el resto de las Cooperativas de supraestructura, que han ofrecido a las cooperativas de base y a los Grupos Comarcales una cobertura y apoyo constantes en el desarrollo de su actividad. La cobertura de Lagun-Aro en materia de seguridad social, de Liga de Educación y Cultura (básicamente la Escuela Profesional Politécnica) en formación técnica e investigación docente, de Ikerlan en investigación tecnológica, configuran una coraza protectora común de la que carecen la mayoría de las empresas de nuestra dimensión.

Premuras de espacio nos impiden desarrollar los caracteres esenciales de cada una de estas instituciones, por lo que nos vamos a remitir a resaltar lo más sobresaliente de dos de ellas: Caja Laboral Popular y Lagun-Aro.

4.3.1 Caja Laboral Popular

Sociedad cooperativa de Crédito de responsabilidad limitada, con 214.255 millones de pesetas de recursos totales y 25.937 millones de pesetas de recursos propios al 31.12.1986, juega un triple papel que recogemos sintéticamente como sigue:

- 1) La captación de ahorro o producción de recursos dinerarios para la financiación, básicamente, de la empresa cooperativa.
- 2) la correcta utilización de los recursos captados puestos a disposición de las cooperativas asociadas. Esta es la función asignada a su División Empresarial, instrumento de apoyo tanto para la creación de nuevas cooperativas como para el asesoramiento de las ya existentes, con una estructura organizativa multidisciplinar.
- 3) Ser instrumento de solidaridad y socialización de la "cultura socioindustrial" que va madurando a lo largo y ancho del Grupo en la confrontación de las comunidades cooperativas con la tecnología, el

mercado y la propia dinámica de su conciencia colectiva.

Contemporáneamente se tiende a transferir a otras instituciones de supraestructura, como el Congreso Cooperativo del Grupo Asociado y el Consejo General del Grupo, órganos de reciente creación, todavía en rodaje, determinadas funciones de carácter general que hasta el presente se realizaban desde Caja Laboral Popular, por entender que su propia naturaleza conduce a que sea estrictamente una institución de crédito sin otras adheencias que disturban la operativa que implica dicha esencialidad.

4.3.2. Lagun-Aro

Bajo la modalidad de Entidad de Previsión Voluntaria -y sin perjuicio de la vinculación obligatoria de los socios trabajadores al Sistema de la Seguridad Social- la función principal que corresponde a Lagun-Aro es la cobertura de la seguridad social de los socios trabajadores (y sus familiares) del Grupo Cooperativo, basando su régimen económico en los principios de solidaridad comunitaria y responsabilidad individual. Su Fondo Patrimonial alcan-

zaba el importe de 30.171 millones de pesetas al 31 de diciembre de 1986.

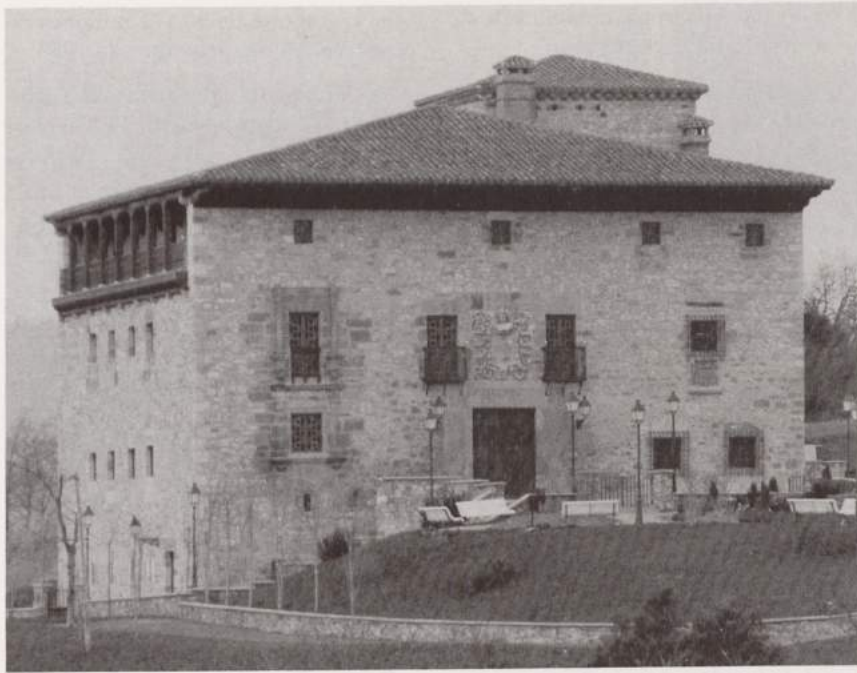
El ejercicio de las citadas responsabilidad y solidaridad tiene tres niveles:

- El nivel individual, en el que el socio beneficiario paga un porcentaje de las prestaciones de asistencia sanitaria, salvo los servicios quirúrgicos y clínicos.
- El nivel cooperativo, por cuanto que el exceso de gasto que supere un determinado nivel debe ser retornado a Lagun-Aro, al igual que un defecto de gasto se beneficia del correlativo extorno a la comunidad cooperativa.
- El nivel mutuo o general, porque es en la Asamblea anual donde se aprueban, simultáneamente, el nivel de las prestaciones y las cuotas para su financiación.

Puede afirmarse que Lagun-Aro ha sido uno de los aciertos institucionales más claros de la Experiencia Cooperativa, aunque naciera como consecuencia de la exclusión, de los cooperativistas, del Régimen General de la Seguridad Social por disposición gubernativa del 30.6.1959. →

Los recursos totales de Caja Laboral superan los 214.000 millones de pesetas





Centro de Formación Ikasbide

5 - REGLAS DE JUEGO

Como expresión del pensamiento cooperativo de Mondragón, nos referimos seguidamente a unas pocas reglas de juego fundamentales y representativas del mismo, si bien su aplicación concreta por parte de las cooperativas del Grupo ofrece algunas dispersiones que, en general, no las desvirtúan.

5.1 Capital y trabajo. Consumo e inversión

Salvo excepciones coyunturales, todos los trabajadores de una cooperativa deben ser socios y todos los socios deben ser trabajadores, puesto que se considera que la condición de trabajador y empresario van indisolublemente unidas, lo que es precisamente la esencia del sistema. Ello implica que, una vez superado el período de prueba, todo socio trabajador debe aportar un capital inicial. En estos momentos dicha aportación inicial se sitúa en torno a las 900.000 ptas., cuya sexta parte se destina al Fondo de Reserva como participación del nuevo socio en los fondos comunitarios precedentemente creados.

Desde esta condición de empresario-trabajador, lo que supone un indisoluble compromiso económico y so-

cial, se concurre a la administración de los dos factores clásicos que inciden en la economía de la empresa: el **Trabajo** y el **Capital**.

Al factor **Trabajo**, personificado en los socios trabajadores, se le atribuye en exclusiva la soberanía y sus atributos básicos: el gobierno de la empresa y la adjudicación de los resultados de la explotación. La capacidad de gobierno se ejercita básicamente, y por la regla de "un hombre-un voto", a través de la Asamblea General, cuyas particularidades, algunas realmente singulares, omitimos desarrollar por premuras de espacio.

En cuanto a la distribución de los resultados responde a las siguientes reglas:

- es básicamente simétrica, tanto para la adjudicación de excedentes como de pérdidas;
- un 45% como mínimo se destina al Fondo de Reserva, patrimonio común de carácter irreplicable;
- en torno a un 10% se destina al Fondo de Obras Sociales (o denominación legal equivalente) que se distribuye en atenciones de tipo social, generalmente en el entorno social en que está enclavada la cooperativa;

- un 45%, como máximo, se destina a los "retornos cooperativos".

Partida, esta última de los retornos, que se asigna a título individual, siendo obligatoria su capitalización inmediata, y que se distribuye entre los socios en proporción al trabajo realizado, medido según la retribución (anticipos laborales) percibida a lo largo del año.

En cuanto al factor **Capital**, se reconoce sin reservas su carácter de elemento necesario, pero se le otorga un estatuto de carácter instrumental y subordinado. Sus derechos esenciales se concretan como sigue:

- un interés limitado e independiente de los resultados, que en general se sitúa en un tipo del 6% anual neto;
- una revalorización -contrapartida de la actualización de activos- que neutraliza en alguna medida el proceso de erosión monetaria, que se aplica en base a diferentes modalidades y formulaciones matemáticas, pero que en general compensa en torno al 60% de la evolución del índice de precios al consumo. Ello



se debe, básicamente, a que el 50% de la revalorización de activos se adjudica directamente al Fondo de Reserva;

- una disponibilidad difícil, con alguna cuota de excepcionalidad, durante la vida activa del socio de trabajo;
- reembolso en caso de baja, jubilación o fallecimiento, subordinado al principio general de evitar la descapitalización de la cooperativa en cuantías inaceptables para su continuidad como empresa.

El proceso acumulativo, de los resultados, al capital social pretende hacer operativo el "principio de puerta abierta", con lo que se quiere decir que las cooperativas no se crean para el servicio exclusivo de unos pocos trabajadores sino que, al amparo de una solidaridad de proceso expansivo, vayan creando nuevos puestos de trabajo y ampliando las empresas.

Este principio de reinversión total ha sido uno de los supuestos básicos para el asentamiento inicial y el posterior desarrollo acelerado de la Expe-

riencia Cooperativa. En efecto, es preciso un equilibrio, solidario y comunitario, entre el consumo y la inversión ("equilibrados resultados sociales y personales", reza nuestra divisa al efecto). No resulta admisible, en nuestra filosofía, prioritar el consumo individual sobre la inversión comunitaria. De ahí que en la permanente dialéctica de estas dos tendencias, no siempre convergentes, institucionalmente hayamos marcado el acento sobre los derechos comunitarios más que sobre los individuales, ya que éstos siempre terminan, de una u de otra forma, abriéndose paso en un colectivo humano regido por una democracia real, sin mistificaciones ni manipulaciones.

5.2 Solidaridad

La práctica institucional de una solidaridad multiforme, sin confundirla con paternalismo alguno, aplicada con

Al factor trabajo, personificado en los socios-trabajadores, se le atribuye en exclusiva la soberanía

formulaciones adecuadas, tanto técnicas como económicas, a las carencias que se tratan de superar, ha sido una constante a lo largo y ancho de todo el desenvolvimiento del Grupo Asociado.

Podemos distinguir tres niveles de aplicación de este principio. El primer nivel se asienta en el ámbito de la propia cooperativa de base y puede a su vez subdividirse en dos especies de solidaridad, "interna" la una, y "externa" la otra:

- la primera se refleja en el intervalo retributivo, lo que se concreta en que la percepción (por anticipos laborales = mensualidad de retribución) de la categoría superior, en términos netos, se mueve en torno al 350% del nivel profesional inferior;
- la segunda se materializa en que el nivel retributivo de la cooperativa se equipara con el nivel salarial de la zona. Ello responde, además de a obvias razones económicas, a una doble razón moral: no atentar contra el nivel social de los presupuestos familiares alcanzados por el entorno, y, no propiciar una potencial desvinculación del mundo al que, originaria y sociológicamente, pertenecen los cooperativistas.

El segundo nivel se refiere a la solidaridad intercooperativa, sobre la que hemos hecho algunas alusiones más arriba. La regulación de aspectos tales como la reubicación de los desempleados en otras cooperativas, la socialización del "know how" empresarial, el intercambio de directivos, técnicos y expertos, la constitución de Grupos Comarcales, la reconversión de resultados intraGrupos, la transferencia de economías practicada por Caja Laboral Popular a cooperativas en dificultades, son sus expresiones más características.

Finalmente, el tercer nivel de solidaridad hace apelación a lo que, como agrupación, se vierte hacia la sociedad entorno y que se canaliza de múltiples formas, pero particularmente a través de la inversión de los Fondos de Obras Sociales en instituciones comunitarias y de los trabajos del Departamento de Estudios de Caja Laboral Popular, especialmente orientados hacia la economía vasca y a disposición de cualquier institución interesada. De hecho, nuestro espíritu de colaboración está abierto a todas las personas e instituciones que propugnan una superación de las estructuras precedentes.



6 - ALGUNOS TEMAS FUNDAMENTALES

Seguidamente nos referimos a algunas cuestiones que han suscitado la atención de analistas y estudiosos de nuestra Experiencia Cooperativa.

6.1 El intervalo retributivo

Uno de nuestros principios propugna un exigente marco de solidaridad en las retribuciones. En la práctica -si bien con dispersiones- dicho principio se traduce, en la amplia mayoría del Grupo, en que la retribución neta del más alto directivo se sitúa en el entorno de 3 a 4 veces del núcleo trabajador de menor cualificación. Ello supone que los directivos de las cooperativas vienen a percibir entre el 50 y el 60% de equivalentes puestos en otras empresas.

Pero tal realidad no presupone que esta solidaridad deba expresarse necesariamente en un intervalo numérico concreto (escala 1 a 3 en nuestros estatutos primitivos), dado que la esencia del principio es "una exigente solidaridad retributiva" y no tanto su expresión cuantitativa. Esta está sujeta a distintas contingencias de muy diversa índole como, de hecho, han representado en nuestra propia historia: la integración de los costes de seguridad social en la retribución total, la integración de la fiscalidad y sus diferentes tipos de exacción, la creciente complejidad y dimensión alcanzadas por las cooperativas del Grupo, las dificultades competitivas del entorno, y otras de análoga naturaleza.

El intervalo retributivo debe responder a la exigencia de una solidaridad maximalista en la comunidad de trabajo, no menos que a la de un equilibrio entre la aspiración ideal que tiende a reducir la diferencia retributiva y la necesidad de disponer de los directivos y técnicos indispensables para la eficaz conducción de las cooperativas, aspecto este último cuya dinámica propende a niveles y referencias del mercado.

A la cuestión típica y tópica de si esto no ha constituido un problema para la captación o retención de dicho personal cualificado, nuestra invariable

respuesta ha sido que objetivamente constituye una dificultad que asumimos libremente como una servidumbre exigida por principios de orden superior. Pero también hay que añadir enseguida que los móviles pecuniarios no son los únicos elementos motivacionales del ser humano. Y que en el ámbito cooperativo existen otros, tales como el de las posibilidades de realización profesional, el de un protagonismo mucho más directo y menos jerarquizado que en otro tipo de

empresas, aparte del compromiso social -faceta ideológica de polivalente origen y expresión- exigible a los directivos y cuadros. Es claro, no obstante, que es preciso combatir esta atipicidad retributiva con una más eficaz y planificada gestión de los recursos directivos y de las acciones de formación de personal cualificado, realizando en el seno del propio Grupo aquella formación que no podemos comprar en el mercado.

6.2 La participación

Es frecuente que se nos planteen el tema de la participación **real** de los trabajadores en la gestión de la empresa, lo cual es inquietud lógica, ya que la participación constituye la esencia de una empresa autogestionada.



Al respecto hay que distinguir dos vertientes estructurales, perfectamente diferenciadas, de la empresa cooperativa: la socioestructura y la tecnoestructura.

El protagonismo y la participación en la socioestructura ha alcanzado niveles de aplicación y de eficiencia operativa razonables, no solamente en sus aspectos formales cuanto en su realidad existencial. Bien es cierto que este tema es permanentemente perfectible por su propia naturaleza, pero su nivel actual, sociológicamente valorado, alcanza cotas aceptables.

El problema tiene resonancias diferentes cuando se trata de la tecnoestructura. La democracia industrial, o la democratización efectiva del entorno del trabajo diario, entorno éste por naturaleza imperio de la jerarquía y de la disciplina, tiene muchas más dificultades objetivas y además no podemos apelar a experiencias ajenas de alguna entidad suficientemente consolidadas.

El problema de la participación en primer lugar es una cuestión de dimensión. Se ha dado con facilidad cuando las cooperativas eran pequeñas y cuando la ligazón interna con el grupo fundacional o directivo era espontánea. Pero cuando hay cooperativas que rebasan los dos mil socios trabajadores, como en nuestro caso, la participación se convierte en una cuestión compleja. Exige como premisa de partida una transparencia informativa absoluta impartida con mecanismos adecuados, tanto en tiempo como en forma, que en nuestro caso se canaliza orgánicamente a través del Consejo Social, órgano asesor y consultivo del Consejo Rector y de Gerencia, y que tiene como funciones básicas las de información, asesoramiento, negociación y control social.

Por otro lado la participación es también una cuestión técnica, un problema específico de orden empresarial que debe resolverse mediante medios adecuados. Y en este sentido, en la implantación de nuevas plantas fabriles se tiene en cuenta este requerimiento, introduciendo en su filosofía productiva nuevas tecnologías que tienden a acercar los niveles de decisión a la base, minimizando la división del trabajo, tendiendo a labores más integradas, incorporando funciones hasta ahora desarrolladas por mandos intermedios. Se efectúan, asimismo, los desdoblamientos de actividades productivas que resultan necesarios,



sin detrimento de su eficacia empresarial, para evitar que los grupos de trabajo crezcan desorbitadamente.

El tema de la participación con todo es algo muy difícil de resolver plenamente, porque es un fenómeno cultural que evoluciona, que va haciéndose más exigente, pero que además exige, y simultáneamente, vocación para propiciarla y la correlativa voluntad para asumirla, lo cual no siempre es fácil por condicionamientos, personales y colectivos, de diversa naturaleza. Consecuentemente planteará nuevos y más exigentes problemas.

6.3 La propiedad del capital

Algunos visitantes del Grupo, estudiosos o expertos en ciencias sociales, nos han solido plantear la cuestión, intelectual y especulativa, de las indudables ventajas, incluso desde el punto de vista teórico, que tendría el capital arrendado sobre el capital propio de los trabajadores, para la promoción cooperativa. Estamos en desacuerdo con esta tesis, no solamente porque nuestra Experiencia no camina en ese sentido, sino porque la consideramos profundamente negativa por diversas razones.

En primer lugar, desde nuestro punto de vista, la aportación a capital de los socios de trabajo no es sólo un medio de financiación, sino que es principalmente un medio de implicación en la marcha de la empresa. La actitud social de la persona que aporta capital, y consiguientemente arriesga sus propios recursos, es radicalmente distinta de la de aquéllas a las que el capital les es concedido graciosamente. Por

nuestra parte estimamos que el sentido de responsabilidad nunca llega a ser total si no se asume la responsabilidad económica y que la única base sólida de la autogestión se sustenta, precisamente, en la autofinanciación.

Otra razón estribaría en que un tal sistema de capital arrendado es un mecanismo de consumo desorbitado de un bien estrictamente limitado, como son los recursos financieros. Por nuestra parte podemos contraponer que las aportaciones de los cooperativistas, bien en forma de ingreso inicial, bien en forma de reinversión sucesiva de los resultados obtenidos, bien en forma de ampliaciones ulteriores, han sido un factor decisivo en el desarrollo de la Experiencia Cooperativa. En la hipótesis de que los socios trabajadores no hubieran realizado este esfuerzo, la dimensión del Grupo Mondragón hubiera sido bien distinta de la actual, y ello en el supuesto de que la Experiencia hubiera salido adelante, lo cual no deja de ser cuando menos dudoso.

Finalmente, resulta muy difícil pensar que en una economía de corte occidental se encuentren entidades financieras dispuestas a arrendar capital a unas entidades sobre las que no tienen ninguna posibilidad de control.

Como corolario evidente, es preciso concluir en que el protagonismo del socio trabajador en la aportación de capital social es insustituible, aunque requiera de apoyos complementarios que, idealmente, deberían provenir de instituciones de crédito con específica vocación de fomento cooperativo.



→ 6.4 El conflicto y su tratamiento

El conflicto es una realidad presente en toda institución colectiva. Ante el mismo no puede lógicamente adoptarse la actitud de desconocerlo, marginarlo o tratarlo inadecuadamente. Simplemente, nosotros hemos creído que lo que debe hacerse es asumirlo y encauzarlo con criterios solidarios y comunitarios.

Porque, además de entender que la dialéctica del conflicto (ejercida a niveles racionales y no extralimitada a posiciones meramente destructivas) está en la base de todo progreso, el metabolismo interno de la estructura cooperativa necesita tratarlo coherentemente con su naturaleza democrática.

Así, están regulados, en sendas normativas, temas tales como la huelga por razones extraempresariales, el arbitraje de los conflictos internos y la concurrencia de los grupos de opinión organizados.

Dejamos constancia de la asunción institucional de este fenómeno, si bien

la falta de espacio nos impide desarrollar sus modalidades concretas de tratamiento.

6.5 Las insuficiencias cooperativas

Desde mi punto de vista personal, determinadas inmanencias de la estructura cooperativa también comportan insuficiencias, que objetivamente pueden plantear interrogantes sobre su futuro y su adaptabilidad a entornos turbulentos.

Hay que decir, ciertamente, que nuestro Grupo Cooperativo ha madurado y perfeccionado la cultura global necesaria al paso de la crujía de la crisis, con pérdidas importante y sostenidas del conjunto de sus cooperativas industriales durante casi todo el primer quinquenio de la década de los 80.

Emplazada como está la cooperativa en una sociedad con un régimen de valores culturales y económicos poco coherentes con sus esencialidades, pueden esbozarse, como características, las siguiente insuficiencias:

— la falta de sincronía entre la competencia profesional requerida y el

poder de decisión, colectivos, en temas de carácter prevalentemente técnico;

— la propensión burocratizadora versus la imaginación, creatividad y riesgo propia de las instituciones ampliamente socializadas, en las que prima la seguridad sobre los incentivos personales, y que propenden a unos estándares de ejecución minimistas.

Superar, o neutralizar, estas inmanencias institucionales de carácter negativo exige vocación, cultivo de la doctrina y formación cooperativa, enfrentar a los colectivos con su propia responsabilidad, erradicar el paternalismo, implantar artificios organizativos y de control social y, sobre todo, mantener intactas la credibilidad y la autoridad moral de los órganos de gobierno, aún en momentos de menor éxito económico, a base de practicar personalmente las virtudes morales que las cimentan ante la opinión colectiva, y la aceptación natural de la crítica y de la autocritica, de forma que la autoexigencia tenga una implantación espontánea en el sistema circulatorio de la institución.



ORGANIGRAMA GENERAL



7 - LAS COOPERATIVAS ANTE LA CRISIS

Es obvio que a las cooperativas, particularmente industriales, la crisis económica desencadenada a partir de 1974 les ha afectado con igual intensidad que a sus respectivos sectores. No obstante, las cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular han puesto en juego mecanismos específicos para enfrentarla. Tales mecanismos se sitúan a un triple nivel: en las cooperativas de base, en el estadio intercooperativo y a partir de la propia Caja Laboral Popular.

A nivel de cooperativas de base, las medidas han afectado

- en primer lugar, al nivel de remuneración, haciéndolo depender no solamente de la evolución del coste de vida sino también del "cash flow" generado por la cooperativa, lo que ha supuesto una pérdida del poder adquisitivo en el período 78 - 87 de cerca de un 12%, esfuerzo que contrasta con el dato del período 64 - 77 en que el crecimiento acu-

mulativo anual de los anticipos laborales fue equivalente al aumento del coste de vida más 5,9 puntos porcentuales,

- en segundo lugar, aprobando ampliaciones obligatorias de capital en numerosas cooperativas con insuficiente rentabilidad, y
- en tercer lugar, aplicando con rigor el mecanismo corrector de pérdidas que implica el concepto "anticipo laboral", reduciendo los niveles retributivos ordinarios de un ejercicio para compensar las pérdidas habidas en el precedente.

En cuanto a la respuesta a nivel intercooperativo, uno de los efectos positivos de la crisis ha sido, sin duda, propiciar y acelerar la colaboración entre las cooperativas para interponer un frente común a sus efectos negativos. Al efecto, ya nos hemos referido precedentemente, en los apartados 4.2 y 5.2, a sus manifestaciones más características.

Finalmente, y con relación a la respuesta institucional de Caja Laboral

Popular, se han puesto en práctica diversas iniciativas de apoyo a las cooperativas en su lucha contra la crisis económica.

En síntesis cabe distinguir las siguientes acciones:

- a) Apoyo financiero. Caja Laboral Popular efectúa una transferencia de economías en favor de determinadas cooperativas -en fase de lanzamiento, en reconversión industrial integral, o equivalentes- mediante la reducción de los tipos de interés a aplicar a sus créditos, pudiendo en el límite llegar hasta su total anulación, e incluso hasta la condonación de los créditos en caso de recuperación extrema.
- b) Apoyo a la gestión. La crisis económica ha supuesto un reforzamiento de la actuación de la División Empresarial asistiendo intensamente a las cooperativas en acciones que permitan su recuperación, tales como: diagnóstico de situación, implantación de estrategias de recuperación, organización de medios, y gestión de los cambios en la conducción empresarial y en los equipos directivos.
- c) Apoyo en la actividad formativa. La afirmación de que el mejor activo de cualquier empresa lo constituyen sus hombres adquiere una rele-

vancia especial en momentos de coyuntura económica adversa, en los que es preciso que todo el colectivo social posea una visión clara del hecho empresarial y de las especificidades cooperativas. Por ello, y en pleno período de crisis, Caja Laboral Popular ha promovido e implantado Ikasbide, instituto de formación (cooperativa y empresarial) orientada a los órganos de gobierno, altos profesionales, ejecutivos y socios en general. Además en Ikasbide se han impartido cursos, de adaptación profesional a la alta gestión, a más de ochenta jóvenes universitarios, con el objeto de poner a disposición de las cooperativas personal de elevado potencial profesional.

Resumiendo lo expuesto, es posible afirmar que la figura jurídica cooperativa no supone en sí misma una garantía de superación de la crisis, aunque contiene mecanismos de respuesta específicos para hacerla frente; y que la experiencia práctica nos ha demostrado que la intercooperación ha supuesto un arma no sólo adecuada sino imprescindible para minimizar sus efectos. Un indicador elocuente de este hecho lo tenemos en la evolución del empleo citada precedentemente (apartado 3).

8 - LA EXPERIENCIA DE MONDRAGON COMO PROCESO

Me ha parecido útil, a los efectos de esta Ponencia, terminarla con este capítulo. Su contenido está tomado de un extenso estudio realizado en Ulgor el año 1985 por un equipo interno de trabajo coordinado por el antropólogo Davydd J. Greenwood de la Universidad de Cornell (EE.UU.) **sobre la literatura (1), extranjera y doméstica, en torno a Mondragón.** Lo que sigue se refiere exclusivamente a los autores extranjeros y es una especie de resumen, muy resumido, de las conclusiones a que llega el citado estudio.

(1) **Bibliografía analizada, en Anexo final.**

De entrada, es preciso señalar que los protagonistas internos de las cooperativas se sorprenden en general de las imprecisiones, confusiones históricas y frecuente uso de lugares comunes de tipo cultural. Sobre todo se sorprenden por el utopismo de los autores extra-

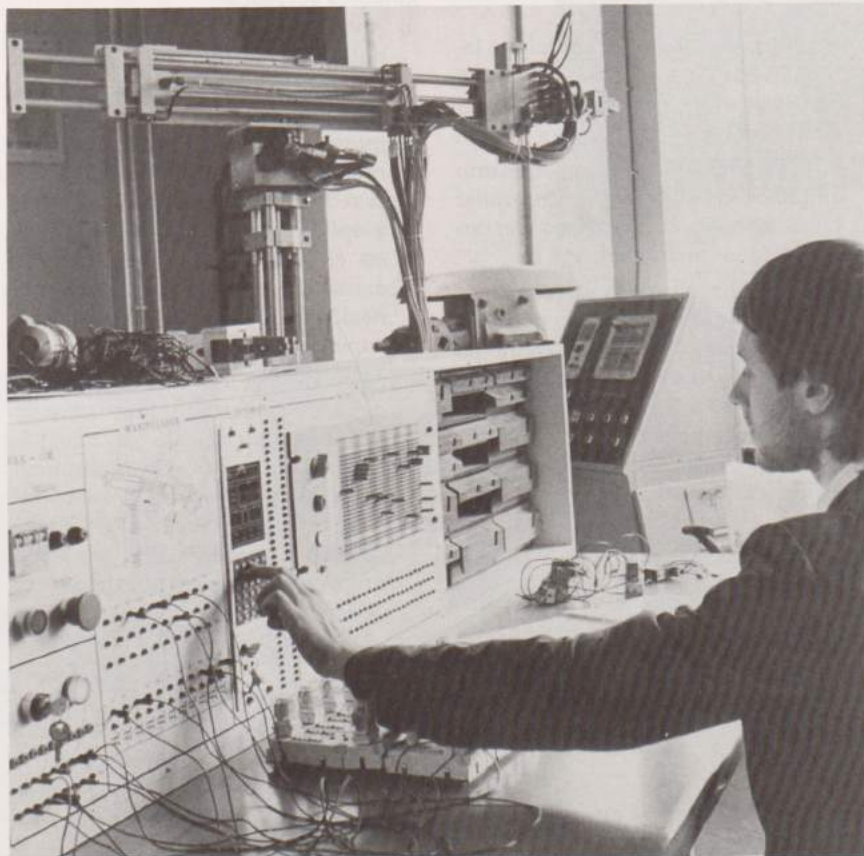
ños, que ven al Cooperativismo de Mondragón como instituciones sin conflictos.

El presupuesto teórico fundamental de la literatura extranjera sobre Mondragón, con alguna excepción parcial, es el de separar analíticamente la economía, de la sociedad y de la cultura. Sin entrar en disquisiciones teóricas sobre el tema, sí es importante resaltar que dicho concepto no es aceptado por muchos autores que se dedican al estudio de la antropología económica y la economía política. Separar lo económico del resto de la sociedad es afirmar la realidad de un segmento de la vida, "la economía", y su independencia de las estructuras sociales y de los valores humanos. Es, en esencia, la postura básica de los economistas neoclásicos.

Esta separación analítica crea una confusión importante. Una de las bases esenciales de la ideología cooperativa, por lo menos la nuestra, es el eslabón fuerte que se crea entre los medios económicos y los fines sociales dentro de un mismo sistema.

Aun en términos de la teoría micro-económica, los fines son los presupuestos del sistema y los medios se ajustan a aquellos fines. Si un grupo humano prefiere vivir en una sociedad estructurada de una manera más igualitaria y distribuye sus recursos para conseguir esta meta, se puede decir que "obran de una manera económica". Por lo tanto, el éxito económico comparativo de las cooperativas es un dato importante, pero no es realmente el dato esencial. El planteamiento esencial se centra en el tipo de relaciones que se desea entre la mano de obra y el capital, y si una cooperativa puede sobrevivir dentro de una economía pluralista. Desde luego es necesario que las cooperativas produzcan excedentes y atraigan socios, pero no tenemos por qué exigir que las cooperativas deban, necesariamente, alcanzar un nivel de éxito igual al de las otras empresas.

Un grupo de dicotomías analíticas consistentes confunden el estudio de nuestras cooperativas. Una y otra vez, los autores extranjeros afirman que la



clave cultural de estas cooperativas se encuentra en su habilidad para valorar la igualdad por encima de la jerarquía y la comunidad sobre el conflicto.

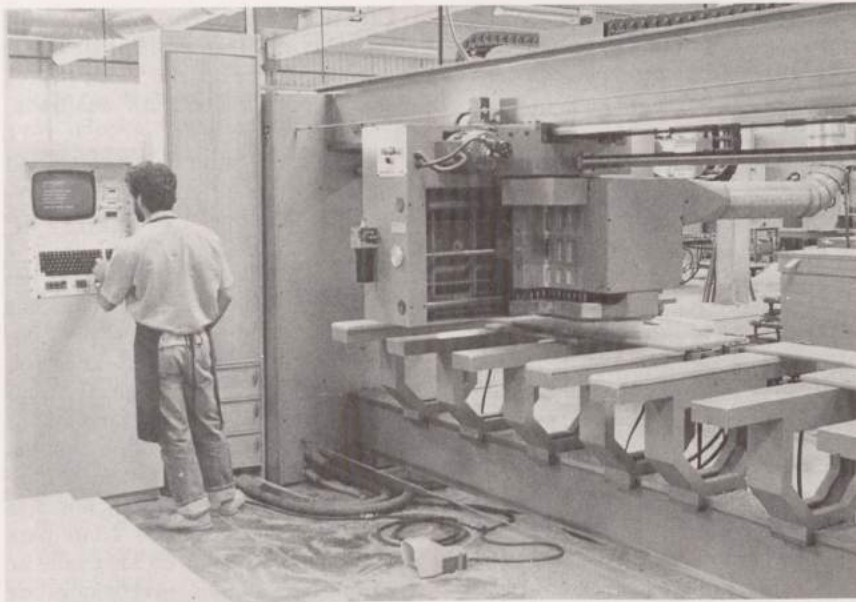
Una de estas dicotomías intenta hacer de la empresa capitalista y de la cooperativa polos opuestos, y por tanto trata a las dos de una forma estereotipada. Además, como se conoce mejor la forma de sociedad anónima, la falta de realidad de esta visión proporciona un daño mayor a la comprensión de las cooperativas. Este tratamiento dicotómico es típico de la retórica de los argumentos morales, no de los análisis empíricos. Está claro que las cooperativas sufren problemas de jerarquía y conflicto. No es la ausencia de estos problemas lo que hace posible la empresa cooperativa, sino la manera como son abordados. Lo mismo se puede decir de las sociedades anónimas, porque tampoco en ellas todo es jerarquía y conflicto. Tienen rasgos de comunidad e igualdad, que forman una parte importante de su habilidad para sobrevivir a pesar de los conflictos que padecen.

Otra dicotomía que invade esta literatura sobre Mondragón es la muy conocida división entre clase social e identidad étnica. Tanto en la literatura teórica como en las polémicas políticas, parece que la etnicidad y la clase social no pueden coexistir en el mismo espacio social. Pero esto no es así en el mundo real. Concretamente en Euskadi, está claro que existe una complicada y dinámica relación entre la clase social y a etnicidad y que las mismas personas o grupos pueden seguir a la vez sus intereses de clase social y de grupo étnico. Por lo tanto, el intento de explicar el origen y los éxitos de las cooperativas por el hecho de que los vascos forman un grupo étnico crea una grave distorsión de la realidad y de la complejidad de las formas sociales que se expresan por medio de las cooperativas. También resulta inconveniente para un tal análisis el que más de un 25% de los cooperativistas de Ulgor sean emigrantes y que muchos de los cooperativistas vascos militen en partidos políticos con orientación de clase social.

Otro de los rasgos curiosos de esta literatura es el rol tan problemático que juega la Historia. En los peores ejemplos, de la literatura analizada, parece que lo que se dijo en 1956, 1974 ó 1985, forman parte de una totalidad coherente y fija: el "complejo cooperativo de Mondragón". Verlo así es hacer de los fundadores unos genios y hace pensar que la contribución del resto de socios no ha representado más que pequeños ajustes de un plan inicial cuasi perfecto, sin valorar el rol, ciertamente importante, que el colectivo ha jugado durante los largos años de lucha, definición y redefinición del sistema. En el mejor de los casos, donde se presta la debida atención a la cronología, las fechas se citan para marcar los momentos en los cuales se crearon las grandes invenciones de Mondragón. A su vez, dichas invenciones sociales parecen luego existir cuasi fuera del devenir histórico y se convierten en un cúmulo de ideas geniales. Sólo algún autor escapa de este dilema al intentar comprender a la Experiencia como un sistema socioeconómico dinámico. →

SOPORTES INSTITUCIONALES DE LA UNIDAD DE BASE





→ Es particularmente inexacta la falta de apreciación de Mondragón como un proyecto en constante evolución. El proceso continuo y de cambio cultural, una característica básica de Mondragón desde el principio, recibe poca atención. Los mismos fundadores afirman que lo que son ahora las cooperativas y lo que ellos fundaron difiere de manera importante. No se ofenden por ésto. La necesidad de un proceso de continua invención es precisamente lo que proporciona a la Experiencia Cooperativa su interés.

Finalmente, el concepto de líder carismático juega un papel importante en lo que escriben los extranjeros. Dn. José María Arizmendiarieta hace el papel principal como creador del sistema. Esta visión es correcta. Sus contribuciones fueron importantes y decisivas, pero las contribuciones colectivas también han sido enormes. Aunque las cooperativas mismas tal vez no hayan ido más allá del sueño de Dn. José María, es muy probable que hayan excedido a sus expectativas razonables. Este ha sido el resultado de muchísimas aportaciones individuales a través de los años. Las organizaciones no sólo funcionan con los motores de las minorías; necesitan el respaldo de las mayorías, de la implicación comunitaria. La institución va supliendo la acción personalizada del líder carismático, y la fe "en la persona" va sustituyendo a la fe "en determinadas personas".

Nuestras cooperativas son un proceso abierto. Pero proceso abierto significa también proceso defectuoso, ya que cualquier solución es superable. Del mismo modo que el signo de la vida no

es durar sino renovarse, igualmente la fórmula concreta de la empresa cooperativa es algo coyuntural y variable. Un equilibrio en movimiento. La visión estática de las cooperativas puede

ser peligrosa para todos. Para los de fuera porque crea la visión de una utopía... que no existe. Para los de dentro, y en la misma medida en que muchos socios adopten tal actitud, porque eso querría decir que la Experiencia Cooperativa de Mondragón se habría terminado. Estamos convencidos de la gran importancia de esta última afirmación.

Las cooperativas, como todos los sistemas viables, son un proceso de autocreación. La Experiencia Cooperativa de Mondragón no se puede repetir o imitar miméticamente, aunque todos podamos aprender algo de ella. Como dice J. Larrañaga en su libro: "Cualquier experiencia con la dominante personalista tiene aspectos específicos e irrepetibles, propios de cada circunstancia de lugar y tiempo. Pero es igualmente cierto -que si son básicamente humanas- son susceptibles de experimentación en otros pueblos, con su peculiar combinación de factores circunstanciales". ■

BIBLIOGRAFIA ANALIZADA

Azurmendi, Joxe

El Hombre cooperativo. Caja Laboral Popular, Mondragón. (1984).

Bradley, Keit y Gelb, Alan

Cooperativas en marcha. Ariel Industrial, Barcelona. (1985)

Campbell, Alastair; Keen, Charles, Norman, Geraldine and Oakeshott, Robert

WORKER-Owners: The Mondragón Achievement. Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, London. (1977)

Gorroño, Iñaki

Experiencia cooperativa en el País Vasco. Leopoldo Zugaza, Durango. (1975)

Larrañaga, Jesús

Buscando un camino. (1980)

Oakeshott, Robert

Mondragón: Spain's Oasis of Democracy". The Observer. (1973)

Thomas, Henk and Logan, Chris

Mondragón: An Economic Analysis. George Allen & Unwin. London. (1983)

Whyte, William Foote

Un esquema para analizar a Mondragón. Manuscrito sin publicar. (s.d.)

Whyte, William Foote and King Whyte, Katheleen

The Making of Mondragón. Manuscrito sin publicar (s.d.)



El secretario de estado de Hacienda dijo que también evitará los abusos del pasado

JOSE BORRELL: "EL NUEVO ESTATUTO FISCAL SERA GENEROSO Y COMPRENSIVO CON LAS COOPERATIVAS"

"El nuevo proyecto de Ley de Estatuto fiscal para las cooperativas es generoso, comprensivo con el problema cooperativo, pero intentará evitar los abusos que en el tema se han producido en el pasado". Con estas palabras, el Secretario de Estado de Hacienda, José Borrell, resumía el talante del proyecto de Ley que en los próximos días será remitido y debatido en las Cortes y que regulará la vida fiscal de las cooperativas.

Además de este tema y con el contexto de una conferencia en la que acompa-

ñé a Borrell como moderador, el Secretario de Estado realizó importantes declaraciones que el TU reproduce resumidas y en exclusiva para el País Vasco.

La conferencia de Borrell tenía por título, "La economía española en el marco europeo" y sus declaraciones sirven en muchos casos como punto de referencia o simplemente como adelanto de datos y perspectivas importantes no sólo para la economía del Estado y de lo que ella se pueda aplicar en Euskadi, sino del puro valor estadístico de las cifras e in-

terpretaciones que en ella se adelantan.

No obstante, creo que la mejor aportación de esta intervención puede resumirse en las respuestas que José Borrell dió a los temas de actualidad económica que en este momento concentran el debate; una actualidad económica que no siempre es sencilla de interpretar porque "lo complicado es inútil y lo sencillo es falso y hay que buscar un punto de equilibrio lo suficientemente complicado para que sea útil y que no sea falso por exceso de sencillez". →

Texto: José Ignacio Mora.

Fotos: Victor Ibáñez

→ "El paro real no es tan alto como reflejan las estadísticas"

— Con la actual tasa de desempleo y con los índices de crecimiento que el Gobierno apunta, ¿no pudiera estar este crecimiento basado en datos ficticios?

— Hay que empezar diciendo que el paro real en este país no es tan alto como reflejan las estadísticas, porque, evidentemente, hay un importante componente de paro sumergido.

Nosotros hemos salido a la calle, hemos hecho encuestas y hemos llegado a la conclusión de que este fenómeno, aún siendo muy importante, no lo es tanto como pudiéramos imaginar. Hay zonas amplias del país en el que existe un fraude en las estadísticas de paro o existen situaciones marginales de empleo que rozan con la supervivencia. Evidentemente, hay otras zonas de este país donde hay un verdadero problema de paro real y aunque no llegue al 21%, si sólo fuera del 10% sería lo suficientemente alarmante.

La vida es más complicada que el blanco y el negro y no se puede reducir el problema a la categoría de trabajador o parado. Hay toda una banda intermedia en la que hay situaciones de precariedad de empleo y de fraude en la cobertura del desempleo como hay también un fraude fiscal, que por supuesto a mí me preocupa mucho más porque es mucho más dañino socialmente, sin intentar, claro está, excusar a los que propician el fraude en el tema del empleo.

Donde si hay verdaderamente un problema serio en el tema del empleo es en la juventud, aunque también aquí hay quien eventualmente hace "trabajillos" para poder subsistir. Hemos cambiado sociológicamente una solidaridad intergeneracional en la que los padres cuidaban de los abuelos por otra solidaridad intergene-

racional en la que los padres tienen que cuidar de sus hijos que sitúa a éstos en una situación de dependencia prolongada con trabajos marginales que hay que intentar controlar para evitar una marginalización creciente en nuestras relaciones laborales.

No hay que olvidar tampoco que un crecimiento del empleo se acompaña siempre paralelamente con un crecimiento de la tasa de desempleo debido a las expectativas que estos crecimientos generan.

Inversión pública y gasto público

— ¿En qué parámetros de preocupación coloca usted el importante problema de la actual deuda pública?

— Yo llevo cuatro años intentando decir que hay una cosa que no es verdad. Es la diferencia entre gasto corriente público y la inversión pública. La inversión se supone que es buena y el gasto es malo. ¿Por qué?. Porque ha habido una serie de economistas de salón que no han salido nunca de su cátedra y que llevan cinco años repitiendo este latiguillo y todos se lo han acabado creyendo. Se dice que la inversión es buena porque crea trabajo y el gasto es malo porque se asimila al despilfarro de los funcionarios. En las Cortes, cuando enviamos un presupuesto diciendo que crece la inversión, todo el mundo se rompe las manos aplaudiendo y cuando decimos que aumenta el gasto público todo el mundo dice: ¡horror!, Despilfarro. Un momento. Ni toda inversión es buena ni todo gasto es malo. Cada vez que el Estado invierte un año, al año siguiente tiene que tener más gasto corriente. Cuando construyo una escuela un año, tengo que poner un maestro al año siguiente. Eso es gasto y lo otro es inversión. ¿Por qué es malo poner un maestro y es bueno hacer una escuela?. El objetivo es que los niños tengan escuela y haya maestros, luz, tizas, etc.

No nos debe preocupar que el gasto corriente crezca. Yo creo que es bueno que crezca para que las cosas funcionen. Esto no significa que estemos hipotecando el futuro de nuestros hijos por la importante deuda pública que se genera. En España, esa deuda representa el 45% del Producto Nacional Bruto. ¿Esto es mucho o poco? Depende. En Italia representa el 99%, en Inglaterra el 55%, Alemania 42%, Bélgica 128%, Holanda 75%, Dinamarca 61%, Irlanda 122%, Francia 38%... luego, la cosa no está tan mal. A mí no me hace ninguna ilusión tener deuda pública, pero hay que situar el problema en sus justos términos. Además esta deuda no se ha generado con acreedores exteriores, sino que es una deuda generada por unos ciudadanos de este país que deben dinero a otros ciudadanos. Esto cambia radicalmente el concepto del problema.

Lo que si es cierto es que esta deuda ha crecido muy rápidamente desde el 82 hasta ahora y esto es utilizado como un arma arrojadiza en los debates políticos que son de una lamentable calidad técnica en España.

Si hay un déficit de 12 billones es porque lo hemos financiado con deuda en vez de darle a la máquina de hacer billetes del Banco de España y gracias a eso tenemos menos inflación que se podría haber disparado en una senda latinoamericana y que hace tan solo cinco años rondaba el 17%.

Hasta hace unos años, el déficit se financiaba con recursos del Banco de España, lo cual hacía disminuir sus beneficios que son ingresos del tesoro y el Estado en vez de pagar intereses, hacía que los pague el Banco de España mediante el menor ingreso; lo cual tenía una apariencia totalmente diferente.

Yo creo que una de las obligaciones de los políticos es aumentar la lucidez de la gente, es aumentar la capacidad de entender los problemas y no vender burros de cuatro rabos,

explicando claramente como son las cosas.

Nosotros hemos evitado inventar el dinero por que es la única cosa que no se puede inventar.

"En materia cooperativa: huir de los extremos"

— Otro tema importante en estos momentos es la elaboración del nuevo estatuto fiscal para cooperativas. ¿Va a tener en cuenta el ministerio de Hacienda la naturaleza social y la proyección comunitaria de las cooperativas en este Estatuto fiscal?

— Uno aprende de los políticos que la tendencia es siempre a contestar que sí.

que mi enorme simpatía por las cooperativas va a conducir a un estatuto fiscal maravilloso, etc. Sin embargo, creo que es más razonable que le diga que en materia de cooperativas como en materia de cualquier cosa, hay que huir de los extremos. El Gobierno tiene el compromiso y la responsabilidad de presentar un proyecto de ley de tributación de cooperativas. El proyecto está terminado; teníamos que haberlo remitido a las Cortes antes del treinta de setiembre y ahora estamos precisamente en este trámite.

Es un proyecto generoso, comprensivo con el problema cooperativo, pero también tenemos que intentar evitar los abusos que se han producido en el pasado. Porque la cooperativa es una forma de producción inmersa en un sistema de mercado y lo que no podemos hacer es generar distorsiones por las cuales ciertas formas de producción expulsan a otras porque tienen un estatus privilegiado. Queremos potenciar las cooperativas ya que estamos convencidos de que son formas de organizar la producción que este país necesita y que incorporan más democracia social, más participación, pero soy consciente de los niveles de tergiversación que se han producido en el pasado, de regímenes fiscales espe-

ciales... No todo el monte es orégano...

A pesar de nuestra simpatía por las cooperativas, no podemos generar planteamientos fiscales que distorsionen el mercado y que eviten que rompan la competencia de forma que ciertas actividades sólo se puedan hacer bajo la fórmula cooperativa porque el beneficio fiscal expulsa del mercado a otras formas de organización. Esto no sería bueno para el país y lo que no es bueno para el país, no es bueno para las cooperativas.

"Estamos muy lejos del "Crak" del 29"

— ¿En qué medida las recientes caídas de las bolsas pueden representar una amenaza para el despegue económico que se ha iniciado en este último año?

— Había un problema latente que podía haber aguantado más tiempo, pero que tarde o temprano se hubiera manifestado. La caída de Wall Street ha propiciado que este asunto se acelerara y así, en los últimos tiempos, se habían experimentado unos crecimientos poco razonables en algunos valores, movidos, casi siempre por una componente especulativa. Las autoridades monetarias de este país lo

habían advertido con una preocupación prudente ya que crecimientos tan espectaculares no se correspondían con la realidad.

Ahora, en toda Europa, existe una especie de pánico psicológico por la caída de Wall Street que sí obedece a un verdadero problema dentro de la economía norteamericana. El crecimiento artificial de la Bolsa española durante los últimos años ha producido ahora una caída también artificial que tampoco se corresponde con la realidad, pero que dejará las cosas en su sitio.

Yo estoy convencido de que el problema se resolverá positivamente para determinados sectores y el mercado discriminará con más sentido común lo que son valores reales de lo que son pompas de jabón.

Espero que esto no traiga consecuencias, aunque las podría tener. No hay que olvidar que la economía financiera está al servicio de la economía real; en teoría no tienen nada que ver, pero cuando va mal la economía financiera puede tener repercusiones importantes sobre la economía real, como ocurrió en 1929. Estamos muy lejos de eso, pero habrá quien pague las consecuencias de tratar de enriquecerse pronto y rápido, y como he dicho antes, no se puede inventar el dinero. ■

sobre todo cuando el interlocutor está tan cerca. Yo quedaría muy bien diciendo

Y TAMBIEN DIJO...

"Las previsiones de las tasas de crecimiento de las economías de la CEE estarán a finales de 1987 alrededor del 2%, siendo las excepciones los países que forman el llamado "Anillo del sol Europeo" (Portugal, España e Italia). Para España las tasas de crecimiento para los años 87 y 88 se sitúan en torno al 4%".

Para poder analizar la economía en el momento actual, hay que considerar lo que los economistas denominan el "cuadrado mágico":

1.- Tasa de crecimiento: durante el

período 1965-75, la economía española tuvo un crecimiento espectacular, a "la japonesa". A partir de 1975, se observa una recesión hasta 1982, seguida de una reactivación tímida que se sitúa en torno a un 3% en 1986.

2.- Tasa de inflación: 25% en 1977, 15% en 1982 y 4% con el que el Gobierno espera cerrar el año.

3.- Paro: en 1970, 17% de la población activa; en 1985, el 22% y para 1987 el Gobierno espera que ronde el 20%. Desde 1973 a 1985 se perdieron en el conjun-

to del Estado 2.500.000 empleos.

4.- Equilibrio exterior: actualmente la inversión ronda el 13% y por primera vez desde 1973 el país posee más reservas que deuda externa.

La economía española se encuentra financieramente saneada, con una recaudación fiscal disparada debido a una mayor actividad económica, a una mejor gestión tributaria y un mayor número de contribuyentes (1.200.000 más que el año pasado).

"La única defensa de la herencia del pasado es la conquista del futuro. Pero para esto necesitamos prescripciones prácticas y no sólo principios abstractos."

Karl Rahner.



COTO DE CAZA

Jesús Larrañaga

De ojeo

Enlatados y sudorosos los caminantes del aire, somos víctimas de la técnica. Demora técnica, escala técnica, ... desorden técnico, la caraba celeste, que crispera al más pintado y paciente. Y en una de estas demoras inexplicables escucho por boca de un "ex" de las cooperativas, la palabra que da título a estas notas: **"Sois el mejor coto de caza, para los Heads-hunter,** las llamadas organizaciones caza cerebros, unidades especializadas, en el curioso y lucrativo menester de ojear y captar al personal cazable. No se andan con chiquitas y su labor se facilita si los diferenciales económicos son astronómicos. Las tentaciones son parte de la vida humana. Hasta el relator de estas notas fue sondeado. Es verdad, añade el interlocutor, no cabe hablar de fugas masivas e importantes. Hasta ahora se ha mantenido un "trasfugismo" digerible, pero bien es cierto, que la situación de crisis y dificultad económica ha parado potenciales huidas de técnicos y gestores cualificados.

Estamos en ciernes de un gran salto cualitativo en el contenido de los negocios, y parece lógico que también las cooperativas si quieren ser empresa y trascender al hoy, reflexionen si son viables, separándose del contorno laboral en los términos que todos conocemos.

Las Heads-hunter, que así se llaman, husmean y rastrean nuestros lares, porque es su profesión y negocio. Y nadie, con razón, les impide la caza; pagan su licencia, y están en orden y en paz con la ley. Mas, mi amigo se explaya: Tenéis un coto excepcional. El triángulo: Escuela-fábrica-Centro de Investigación, y las franciscanas remuneraciones a ciertos altos niveles son el campo abonado e ideal para la cinegética oficial y furtiva.

El talón de Aquiles

No se puede simplificar el debate de los que se van o se pueden ir, remitiéndolos sólo estrictamente a lo económico. Pero tampoco se puede despreciar y decir, "que se vayan", parodiando al conocido slogan. Las condiciones en que se incubó la famosa relación de 1 a 3 fueron muy concretas y no es razonable elevar a **dogma** lo que por su propia naturaleza es más pedestre y discutible. Ensanchable en un momento, estrechable en otro. Y por sino bastara la relación en el interior de la empresa, está la guadaña fiscal, lista para afeitar a los atípicos, amen de otras artes, que aligeran subrepticamente los bolsillos.

Pero, de momento, hoy, tenemos unos módulos relacionales, y éstos han adquirido cuerpo en el colectivo, y constituyen bandera psicológica, de

reserva, a potenciales movimientos, que en lugar de premiar valores profesionales claros, se utilizan en deslizamientos en alza generalizada sin contrapartidas; de valor añadido, profesional, claramente reconocido en el colectivo.

La escala inferior está en rabiosa igualdad con el medio y otros no. No hay diferenciales en los tramos inferiores y medios, sólo surgen diferencias importantes a partir de ciertos niveles.

A juzgar por los datos del estudio, que se exponían en otros TULANKIDE, no hay muchas dudas sobre la objetividad de los deslizamientos contractivos, pero no trato de polemizar, en la precisión y justeza del estudio. La entrada de nuevos conceptos más igualitarios en la práctica, como la fiscalidad, seguridad social, etc., son factores que han alterado la relación original.

Podríamos enzarzarnos en el discurso aritmético-ético sin mediación de la realidad competitiva, que empuja desde fuera y se nos viene encima a pesar de nosotros. Nos parece más lógico examinar el entorno y su evolución.

A la era de la producción material, de la producción masiva con alta presencia de mano de obra no cualificada, le va suceder la era de nuevos modos de producción, que aun siendo masificada requerirá la colaboración de técnicos y personal de alta sofisticación profesional. Los únicos que podrán hacer operativo los conocimientos técnicos. De técnicos, a personal de alta

gestión, el tema y los problemas se suceden con idéntica tozudez.

El modelo de desarrollo actual ha sido el posible en períodos de economía cerrada, o menos abierta, ¿Se podrá sostener de cara al futuro?. Cada persona trasuda su propia experiencia vital. Los que se mueven en expansión y sin muchos problemas de captación de personal dicen: "No hace falta cambiar nada, o a lo más utilizar mejor lo que se tiene". Otros que saben de la difícil andadura en el reclutamiento de personal, se contestan: "Imposible". Dos posturas antagónicas que se enfrentan en dura polémica congresual. Cada parte esgrime sus razones. Los éticos e históricos unos, concretos y pragmáticos los otros.

Estos últimos señalan: El abanico no da para implicar a ciertos profesionales y se nos fuerza a adoptar soluciones paralegales que bordean siempre límites acordados en Caja Laboral, en clara dinámica de miedo e inestabilidad.

Pero no acaba ahí, se distorsiona la estructura organizativa, asignando remuneraciones muy superiores a personal de muchísima menor responsabilidad por el mero azar locacional: unos están aquí y otros fuera, en tal o cual región (entorno competitivo). La dislocación se acepta por la teoría del cuadrado de la distancia. Lo lejano se siente menos. A falta de opción se admite como fatal. En discusión, si es

hoy o no el momento de hacer adaptaciones. Hay quien piensa, que precisamente el tiempo juega a favor del mayor estrechamiento social y no hay por qué romper una escala histórica, aunque se haya deteriorado.

Argumentos para todos los gustos. El problema no está en la bondad dialéctica de unos u otros argumentarios, sino en el comportamiento objetivo de las personas en concreto, que cuando se tiene opciones, se olvidan los factores morales, y cuesta mucho el retenerlos. ¿No estaremos formando gente y capital de futuro para otros?.

El punto natural

En nuestra cultura, nada se hurta a la capacidad y voluntad colectiva. Toda materia de convivencia comunitaria es objeto de regulación consensuada, y tanto el **si** como el **no** de unas formas de funcionar, se formulan con conocimiento de causa.

Se sabe que en materias tan delicadas y en estructuras tan abiertas, las decisiones son harto más complicadas que en otras estructuras que aplican libremente la remuneración en puestos o niveles que están fuera del concierto con los sindicatos. Esta es la manera convencional de funcionar.

Lo cómodo de la libertad se paga con lo incómodo de la negociación a niveles sindicales. Lo uno por lo otro. El régimen de alta solidaridad lubrica rela-

ciones y posibilita la convivencia.

En el origen, las relaciones organizativas eran simples, y las actuales son más sofisticadas y duras en responsabilidad. Movilidad y potencial fuga laboral de los cualificados, o la difícil captación de los necesarios, es un problema real.

La tecnología hace añicos, dogmas y apriorismos sean de la clase que fueran, y tampoco se sostendrán los que hoy pensamos son inviolables, si las condiciones para desarrollar y sobrevivir como empresa económica lo exigen.

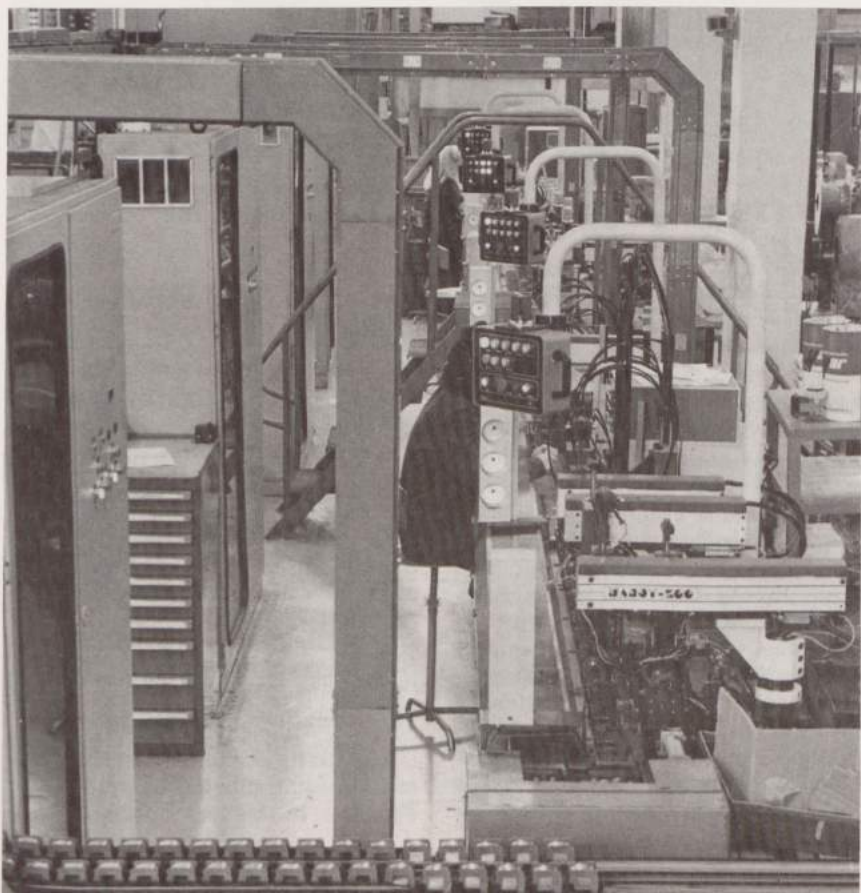
En los límites cabe preguntarse, ¿qué es más social, un modelo que, pudiendo, no impulsa el desarrollo empresarial, por limitaciones discutibles o el que se expande y crea empleo?. Pero, ¿a qué costes?. No a cualquiera, por supuesto. Cuando se dice abrir el abanico remunerativo, se está diciendo para aplicar con rigor y sometido al doble principio de asignar a:

- Personas que aportan valor diferencial.
- Personas técnicamente claves y sujetas a atracción del mercado.

No podemos olvidar, que pertenecemos al mercado, que no cabe estar de manera sistemática alejados de sus reglas, por la sencilla Ley del punto natural; el **del equilibrio dinámico**; el **que combina relación con el entorno y motivación, en el trabajo**. En cada fase histórica, la comunidad debe, previa información, pronunciarse sobre el marco relacional, el que permita asegurar la afluencia y estabilidad, dentro de la movilidad lógica de las plantillas, que deben de asegurar la vida de lo actual y el futuro que viene.

Se vislumbran nuevos horizontes competitivos. Lo que antaño fuera ruedo nacional y con morlacos de "Lastur", lo será en el futuro en arena internacional con astados de renombre. Y en ese marco, de ósmosis competitiva, de baile de profesionales que se rifan, de dureza desconocida, donde se dará la batalla de las empresas, que aspiran a trascender.

Y para este devenir que se nos acerca a pasos agigantados hay que prepararse, no sea que por falta de visión proyectiva se tengan que tomar decisiones de urgencia, que son malas siempre. En esto, como en otros campos hay que vivir alertados, por la simple razón de que los nuevos competidores no conocen más ley que la selvática del mercado, y ésta **no tiene más alma que el del éxito. Es brutal, pero real el corolario.** ■





*José M.ª
Mendizabal*

DISCURSO ETICO EN ARIZMENDIARRIETA

Cada vez que se acerca el mes de Noviembre suelo recordar a Arizmendiarieta. Trato de aproximarme a su pensamiento y a su vida. Siempre he dado con algo interesante en sus escritos o urgando en mis recuerdos he recordado alguna escena de su vida que nos pudiera reconfortar. El encuentro de hoy con Arizmendiarieta me lleva a afirmar que en él había un discurso ético constante, que contrasta vivamente con el poco sentido moral o la amoralidad reinante.

El Cooperativismo es sobre todo Educación moral

Para hacer una empresa habrá que saber tecnología y dominar los resortes de la organización y saber allegar capitales y saber exportar y comprar; para hacer una empresa cooperativa además hay que tener educación moral. Lo decía así en Junio de 1972: "La clave directa de nuestro desarrollo y progreso no han sido las riquezas naturales sino el progreso humano materializado en una conciencia humana y social compartida y complementada por una capacitación profesional y laboral singularmente potenciada por la efectiva solidaridad a la hora de actuar.

Es por ello que no debemos olvidar que tan aceleradamente como se ha producido el fenómeno de crecimiento y progreso puede tener lugar la recesión y la descomposición de mecanismos y expedientes carentes de su fuerza animadora, que es la aludida conciencia humana y social".

Apelar a la conciencia es apelar a instancias morales, al discernimiento del bien y del mal. La educación moral está desprestigiadísima en nuestra sociedad, hasta el punto de haberle dado la vuelta al discurso ético volviéndolo del revés. Los valores supremos serían

la eficacia y la popularidad; bueno será lo que seduce y más bueno si seduce a todos. Como se ve, moral devaluada, imprementable.

"Los mayores esfuerzos son para guardar las apariencias. Gimnasia, footing, sauna, masaje, crecepelos, bronceado artificial, dieta de adelgazamiento, cosmética facial, prótesis dental, visual, capilar, cerebral, cursillos de dicción, de control mental, de encanto personal, antes del desayuno de trabajo, del almuerzo de trabajo y de los socios de trabajo. Al fin las relaciones de producción son relaciones de seducción. De ahí la necesidad de ese frenesí acicalador, embellecedor, rejuvenecedor: su obligatoria ruta por los espejos del músculo, del maquillaje y de los ropajes; sus carreras por las sendas de la dietética, de la cosmética y de la estética... Un simple fallo en su tono de voz, en su cosmética, en su indumentaria, en su retórica, en sus prótesis numerosas... puede significar un accidente mortal en su agotadora carrera hacia el éxito profesional". Pienso que Cueto tiene tendencia al humor y al sarcasmo, que a alguien puede herir, aunque no le falta, ni le asiste, toda la razón.

Arizmendiarieta no nos enseñó eso. El decía que "para que seamos un colectivo maduro, un colectivo no infantil, necesitamos valorar más el estado de conciencia que regula nuestras relaciones y convivencia que otros signos de opulencia y vano prestigio.

El tener más nos embruja y desvaloriza no poco nuestra vida al polarizarla en torno al tener más y los correspondientes signos de prestigio.

Lamentablemente incurrimos en los defectos más notables de la 'burguesía' que decimos repudiar".

En el horizonte de la educación moral está el hombre y está Dios

J. Piaget llega a decir que "el fin de la educación moral es el de construir personalidades autónomas aptos para la cooperación", y eso está muy lejos de la popularidad y del vano prestigio como criterios de moralidad. Arizmendiarieta no pone nada por encima del hombre. Todo está subordinado al hombre, la producción también: "Nos estamos convirtiendo en individuos-máquina, y se está en vías de creación de seres que viven y vivirán exclusivamente para la producción. Olvidamos así otras vivencias del ser humano".

Hay que educar según Arizmendiarieta no para hacer cosas sino para

hacer hombres. "Hemos buscado y utilizado la educación más como un medio o instrumento de realizaciones externas que de promoción y realización humana. La instrucción en el sentido tradicional no basta, ahora lo importante es aprender a ser".

En Arizmendiarieta hay evidentemente eso que solemos llamar -debe ser para disimular la creencia de Dios- una apertura a la trascendencia. "A Dios y al prójimo no se le puede buscar en una dimensión utilitaria, ni en la dimensión hedonística, ni en la dimensión científica, ni en la simple dimensión autorrealizadora intramundana, sino en la dimensión de sentido.

Esta dimensión de sentido consiste en la búsqueda de una solución al problema que le plantea la vida humana en sí misma. El hombre, por su autoconciencia, se interroga sobre el sentido de la vida, sobre el sentido del mundo, sobre el sentido global del cosmos... A esta dimensión del sentido no responde la técnica, la ciencia, el placer.

Una respuesta nos podrá dar la religión que descubre un significado en la vida y un contenido y orientación".

No renunciar a la utopía

Tenemos estropeada la utopía. La hemos confundido con Eutopía y hasta con eucronía, buen lugar y buen tiempo. Los buenos tiempos son los tiempos del progreso que es una categoría conservadora, cuando la utopía es una categoría novatoria; vivir en los buenos tiempos es vivir sin esperanza y sin querer tenerla; vivir en la utopía es vivir esperanzado. El utópico grita Tierra a la vista!. El progresista hace las Américas. Y es que Arizmendiarieta nos enseñó aquello de buscar la justicia del reino de Dios y lo demás se nos daría y nosotros por añadidura hemos dicho que lo único necesario es el dinero y que lo demás no lo necesitamos; nosotros compraremos bondad, verdad y belleza; la ética y la estética. Hasta ahora ha solido ocurrir lo contrario. Los del dinero han creado más males que bienes en este mundo.

Es que nosotros somos realistas y por lo mismo positivistas, pragmáticos, hedonistas, epicúreos, que ignoramos la máxima del Principito: "Lo esencial es invisible a los ojos".

"¿Saben ustedes que en el mundo no llega a un cinco por ciento el número de las personas que tienen un criterio moral formado adulta-

mente?. Un criterio moral formado adultamente es aquél que procede con estabilidad y con sentido crítico, ponderando objetivamente conforme a unos valores ordenados de mayor a menor. Y esto es hoy perla extraña para el común de quienes se adornan con quincalla. No es por otra parte el occidente capitalista y abundante económicamente el lugar donde prevalece el sentido moral adulto, antes al contrario allí decrece hasta el 2 por 100. Nadie sabe de verdad hasta dónde puede llegar un rico con armas y sin sentido moral" (Carlos Díaz).

Economía y Humanismo

Yo estoy convencido de que en nuestro mundo cooperativo hay un serio intento ético, pero, a decir verdad, los de la cooperación y la autogestión lo tenemos complicado. Cuando uno entra en el modo de producción las cosas ya no son tan fáciles, al quedar el deseo del hombre mediado por las máquinas y las tecnologías. Porque allí en la sala de máquinas, hay que conjugar economía y humanismo y esto es ponerle el cascabel al gato, lo cual no se hará sin un serio humanismo y no cabe nueva economía sin humanismo nuevo.

Cuando la rueda de la fábrica comienza a girar, la rueda de la fortuna enloquece, se puede llegar a perder el norte y ya no preocupa cómo compartir excedentes o cómo producir más con medios más humanos sino cómo vender, cómo hacer frente a los pagos, cómo evitar el naufragio en una procesosa tempestad que no cesa de arreciar. El humanismo se prueba en la economía, la ética en la producción, los fines en los medios. De todos modos, pese a todos los equilibrios que tengamos que hacer mientras mantenemos una cierta tensión utópica como la que tuvo Arizmendiarieta, siempre tendrán nuestras cooperativas un espacio no propio del capitalismo. No creo que estemos para purezas y ortodoxias; los hombres siempre nos consideramos un poco impuros, pero eso no obsta para reafirmar nuestro talante ético como deseo e intento y como tensión y realidad.

Tampoco necesitamos recurrir a humanismos novedosos. Creo que nos basta el viejo humanismo, el de siempre, el del respeto al hombre que es el que tiene que modelar las formas de producción y de consumo. La ética, al menos la mía y la de Arizmendiarieta, siempre vivió y se fundamentó en el viejo humanismo del amor cristiano, siempre estrenable y disponible. ■

Principales normas tributarias del PROYECTO DE LEY DE PRESUPUESTOS GENERALES DEL ESTADO PARA 1988

Juan Larrañaga

El Gobierno acaba de presentar en el Parlamento el proyecto de Ley de Presupuestos para 1988 en el que, como en ejercicios anteriores, se contienen una serie de normas tributarias.

En las líneas siguientes recogemos sintéticamente sus principales novedades.

I.R.P.F.

Para el ejercicio 1988, es decir el que debe declararse en 1989, se establece que no existirá obligación de declarar si los rendimientos obtenidos son inferiores a 840.000 pesetas (hasta la fecha este límite estaba situado en 500.000 pesetas).

Se modifican igualmente los tipos de gravamen, de tal modo que no sólo se modifica la escala del ejercicio 1988 sino también la de 1987 (la que debemos declarar en 1988). En forma resumida, y teniendo en cuenta, además, a efectos comparativos la escala inicialmente prevista para 1987, podemos establecer el siguiente cuadro:

En cuanto a las deducciones de la cuota se refiere, las principales novedades, para el ejercicio 1988, son las siguientes:

- a) Desaparece la deducción general que en 1987 es de 17.850 pesetas o de 53.550 pesetas si ambos cónyuges trabajan.
- b) Se modifica la fórmula de la deducción variable que ahora será la siguiente: $28.400 + 3B + 0,04 (B1 B2)$. De este modo, si la Base Imponible total es de por ejemplo 3 millones de pesetas y el segundo rendimiento de trabajo es de 1 millón de pesetas, la fórmula origina una deducción de 117.400 pesetas, cuando en 1987 estos mismos datos dan origen a una deducción de 61.000 pesetas.
- c) La deducción por matrimonio se eleva a 23.200 pesetas (en 1987 es de 22.050 pesetas), aunque esta deducción se indica ahora es incompatible con la deducción variable.
- d) Las deducciones familiares se incrementan con respecto a 1987 en un 5% aproximadamente, siendo los nuevos importes de deducción los siguientes:
 - Por cada hijo 17.600 Ptas.
 - Por ascendiente que conviva 13.200 Ptas.
 - Por cada sujeto pasivo de 70 años o más 13.200 Ptas.
 - Por cada miembro de la unidad familiar, inválido o físico o psíquico 44.000 Ptas.
- e) Se crea la deducción del 15% por las aportaciones a un Plan de Pensiones, siempre que no se haya deducido de la Base Imponible y el total invertido sea inferior a 750.000 pesetas.
- f) Se reduce la deducción por adquisición de viviendas, siendo los nuevos porcentajes los siguientes:
 - 15% por adquisición o rehabilitación de la vivienda habitual.
 - 10% por adquisición o rehabilitación de la segunda vivienda.
- g) Desaparece la deducción del 10% por suscripción

de valores de renta variable con cotización en Bolsa, aunque no prevé que los contribuyentes que se acogieron en 1984, 1985 ó 1986 a la deducción por inversión en valores mobiliarios puedan vender dichos valores, sin perder por ello la deducción practicada en su día por este concepto.

- h) La deducción por rendimientos del trabajo se establece en 22.000 pesetas (en 1987 es de 21.000 pesetas). Si el cónyuge trabaja éste deduce el 1% del rendimiento neto hasta un máximo de 10.500 pesetas (como en 1987).

Impuesto sobre sociedades

Se modifica el tipo de gravamen de las Cooperativas que pasa a ser del 20% en lugar del 18%, salvo en el caso de las de Crédito que mantienen el tipo del 26%.

Además, se añade que a las Cooperativas se aplicará el 35% de tipo, en vez del citado 20%, por los beneficios obtenidos de las operaciones cooperativizadas realizadas con terceros no socios, los procedentes de plusvalías obtenidas en la enajenación de los elementos del activo inmovilizado, los obtenidos de fuentes o actividades ajenas a los fines específicos de la Cooperativa y los derivados de inversiones o participaciones en sociedades de naturaleza no cooperativa.

Para toda clase de entidades, se reduce la deducción por inversiones en activos fijos nuevos, creación de sucursales en el extranjero, programas de investigación y desarrollo, etc... que para

Base imponible de ptas.	tipo medio inicial previsto para 1987	tipo medio establecido para 1987	tipo medio establecido para 1988
1.000.000	15,38	14,25	10
1.500.000	19,20	18,94	15,33
2.000.000	20,55	20,29	18,25
2.500.000	21,88	21,57	20,20
3.000.000	23,20	22,85	21,83
3.500.000	24,57	24,12	23,29
4.000.000	25,93	25,39	24,63
4.500.000	27,27	26,69	25,89
5.000.000	28,60	27,98	27,15
6.000.000	31,32	30,54	29,67
7.000.000	34,00	33,11	32,18
8.000.000	36,71	35,69	34,69

1988 tendrá un porcentaje de deducción del 10% en vez del 15% actual.

Además, la deducción no podrá rebasar el 20% de la cuota líquida del ejercicio, cuando dicho tope se encuentra ahora en el 25%.

Hay que indicar también que se mantiene la deducción por creación de empleo a razón de 500.000 pesetas por cada persona-año de incremento de la plantilla.

Finalmente, debe señalarse que se elimina la deducción por inversiones en activos fijos nuevos adquiridos en régimen de arrendamiento financiero (leasing).

Impuesto sobre el valor añadido

Pasan a tributar al 6%, cuando ahora estaban exentos, los espectáculos deportivos de carácter aficionado.

Pasan a tributar al 12%, cuando hasta ahora lo hacen al 6%:

— Los servicios prestados por restaurantes de tres y cuatro tenedores.

— Los servicios de los hoteles de cuatro estrellas, pero en este caso a partir del 1 de enero de 1989.

Finalmente, pasan a tributar al 12%, cuando ahora lo hacen al 33%, las ventas o importaciones de piedras semipreciosas.

LA DEDUCCION POR INVERSIONES EN VIVIENDAS

En el ejercicio 1987, es decir el que debemos declarar por IRPF en 1988, las deducciones aplicables por este concepto son las siguientes:

- El 17% si se trata de inversiones para la rehabilitación de viviendas o para la adquisición de viviendas de nueva construcción, ya sean dichas viviendas las habituales o se trate de segundas o ulteriores residencias.
- El 15% cuando se trate de inversiones en la adquisición de la vivienda que, no siendo de nueva construcción, constituya o vaya a constituir la residencia habitual del contribuyente.

En 1988, de acuerdo con el Proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado para 1988, el sistema de deducciones se modifica sustancialmente. En efecto, los porcentajes de deducción aplicables serán los siguientes:

- El 15% si se trata de la adquisición o rehabilitación de la vivienda que constituya o vaya a constituir la residencia habitual del contribuyente, sin importar si la vivienda es o no de nueva construcción.
- El 10% si se trata de la rehabilitación de la segunda vivienda o de adquisición de una segunda vivienda de nueva construcción. No sirve por tanto la deducción por terceras o ulteriores viviendas.

Los que en 1987 o en años anteriores adquirieron viviendas habituales o secundarias con derecho a deducción del 17%, en 1987, por tratarse de viviendas de nuevas construcción, mantienen la deducción en 1988 pero con los siguientes porcentajes:

- El 15% si son residencias habituales, y
- El 10% en los restantes casos.

Número de identificación fiscal

El proyecto de Ley de Presupuestos prevé que toda persona física o jurídica tenga un número de identificación fiscal para su utilización en las relaciones con trascendencia tributaria. El

particular, se prevé que dicho número deberá ser comunicado a las Entidades de Crédito con los que se realice alguna operación activa o pasiva. El incumplimiento de esta obligación puede conllevar el bloqueo de la operación activa o pasiva.

Interés legal del dinero

El proyecto establece que durante 1988 el tipo de interés legal del dinero será del 9% (en 1987 es del 9,5%).

Asimismo, durante 1988, el interés de demora se establece en el 11,50% (en 1987 es del 12%).

EL IMPUESTO RELIGIOSO

El Proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado para 1988 prevé la existencia del denominado **impuesto religioso** al que nos referiremos en estas líneas.

De acuerdo con el Proyecto de Ley, y en ejecución de lo previsto en el Acuerdo entre el Estado Español y la Santa Sede, de 3 de enero de 1979, se destinará un porcentaje del rendimiento del IRPF a fines religiosos y a otros de interés social.

Por lo tanto, no se trata de un impuesto específico, sino de determinar un porcentaje de lo recaudado por el IRPF para destinarlo a fines religiosos o a otros de interés social.

Dicho porcentaje se fijará en la Ley de Presupuestos de cada año, y se aplicará sobre la cuota íntegra del IRPF, es decir, sobre la cuota resultante de aplicar a la Base Imponible la escala de gravamen, antes, por tanto, de practicar las distintas deducciones sobre la cuota.

Para 1987 se prevé que dicho porcentaje sea del 0,5239%.

No obstante esta afectación de un porcentaje del IRPF a la Iglesia Católica, durante el período de tres años la dotación económica a la Iglesia Católica será al menos de la cuantía establecida en el citado Acuerdo con la Santa Sede. Será a partir de 1991, salvo cambios poste-

riores, cuando desaparecerá la dotación presupuestaria en favor de la Iglesia Católica, quedando definitivamente sustituido por el sistema de asignación tributaria de un porcentaje del IRPF.

Los sujetos pasivos del IRPF, es decir, las personas físicas, podrán indicar en su declaración anual que el porcentaje citado (el 0,5239% en 1987) se destine:

- a) A colaborar al sostenimiento de la Iglesia Católica, o
- b) A otros fines de interés social.

Cuando no se manifieste expresamente la voluntad en uno u otro sentido, se entenderá que la persona opta por los fines de la letra b).

FONDO INTERCOOPERATIVO DE SOLIDARIDAD (FISO)

• Texto definitivo tras la revisión realizada por la Comisión Permanente

Sección I. PRINCIPIOS GENERALES

Artículo 1. Definición

El Fondo Intercooperativo de Solidaridad se constituye como un instrumento destinado a reforzar la capacidad financiera de las Cooperativas, especialmente en su fase inicial o ante nuevas iniciativas, propiciando así su desarrollo conjunto y armónico.

Artículo 2. Cooperativas participes

Uno. Podrán participar en el Fondo, además de Caja Laboral Popular, todas las Cooperativas socios de la misma que, perteneciendo en principio a un Grupo Comarcal con Reconversión de Resultados de un 25% como mínimo, sean admitidas por el órgano competente del Fondo. Estos requisitos podrán ser transitoriamente excepcionados por el Consejo General del Grupo en circunstancias especiales que así lo justifiquen.

Dos. En el supuesto de que una Cooperativa participe desee abandonar el Fondo, deberá cumplir los siguientes requisitos para formalizar su baja:

- Solicitarla explícitamente al Consejo General del Grupo, con una antelación mínima de tres años.
- Reintegrar al Fondo en el momento de su baja, los recursos recibidos del mismo que eventualmente figuraran en su poder.
- Aceptar como precio de liquidación de su aportación el que establezcan los órganos del Fondo, a la luz del valor actual objetivo, que será satisfecho cuando las disponibilidades líquidas del mismo lo permitan, y como máximo en un plazo de cinco años a partir de la solicitud de la baja.

Sección II. RÉGIMEN FINANCIERO

Artículo 3. Recursos del Fondo

Uno. Los recursos del Fondo estarán constituidos:

- Por las aportaciones de las Cooperativas participes, o Grupos Comarcales en el supuesto de que su régimen interno así lo exija, sobre la base de alcanzar una participación de 70.000 pesetas por socio trabajador en un quinquenio.
- Por las posibles nuevas aportaciones al Fondo que en el futuro pudieran acordarse.

Dos. Los recursos aportados por cada Cooperativa figurarán en su activo con la calificación de inversiones financieras.

Artículo 4. Régimen de desembolso

Con carácter anual, las Cooperativas participes en el Fondo, o Grupos Comarcales en el supuesto de que su régimen interno así lo exija, efectuarán durante el siguiente quinquenio las siguientes aportaciones a sus Recursos:

- Cuantía equivalente a un 5% de los Excedentes Netos correspondientes al ejercicio anterior.
- Como mínimo, y con independencia de los Excedentes netos obtenidos, cuantía equivalente a 14.000 pesetas por cada socio trabajador en plantilla a la conclusión del ejercicio anterior.

Artículo 5. Fuentes de Ingresos

En su gestión ordinaria, el Fondo se nutrirá de las siguientes fuentes de ingresos aplicables a su Cuenta de Explotación anual:

- Remuneración de las aportaciones a Capital Social en las cooperativas, efectuadas por el FISO.
- Comisiones obtenidas en la prestación de garantías.
- Productos procedentes de la gestión de los fondos líquidos del FISO.
- Subvenciones, donativos, legados y demás bienes que pueda recibir.

Sección III. RÉGIMEN OPERATIVO

Artículo 6. Principio general

El FISO podrá realizar, de forma complementaria o subsidiaria a la ofrecida por el propio Grupo Comarcal en la medida de sus posibilidades, todo tipo de actividades financieras que no invadan el ámbito específico reservado a otras instituciones del Grupo Cooperativo.

Artículo 7. Modalidades de actuación

En aplicación del artículo anterior, el Fondo llevará a cabo cuatro grandes tipos de modalidades de actuación en relación a las Cooperativas integradas en el mismo:

- Realización de aportaciones al Capital Social de las Cooperativas.
- Otorgamiento de subvenciones o dotaciones a fondo perdido.
- Prestación de garantías por aval o por

cualquier otro medio admitido en Derecho.

- Con carácter general, realización de cuantas actividades sean afines o complementarias a las anteriormente mencionadas.

Artículo 8. Condiciones de las operaciones

El Consejo Gestor del Fondo definirá en cada caso las condiciones concretas (plazo, comisión, etc.) en que se realizará cada operación.

Artículo 9. Limitaciones generales

Con independencia de lo establecido en el artículo anterior, la actuación del Fondo se ajustará a los siguientes límites generales:

- El conjunto de garantías prestadas por el Fondo no podrá superar el 150% de sus Recursos Propios.
- El conjunto de garantías prestadas por el Fondo a una misma Entidad, por aval o por cualquier otro medio admitido en Derecho, no podrá superar el 40% de los Recursos Propios del Fondo.
- En lo que respecta a la actividad en relación a cada Grupo o, en su caso, Cooperativa:
 - El importe máximo a aportar, entre garantías y aportaciones a Capital Social, en una Cooperativa, será un múltiplo de la aportación realizada por la misma al FISO, siendo el valor del factor multiplicador función del porcentaje de Reconversión de Resultados que se practique en el Grupo Comarcal respectivo, de acuerdo con la siguiente tabla:

Porcentaje de Reconversión en el Grupo	Factor multiplicador
Entre 25 y 49% de Retornos	20
Entre 50 y 74% de Retornos	25
Igual o superior al 75% de Retornos	30

El importe resultante de la aplicación de la tabla anterior se distribuirá entre ambas modalidades ("Garantías Prestadas" y "Aportaciones a Capital Social") en la proporción máxima de 60% y 40%, respectivamente.

- No obstante lo anteriormente señalado:
 - el conjunto de garantías prestadas a las Cooperativas integradas en un Grupo Comarcal no superará el 600% de la suma de las aportaciones al FISO realizadas por estas Cooperativas;
 - el conjunto de las aportaciones a Capital Social a las Cooperativas integradas en un Grupo Comarcal no superará el 400% de la suma de las aportaciones al FISO realizadas por estas Cooperativas;
 - para el otorgamiento a una Cooperativa concreta, de ayudas superiores al 1.000% de su aportación concreta al FISO, será necesaria la conformidad mayoritaria del resto de Cooperativas, adheridas al FISO, del propio Grupo Comarcal.
- el otorgamiento de subvenciones o dotaciones a fondo perdido exigirá el acuer-

do por mayoría de dos tercios del Consejo General del Grupo.

e) Los límites establecidos en los anteriores apartados podrán ser modificados por acuerdo del Consejo General del Grupo por mayoría cualificada de dos tercios de sus votos.

Artículo 10. Cooperativas beneficiarias

Uno. Bajo el principio general de "equivalencia en la aportación y solidaridad en la aplicación" podrán beneficiarse de la actividad del Fondo todas las Cooperativas partícipes del mismo, o Grupos Comarcales en su caso.

Dos. Las modalidades de actuación establecidas en el artículo anterior podrán realizarse en favor de sociedades, relacionadas con las Cooperativas, cuyo apoyo se estime deseable desde la perspectiva de la defensa de los intereses del Grupo Cooperativo, siempre que así lo acuerde el

Consejo General del Grupo por mayoría cualificada de dos tercios de sus votos.

En este supuesto, y a efectos de aplicación de los límites indicados en el artículo 9, se sumarán las garantías otorgadas a la Cooperativa y a la Sociedad relacionada.

Sección IV. ORGANOS DEL FONDO

Artículo 11. Enunciado

La estructura del Fondo Intercooperativo de Solidaridad se hallará compuesta por los siguientes órganos:

- Consejo General del Grupo
- Consejo Gestor

Artículo 12. Consejo General del Grupo

Uno. El Consejo General del Grupo es el órgano máximo de decisión del Fondo, correspondiéndole el establecimiento de las políticas generales de actuación del mismo.

Dos. Los votos ostentados por los miembros del Consejo General del Grupo, en el gobierno del FISO, serán proporcionales al número de socios trabajadores integrados en las Cooperativas adheridas al FISO de su Grupo y, en su caso, a los de las Cooperativas aisladas cuya representación les haya sido adjudicada.

Las Cooperativas que no pertenezcan a ningún Grupo Comarcal se integrarán, a estos efectos, en el Grupo Comarcal que considere el Consejo General del Grupo con criterios de funcionalidad.

Artículo 13. Consejo Gestor

Uno. El Consejo Gestor es el órgano de gobierno del Fondo, correspondiéndole llevar a cabo su gestión operativa.

Dos. Su composición y funciones serán determinadas por el Consejo General del Grupo.

Artículo 14. Régimen de funcionamiento de los órganos

Corresponderá al Consejo General del Grupo el establecimiento del régimen de

funcionamiento interno de los órganos del Fondo, a los efectos propios de gestión del FISO.

Artículo 15. Auditoría externa anual

El Balance y Cuenta de Pérdidas y Gancias del Fondo será objeto de una auditoría externa anual, realizada por quien designe el Consejo General del Grupo.

Artículo 16. Control de la gestión

En el preceptivo informe ante el Congreso de las labores desempeñadas por el Consejo General del Grupo, se incluirá explícitamente el descargo de la gestión del FISO.

Sección V. DISOLUCION Y LIQUIDACION

Artículo 17. Disolución y liquidación

La disolución del FISO podrá ser acordada por el Congreso Cooperativo con el voto favorable de la mayoría de dos tercios de sus componentes.

Si se presentara esta petición, el propio Congreso Cooperativo, a propuesta del Consejo General del Grupo, fijará las normas de liquidación y adjudicación del haber líquido resultante.

DISPOSICIONES FINALES

Primera

El Fondo Intercooperativo de Solidaridad será constituido una vez aprobadas las presentes Normas Regulatorias por el Congreso Cooperativo y ratificadas por las Cooperativas partícipes o Grupos Comarcales en el supuesto de que su régimen interno así lo exija.

Segunda

El desarrollo de las presentes Normas Regulatorias es competencia del Consejo General del Grupo, que podrá delegar su elaboración en el Consejo Gestor. ■

INTERVALO RETRIBUTIVO

La Comisión Permanente del Congreso ha enviado a las cooperativas componentes del mismo el proyecto de la Parte Dispositiva de esta ponencia. El plazo de remisión de enmiendas finaliza el 30 de noviembre y es posible la celebración del Pleno del Congreso el próximo 19 de diciembre, si bien este intento de despachar el tema para antes de fin de año pudiera tener dificultades y ser propuesta a primeros de año. Este es el articulado que se propone:

Artículo 1. Principio Básico

La presente Norma Básica pretende regular el principio de solidaridad retributiva, proclamado en la formulación de Principios Básicos de la Experiencia, mediante la aceptación de un exigente marco de solidaridad en las retribuciones al Trabajo en el ámbito del Grupo Cooperativo.

Artículo 2. Percepción máxima

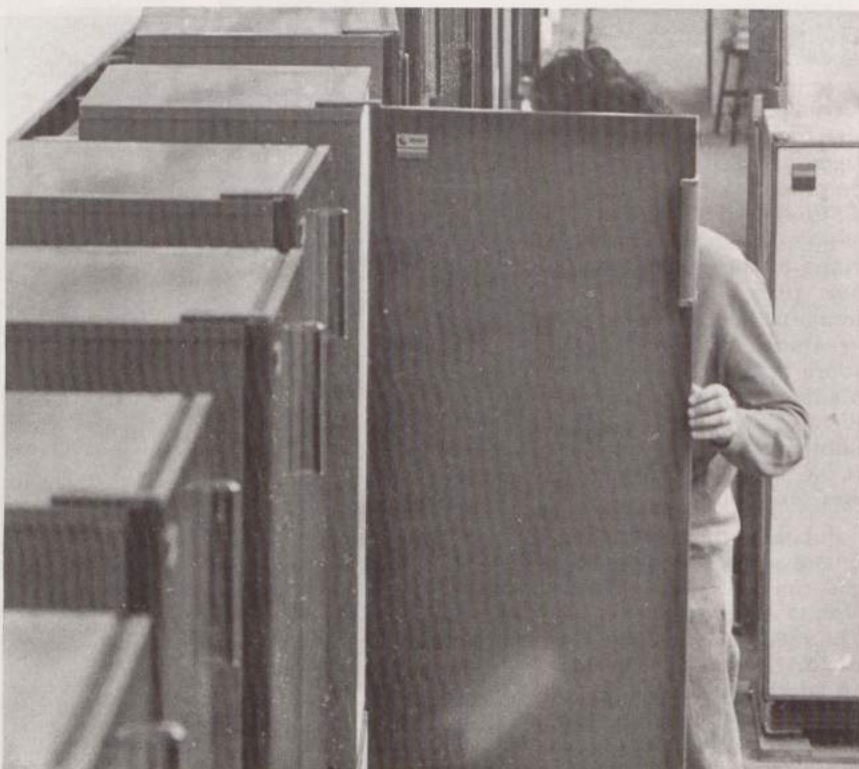
Uno. La percepción máxima, en términos de anualidad, de un socio trabajador no excederá de la cuantía correspondiente al índice laboral seis de la Tarifa de Bases de Prestaciones vigente en cada momento en Lagun-Aro evaluada en catorce mensualidades.

Dos. El índice laboral máximo establecido en el apartado anterior incluye todos los componentes retributivos, es decir, índice estructural, índice funcional, plus de antigüedad, o cualquier otro de aplicación según las normas de remuneración o valoración aplicadas en cada Cooperativa.

Tres. La determinación del índice laboral máximo de una Cooperativa se efectuará tomando como referencia la dimensión y complejidad tecnológica o funcional de la misma, su situación económica, el tipo de actividad, la gestión realizada, las normas de valoración aplicables u otras circunstancias de equivalente significado.

Disposición Final

La presente Norma Básica entrará en vigor en las Cooperativas o Grupos comarcales en su caso, que no la tengan ya establecida, una vez ratificada por las respectivas Asambleas Generales que acuerden aceptarla.



Vicepresidente Ejecutivo del INFE

APOLONIO RUIZ LIGERO: "QUEREMOS INCIDIR, A PARTIR DE AHORA, EN LA EXPORTACION A PAISES FUERA DE LA ORBITA EUROPEA"

Textos y foto:
José Ignacio Mora Aguirre

El pasado mes de octubre visitó Mondragón el Vicepresidente Ejecutivo del INFE (Instituto Nacional de Fomento a la Exportación), Apolonio Ruiz Ligeró quien estuvo acompañado de Juan Manuel Vallelado, Director de la División de Bienes Industriales y Tecnología, y de Antonio Estévez, Director Provincial de Economía y Comercio de Guipúzcoa.

Además de visitar IKERLAN, FAGOR ELECTROTECNICA e IKASBIDE, Ruiz Ligeró mantuvo una importante reunión de trabajo con varios directivos de GRUPOS Comarcales responsables de la exportación, así como representantes de LANKIDE EXPORT.

En dicha reunión, Apolonio Ruiz Ligeró fué contestando a las diversas preguntas e inquietudes que se le fueron planteando. "El Instituto -comenzó Ruiz Ligeró- tiene la intención de proceder a un cambio de imagen destinado a la adaptación a una nueva etapa en la que debe tener preponderancia la imagen de organismo prestador de servicios sobre la imagen de organismo subvencionador. El INFE pasará, probablemente, a llamarse ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior)".

Ruiz Ligeró también hizo un breve repaso a los objetivos con los que el INFE afronta esta nueva etapa. "La voluntad del INFE es incidir, a partir de ahora, en la exportación a países fuera de la órbita europea, sin olvidar que en estos países los mecanis-

mos de entrada pueden ser más complejos".

El Vicepresidente Ejecutivo del INFE anunció también la creación de una "corporación financiera internacional", con participación mayoritaria del INFE, destinado a inversiones en capital que se lleven a cabo en el extranjero para proyectos industriales.

PAISES del ESTE: Procedimientos habituales

Otra de las preocupaciones exportadoras del GRUPO que se le indicó a Ruiz Ligeró fué la dificultad que nuestras empresas tienen para abrirse camino en los mercados especialmente duros, como los de

Europa del Este. "Me temo -señaló el Vicepresidente Ejecutivo del INFE- que a corto plazo no se puede conseguir una rápida flexibilización de estos mercados. Yo, aconsejaría, por el momento, seguir con los procedimientos habituales de penetración, recomendando la presencia en Ferias".

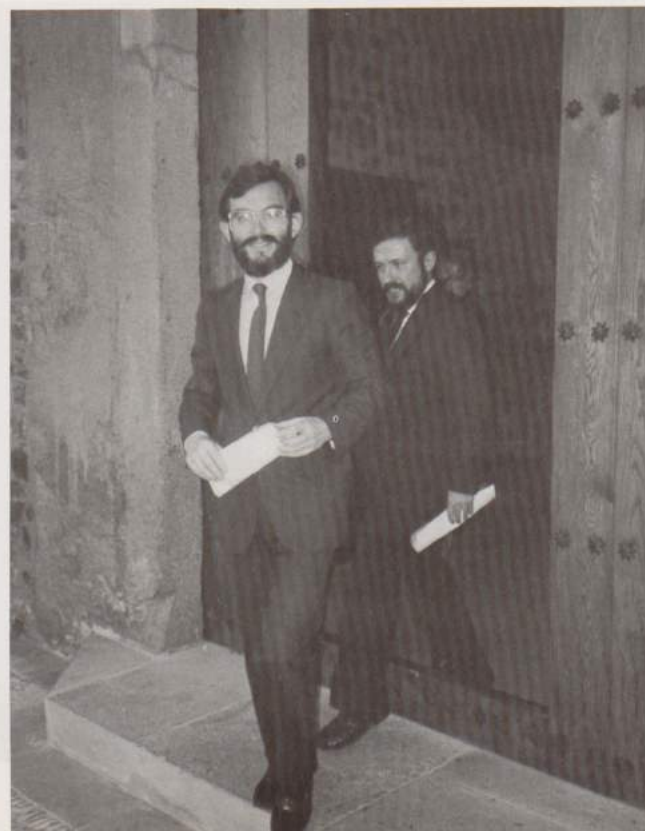
Además de otros temas, Apolonio Ruiz Ligeró se refirió a la creciente dificultad de acceso a la financiación de las exportaciones. "Para mí -dijo- hay dos problemas concretos en la post-financiación: por un lado la situación actual de los tipos de interés y por otro lado, el hecho de que para mí, la banca española no está a la altura de las circunstancias porque

técnicamente su funcionamiento es inadecuado y no aceptan riesgos habituales para entidades financieras de otros países. Los créditos FAD (Fondos de Ayuda al Desarrollo) no tienen entidad suficiente para solucionar el problema".

Ruiz Ligeró anunció además la próxima apertura de una oficina del INFE en Israel porque los problemas comerciales con este país se consideran resueltos una vez firmado el Protocolo Mediterraneo el pasado mes de octubre.

Al final, y tras abordar otros asuntos mucho más técnicos, el Vicepresidente Ejecutivo del INFE hizo un repaso a la posibilidad de incremento de información sobre las actividades de promoción del comercio exterior, entre los que destacó: Seminarios de Información de programas concretos, convenios de intercambio de base de datos con LESA y se apuntó la posibilidad de llegar a un acuerdo con Caja Laboral para posibilitar el acceso a determinadas bases de datos en las Oficinas de Caja Laboral.

Tanto Ruiz Ligeró como Vallelado destacaron la importancia de las cifras exportadoras del GRUPO que se encuentran muy por encima de la media del Estado. "En este sentido -dijo-, siempre hemos tenido muy en cuenta al GRUPO MONDRAGON y a partir de ahora, podríamos plantearnos la posibilidad de una colaboración más estrecha a la que el INFE está totalmente conforme y que debiéramos perfilar en un futuro próximo".



EUSKO JAURLARITZAREN BABESPENENKO IKERKUNTZ ZENTRUAK. (CEIT, IKERLAN, INASMET, LABEIN, TEKNIKER).

Zentru Babestuak sortu zirenetik lehenengo bosturtekoa pasea denean egokiera ona dugu Zentru horietan gertatutakoaz go-goeta batzu egiteko.

Ondo etorriko da, seguru asko, atzera begiratze hau, ikerketa teknologikoak eta garapen industrialak elkarren artean izan behar dituzten harreman iraunkorren etorkizuna proiektatzea planteatzen ari den une honetan.

1982 urtean martxan jarri ziren Zentru Babestuen figura honen hasierako egoera gaur egunekoaz alderatzeak Zentruon ikuspegi argi eta zabal bat ematen digu.

Zifrei dagokienez, hasiera batetan 249 pertsona (204 langile tinko eta 45 bekadun) izatetik 503 (403 langile tinko eta 100 bekadun) izatera pasa gara.

Langile-kopurua biderkatze honek, berez garrantzitsua dena, irakurkera asko izan ditzake; bada pertsonalaren hazkunde hau Eusko Jaurlaritzak ikerketa-proiektuak finantzatzearen ondorio dela dioenik. Ideia hau argitzeko, bada zifra bat, Zentru Babestuek sektore industrialarekin duten lotura zenbaterainokoa den adierazten duena. Ikus dezagun zein den Zentru horiek industriarekin sinatutako kontratuen bidez lortzen duten finantzaketa maila: 1981 urtean, Eusko Jaurlaritzak parte hartu zuen lehenengo urtean alegia, Zentruen fakturazioa 409,3 milioiko izan zen bitartean, 1986 urtean 1.128,3 milioiko izan da. Hau da, 2,75 bider handiagoa izan da.

Gaur egun Zentru Babestuek sektore industrialari

egiten dioten eskaintza teknologikoa ia pentsaezina izango litzateke Eusko Jaurlaritzak dirulaguntzarik emango ez balu. Hona hemen 1986ko datu batzu:

Herriko sare industrialean. Eta atzera begiratzeak poza emate hau, geroa planteatzeko indarra ematen digulako baino ez da justifikatzen.

Etorkizunari begira, gure desafioa ez da ezagupen teknologiko berriak nola eskuratu bilatzea: argi dago zein den bidea, metodologia ezagutzen dugu eta. Industriak behar duena eskaintzeko irudimen gero eta biziagoa izatean datza gure dasafioa. Bide horretatik ibiliak gara, baina oraindik zenbait alternatiba aurkitu beharra dugu: ahaleginak koordinatu, ezagupenak konpartitu eta soluzio bateratuak eman, Europa eta munduko berri ikastea, ezagupen horiek gure inguru industrialean zabaltzeko; hitz batez esanda, gure herriko garapen industrialari eragitea, zeren Euskadi herri industrialia da edo ez da ezer.

Proiektu Industrialak

102 (37 produktu mailakoak, 65 prozesu mailakoak)

Ukitutako enpresa-kopurua: 77

Kalitate-ziurtapenak kopurua
7.611

Ukitutako enpresa-kopurua: 1.307

Laguntza teknikoak

5.371 informe

Lagundutako enpresa-kopurua: 1.101

Hedapen teknologikoa

• Ikastaro-kopurua: 45

Lagundutako enpresak: 542 (1.315 partehartzaile)

• Ponentziak edota argitalpenak: 111



Ereallitate hau osatzen dugun Zentruontzat oso poztekoa da ikustea -ez da holako pozak dastatzeari zertan uko egin- gero eta sartuago gaudela Euskal

FAGOR PARTICIPARA CON PHILIPS EN EUREKA-FAMOS

Fagor participará conjuntamente con Philips Francia en un proyecto doble del Programa Eureka-Famos de casi 6.000 millones de ptas. destinado al montaje automático del cuerpo de lavado y a la realización automática de las instalaciones eléctricas de la lavadora. Ambos proyectos incluyen la investigación, el diseño, la ejecución de prototipos, y las instalaciones necesarias para la producción de los modelos, disponiendo de importantes ayudas de la Administración Pública.

Además de Philips y Fagor, estos proyectos contarán con la participación de la sociedad Italiana DEA, líder europeo en robótica (30% del mercado) del Instituto Fraunhofer de Stuttgart (coordinador del Eureka-Famos en Alemania) y del Centro de Investigación Ikerlan, así como con la asistencia técnica del

Centro de Estudios e Investigación del Grupo Philips en Holanda.

A nivel oficial, la parte española está coordinada por la Dirección General de Innovación Industrial y Tecnología, a través del CDTI, y del Plan PAUTA.

El programa global, en el que FAGOR invertirá 940 millones (530 para estudios y prototipos y 410 en instalaciones) incluye una fase de investigación que se prolongará hasta 1991 para el cableado automático, a desarrollar conjuntamente bajo el liderazgo de Philips.

Fagor se centrará más en el cuerpo flotante de lavado, cuyo proceso de investigación finalizará en Septiembre de 1988, con el objetivo de poder incorporar sus resultados en la nueva planta reconvertida de lavadoras, cuya inauguración está prevista para finales del año próximo.

PRESENTACION DE LASER MELIS

El pasado 28 de octubre tuvo lugar la presentación oficial del equipo láser de alta potencia ML-108 de la empresa LASER MELIS S.A. que es el mayor de su género dentro del estado español y del que únicamente existen 25 equipos similares en el mundo.

El acto contó con la asistencia de autoridades del Gobierno Vasco y de la Diputación Foral de Guipúzcoa, representantes del mundo de la investigación y de la economía, del propio Consejo de Administración de la empresa y varios directivos de FAGOR.

Este equipo de láser, instalado en el Industrialdea de Aretxabaleta, ha supuesto una inversión de 120 millones de ptas. Por su carácter de innovación tecnológica y de nueva iniciativa empresarial el proyecto se ha hecho acreedor a una subvención de la Diputación Foral de Guipúzcoa de 32 millones de ptas. y a la concesión de un préstamo del CDTI en condiciones especiales, por valor de 67 millones. Asimismo, el Gobierno Vasco ha otorgado una subvención de 1,35 millones, en concepto de creación de empleo.

Fagor detecta la gerencia

Tras unos primeros contactos en 1985, en mayo de 1986 se firma un acuerdo de colaboración entre Fagor, Caledonia Corporation y Excem, que fue el primer paso de cara a la constitución de la Sociedad Laser Melis, S.A. que cuenta actualmente con un capital social de 90 millones de ptas. repartido entre los siguientes socios: Caledonia Corporation 35 millones, Fagor 23,8, Impi (Instituto de la Mediana y Pequeña Empresa) 20 millones y Excem 11,2 millones.

Cabe señalar, que una de las cláusulas del contrato, contempla la posibilidad de opción de compra de la mayoría de las acciones por parte de FAGOR, quien también detenta la gerencia de la empresa y está altamente interesado en la asimilación y desarro-



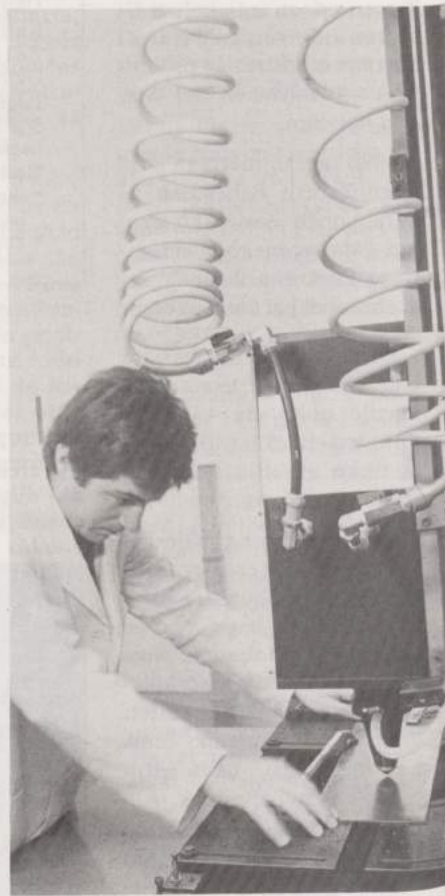
llo práctico de esta moderna tecnología.

Aplicaciones del ML-108

El equipo Laser ML-108, con 8 Kw de potencia de salida y comandado por un CN FAGOR, ofrece un excelente nivel de productividad y fiabilidad, pudiendo efectuar soldaduras que se caracterizan por su alta velocidad y bajo aporte de calor a la pieza, reduciendo distorsiones y zonas térmicamente afectadas.

También realiza tratamientos térmicos en geometrías complejas y zonas de difícil acceso, sin necesidad de baños de refrigeración y a un alto ritmo. Igualmente, ejecuta recubrimientos y corte con una precisión, rapidez y calidad excepcionales.

Sus posibilidades de aplicación se extienden a todas aquellas industrias para las que el empleo del láser puede suponer una mejora de sus productos o procesos productivos como pueden ser: Automoción y empresas auxiliares, Maquinaria de Obras Públicas y Agricultura, Naval, Armamento, Aceriales, Máquina Herramienta, Industria Aeronáutica, Auxiliares de la industria de producción de energía eléctrica.



L.K.A. eta Kooperatiba Taldea oso ondo

Iraila bukaerako datuak hartu eta aztertu ondoren, urtea oso ona dihoala esan beharko litzateke ondorengo xifretan ikus daitekenez.

Lan Kide Aurrezkiaren Hartzekodunen Baliobideak 188.539 milioietara heldu dira 1986-12-31an 172.850 milioi zirelarik, hau da, %9,1 gehitu da aipaturiko kopuru hori. Gehikuntza errelatibo hau konparatuz gero Euskal Herriko beste aurrezki kutxetan egon den batez besteko

gehikuntzarekin, bikoitza baino zerbait gehiago izan dela esan behar.

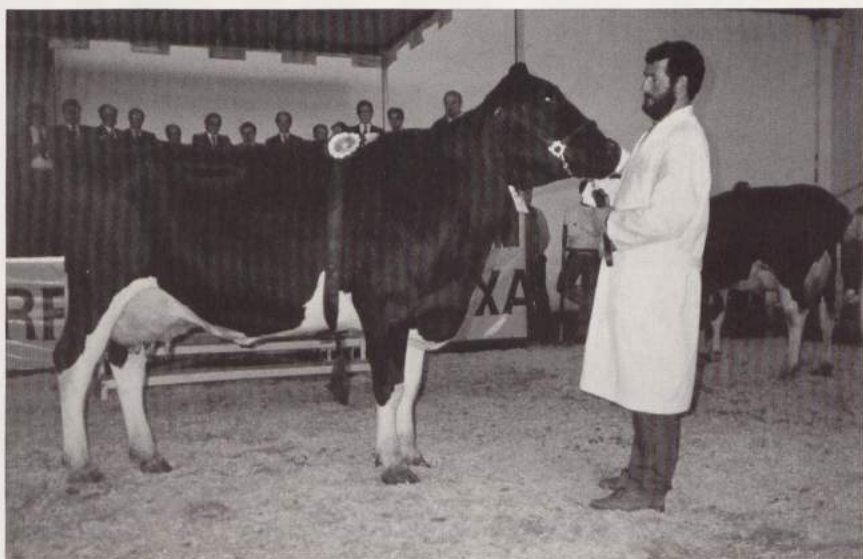
Kooperatiba Talde Elkartuaren datuak hartzen baditugu berriz, salmenten prebisioa eta errealitatea guztiz berdinak dira, hau da %100, sektore ezberdinetan nolabaiteko berdintasun bat ikusten delarik. Martxa honetan jarraituz gero, badirudi 5-6 mila milioiko irabaztea lortuko dela Abendua bukatu orduko.

VACA DE BEHI-ALDE, "GRAN CAMPEONA" DE ITXASLUR 87

Una vaca de la Cooperativa Behi-Alde de Aramaiona ha sido elegida como la "Gran Campeona" de la 4.^a Bienal del Sector Primario "Itxasur 87", celebrada en Bilbao a primeros de noviembre, y en la que participaron más de 140 vacas selectas, provenientes de todo Euskadi.

La Cooperativa Behi-Alde dominó completamente en la categoría de vacas adultas acaparando, además del de Gran Campeona, otros tres primeros premios: vaca de 3-5 años de lactación, vaca de más de 5 años de lactación y vaca seca de más de 5 años. Asimismo, obtuvo otros dos segundos premios en el concurso de raza pirenaica: en el de novillas de 20 a 24 meses y en el de novillas de 2 años. Galardones que sirvieron para confirmar el gran trabajo realizado por Behi-Alde en la mejora genética de su ganado.

El concurso ovino que viene realizándose cada dos años en el marco de la Feria Itxasur responde a los siguientes fines: poner de manifiesto las mejoras que se vienen dando en el



País, estimular la dedicación de los ganaderos a la cría de ganado de pedigrí, orientar la selección y facilitar la adquisición de reproductores selectos, de cara a la mejora de las explotaciones y a una mayor competitividad en el mercado interior y extranjero.

Behi-Alde posee más de 1.500 cabezas de ganado, de las que 500 son vacas lecheras. Su producción anual es de 2.500.000 litros, con una media por vaca y año de 6.400 litros, cifra similar a la holandesa y superior a la media europea.

EXITO DE ULMA EN LA FERIA DE VALENCIA

De rotundo éxito hay que calificar el obtenido por ULMA en el Certamen EUROAGRO de la Feria de Valencia, celebrado a mediados del mes de octubre, y en el que expuso una serie de máquinas en la línea del Flow-pack, con avanzada tecnología aplicada a la envoltura de productos hortofrutícolas.

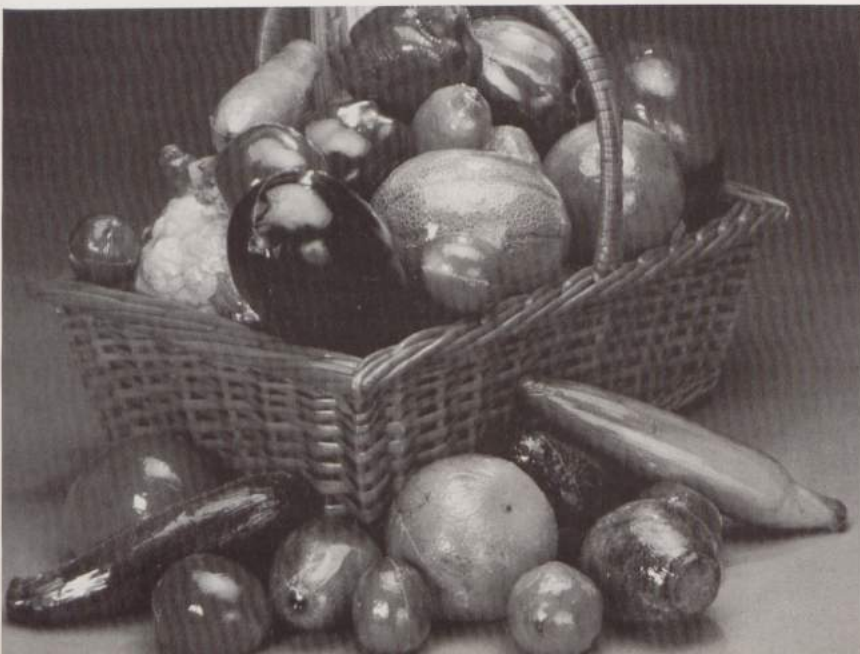
La Cooperativa oñatiarra presentó un conjunto de soluciones novedosas dentro de la oferta europea, en lo que respecta a aspectos como la alimentación automática, velocidad de envuelta, polivalencia en el uso de films y productos a envolver, amplia versatilidad de las máquinas etc.

Las soluciones concretas presenta-

das por ULMA en Valencia han sido la máquina FR-240 para el envoltorio de la "segunda piel" o "filmado" de los cítricos, calabacines, chirimoyas etc. y la máquina P-500, adaptada para envolver verduras como lechugas, coles, apios etc.

ULMA está colaborando decididamente en el sector Hortofrutícola y en el de la Distribución, mediante el desarrollo de técnicas que inciden en el alargamiento de la vida comercial del producto, como es el caso de la "segunda piel", o en la presentación más higiénica del producto, tanto en la manipulación como en la distribución comercial de las verduras, contribuyendo al mismo tiempo a la disminución de los gastos operativos.

El interés despertado por las novedades de ULMA, ha supuesto que varias entidades públicas extranjeras, le hayan cursado invitaciones para asistir a Ferias Internacionales en sus respectivos países. Lo cual confirma la proyección internacional de ULMA y su importancia como primera empresa exportadora dentro del sector español de Envase y Embalaje.

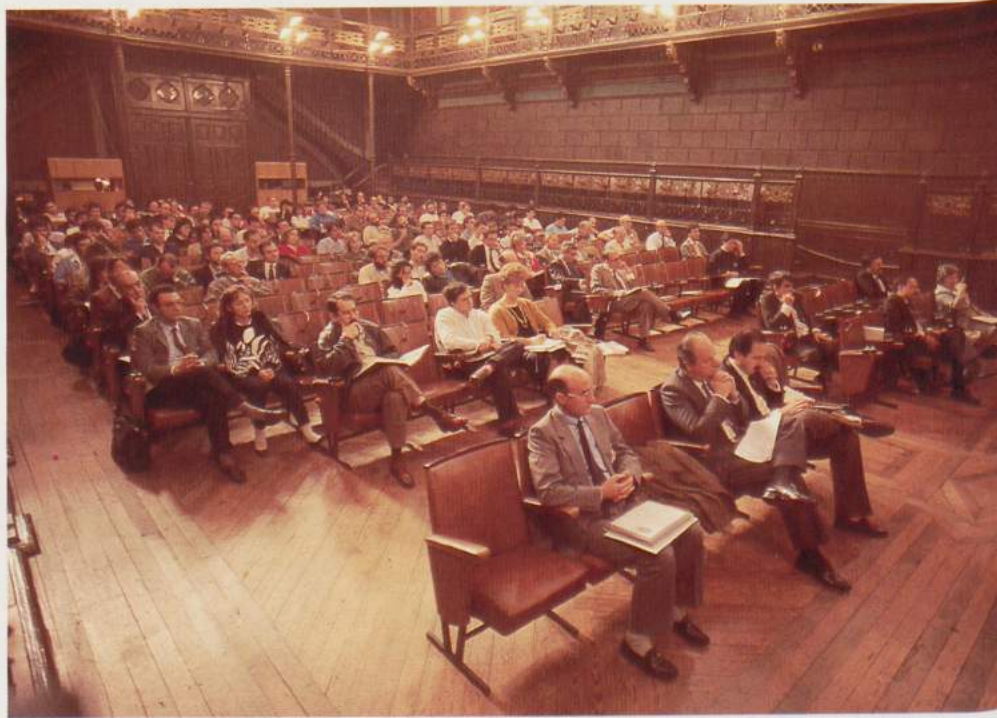


UNA EXPERIENCIA

"Nuestro cooperativismo es un proceso orgánico de experiencias" es una idea que gustaba repetir a Dn. José María Arizmendiarieta, el Fundador por antonomasia de La Experiencia. Seguramente que esta misma formulación genérica es aplicable a cualquier otra construcción social y en general a cualesquiera otras instituciones que agrupan u organizan colectivos humanos. Pero para nosotros tiene un acento y unas connotaciones especiales en orden a configurar el espíritu esencial que impregna la voluntad del Grupo.

En efecto, una de nuestras características es la de haber sido poco dogmáticos, la de no habernos aferrado a unas determinadas formulaciones concretas y, consiguientemente, la de estar abiertos a las modificaciones, transformaciones e invenciones sociales requeridas por las diferentes etapas de la historia del Grupo.

Calificación de Experiencia que, por otro lado, presupone un talante inconformista, una actitud de búsqueda y adaptación a



las diferentes formas de manifestación de la conciencia colectiva, a la evolución de los valores culturales dominantes y a las siempre renovadas exigencias técnico-operativas que la mutación de la tecnología y el entorno económico crecientemente competitivo imponen a la acertada conducción de las



empresas.

Hemos procurado asumir y practicar, a lo largo de nuestra pequeña historia, la idea de que "el signo de la vitalidad [de un Pueblo, una

empresa, una institución] no es durar, sino renacer y adaptarse".

(De la ponencia de Alfonso Gorroñoitia en el II Congreso Mundial Vasco)

