

TESTIMONIO

RELATO CRITICO DE LA "EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON"

José M^o MENDIZABAL

Mondragón (Guipúzcoa)

DURANTE el mes de marzo recibimos la visita de cuatro miembros importantes del Instituto Mounier. Entonces quedé comprometido con ellos a escribir unas páginas sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón. El título me lo mandaron ellos. Algo de relato podrá haber en mi exposición; crítica en su mejor acepción también, sólo que mi reflexión ve mucho bueno en la experiencia y poco malo.

Las Cooperativas de Mondragón forman uno de los complejos industriales y de servicios más importantes de España y actualmente son las cooperativas industriales de autogestión laboral más grandes del mundo, unos 19.000 cooperativistas distribuidos en un centenar de cooperativas.

La historia de estas cooperativas empieza en 1956 con la fundación de Ulgor. Han llamado la atención mundial por su éxito en crear un sistema de autogestión laboral capaz de competir en el mercado nacional e internacional. Muchos han sido los estudiosos que se han acercado a Mondragón para analizar un fenómeno notable y por ver cómo y por qué se ha producido tal fenómeno y por investigar si esta experiencia es aplicable a otros ámbitos geográficos. A veces surge la tentación de decir que esto es irrepetible e intransferible y afirmar que esto sólo fue posible aquí y en el momento en que se hizo con lo cual se le está haciendo un flaco servicio al cooperativismo y a la Experiencia de Mondragón. En la Experiencia de Mondragón hay elementos estructurales válidos que trascienden al espacio y al tiempo y que no son fruto de una manera de ser de unos hombres concretos en un peculiar pueblo concreto.

Entre las causas del fracaso de las cooperativas industriales, dice Whyte, de la Universidad de Cornell, se suelen contar la dificultad de conseguir equipos directivos de alta calidad, la preferencia de las organizaciones por las rentas

presentes y el poco interés de la reinversión de rentas, los problemas de la financiación en general y la debilidad en general de las cooperativas en la investigación y el diseño. Pues bien, las cooperativas de Mondragón son un caso importante porque parece ser que han creado sus propias invenciones sociales que solucionan esos problemas. Tales son la manera de financiar las cooperativas individuales; la estructura empresarial de las cooperativas; la conciliación entre las economías de escala y la autonomía local y la democracia laboral; el método de financiar la investigación y desarrollo de productos y la institucionalización de la actividad empresarial sobre una base colectiva.

No veo que haya que conceder excesivo valor o al menos un valor determinante al hecho de que los fundadores fueran vascos y católicos, si bien a Arizmendiarieta yo le concedo un valor excepcional, pues si hubiera caído en otro medio también hubiera hecho lo que el medio le hubiera permitido. Afirmar la singularidad e importancia de Dn. José María Arizmendiarieta no supone restar ninguna importancia o mérito a los reales protagonistas de la andadura cooperativa que han sido los hombres y mujeres que han dedicado casi toda su vida laboral a sacar adelante la empresa.

Antes de iniciar el relato sólo apuntar que las cooperativas de Mondragón son un proceso que ha ido avanzando desde unas personas, unas necesidades, unas ideas iniciales siempre abiertas que han dado lugar a un proceso dinámico de pensamiento y acción que todavía no ha parado ni queremos que se detenga. Una de las características de estas cooperativas es que siempre son imperfectas, no han acabado de hacerse, se siguen haciendo.

ARIZMENDIARRIETA

Dn. José M^a Arizmendiarieta nació en Barínaga (Vizcaya) en 1915 y murió en Mondragón en noviembre de 1976. Cursó estudios en el Seminario de Vitoria y fué ordenado sacerdote en la Navidad de 1940. Entre otras cosas sufrió los avatares de la guerra civil. Durante el año que resistió Bilbao trabajó como redactor del periódico "Eguna" que se editaba íntegramente en lengua vasca. Al caer Bilbao sufrió un juicio sumarísimo del que sorprendentemente salió absuelto cuando algunos compañeros suyos fueron fusilados. Afortunadamente pudo proseguir sus estudios y en febrero de 1941 llegó a Mondragón como coadjutor de la Parroquia de San Juan Bautista. Murió siendo coadjutor de la misma en la fecha arriba citada. Pasó 35 años en Mondragón.

Cuando llegó a Mondragón se encontró con un pueblo con muchos problemas. Recién terminada la guerra civil y con la 2^a guerra mundial a 100 kms. Muchos hombres estaban en las cárceles o en batallones de trabajadores o en el exilio. Había pobreza, odios soterrados y hambre. Mondragón era un pueblo muy industrializado y avezado a todo tipo de lucha social y sindical, pero de momento era un pueblo vencido y derrotado.

En aquellos tiempos las industrias eran florecientes pero la riqueza creada no iba a parar a quienes hacían la riqueza, a los obreros, sino a los capitalistas. Las diferencias económicas entre patronos y asalariados eran enormes. Los hombres que iban llegando de las cárceles no eran admitidos en las industrias existentes, supongo que porque a los patronos no les interesaba gente roja y creadora de problemas. Esa fue una de las razones de que en la década de los 40 en Mondragón se hicieran diversos talleres pequeños que poco a poco se hicieron grandes, fenómeno este bastante común en Vizcaya y Guipúzcoa.

EDUCACION

La empresa de más prestigio de Mondragón y que le ha dado el sobrenombre de villa cerrajera al pueblo era *La Unión Cerrajera*. Seguramente también era una de las más avanzadas de España desde un punto de vista social. En 1939 fundó esta empresa una Escuela de Aprendices para los hijos de los trabajadores lo cual suponía un tremendo avance social para la época. En esa Escuela estudiaban Gorroñogoitia, Usatorre, Ormaechea, Larrañaga, Ortubai, etc., que eran unos chicos de 14 a 16 años cuando Arizmendiarieta los conoció. Ese fué el núcleo pionero de lo que después con el correr del tiempo serían las Cooperativas.

Arizmendiarieta pretendió que esa Escuela de Aprendices acogiera a cualquier chico de Mondragón aunque no fuera hijo de operario de Cerrajera. Es bastante comprensible que por parte de *Cerrajera* no se aceptara esta demanda y ante ello Arizmendiarieta, bajo el patrocinio de la Iglesia y de Acción Católica y con el apoyo del resto de los industriales de Mondragón, que eran muchos, abrió el año 1943 una Escuela Profesional que a lo largo de los años cambió tres veces de sede y ha sido el motor y el corazón del desarrollo socio-industrial de toda la Comarca del Alto Deba.

Arizmendiarieta trabajaba en la Escuela, recibía en la Escuela, escribía en la Escuela. Rápidamente se dió cuenta, y nos metió dentro a todos con absoluta claridad, que el camino del progreso y elevación de un pueblo pasaba por la educación e instrucción. Sabía que el trabajo produce riqueza y forja hombres y que es posible aprender a trabajar inteligente y solidariamente. La Escuela Profesional de Mondragón fue la obra más importante y querida de Dn. José María, por eso hoy lleva su nombre "Eskola Politeknikoa José María Arizmendiarieta". Ha tenido esta Escuela una evolución en continuo desarrollo y superación. Es que no ha sido sólo un sitio donde se impartían clases y se aprendía a trabajar. Ahí se inventaron muchas cosas: desde la Formación Profesional hasta la Escuela de Ingeniería; desde la Actividad Laboral Escolar Cooperativa "Alecoop", admirable empresa de estudiantes, hasta el prestigioso Centro de Investigación "Ikerlan", desde la relación con las Universidades Europeas de mayor prestigio hasta la creación de promotores y empresarios. La Escuela ha sido un permanente laboratorio de Ideas, Proyectos y Hombres.

Los años 1941 a 1956 fueron años de formación y siembra. De círculos de

estudio, de predicación social, de descubrimiento del socialismo como bueno, de Doctrina Social de la Iglesia, de intentos de llegar a la reforma de la empresa desde los mismos empresarios, de dura predicación contra la mala distribución de la riqueza, de JOC y HOAC. Durante esos años fue formando muchos chicos y chicas extraordinarios y cuando vió que la empresa no se podía reformar desde los empresarios se lanzó o lanzó a los chicos que él conocía bien a la aventura de hacer una empresa que fuera lo que ellos soñaban: técnicamente eficiente, económicamente productiva, socialmente justa, en la que el trabajo ostentara la primacía, en la que la persona fuera respetada, en la que fueran iguales y solidarios, en donde hubiera gestión propia, etc., e hicieron la empresa que habían soñado y la llamaron "Talleres Ulgor, S. A." y a los dos años de funcionar llegó a ser "S. Coop.". Lo que querían no encajaba en el ordenamiento jurídico de entonces y donde encontraron una aproximación fue en la Ley de Cooperativas. De todas maneras pienso que Cooperativas como las de Mondragón han obligado a la Ley a reformularse y adaptarse a la realidad.

El año 1956, el 14 de abril, se puso la primera piedra de Ulgor, nombre formado por las iniciales de los apellidos de aquellos hombres que justamente habían llegado a los 30 años. Ellos comenzaron la Experiencia y todavía la siguen dirigiendo cuando ya han entrado en el quinquenio del retiro. Esta primera cooperativa fue el núcleo en torno al que se fueron agrupando todas las cooperativas del Valle de Léniz y que hoy forma el Grupo Fagor y representa un tercio del Cooperativismo asociado a Caja Laboral Popular.

CAJA LABORAL POPULAR

Caja Laboral Popular nació el año 1959. Alguna vez he contado que siendo yo estudiante de Teología me dijo Arizmendiarieta: "Vamos a hacer un banco". Y ¿cómo?, le dije yo. El me contó el cuento de la viejita que guarda sus ahorros en un calcetín. "Le convencemos a la viejita que en lugar de guardarlo bajo la madera del piso nos lo deje a nosotros y con ese ahorro hacemos un banco".

También pensó que el dinero recabado para financiar nuestra propia seguridad social, que dió origen a "Lagun-Aro", trabajado por nosotros mismos podría dar origen a una entidad financiera vigorosa. Las operaciones financieras de nuestras incipientes cooperativas también suponían un buen volumen de dinero, materia de trabajo de un banco. El banco daría cobertura económica a las cooperativas y, como se ha demostrado a lo largo de la historia la creación de Caja Laboral Popular, ha sido decisiva en el desarrollo de las cooperativas.

Hoy Caja Laboral Popular tiene 171 Oficinas en todo el territorio de la Comunidad Autónoma de Euskadi y Navarra, además de las oficinas de Madrid y Barcelona.

Ninguno de sus admiradores, seguidores y colaboradores y mucho menos sus detractores pudieron soñar lo que había armado el cura. Pues ésta sí fue una obra

que no la entendimos y sin duda la de más largo futuro y de más trascendencia económica de cuantos proyectó Arizmendiarieta. El mérito de la existencia de Caja Laboral Popular hay que endosárselo íntegra y exclusivamente a Arizmendiarieta.

OTRAS INSTITUCIONES

El llamado "Grupo Cooperativo Mondragón" ha sabido, por otra parte, montar toda una serie de entidades de cobertura, de supraestructura cabría decir, que suponen el soporte tanto empresarial como cooperativo del conjunto de cooperativas componentes.

Brevemente, cuanto menos, pero es obligada una referencia a las mismas:

- * **L.K.S. - División Empresarial**, de Caja Laboral Popular, cuyo objeto social consiste en la prestación de servicios técnico-empresariales referidos a las distintas áreas funcionales de las empresas, cuenta con más de un centenar de técnicos distribuidos en las áreas de Estudios, Promoción Industrial, Promoción Agroalimentaria, Intervención, Asesoramiento, Auditoría, Información y Urbanismo y Edificaciones.

- * **Lagun-Aro**, cuya función consiste en la gestión de un sistema propio de seguridad social de los cooperativistas del Grupo, complementario a las prestaciones contenidas en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Dispone igualmente de un Servicio de Medicina de Empresa y de Seguros Lagun-Aro, actuando este último ente en el ramo de seguros generales.

- * **Ikerlan**, Centro de Investigaciones Tecnológicas, entidad tutelada por el Gobierno Vasco, y aunque orientada preferentemente en su actuación hacia las empresas cooperativas, también está abierta a todo tipo de empresas. Cuenta con un centenar de técnicos entre socios de trabajo, becarios, profesores de Eskola Politeknikoa y ayudantes de Alecoop, Cooperativa esta última de estudiantes-trabajadores. Participante en proyectos como Esprit y Eureka, goza de un prestigio internacional por su nivel científico-tecnológico.

- * **Lankide Export**, instrumento de apoyo financiero a la exportación de las cooperativas asociadas.

- * **Ikasbide**, Centro de Formación Cooperativa y Empresarial, cuyo campo de actuación abarca tanto los órganos rectores y sociales como los cuadros directivos para una permanente actualización de las técnicas de gestión y profundización en la filosofía y vivencia cooperativas.

- * **Hezibide Elkarte**, para la coordinación e impulso de las actividades educativas de la comarca del Alto Deba, zona de Mondragón, integrando a centros de diverso nivel, colaborando en su sostenimiento entidades económicas privadas e instituciones públicas.

Entre sus centros, destacaremos tres de enseñanza universitaria:

- *Eskola Politeknikoa José M^o Arizmendiarrrieta* que imparte cursos de Formación Profesional, Bachillerato e Ingeniería Técnica.
- *Escuela de Técnicas Empresariales de Oñati (E.T.E.O.)* que cubre además de Formación Profesional y Bachillerato el primer ciclo de Ciencias Empresariales.
- *Irakasle Eskola* de Eskoriatza para formación de profesorado de E.G.B.

Como actividades importantes no regladas de dichos centros hay que destacar la formación permanente para empresas y centros escolares, la atención a estudios de postgraduados en centros extranjeros y la experiencia Saiolan para abordar proyectos técnico-empresariales con postgraduados.

Citar por último el centro de idiomas Ahizke y la cooperativa industrial Alecoop, integrada por estudiantes de los tres centros universitarios citados para la financiación de sus estudios, aprendizaje laboral y entrenamiento en la gestión cooperativa.

* **Grupos Comarcales**, que atendiendo a los principios de la intercooperación y solidaridad consisten en la institucionalización de la colaboración y unión de cooperativas industriales y agroalimentarias para la adopción de respuestas comunes y efectivas frente a problemas de desarrollo. Mediante tales uniones se benefician de economías de escala y servicios comunes, aunque cada cooperativa conserve su autonomía empresarial y personalidad jurídica independiente.

* **Eroski**, Cooperativa de Consumo cuyos puntos de venta se reparten por toda la geografía vasca con un total de 37.400 millones de pesetas en ventas en 1986, 1.200 socios trabajadores y una envidiable actuación en el campo de la formación del consumidor con asistencia de más de 46.000 personas a cursillos, seminarios y jornadas, organizadas a lo largo de ese último año.

* **Congreso Cooperativo y Consejo de Grupos**, órganos de supraestructura de las cooperativas. El Congreso, cuyo objeto es el mantenimiento, perfeccionamiento y promoción de las esencialidades de la Experiencia se reúne cada dos años, mientras el Consejo es el órgano de ejecución, coordinación y arbitraje intercooperativo.

DATOS DEL GRUPO

COOPERATIVAS INDUSTRIALES, AGROALIMENTARIAS Y DE CONSUMO (EROSKI)

| | 1986 |
|-----------------------|---------------|
| ● Ventas | 159.586 Ms |
| ● Exportaciones | 32.783 Ms |
| ● Inversiones | 10.395 Ms |
| ● Personal | 19.669 socios |

CAJA LABORAL POPULAR

| | |
|-----------------------------|--------------------|
| | Al 31.12.86 |
| ● Recursos Acreedores | 172.850 Ms |
| ● Recursos Propios | 17.156 Ms |
| ● Número de Oficinas | 171 |

CRÍTICAS

Alguien pudiera pensar que en Mondragón nunca hubo conflictos y que el camino recorrido en estos treinta años ha sido fácil y sin quiebras. Estará maravillosamente equivocado. Ha habido quiebras humanas, quiebras económicas, conflictos, estrés y todo cuanto la vida de un grupo humano puede generar. Pero el comportamiento de los cooperativistas ante las diversas situaciones conflictivas ha sido, en líneas generales, excelente, a favor de la consolidación del Grupo, aun a costa de intereses individuales o particulares.

Desde Mondragón se fue extendiendo el cooperativismo a los diversos sectores económicos y a los distintos pueblos de la geografía de Euskalerrria. Rápidamente se comenzó a ocupar del sector agrícola, maderero y lechero con Lana. Eroski nació de pequeñas cooperativas de consumo de Mondragón, Aretxabaleta y Elorrio; Ulgor, Copreci, Arrasate, Funcor dieron nombre a la andadura de las cooperativas industriales; Liga de Educación y Cultura dió origen a muchas cooperativas de educación; la Seguridad Social tuvo que tener un tratamiento especial para los cooperativistas a través de una entidad como Lagun-Aro.

Durante muchos años se hizo un gran trabajo de expansión, de explicar y animar y convencer de que el sistema era bueno. Hubo que vencer resistencias y responder a críticas que podían provenir de la Iglesia porque aquello hecho por un cura y nacido de la JOC y la HOAC no era muy católico o se escapaba al control eclesial. Críticas de los políticos vascos que veían una distracción de fuerzas hacia el campo social cuando lo importante sería arremeter contra el Régimen Franquista: Es más, Arizmendiarrrieta mantenía relaciones con Madrid

y con ministros y personajes de la administración y con gobernadores para sacar adelante sus ideas de consolidación de las instituciones que iba creando. Críticas desde el movimiento sindical pues el cooperativismo restaba fuerzas al movimiento obrero, pues pretende conjugar las figuras de trabajador y empresario en la misma persona.

Es evidente que los buenos resultados económicos iniciales fueron importantes y tocaron quizás los tiempos más fáciles para la industria, la década de los 60, en la que hubo trabajo para todo el que quiso y supo trabajar. Y esa fue sin duda una de las razones con la que se pudiera defender nuestras cooperativas.

Seguramente ha habido también gente que se ha ido quemando a lo largo del camino; otros a los que no les ha ido nada bien o no se han sentido bien dentro de la cooperativa; otros que han optado por promocionarse legítimamente en otras situaciones laborales, y seguramente en la historia de cada cooperativista habrá que matizar los ideales, la realidad, las esperanzas y expectativas, y los logros reales. En conjunto, y sin ser muy riguroso en la medición se podría afirmar que el grado de satisfacción de los cooperativistas es suficientemente alto.

CRISIS ECONOMICA

La Experiencia Cooperativa ha sido exitosa y para ello bastará anotar algunos detalles del comportamiento de los cooperativistas ante la crisis económica más reciente, la iniciada en 1973. Los años más duros de la crisis económica fueron los que van de 1979 a 1984 en los que hubo pérdidas económicas pero en las que no se perdieron puestos de trabajo, sino que incluso se aumentaron un poco gracias a una serie de medidas que se impusieron los cooperativistas.

El camino de superación de la crisis fue el de aumentar y potenciar las exportaciones, que se sitúa en algo así como el 30% sobre el total de ventas en las cooperativas industriales. Por otra parte hubo que reducir plantilla por reconversión tecnológica para ganar productividad. Se aceptaron medidas duras para muchos cooperativistas que pudieron ser reubicados en cooperativas de otras zonas o en la misma zona.

En las cooperativas que sufrieron y sufren la crisis se tomaron y se siguen tomando medidas de capitalizaciones obligatorias y cada cooperativista se obligó a aportar dinero. Hay que decir también que ni un mes se dejó de cobrar. Pero si hay que decir que con anticipos laborales congelados se han pasado algunos años.

Se puede decir que la solidaridad ha funcionado durante la crisis y el año 1986 los resultados económicos fueron satisfactorios.

El Grupo Cooperativo a través de Caja Laboral Popular ha ayudado a cooperativas en crisis decisiva y exigentemente llegando a condonaciones de deuda y a reducción de intereses hasta cero.

Han sido años duros pero sin duda la crisis ha hecho aflorar los valores básicos que son esenciales y que han hecho válido el cooperativismo mondragonés: valores tales como la Igualdad. Nadie se ha hecho rico siendo cooperativista y todos hemos llegado a unas cotas de bienestar material digno. La escala retributiva permanece en un abanico solidario y corto. La ya mentada y necesaria solidaridad se ha reforzado y se ha sabido estar a las duras y a las maduras. Por último, cabrá destacar la participación de los miembros cooperativistas en la búsqueda de soluciones y en la búsqueda de una gestión más integrada.

Terminaría mi relato diciendo que no es fácil ser cooperativista pero ciertamente lo veo posible. No sólo por aquello del "De facto ad posse valet ilatio" sino porque los frutos sociales y materiales para la comunidad que se consiguen son acicate constante para la participación en la asunción de responsabilidades societarias.

