

PREAMBULO

D. José María Arizmendiarieta era, entre otras cosas, un empresario de altos vuelos. Evolucionaba en el espacio de las ideas, acelerando procesos de innovación social desde una perspectiva activa y viva y permanentemente proyectada hacia el futuro.

Pero no era un empresario en el sentido que ordinariamente se da a este término, al menos en todas las acepciones que con el concepto de empresario y de emprendedor se abarca.

Abría brecha, rompía la marcha, se empeñaba, pero no organizaba, no administraba, no decidía; porque estas últimas facetas, que forman parte del riesgo total que, al fin arrostra el empresario, las compartía con los demás. Más aún, las dejaba para que se canalizaran y progresaran libremente, en ese campo que era menester que tuviéramos todos según su pensamiento y que él denominaba “espacio vital”, que lo hacía extenso y grande, queriendo romper el molde clásico del trabajador que sólo se preocupaba de “su despesa” para, a través de la educación y alcanzando una apetecible madurez, llegar a ser protagonista consciente de los planteamientos, decisiones y avatares de la empresa, ya fuera ello colmado por el éxito, ya fuera necesario arbitrar esfuerzos complementarios, de gestión, económicos o, simplemente, de austeridad e intensidad laboral.

No era fácil entenderle en su fase de iniciación. Se proyectaba con sentido creativo y energía propia, esencialmente conociendo él solo, de todos nosotros, a dónde se quería llegar y a dónde se podía aspirar en cada momento, ya fuese en el espacio temporal al dedicarlo a la formación profesional, a la creación del primer centro de trabajo comunitario, al planteamiento de la financiación colectiva a través de C.L.P. y a la cobertura de riesgos sociales, como en su contenido esencial: solidaridad, trabajo, madurez colectiva, promoción a través de la comunidad.

Dejó en todo este cúmulo de ideas sostenidas invariablemente como ejes cardinales, una expresión clave: EXPERIENCIA.

El término no tiene, ahora que repasamos sus tesis —gracias al esfuerzo recopilador realizado de todos sus escritos—, vaguedad, aunque así pudiera pensarse; ni es ambiguo con intenciones de ocultación del fin perseguido, porque el ensayo de trabajo comunitario desarrollado en Mondragón, abierto a cualquier iniciativa social de reajuste, está cargado de aperturismo, como es exigencia básica en el que busca soluciones nuevas, porque tiene que experimentarlas poniéndolas en práctica.

El Cooperativismo empresarial de Mondragón no es, por tanto, una idea acabada y está tan lejos del dogmatismo en sus planteamientos, como lo puede estar la vida ordinaria de cada día sobre cuyo proyecto nada se puede aventurar, cuando la incertidumbre del futuro nos viene demostrando que el progreso hay que preveerlo en sus esencialidades y dejar al tiempo que haga posible lo que, más subsidiario, exige y condiciona la experiencia de cada día.

El cómo del Cooperativismo de Mondragón

Cualquier empresa económica entraña riesgo económico, que afecta a los individuos que la componen. Incluso también en un Estado único empresario.

Es, por tanto, necesario descender a examinar cuáles pueden ser las formas de reducir este riesgo en una empresa cooperativa, cuando se dan en ella los mismos factores externos que la condicionan, particularmente el mercado, los precios, la tecnología, la calidad, la organización de la empre-

sa y el comportamiento humano de quienes la componen, y todo ello referido, claro es, a la EXPERIENCIA del Grupo Cooperativo que en 1956 nació en Mondragón.

1. Los inicios

En 1956, y a lo largo de toda la década del 50, en el País Vasco se comenzó a sentir necesidad de mejorar, en general, el bienestar. El periodo de hambre rigurosa que atravesó el pueblo desde 1940 a 1947 hizo mella con fuerza, sobre todo en la juventud, menos conocedora del porqué y los antecedentes de la guerra civil, pero que probablemente se sintió más sacudida por las carencias que en el orden material y espiritual produjeron su traumático transcurso y desenlace.

Los empresarios que subsistieron a la guerra vivieron aquellos años con relativa comodidad. El mercado de la empresa del País Vasco era el que se repartía por el Estado español; sin competencia apenas en el interior y cerradas absolutamente las fronteras al eventual acoso de las producciones exteriores.

Salir de aquel marco de adocenamiento en los comportamientos, de inercia social, de proyectos reprimidos y de la decantación inexorable de clases, constituía un señuelo apetecido por todos, aunque una especie de respetuoso proceder, producto de los condicionamientos vividos, no hacía fácil el despegue y rompimiento de los módulos sociales creados en los empresarios y en la sociedad toda.

Quizás los primeros en hacer un esfuerzo en tal sentido fueron los soldados, "los gudarís", que perdieron la guerra, que al volver a sus fábricas no fueron recibidos en sus puestos de origen. Estos se vieron impelidos a crear muy modestamente sus fábricas pequeñas, sus fundiciones, sus talleres elementales, que casi inevitablemente fueron haciendo fortuna, creciendo bajo la admiración de todos y, sobre todo, demostrándonos que para crear una empresa no constituía condición previa ser ingeniero, ni partidario del Régimen, ni hijo de prepotente empresario tradicional.

Las aulas de las escuelas profesionales constituyeron simultáneamente la prolongación inmediata de los estudios de enseñanza primaria para

quienes accedían a ellas mediante rigurosa selección, con clara intención de crear cuadros medios que se incorporaban a la empresa que financiaba este tipo de enseñanzas, donde dominaba el estudio de las clases prácticas.

Fue éste el contexto en el que se produjo la idea de modificar la estructura de la situación. La creación de cualquier empresa tenía como factor disuasorio, es decir, riesgo, el verse extramuros de las empresas tradicionales; pero otros habían dado el salto, o habían quedado fuera y el ensayo había tenido éxito.

Si se hiciera una estadística rigurosa, probablemente en la década de los cincuenta el número de industriales y consiguiente empleo que se proyectó, organizó y generó, constituiría el censo más nutrido y próspero; y también si se extrapolara la evolución de los crecimientos, como base de la pujanza demostrada, se vería que mientras las empresas nacidas antes del año 1936 mantenían y reducían plantillas, la atracción de las nuevas empresas impulsaba el desarrollo, aislado, silencioso, sin grandes proyectos teóricos a largo plazo, y sin embargo valeroso en sus planteamientos y cimentando bien económicamente sus empresas.

Nació así una nueva élite de empresarios, con más coraje que base científica, con más ansiedad de emerger que herramientas teóricas para escalar y sobrellevar el riesgo que asumían.

En ese contexto nacen las primeras Cooperativas. Pocos son los estudios que en el diseño empresarial esencial se hicieron. Y es que lo que nos rodeaba era un conjunto de trabas administrativas y legales que impedían el asentamiento del proceso productivo como en un planteamiento lógico parece que debiera producirse.

Las autorizaciones de industria no existían: había que adquirirlas a precio de traspaso. Y los materiales: chapa, flejes, laminados, perfiles, lingote, escaseaban. Era la época del "estraperlo", donde cómodamente, en cualquier cafetería de tono de Bilbao, se producían amigable y jugosamente las transacciones. El que tenía material y lo transformaba en bisagras, cajas, bicicletas, maquinaria o enseres domésticos, sabía que había completado su circuito empresarial, porque la red comercial funcionaba en una coyuntura permanente de demanda superada ampliamente por la oferta.

Los negocios, la verdad, eran fáciles en la década de 1950. Todavía no se conocía apenas la televisión, ni existía el butano (hasta 1956) y el

frigorífico era un artículo rigurosamente restringido para familias privilegiadas e importado.

Los salarios de 1955 según los Reglamentos Siderometalúrgicos que los regulaban, eran de 14 pesetas diarias para el peón y de 15,40 y 16,80 pesetas para los especialistas de segunda y primera, respectivamente. Trabajando a prima, o a destajo, el salario real se transformaba en 30 a 40 pesetas diarias.

Es así como, sobre el producto vendido, el coste de la mano de obra no llegaba al 10 % de su precio y el beneficio era bueno cuando alcanzaba el 15 % de los beneficios esperados.

Esto explica lo que algunos estudiosos del Cooperativismo no entienden con facilidad cuando se preguntan: Efectivamente, el Grupo Cooperativo de Mondragón es una realidad que funciona, pero ¿cómo pudo ser hecho, cómo se planteó en el origen?

He querido brevemente, como corresponde a este preámbulo —algún día lo desarrollaré con más tiempo y apoyo estadístico—, señalar esencialmente que el escenario socioeconómico era absolutamente propicio. Las condiciones de opresión social, de escasez productiva, de abandono progresivo de la responsabilidad social de las empresas tradicionales, de la necesidad de modificar el confinamiento hermético de clases, precisaban de un revulsivo, no revolucionario traumático, sino más bien de una especie de catalizador que actuase como reactivo, sin herir innecesariamente el estatus existente, para que la maquinaria de la EXPERIENCIA cooperativa se pusiera en marcha.

La llamada a la idea no fue excesivamente laboriosa. El olfato de los buenos profesionales jóvenes presentía que a partir del proceso industrial que en su entorno se desarrollaba, no era difícil que se despejara su propio porvenir y que ésta era una ocasión para unirse a un proyecto que hablaba de que todos iban a ser socios, todos miembros de la Junta General, todos podían promocionar y como mínimo los ingresos económicos no iban a ser inferiores a los que en las empresas que iban a abandonar recibían.

Dejando aparte necesariamente determinados matices y ciertos meandros del proceso, la gente de Mondragón se confió en la idea y en quienes la portaban.

Lo mismo hubiese dado que se hubiese comenzado por construir máquinas, que viviendas, que sillas; el proceso como culminación de un estado propicio cristalizó en las primeras Cooperativas: Ulgor (electrodomésticos, fundición, electrónica y componentes de automóvil) y Arrasate (troqueles y maquinaria, fundamentalmente).

No nos afectó el proceso de reajuste económico llevado a cabo en 1959 por los llamados tecnócratas: Ullastres, Mariano Navarro Rubio, Gual Villalbí, etc., porque era muy austero nuestro proceder económico y social y el éxito económico era ostensiblemente brillante.

Los números que he de vulgarizar y sintetizar hablan por sí solos de la capacidad de generar beneficios que lográbamos y que nos permitieron, sobre todo, asentar sólidamente nuestras empresas, adquirir la confianza del pueblo que seguía nuestros pasos y avalar con tal gestión y nuestros saldos en los Bancos un proceso emprendedor serio.

La autofinanciación fue así posible, porque destinábamos la totalidad de excedentes a su capitalización; pero ésta era de tal magnitud que representaba aproximadamente algo así como el 150 % del coste de todos los anticipos laborales (igual a salarios en el lenguaje convencional) que se satisfacían a lo largo de todo el año a los socios. Por decirlo de otro modo, los socios sólo consumíamos en la totalidad de la nómina, incluido el coste de la Seguridad Social, el 40 % de lo que daba de margen la Cooperativa en los negocios empresariales iniciados; el otro 60 % pasaba a formar parte del capital, en su mayor parte reservas irrepartibles de patrimonio común.

Pero las cosas fueron cambiando. La apertura de fronteras, la generalización productiva, el aumento de los anticipos de consumo a mayor ritmo que la productividad —aunque siempre alineados con los salarios de la zona, para mantener el principio de solidaridad en el consumo—, limitaron paralelamente los beneficios; los excedentes, en términos cooperativos, se redujeron del 16 % al 3 %, mientras la incidencia de los anticipos pasaba del 10 % al 25 %.

Y creo que es en este punto, cuando el ser empresario y crear una empresa con puestos de trabajo ya no consiste en aprovecharse de la autarquía, del padrino y la amistad, ni de los salarios bajos, ni de la escasez de la oferta, ni de un clima social reprimido por la vía oficial, cuando hay que analizar cómo se construye, cuál es la práctica que conduce a la creación de una Cooperativa.

2. Ahora

Efectivamente, en 1984 la creación de una Cooperativa Industrial se realizaba con bases firmes, porque entre otras cosas el riesgo que asume el capital, que es la justificación paradigmática de los beneficios a que por ello dice tener derecho, es mucho mayor actualmente y casi sin compensación satisfactoria posible en los términos, condiciones, facilidad y abundancia de hace 25 años.

A mediados de este año 1984, 10 años después del decisivo aumento del precio de la energía, se observa que bastantes empresas han comenzado a desmoronarse y a hacerse incapaces de sobrellevar los vaivenes sociales, competitivos y técnicos que otras naciones más previsoras y más abiertas a la intemperie de la concurrencia, ya habían superado con tesón y auténtica capacidad emprendedora y técnica.

Por eso ahora también crear Cooperativas es más difícil, porque al fin y al cabo son empresas que deben aceptar las reglas de juego del mundo occidental en que se inscriben, cuyo contexto en un proceso de cambio de enorme aceleración e incalculable transcendencia cultural y social también nos va a afectar.

Con todo, no es legítimo afirmar que en el País Vasco la creación de Cooperativas sea tan difícil como crear una empresa industrial de corte tradicional, es decir, capitalista, en el sentido de que sean unos pocos los que arriesguen y jueguen a responsabilidades y a beneficios.

El Cooperativismo es sin duda en estos momentos una de las soluciones que tiene nuestro Pueblo para emerger del tremendo drama del paro en que ha quedado sumido cuando cuenta con más universitarios y técnicos que nunca, y cuando, efectivamente, el bienestar económico es mayor y la distribución de la riqueza es mucho más equitativa.

Pero para crear una empresa, que además sea Cooperativa, hace falta que los hombres que así lo decidan, porque apadrinen la idea y se sienten estimulados por ella, tengan al menos una doble condición: la comprensión de que deben dirigir una comunidad de trabajo si se es elegido por los demás y, por tanto, aceptar la servidumbre de unas reglas democráticas establecidas para la selección de los mejores, y además tener competencia

profesional, entrega sin límites a su trabajo directivo hasta encontrar en este esfuerzo y en su esperado éxito la mejor compensación a su plan vital.

Después de contar con los hombres, base de toda iniciativa humana, debe realizarse un buen proyecto preventivo, o de factibilidad, que basado en criterios técnicos conocidos, incluya los análisis de mercados, de oferta, de demanda, del proceso productivo, de cuantificación de la inversión, la selección y organización de personal y la oportunidad, marco y tiempo de puesta en marcha. Este es un extremo cuyo desarrollo efectivamente desborda la pretensión del preámbulo que corresponde al texto que sigue, pero existen trabajos monográficos que se extienden ampliamente sobre la cuestión.

La afluencia de medios financieros no es uno de los pilares de la empresa cooperativa más difíciles de resolver. La creación de Caja Laboral Popular, con el concurso de la sociedad, que ha facilitado en 25 años recursos propios y ajenos por importe de más de 150.000 millones de pesetas, tiene su razón de ser en la afirmación de:

“Es este pueblo, en el sentido más amplio del término el destinatario de los órganos de promoción, al igual que es la base más firme e inmovible de contribución y cooperación para Caja Laboral Popular”,

como se decía en la Memoria del año 1973.

En general, la financiación de las Cooperativas que se vienen creando precisamente desde hace 10 años se nutre en un 15 % de las aportaciones que obligatoriamente realizan los socios que las crean y el otro 85 % fluye de C.L.P., en forma de préstamos a muy bajo tipo de interés, que no desborda el 8 % para la financiación de los tres primeros años de vida social y el 13 % para préstamos a cinco años en condiciones normales a Cooperativas de evolución positiva. El coste diferencial sobre el precio del mercado es elocuente y puede llegar a desbordar 6 puntos porcentuales en la generalidad de los casos, y aún más en situaciones de especial apoyo a situaciones críticas.

Con tales ingredientes humanos, tecnológicos y financieros, y con las sociedades de cobertura: Ikerlan para la investigación, Lagun-Aro para la Seguridad Social coherente con el sentido y la praxis cooperativa, y otras como Seguros Lagun-Aro, Sustrai (inmobiliaria), Lankide Export para exportaciones, y las específicas de formación profesional, con la Eskola Politeknikoa y ahora Ikasbide, de formación directiva, se completa todo un conjunto

de previsiones o coberturas específicas que están en condiciones de corregir cualquier desviación en la empresa cooperativa, bien por la vía de su reestructuración, o bien empleando la solidaridad interempresarial y, sobre todo, mediante las acciones cautelares, de asesoramiento, auditoría, consultora e interventora que la División Empresarial despliega como brazo especializado en la empresa cooperativa, a través de 120 profesionales distribuidos en siete áreas con funciones específicas.

3. Después

Con todo, la EXPERIENCIA cooperativa tiene ante sí un permanente reto, no menor efectivamente que cualquier empresa de nuestra tierra, el País Vasco.

El proceso de cambio es universal en el campo de la tecnología, donde nuevos métodos científicos abordan con un gran sentido creativo las formas de producir, de transferir, de organizar, de diseñar y de proyectarse hacia el futuro.

Es una sucesión de permanentes mutaciones, el buen empresario es aquel que advierte más a tiempo cuál va a ser la evolución que su propia producción va a experimentar, y cuáles van a ser los medios que desde tal momento y con tal perspectiva debe poner en marcha con acierto.

También la EXPERIENCIA cooperativa, hecha para el hombre y por el hombre, tiene ante sí este reto, del que debe tomar conciencia desde ahora.

El mundo se va haciendo cada vez más pequeño, en la medida que las cancelas fronterizas se hacen más permeables y que las distancias se acortan con vehículos y procesos teleinformáticos más eficaces.

Las grandes empresas europeas, a las que hemos mirado con respeto y admiración, y de las que el Grupo Cooperativo ha aprendido no poco a la hora de diseñar, proyectar, construir, tecnificar y hasta investigar, están tomando medidas de gran alcance para no perder pulso y mantenerse al ritmo que marcan los grandes países industriales hoy más vitales: los Estados Unidos y el Japón.

El modelo cooperativo industrial de la EXPERIENCIA se emplaza en este mundo occidental del que geográfica y políticamente forma parte.

En nuestro comportamiento, la aceptación básica del “espacio vital” respetuosamente mantenido a favor de la evolución autónoma y sin trabas de cada unidad económica, debe volverse a leer para interpretar su contenido, de forma que se conjugue el espacio de cada uno con la vitalidad, que como se ha repetido tantas veces, “no es durar, sino renacer y adaptarse”.

El proyecto inacabado, como cualquier EXPERIENCIA abierta, debe examinar rigurosamente y con urgencia cuál es el modelo de relaciones intercooperativas que debe mantener este Grupo de casi 20.000 trabajadores, porque sin duda esa especie de guerrillerismo industrial sin soportes técnicos de profundidad, que ha sido el hábito de las empresas tradicionales del País Vasco, nos va a encaminar a la mediocridad y después a la ruina.

Es patente esta situación ya en gran número de empresas de nuestra tierra, cuya economía se va empobreciendo a medida que desciende su capacidad de innovar, crear, arriesgar y emprender.

El Cooperativismo, con su capacidad de recambio en sus estructuras de gobierno, habiendo creado un entorno de coberturas institucionales acordes con las carencias que individualmente cada unidad productiva no podría poseer, debe dar nuevos pasos abundando una vez más en sus básicos conceptos de solidaridad y trabajo, que forman parte del modo esencial de interpretar la vida de la empresa, que debe ser ahora más que nunca cooperativa.

El motor de las ideas, D. José María Arizmendiarieta, que dejó de existir hace ocho años, seguramente ya hubiese planteado la búsqueda de soluciones, y exigido con su habitual tenacidad y capacidad de espera, que los dirigentes cooperativos eleváramos nuestro discurso por encima de los problemas de cada día.

A nosotros, los que queremos continuar su obra —y no sabemos si lo hacemos—, nos corresponde proyectar el después cancelando cualquier situación precedente que, sin merma del respeto a la condición del hombre dentro de la empresa, sirve desde ésta con renovada y permanente ilusión, volcada hacia la creatividad, la innovación, con nuevos horizontes que hagan permanentemente viva una EXPERIENCIA siempre en ambiciosa renovación.