

Un estudio en marcha sobre ULGOR: Su análisis sociológico empresarial y cooperativo

POR

JOSE M.^a RIAZA BALLESTEROS

1.—ANTECEDENTES

A partir de febrero de 1965 se iniciaron los trabajos de una Ponencia, cuya dirección me fue encomendada, promovida por FACES (Fomento de Actividades Culturales, Económicas y Sociales), que organizó por aquellas fechas un ciclo de estudios, en régimen de seminario, sobre «La reforma de la empresa». Al iniciarse los trabajos de la citada Ponencia sobre «El cooperativismo», se planteó el problema de si era preferible afrontar el estudio de toda la problemática cooperativa con una visión de conjunto o era más factible acometer el análisis de un sector o, incluso, de un caso concreto. Tras una serie de discusiones, se llegó a la conclusión de que era preferible abordar, no ya solamente la problemática de un sector determinado, sino que convenía elegir un prototipo. Por guardar más estrecha relación con el tema general del seminario, se estimó que convenía abordar el enfoque de la temática que se plantea en el sector de las Cooperativas de producción industrial y, dentro de éstas, se estimó que constituía un prototipo característico la Cooperativa ULGOR, de Mondragón, sobre la cual habían versado algunas de las conferencias que se pronunciaron en el ciclo.

Realizadas gestiones con los directivos de la Cooperativa, mostraron una favorable disposición a la colaboración, en forma de facilitar datos, cooperar en la realización de una encuesta y cuanto pudiera conducir a la consecución del objetivo perseguido. Hay que decir aquí, públicamente, que su colaboración ha sido todo lo amplia que cabía esperar, e incluso se avinieron a revisar los originales en que la documentación podía no haber sido bien interpretada por los redactores.

Porque hay que poner de relieve que el trabajo se ha llevado a cabo en régimen de equipo, colaborando eficazmente, bajo mi dirección, las siguientes personas: Don Fernando Elena, don Albino García Lobo, don Rafael Monge Simón, don Enrique Couceiro y don José A. Sáez Vacas.

Se partió de un esquema inicial, que, una vez discutido, se adoptó como guía del trabajo, y que damos a continuación:

- 1.—Enfoque del estudio.
 - 1.1. Fundamentación.
 - 1.2. Características del prototipo.
 - 1.3. Pequeña historia de ULGOR.

- 2.—Análisis cooperativo.
 - 2.1. Estado de la estructura y normas vigentes.
 - 2.2. Historia y situación actual.
 - Primeros orígenes.
 - La Escuela Profesional de Mondragón.
 - La Asociación «Liga de Educación y Cultura».
 - Nuevos hombres, nuevas empresas.
 - Primeros pasos cooperativos.
 - Consolidación del movimiento.
 - Extensión del movimiento.
 - La Caja Laboral Popular.
 - 2.3. Principios de actuación.
 - Las Cooperativas obreras de producción industrial.
 - Los principios cooperativos en este tipo de entidades.
 - 2.4. El cooperativismo del grupo mondragonés.
 - La democracia y el voto cualificado.
 - Los coeficientes profesionales.
 - Ventajas e inconvenientes de su estructura.
 - Cómo se aumenta la base representativa.
 - Cómo se resuelve la estabilidad de los directores.
 - El principio de «puerta abierta» y sus problemas.
 - La adhesión voluntaria.
 - Los problemas del capital: régimen económico de ULGOR.

- 3.—Análisis empresarial.
 - 3.1. Organigrama de ULGOR: su estudio y problemática.
 - 3.2. Análisis de la situación externa e interna.
 - Aspecto externo.
 - Ratio de Financiación e Inmovilizaciones.
 - Ratio de Tesorería.
 - Ratios de rotación de Activo Circulante.
 - Ratios de rentabilidad.
 - Aspecto interno.
 - Indices de producción.
 - Ratio de expansión.
 - Ratio de rendimiento.
 - 3.3. Análisis sociológico.

- Cuestionario y sistema de muestreo.
- Tabulación y resultados.

4.—Conclusiones.

Como se puede apreciar, el planteamiento era ambicioso, por lo que no es extraño que se tropezase con no pocas dificultades para llevar a cabo cada uno de los aspectos de la programación.

Sin embargo, la tenacidad del equipo redactor y la eficaz colaboración de los directivos de ULGOR hicieron posible que el proyecto llegara a feliz término, ultimándose la redacción en los meses de octubre y noviembre de 1965 y entregándose todo el estudio a la entidad organizadora del mismo antes de fin de año, para que pudiese proceder a su edición como libro, según proyectaba. Para que el mismo cumpliera, a su vez una función didáctica y orientadora sobre el cooperativismo, se le incorporaron unos capítulos introductorios sobre aspectos generales del movimiento cooperativo. Parece ser que, vencidas algunas dificultades para la edición, el libro verá la luz en los primeros meses de 1967.

Dada la situación, en este artículo no podemos entrar en la exposición de las ideas y conclusiones concretas que en el libro se contendrán, pero sí creemos poder afrontar algunos aspectos más bien de tipo informativo sobre los enfoques que en dicho trabajo se adoptaron, así como observaciones marginales que a la problemática apuntada en el estudio surgieron.

2.—LAS VERTIENTES DEL FENOMENO

Creo que fue acertado el enfoque que adoptamos de efectuar un triple análisis sociológico, un análisis cooperativo y un análisis empresarial.

Son éstas las tres vertientes fundamentales que cabe examinar en una Cooperativa de este tipo, como probablemente en muchos otros tipos de empresa. En una empresa de estructura capitalista habrá que examinar más bien los aspectos de su estructura propia, singularmente desde los ángulos de su contemplación como ente jurídico ante el Derecho Mercantil, el Derecho Laboral, el Derecho de la Economía, etc. En el caso de una Cooperativa, aunque también pueden existir aspectos jurídicos que incidan en esos y otros campos del Derecho, lo cierto es que la existencia de una legislación especial, que debe inspirarse en los principios cooperativos, hace que su problemática específica haya de primar sobre otros problemas que también tiene planteados en cuanto empresa que también es, pero que no ofrecen—salvo en algunos matices concretos, por ejemplo, frente al Derecho Fiscal o al Derecho Laboral—unas peculiaridades radicalmente distintas.

Al efectuar el análisis sociológico se hubiera debido hacer, muy

probablemente, un planteamiento suficientemente amplio, como para poder determinar los caracteres del ente cooperativo y su inserción en el medio local, comarcal y regional en que vive; pero la insuficiencia de medios de que se podía disponer hizo más aconsejable desistir del montaje de las convenientes encuestas, debiendo contentarnos con algunas estimaciones más bien intuitivas.

Sin embargo, cabe hacer algunas consideraciones sobre el particular que sirvan para enmarcar el fenómeno. Es indudable que el que haya aflorado a la realidad social un núcleo asociativo sólido, como el que analizamos, permite afirmar que se ha partido de un grupo fundacional coherente y vocacionado para esta tarea de promoción social. Sin él no hubiera sido posible que los resultados fuesen tan espectaculares como los que se han logrado. No hay duda de que contaban, como elementos de apoyo, con un elevado nivel cultural en la zona, así como una mentalidad industrial y empresarial considerablemente desarrollada. Pero hay que reconocer que la existencia de unas bases, y singularmente de una sociedad estructuralmente sana y bien desarrollada en la zona guipuzcoana—hablando en términos generales—, no hubiera sido elemento suficientemente explicativo de la aparición y rápido desarrollo de un fenómeno sociológico como el que ULGOR implica.

Se trata ya de una verdadera institución social, en la que concurren buena parte de los rasgos que los teóricos de la institución (Hauriou, Renard y sus seguidores) exigían para el nacimiento y desenvolvimiento de las instituciones. Con ello se puede tener la casi seguridad de que, por el grado de madurez alcanzado, nos encontramos ante una verdadera institución social que tenderá a permanecer en el tiempo dada su vitalidad interna.

Los líderes que encabezaron la creación de ULGOR—y que sustancialmente siguen a su frente—tuvieron la necesaria habilidad y tenacidad para no solamente ver clara la «idea-fuerza» que les serviría de soporte e impulsión, sino que han sido capaces de lograr y mantener las adhesiones necesarias que han hecho posible el que la tarea común sea compartida con sentido de equipo, sin desvirtuar, en lo esencial, los principios y las estructuras fundamentales en que se inspiraron.

¿Puede considerarse satisfactorio el grado de inserción en la sociedad que le circunda de ULGOR como grupo sociológico? Ya se ha apuntado que este aspecto podría haber sido objeto de análisis especial, mediante los oportunos sondeos montados científicamente. Pero, a pesar de que, probablemente, tal sondeo mostraría la existencia de algunas tensiones, singularmente en relación con otras empresas de la zona, de montaje capitalista, parece, no obstante, que el grado de aceptación, o, al menos, de respeto y reconocimiento de sus valores, es un hecho que cabe comprobar casi a simple vista. Quizá un buen sector de los mondragoneses está orgulloso de poder contar entre sus actividades empresariales con una empresa potente, como ULGOR,

y aun también de que tenga carácter cooperativo. El grado de prestigio es elevado, a pesar de que siempre es más difícil que los habitantes de una localidad dejen de poner más o menos reparos a las obras que tienen en su ámbito por conocer hasta sus más pequeños detalles y fallos.

En la vertiente propiamente cooperativa, el análisis del trabajo que comentamos ha podido ser más preciso. La encuesta que se llevó a cabo iba dirigida fundamentalmente a determinar en qué medida el cooperativismo que se practicaba en ULGOR era auténtico. Del análisis de la encuesta—cuyo cuestionario incorporamos como anexo a este trabajo—se deduce que nos encontramos ante una auténtica Cooperativa de producción, en la que se cumplen los requisitos fundamentales exigidos por la doctrina y la práctica cooperativa. No sólo se ha podido comprobar que el proceso de creación de la entidad ha sido gradual—lo que constituye un sistema ideal, porque se procedió a una preparación previa de los hombres capaces del lanzamiento y se dio lugar a un nacimiento paulatino de la empresa en lo económico y técnico, antes de desembocar en la forma cooperativa—, sino también que se han superado los riesgos de un crecimiento aparentemente demasiado intenso y rápido, al menos hasta ahora. Indudablemente llama la atención el hecho de haber caminado a un ritmo muy intenso en el número de socios y en la variedad y complejidad de las producciones que ha abordado, pero no se han observado rastros de fisuras que puedan hacer temer en un futuro por la seguridad de la institución analizada. Aunque pudieran originarse algunas crisis parciales, como consecuencias de coyunturas desfavorables en lo económico. No hay que ocultar, sin embargo, que aún le queda un cierto camino que recorrer en la tarea de lograr la más plena integración asociativa de los socios de más reciente incorporación, singularmente en cuanto a los rasgos de la mentalidad de trabajadores por cuenta ajena que aún parecen persistir en algunos de los socios-trabajadores.

Es cierto que varios de sus órganos asociativos—singularmente el Consejo Social y el Consejo de Vigilancia—aún no han experimentado el necesario contraste del tiempo y de situación de tensión para poder asegurar que se trata de fórmulas ya conseguidas en la práctica, pero el planteamiento parece correcto, y, aunque quizá se produzcan algunas rectificaciones institucionales, no es de temer que afecten a lo fundamental, dado el grado de flexibilidad y realismo en que se inspiran los dirigentes de ULGOR.

En cuanto al aspecto empresarial, el análisis practicado se ha llevado a efecto procurando ligar tal matiz con los otros sociales y cooperativos, aunque el examen de su organigrama y de algunos «ratios» básicos de su desarrollo económico se ha efectuado de acuerdo con criterios de técnica económica. Los «ratios» analizados han mostrado que, desde el punto de vista externo, el aspecto financiero ofrece un horizonte sin temores, y desde el ángulo interno, los

índices de producción son fuertemente expansivos, siendo los índices de ventas más fuertes en su crecimiento que los de producción. Es decir, existe una base financiera firme, una política comercial cauta, pero agresiva, y una política de producción que tiende a altas productividades.

Indudablemente, el grado de planificación, programación y racionalización es altamente satisfactorio y constituye una de las claves del éxito que se registra. La actitud en materia de investigación y observación del mercado han sido otra de las claves, de forma que se ha ido a una progresiva conquista de los mercados, hasta el punto de que, a estas alturas, se les puede considerar como «marquistas», es decir, han conseguido marcas de los productos francamente acreditados. Es popular la marca FAGOR y el *slogan* «Fagorice su hogar».

Es de destacar la política acertada seguida en materia de importación de patentes y procedimientos técnicos, así como la de constante mejora de técnicas propias, caminando hacia la consecución de prototipos de propia creación a base de incrementar y dotar a sus cuadros de técnicos, que constituyen uno de los pivotes fundamentales del sistema en lo económico y empresarial. En la medida de sus posibilidades, apoyan y potencian la aplicación de la investigación científica industrial, lo que es un enfoque claramente encomiable en los momentos actuales en nuestro país.

También es destacable que, en materia de técnicas de organización y productividad, ULGOR ha alcanzado buenos niveles, en algunos aspectos verdaderamente espectaculares. El enfoque de la organización y métodos es muy correcto y adecuado, aunque en este campo nunca quepa decir que se ha alcanzado la cota más elevada posible, sino que ha de caminarse hacia un progresivo mejoramiento.

Sería interesante investigar a fondo hasta qué punto se ha llegado ya, o se está a punto de alcanzar, el óptimo desde el punto de vista del tamaño de la empresa. La expansión hasta ahora ha sido creciente, pero, desde un punto de vista estructural, parece probable que los directivos de ULGOR hayan llegado a plantearse el problema de su dimensión deseable y estén tomando medidas para prevenir el crecimiento excesivo de la unidad productiva, incluso pensando en determinadas separaciones de ciertos procesos que puedan adquirir el carácter de empresas autónomas desde un punto de vista estructural y funcional.

3.—CARACTER EJEMPLAR DE LA EXPERIENCIA

Indudablemente, nos encontramos ante una realización, en el campo del cooperativismo de producción, que tiene un carácter de ejemplaridad por los resultados alcanzados. Pero cabe plantearse el problema de determinar hasta qué punto una experiencia como ésta

—con todas sus características peculiares—puede ser aplicada en otros ambientes, localidades o zonas.

En algunos aspectos los resultados del examen de la realidad que contemplamos nos llevan a la conclusión de que existen algunos de aquellos que son o pueden ser declarados de general aplicación; por ejemplo, cómo fueron descubiertos, formados y promocionados los hombres que constituyeron el núcleo de fundadores; cómo se eligió un camino de avance progresivo, en que se buscó antes la consolidación de la empresa en los aspectos económicos y técnicos que el hacerla acceder a la forma cooperativa; cómo se han fijado los directivos en que era necesario promover el espíritu cooperativo y a ello han dedicado no pocos esfuerzos...

Más existen otros aspectos en los que un conjunto de circunstancias han concurrido en la aparición del fenómeno: la existencia de un hombre de gran espíritu, amplitud de visión y alientos—el sacerdote don José María Arizmendi—, que tuvo la visión de que el camino que había de seguir era el que sugirió a los dirigentes, a quienes formó, primero, y alentó, después; el logro de un núcleo de hombres con espíritu de equipo que se lanzaron a la tarea con entusiasmo y, en lo fundamental, se mantienen unidos y coherentes, impulsando la tarea emprendida; el que en la zona de Mondragón exista un sentido industrial tradicionalmente arraigado, en donde el espíritu de organización y de empresa es más fácil que se produzca que en otras zonas...

Por tanto, estimo que no cabe tratar de hacer una copia servil y poco menos que literal, de esta experiencia a otras zonas o localidades. Siempre habrá que tener muy en cuenta las circunstancias ambientales y otras condicionantes que pueden pesar en el desarrollo práctico de la creación y desenvolvimiento de una Cooperativa de producción industrial. Cabe observar a fondo la experiencia ULGOR y de otras Cooperativas del grupo de la Caja Laboral Popular y extraer de ello lecciones para un planteamiento adecuado de la realización que se quiere llevar a cabo, pero sin efectuar una copia o aplicación al pie de la letra, sino una adaptación de la línea fundamental en que se inspira y de la trayectoria que se ha seguido.

Sería ilusorio pensar que con una mera transcripción de los Estatutos y Reglamentos, así como de la estructura de ULGOR, se iban a lograr los efectos milagrosos de que surgieran Cooperativas de producción por doquier. En una realización tan compleja como la que estudiamos, hay que tener en cuenta que existen ingredientes humanos, que pesan de una forma decisiva en que algo sea logrado o no.

Indudablemente, sería interesante «construir un prototipo» a base de los ingredientes de la fórmula ULGOR que pudiera servir de modelo para otros ensayos de empresas cooperativistas en otras zonas del país. Este trabajo en buena parte podría deducirse del estudio a que aludimos en la primera parte de este artículo, que verá la luz, en forma de libro, en el primer trimestre del año próximo.

En cualquier caso, el estudio detallado de la experiencia ULGOR podría ser de resultados interesantísimos para las realizaciones de reformas de la empresa capitalista que se pudieran llevar a cabo. En este aspecto se ha teorizado quizá demasiado, pero se ha descendido muy poco, al menos en nuestro país, al campo de las realizaciones concretas y prácticas. Se ha venido hablando de que se estaba dispuesto por no pocos empresarios a introducir reformas parciales, más o menos amplias, en sus empresas de montaje capitalista. Parece que existe en algunos un ánimo propicio para hacer algo positivo en este dominio de lo económico-social. En tal caso creo que, quienes tengan tan buenos deseos, pueden ilustrarse y adquirir ideas fecundas en la experiencia ULGOR y otras análogas. Habrá aspectos en los que el experimento será casi intraducible al planteamiento y concepción de la empresa capitalista, pero no pocos de ellos, a poco que se los analice, se mostrarán como muy adaptables y susceptibles de lograr excelentes resultados.

Lo que hará falta, en todo caso, es suscitar un interesamiento de núcleos cada vez más amplios por la aplicación de fórmulas de reforma de las estructuras empresariales. Hasta ahora sólo se han acometido entre nosotros ensayos muy tímidos y son muy desconocidas las realizaciones, si se quiere maximalistas, que implican las Cooperativas de producción, con ULGOR a la cabeza. Si se estuviese dispuesto a trabajar con empeño en la búsqueda de nuevas fórmulas, o en el aprovechamiento de los resultados positivos que se observan en el campo cooperativo, a no dudar se obtendrían resultados espectaculares en períodos de tiempo relativamente reducidos. Esperemos que se abran las mentalidades y se dispongan las voluntades para hacer algo eficaz en este terreno.

CUESTIONARIO (anónimo)

- 1.—¿Cuánto tiempo lleva en la Cooperativa?
- 2.—Categoría profesional.
- 3.—Edad.
- 4.—Estado civil.
- 5.—Provincia de nacimiento.
- 6.—¿Qué puesto concreto de trabajo ocupa?
- 7.—¿Sabe que existen unos principios cooperativos?

_____ Sí No.

- 8.—¿Qué sección del Boletín T. U. lee usted con más agrado?
- 9.—¿Sabe si hay Cooperativas en Italia?

_____ Sí No.

- 10.—Cite una buena Cooperativa española que conozca, fuera de la suya.

- 11.—¿Qué parte de la empresa considera mejor organizada?
 División de electrónica.
 División de fundición.
 División de electrodomésticos.
 Administración.
 Departamento de ventas.
- 12.—¿Recibe información o se entera con frecuencia de los acuerdos de la Junta Rectora?
 Sí No.
- 13.—¿Le parece a usted bien la forma en que se emplea el F. O. S?
 Sí No.
 ¿Por qué?
- 14.—¿Le costó mucho trabajo reunir la cantidad que le exigieron como aportación para entrar en la Cooperativa?
 Sí No.
- 15.—Caso afirmativo, ¿estima usted que dichas dificultades estaban justificadas?
 Sí No.
- 16.—En pesetas, ¿alrededor de cuánto se vendió en el año 1964?
- 17.—¿Solicita usted alguna vez datos sobre la marcha de la Cooperativa?
 Sí No.
- 18.—En caso afirmativo, ¿se los proporcionan fácilmente?
 Sí No.
- 19.—¿Ha hecho uso de la palabra en alguna asamblea general?
 Sí No.
- 20.—En caso negativo, ¿por qué?
 — No le han dejado, por capricho del Presidente o de la Rectora.
 — Ha considerado que no iba a tener éxito su propuesta.
 — Le ha dado vergüenza hablar ante tanta gente.
 — No había tiempo para ello.
 — No consigue entender bien lo que se trata allí.
 — Tuvo miedo a represalias.
 — Por alguna otra razón. ¿Cuál?
- 21.—¿Ha tenido ocasión de charlar sobre la marcha de la Cooperativa en los últimos seis meses con algún socio cuyo coeficiente profesional sea superior a 2?
 Sí No.
- 22.—¿A cuántos trata personalmente de los socios de dichas categorías?
- 23.—¿Dónde adquirió usted su formación profesional?
 — En la Liga de Educación y Cultura.
 — En otra escuela profesional.

- A través de su trabajo en las empresas.
 - Por medio de cursos por correspondencia.
 - En alguna academia.
 - Por cursos de formación intensiva.
 - En algún otro sitio. ¿Cuál?
- 24.—¿Cree que sus compañeros de la Cooperativa viven mejor ahora que hace cinco años?
- Sí No.
- 25.—¿Le pregunta alguna vez su opinión sobre problemas determinados alguno de los miembros del Consejo Social?
- Sí No.
- 26.—¿Se ha puesto usted previamente de acuerdo con otros para votar alguna vez?
- Sí No.
- 27.—En caso afirmativo, ¿con quién se agrupó?
- ¿Con sus amigos?
 - ¿Con sus compañeros de taller?
 - ¿Con los de su misma categoría?
 - ¿Con los que piensan igual que usted?
- 28.—¿Desearía que sus hijos llegaran a trabajar en su Cooperativa?
- Sí No.
- 29.—¿Está contenta su familia de que usted trabaje en la Cooperativa?
- Sí No.
- 30.—¿Qué es lo que más le agrada de la Cooperativa?
- 32.—¿Qué es lo que más le desagrada?
- 32.—¿Estaría dispuesto a arriesgarse a represalias graves por participar en una acción de reivindicación de los otros obreros de Mondragón, si la consideraba justa?
- Sí No.
- 33.—¿Qué porcentaje de sus ingresos destina a alimentación?
- 34.—¿Utiliza en su casa los servicios de una interina?
- Sí No.
- 35.—En caso afirmativo, ¿cuánto la pagan por hora de trabajo?
- 36.—Marque con una cruz los objetos que posea de la siguiente relación:
- Bicicleta.
 - Motocicleta.
 - Automóvil utilitario.
 - Radio transistores.
 - Radio normal.
 - Televisión.
 - Nevera.
 - Frigorífico.
 - Lavadora.
 - Secadora centrifuga.
 - Hornillo de butano.
 - Cocina de butano.