

## **El cooperativismo y la empresa cooperativa en el II Plan de Desarrollo Económico y Social**

POR EL

**RVDO. P. JOSE MARIA ARIZMENDI**

### **1. EL COOPERATIVISMO**

#### **1.1. *Observación preliminar.***

El cooperativismo tiene plena justificación en el Plan de Desarrollo Económico y Social por la aportación que representa la empresa cooperativa por su idoneidad para la conjunción y régimen de los factores concurrentes al desarrollo en consonancia con la dignidad y aspiraciones humanas, afirmando una primacía estructural de los valores superiores en el despliegue de las actividades humanas.

El bienestar humano, que constituye una de las metas del Plan de Desarrollo, requiere algo más que el esfuerzo para crear una *sociedad de consumo*, asequible también con una afortunada política de rentas; presupone la promoción de una *comunidad*, en cuyo seno los hombres se realicen a si mismos mediante las opciones para el ejercicio de la iniciativa y de la responsabilidad.

Sin duda interesa a todos un cooperativismo dispuesto a dejar constancia de la eficiencia de los valores que afirma en los sectores y planos en que interviene. Aceptado el pluralismo de fórmulas de organización y de convivencia en la vida económica y social, que el cooperativismo no puede menos de aceptarlo por la confianza que le merece siempre el hombre, el radicalismo y el maximalismo que implica la fórmula cooperativa es un testimonio de su fe en el hombre.

La conciencia de los altos fines a los que puede servir y con-

tribuir, el cooperativismo se resiste a que se invoque y se aplique como *corrector* de desafortunadas gestiones extrañas o se le reduzca a campos de aplicación muy limitados y circunstanciales. Ocurre de hecho debido a una defectuosa y desfasada legislación cooperativa o ausencia de conciencia social, como hoy sucede en España.

Es preciso prestar atención a los problemas fundamentales con que tropieza hoy el cooperativismo antes de referirnos a la empresa cooperativa y a sus perspectivas e interés.

## 1.2. *La tarea inaplazable de la Administración Pública.*

La contribución más eficaz que pudiera prestar la Administración Pública en orden al cooperativismo consiste, en primer lugar, en la puesta a punto de un *ordenamiento jurídico* adecuado y una alta acción formativa tendente a superar los defectos clásicos de nuestra educación individualista y un tanto alieneada en el campo de los valores auténticamente humanos y reales. Tanto para lo uno como para lo otro, se nos impone un análisis y una aceptación de los principios de organización cooperativa, no tanto como formulaciones dogmáticas invariables cuanto elementos de expresión de sucesivas etapas de desarrollo de la conciencia social en su proceso de enfrentamiento y contraste con realidades sujetas a transformaciones a lo largo de la propia experiencia histórica del hombre en la búsqueda de un orden social adecuado.

El ordenamiento jurídico ha de ser tal que ofrezca cauces adecuados a la propia vitalidad cooperativa. La protección que mejor encaja el cooperativismo es la que estimula la acción de los propios resortes de los valores humanos puestos en juego y no la derivada de las prácticas paternalistas, que pudieran enervarlos.

Las organizaciones sindicales han de ser en el cooperativismo no solamente una reserva y fortaleza económica, sino también un proceso de adiestramiento, de información y de colaboración interesantes para la promoción de una acción sindical más eficiente y amplia.

## 1.3. *La perenne actualidad del cooperativismo.*

El cooperativismo induce al hombre a un enfrentamiento directo con los fenómenos económico-sociales, sin el atenuante desdoblamiento de posiciones personales mediante discrimina-

ciones convencionales de lo económico y social, cuando ambos aspectos son expresiones prácticamente inseparables de una misma realidad, como el alma y el cuerpo, lo temporal y lo trascendente, lo personal y lo comunitario, dependiendo el buen resultado de su régimen de la medida en que ambas facetas se tienen simultáneamente presentes como facetas de una única realidad.

El trabajo pasado y presente, por el hecho de que el primero haya podido sustraerse a su destrucción por el consumo mediante un esfuerzo y sacrificio y el otro deba soportar el peso de unas necesidades inaplazables, no son de tan distinto signo y naturaleza que pudieran prestarse a tratamientos antagónicos, máxime cuando el uno necesita poder apoyarse sobre el otro permanentemente. El cooperativismo supera el riesgo de divorcio y discriminación cuando el uno sujeta al otro por principio y puede hablar de la dignidad de lo económico no menos que de la dignidad del trabajo humano y hace suya aquella máxima de un humanismo integral: "La revolución económica será moral o no será; la revolución moral será económica o no será."

La implicación económica fluye como algo muy espontáneo en una buena concepción cooperativista: la participación en las tasas de inversión es tan connatural como la participación en la gestión y la integración social en la empresa. La promoción social ha de poder ser integral: acceso a la propiedad y a la gestión. En la empresa cooperativa, en su institución y desarrollo, concurren todas estas circunstancias, además, que es ella el manantial permanente de bienes, en cuya fuente cabe proceder a la más interesante de las distribuciones equitativas de bienes, tanto para satisfacer las necesidades de consumo como para proveer las del desarrollo a través de la inversión. Es el microcosmos en cuyo interior deben tener su primera raíz los criterios de una buena política social y económica.

## 2. LA EMPRESA COOPERATIVA

### 2.1. *Sus características.*

Por *empresa cooperativa* entendemos la *comunidad* instituida por quienes para dar una proyección económica a su actividad proceden a la conjunción de los diversos factores útiles para ello en un régimen de preeminencia estructural de los valores hu-

manos sobre los instrumentales, en consonancia con la dignidad y aspiraciones humanas de cuantos intervienen en su promoción.

Al objeto de concordar los intereses propios con los de los destinatarios de los bienes o servicios económicos derivados de tal organización, ésta ha de poder ser tal que armonice unos costos decrecientes y unos resultados progresivos mediante el equipamiento utilizado y la racionalización del trabajo y una gestión conducente a alumbrar utilidades en escala social. Tal debe ser la empresa cooperativa idónea para actuar en el seno de una economía de mercado, expresión de una democracia efectiva.

## 2.2. *Sus aportaciones socio-económicas.*

Garantizada por propia estructura la prevalencia de los valores humanos sobre los de carácter económico e instrumental, la empresa cooperativa no debe tener resistencias para adoptar una dimensión óptima o adecuada a la actividad económica a que se dedica, máxime cuando el defecto de la misma pudiera impedir la humanización de la actividad o restringir unilateralmente las utilidades finales que pudiese ofrecer.

El minifundio industrial debe ser extraño en el marco de las iniciativas cooperativas mientras su remedio estuviera en la superación de egoísmos miopes y cerrados, indispensable para el fomento del bien común.

Tal vez ninguna otra estructura de empresa pudiera ser más idónea para la adopción de unos módulos de compensación funcionales y equitativos en la remuneración de los dos factores más o menos divorciados en otras estructuras, el capital y el trabajo. La experimentación de un buen régimen económico no es menos interesante que el de un buen régimen social propiamente dicho.

Constituye una previsión de doble alcance económico y político la toma de conciencia de responsabilidades para las reactivaciones económicas, cada vez más precisas para que las recesiones y distensiones económicas, derivadas de unas sanas tendencias de socialización, no degeneren en paralizaciones perniciosas; no solamente el poder público, sino también la *propia comunidad* debe acusar esta toma de conciencia y actuar con fidelidad a la misma.

La aceleración histórica, que tiene impacto singular en los

dominios de la técnica y altas repercusiones en la administración de las empresas, hace preciso la adopción de ritmos y cánones sorprendentes de autofinanciación, so pena de quedar marginada la actividad empresarial.

La empresa cooperativa, con una amplia base social y moral para procesos audaces de autofinanciación, puede ser un punto de referencia de gran impacto social.

### 2.3. *Problemática actual de la empresa cooperativa.*

Es explicable que haya tenido poco desarrollo la empresa cooperativa hasta el presente, excepción hecha del sector de distribución, en el que existen numerosas entidades cooperativas, pero no pocas carentes del dinamismo y de las superestructuras precisas para adquirir la eficiencia práctica de empresas de otro signo social en la distribución.

Del desarrollo logrado por entidades cooperativas de otros sectores de actividad cabe afirmar lo mismo, a pesar de que la estructura de estas entidades fuera consonante con la formulación teórica de principios de inspiración de la vida económico-social contenidos nada menos que en Leyes Fundamentales.

La primera explicación hay que buscarla en el contenido de nuestra educación, de signo eminentemente individualista y descarnado, insensible a requerimientos comunitarios y económicos que no correspondan a una línea de promoción individualista. Todo el sector de población situado por encima de la medida cultural es resistente a regímenes societarios, tanto más cuanto se acuse mayor desnivel; descontada la colaboración de cuantos estuvieran en condiciones de aportar más de lo que habían de recibir y paralizado también el otro sector por falta de poder económico o político por defecto de sus entidades de defensa. *el mensaje cooperativo* no ha podido tener eco en la vida práctica a pesar de toda la bondad intrínseca del mismo.

Las clásicas instituciones sociales económicas y asistenciales, como son las Cajas de Ahorro y Mutualidades, prácticamente se ven obligadas a emplear sus recursos disponibles en acciones de promoción individual, o caso de querer respaldar promociones societarias tienen que hacerlo a través de entidades públicas o de signo capitalista. Fundamentalmente tal defecto o desviación hay que atribuir al hecho de que en nuestro mundo económico entidades de estructura social carecen de desarrollo adecuado o brillan por su ausencia.

Mientras nuestros métodos y sistemas educativos no nos promuevan hombres en número de competencia suficientes para iniciativas y planes de promoción comunitaria, serán de hecho muy cortas las realizaciones cooperativas por mucho que se prodigaran sus programas de expansión.

El signo de debilidad cooperativista no es propiamente un limitado desarrollo, sino la falta de un movimiento coherente capaz de integrarlos adecuadamente. Las medidas paternalistas extrañas serán impotentes para remediar este defecto de propia estructura del movimiento cooperativo inconexo e incompleto. Al fin y al cabo, cada una de las empresas cooperativas sufren estas deficiencias externas de una organización que debiera servir de fortaleza para las mismas.

#### 2.4. *La acción formativa.*

Es de tal envergadura y de tal urgencia el problema formativo y educacional, que sería preciso llegar a movilizar a todos los que estuvieran en condiciones de hacer alguna aportación, como medida previa para la promoción cooperativa a plazo medio, algo así como se ha hecho con buenos resultados generales en tareas no menos complejas, como la formación profesional acelerada o intensiva. Nuestra anémica conciencia social necesita una reactivación de la que no habían de derivarse más que bienes, en el supuesto que tuviera lugar y aplicación en los diversos niveles de educación y su impacto alcanzará a los diversos sectores de población empeñados en nuestro desarrollo. Sería preciso, incluso, para atenuar nuestro bochorno público de país con magníficas formulaciones constitucionales y políticas y un estado de conciencia social tan precario, unas realidades comunitarias endebles.

En el marco del II Plan de Desarrollo, tal vez el fomento cooperativo más eficiente pudiera ser esta acción formativa acusada en todos los órganos de expresión pública y por el concurso de tantas instituciones, que de esta forma tendrían oportunidad para hacer honor a sus principios constitutivos y programas de acción pública. Existen poderosas fuerzas, desde la Organización Sindical hasta las instituciones religiosas y sociales de inspiración cristiana, sobre todas las cuales pesa más o menos explícitamente la acusación de la falta de sensibilidad y conciencia social, que explica el que las tareas de promociones

comunitarias se acometan con poca participación y tan poco éxito.

Lo que menos disculpa pudiera tener entre nosotros en un examen ponderado de la presente situación es el defecto o la ausencia de criterios de conciencia social y un estado de opinión pública negativo a este respecto, imputable precisamente a fuerzas que debieran hacer profesión de lo contrario. Hoy en lo que el clásico liberalismo conserva la vigencia más eficiente es en la aplicación descarnada de la ley de oferta y demanda, en la regulación de lo que por principio hereditario ha sido prebenda de un sector privilegiado, al que han estado reservadas las limitadas oportunidades de educación, tuteladas con los recursos económicos públicos.

## 2.5. *La acción legislativa.*

Es evidente el desfase de nuestra legislación cooperativa, tanto por los años transcurridos desde su formulación, en circunstancias también excepcionales, como por el dinamismo singular que acusa la vida económico-social al presente, en que, por otra parte, las realidades económicas se presentan en un singularísimo marco de contenido y perspectivas.

Si se quiere evitar que la empresa cooperativa sirva para justificación y camuflaje de una servidumbre colectiva con apariencias de liberación o promoción social, es preciso que sus promotores disfruten de opciones de concertar la cooperación de recursos extraños para no verse limitados a un campo de actividad de tipo puramente accesorio o auxiliar o a resignarse a un largo y penoso proceso de autofinanciación para poder promover empresas sólidas.

El concierto de capitales extraños es natural que guarde una proporción con los recursos sociales propios y que su aceptación y administración no lleve consigo restricciones en el plano de soberanía de gobierno de los componentes de la comunidad de trabajo, es decir, se haga sin renunciar por ello a un principio cooperativo básico como es el de considerar a la persona y no al capital como módulo y fuente de poder en la comunidad.

Las normas cooperativas deben permitir que los recursos económicos utilizados en la empresa cooperativa sean acreedoras por su calidad de servicio efectivo a la empresa cooperativa a los retornos cooperativos. La posibilidad de convenir la participación en los retornos, incluso para las aportaciones económicas

extrañas, siempre que a tales retornos se destinen los remanentes netos, hechas las deducciones estatutarias para reserva y fondo de obras sociales que mantienen la condición básica de patrimonio comunitario indistributable e inimputable individualmente a los miembros de la comunidad, aun en el caso de disolución, no supone una condición peor que la que prácticamente pudiera constituir la fijación previa o apriorística de un interés suficientemente atractivo.

Otro aspecto que debe quedar claro en la normativa es el referente al establecimiento de *cláusulas estabilizadoras* para la corrección de los valores de aportaciones en razón de las variaciones experimentadas por el valor adquisitivo de la moneda, mediante su aplicación a los inmovilizados del activo.

Un condicionante aceptable para determinar una política seria de implicación económica por parte de los socios de la comunidad de trabajo y a la hora de proceder a conciertos de aportaciones extrañas, a las que se debe dar acceso, pero no tanto para disculpa de responsabilidades propias cuanto de cobertura necesaria para actuar competentemente en un mercado, constituye el compromiso de ajustar la libre disponibilidad de resultado imputado a tenor de las normas estatutarias a que la aportación personal del socio acreedor a la disponibilidad de retornos deje a cubierto el inmovilizado medio por puesto de trabajo. Es una medida de implicación económica o de responsabilidad empresarial muy deseable.

El régimen fiscal debe quedar bien esclarecido mediante unas disposiciones que tengan por objeto no tanto determinar situaciones de privilegio cuanto de una administración fiscal concorde con los métodos y normas administrativas cooperativas. Deberá ser tal el régimen fiscal, que estimule y no disculpe el compromiso social y un constante esfuerzo de superación en un clima de austeridad y de trabajo.

En cuanto a aportaciones económicas extrañas, han de poder tener una consideración singular las provenientes de organizaciones cooperativas afines o complementarias, tales como las cooperativas del complejo constituido o de las de crédito que pudieran haber establecido para servicio económico o financiero propio.

Hay que admitir que la empresa cooperativa pueda proceder al concierto de diversas modalidades de colaboración con otras empresas sin que ello pudiera desvirtuar el propio carácter cooperativo y sirviera para su fortalecimiento económico y social.



## 2.6. *La acción económico-financiera.*

La modestia económica personal de los promotores debe aparecer fortalecida desde el primer momento de la institución de la empresa cooperativa. La clave de este fortalecimiento no es otra que el régimen de solidaridad, cuya realidad y alcance rebasa los límites de los patrimonios personales cuando en aras del mismo los promotores no se limitan a aportar sus ahorros líquidos, sino juegan más allá de esos límites con la capacidad efectiva de crédito que disfrutara cada uno en su medio ambiente o ante las instituciones sociales de crédito. Para reducir los riesgos de un comportamiento generoso de los promotores importa mucho que los planes de inversión y los programas de acción estuvieren bien estudiados, de forma que la rentabilidad de los mismos no se dejara esperar, aliviando, a efectos prácticos, los compromisos personales de los promotores, e incluso, determinando en el más breve espacio de tiempo el alumbramiento de una efectiva capacidad comunitaria de crédito.

La evolución y el desarrollo de la capacidad de crédito de la empresa cooperativa corresponde a otros componentes además de su inmovilizado y el volumen de su capital social; en la evolución y efectividad de esta interesante capacidad comunitaria de créditos juegan papel importantísimo los propios valores humanos y sociales de la empresa cooperativa, en cuyo despliegue o presencia no deben ser nunca mezquinos los promotores de la empresa cooperativa. Entre estos valores debemos señalar la capacidad efectiva que los promotores de la empresa cooperativa tienen para adoptar y aplicar todas las medidas organizativas de la empresa en orden a la aplicación de su potencial de trabajo, tanto en su propio ámbito cuanto estando dispuestos a prolongarlo más allá de la empresa respectiva con la puesta en juego del mismo régimen de solidaridad entre diversas empresas o entidades cooperativas. La modestia de cada empresa no es impedimento para su fuerza si se sabe conjugar la capacidad de unas empresas con otras con la adopción de sistemas de complejos empresariales cooperativos, que, de no impedirse por obstáculos humanos de egoísmo colectivo o miopía empresarial no deben dejar de instituirse con la consiguiente economía de explotación a través de los servicios comunes y plena utilización de la capacidad laboral y profesional de sus hombres, empleando para ello escalas más amplias de su posible encuadramiento temporal o definitivo en interés común.

Sobre esta base firme de entidades sólidamente establecidas y al servicio de los complejos que las diversas unidades de base hubieran podido instituir en testimonio de régimen de solidaridad de segunda instancia, incluso con fórmulas prácticas para la transferencia y empleo de recursos de unas entidades en otras, rubricadas con las de reconversión funcional de resultados, hay que poder construir otras entidades cooperativas específicas para el servicio social, económico y financiero de las mismas, extendiendo ya a través de las mismas el régimen de solidaridad a toda la comunidad, a los diversos sectores de población o de actividad económica; tales deben ser la Cooperativas de crédito, indispensables para un vigoroso y permanente desarrollo cooperativo.

En lo que se deseara que la legislación cooperativa más precisa y el proceder cooperativo más discreto, prudente y eminentemente solidario, es en la promoción y administración de estas entidades, que están destinadas a ser soportes insustituibles de desarrollo cooperativo. La gestión de estas entidades de crédito ha de tropezar cada día con mayores obstáculos, como han de ser *el nivel de rentabilidad* de sus recursos, que, por otra parte, no deben desconocer o ser extraños a requerimientos sociales. Añádase a lo precedente *el grado de liquidez*, que en entidades y fondos que se nutren de los sectores modestos ha de tener que ser forzosamente elevado. Por otra parte, han de encontrarse en un mercado en el que la competencia con entidades de distinta estructura social se determina tanto por el volumen de recursos empleados, que influyen, naturalmente, en los costos administrativos, como por la velocidad de rotación de los recursos y su grado de diversificación, que constituyen todas ellas circunstancias no exentas de serias dificultades, por lo que *las normas jurídicas para la institución de las Cooperativas de crédito y los Reglamentos* para su funcionamiento tienen que ser objeto de atención singular por parte de la Administración pública como de las mismas Cooperativas.

## 2.7. *La acción asistencial, de previsión y seguridad.*

Los socios de Cooperativas de producción, por la propia Ley de Bases de Seguridad Social, tienen reconocido un sistema especial para la cobertura de sus necesidades y aspiraciones de Seguridad Social, que aún está por desarrollarse. Sin duda, esta exclusión del régimen general se debió a las especiales caracte-

rísticas que concurren en estos socios y al objeto de concordar los preceptos cooperativos y los del régimen de Seguridad Social. El socio cooperativista no es identificable simplemente por el trabajador por cuenta propia, pues ya está sujeto a una solidaridad que se materializa a estos efectos con la creación de fondos de obras sociales, que en su día pudieran ser reforzados con otros recursos más amplios, como son los que constituyen el patrimonio que el socio cooperativista se ve forzado a constituir hasta para que sirva de instrumentación de su propia actividad profesional y laboral.

El problema de previsión social o de seguridad en el caso del socio cooperativista tiene una doble vertiente, por lo que su solución puede estar destinada a fortalecer su impulso a la capitalización directa o a atenuarla, según fuera la solución adoptada en orden a su cobertura. El ordenamiento jurídico nuevo debe dejar esclarecido este punto en cuestiones tan elementales como la referente a la base computable que deben aceptar a estos efectos; ¿es el anticipo, es el anticipo más los retornos? ¿Cabe, sin desvirtuar el sentido y compromiso cooperativo el utilizar una base computable determinada como pura carga social?

Los cooperativistas conscientes deben abordar estos problemas considerando que su buena solución es una fuente importante de capitalización, si se toman en consideración no simplemente las reservas cuya constitución impone, sino la economía que puede obtenerse mediante el fomento de una medicina preventiva, a través de una firme acción preventiva de accidentes o de seguridad, etc. Constituye asimismo una buena oportunidad y un buen programa de mancomunación de esfuerzos y planes cooperativos.

## 2.8. *Un voto de confianza.*

Una protección práctica que hay que poder dispensar a los cooperativistas es un amplio voto de confianza para que procedieran a la institución de todo un complejo organizativo preciso para todas aquellas funciones y responsabilidades en las que los propios interesados fueran subrogados tiene más inconvenientes que ventajas para el movimiento cooperativo. Tanto la Administración pública como la Organización Sindical, en su afán de fomentar un cooperativismo sano, deben tratar de encomendar a las propias Cooperativas y a sus organizaciones

directas variadas responsabilidades exigibles en su gestión más o menos pública.

El cooperativismo se fortalecerá no tanto en la medida que crece el número de entidades de base cuanto se diversifique su organización, se multipliquen los vínculos asociativos en orden a acometer tareas de mayor complejidad o exigencia técnica y social.

La organización cooperativa necesita evolucionar y especializarse, con la consiguiente disponibilidad de hombres como para abordar competentemente la atención directa de aquellos problemas formativos o doctrinales, financieros, sociales o técnicos ineludibles en un proceso de expansión. Hay un quehacer político noble y elevado, entendiéndolo por tal la relación pública, la gestión representativa, etc., de que no puede prescindir y en que no puede verse subrogado un cooperativismo sano. En todo ello van implícitas facetas económicas y sociales indispensables en un desarrollo cooperativo o empresarial.

## 2.9. Sectores prioritarios.

La *empresa cooperativa* es una fórmula empresarial más idónea para comunidades evolucionadas que subdesarrolladas. Normalmente, en las primeras se da mayor sensibilidad social, mayor aptitud para el régimen democrático, y es eso esencialmente la empresa cooperativa. Por otra parte, hoy se da en comunidades evolucionadas una mayor necesidad de que la propia comunidad tienda a implicarse en tareas directas del desarrollo, a través de la pertinente implicación económica y la participación en las tasas de inversión y en la gestión social conducente a planes de desarrollo concretos. Para que los procesos de socialización no acaben siendo paralizantes tienen que concordar con desarrollo de la conciencia activa y efectiva participación en no pocas tareas y responsabilidades al margen de la utilidad personal que ello pudiera determinar.

La empresa cooperativa puede dar solución a no pocos problemas humanos y económicos para el desarrollo agrícola-ganadero previsto para el II Plan, tanto en orden a la constitución de unidades óptimas de explotación como para que los excedentes humanos determinados por lo primero procedan a su reconversión profesional y, a través de la misma, a una promoción social a través de empresas destinadas a la industrialización y comercialización o incorporación directa al sector industrial.

La pesca es otro sector en el que la cooperativización puede tener mucha aplicación, pero para que sus resultados pudieran ser realmente compensatorios, el proceso de cooperativización no debe reducirse a la captura, sino a todo el proceso económico del pescado y, por tanto, sin quebrar una línea de solidaridad efectiva en la participación en los resultados, hay que poder estructurar y conjuntar las acciones precisas de industrialización y de comercialización. Los que se encuadraran en las fases de industrialización y comercialización, no deben ser insensibles a los requerimientos de solidaridad de los destinados a la captura y, por tanto, la tarea es más ardua. Lo que en todo caso interesa es proceder a una acción formativa vigorosa, interesante para que los hombres del mar sean promocionados humana y profesionalmente.

En el sector de la distribución y bajo la modalidad de Cooperativas de consumo, cabe un desarrollo cooperativo. Ha de ser viable la constitución de entidades de segundo y tercer grados para que el cooperativismo de consumo se haga capaz de funcionar competitivamente. Merece la pena de aprovechar la existencia de numerosas Cooperativas de consumo, revitalizándolas para que la reserva de inquietud y experiencia cooperativa que representan no quede defraudada y malograda. Tal vez hoy, en nuestro país, otros campos de servicios, como los seguros o la asistencia social, no pudieran brindarnos, al menos de inmediato, las opciones que han brindado al movimiento cooperativo, en el que han sido las fuentes de provisión financiera de no pocas iniciativas de otros sectores y campos a los que ha llegado el cooperativismo.

En el campo de la producción industrial hay, y ha de haber, buenas opciones, debiendo considerar tanto más idóneas aquellas actividades que llevan incorporado mayor valor añadido de procedencia técnica o profesional. Hoy hay multitud de actividades en las que, mediante la utilización de la fórmula cooperativa, se pudiera proceder a una autofinanciación vigorosa y plenamente compartida por todos los colaboradores y, por tanto, contribuir a un buen desarrollo industrial.

## 2.10. *Unas observaciones prácticas.*

Siempre será interesante que en la concepción y organización de la empresa cooperativa deslindemos los siguientes aspectos:

a) La vertiente social de la empresa, que arranca de la asamblea general de socios y se culmina en la designación y funcionamiento de la Junta Rectora y Consejo de Vigilancia, órganos eminentemente representativos, cuya actuación debe centrarse en el estudio y promoción de una buena normativa y alta gestión empresarial.

b) La vertiente técnica y ejecutiva propiamente dicha, que se materializa en la adopción y designación de una Dirección o Gerencia, unipersonal o colegiada y con funciones eminentemente ejecutivas al amparo de unas normas aprobadas por la Junta Rectora y con una autonomía efectiva para el ejercicio de sus responsabilidades. Es un órgano de contenido y función técnica, debe disfrutar de una continuidad apropiada para el feliz cometido de su función.

c) El plano de la gestión empresarial, en el que prácticamente resultan difícilmente deslindables las tareas ejecutivas y la previsión y la normativa aplicadas a hacerla efectiva. Esta *gestión empresarial* se encarna y se materializa en el órgano *staff*, denominado Consejo de Dirección. La denominación y la constitución concreta es lo de menos, con tal que se diera satisfacción a una necesidad permanente en la empresa moderna, que es la atención a sus programas de actividad y campos de atención con suficientes perspectivas, para lo que ha de haber, en los que pudieran tener acceso a esta función, una información siempre actualizada de problemas y oscilaciones económicas, como también de las evoluciones impuestas por el proceso tecnológico y evolución técnica y social.

Interesa que la empresa cooperativa destaque un Consejo de Dirección en que estuvieren presentes los elementos más significativos de la Dirección ejecutiva y de la Junta Rectora. con la atención puesta en la acción, a plazo medio o largo, de la empresa cooperativa.

Otro órgano *staff* que puede rendir buenos servicios en la efectividad de una información ascendente y descendente y en la misma formación o adecuación de la formación a las presentes necesidades de la empresa es el Consejo Social, que surge como órgano destinado a ser portavoz de aspiraciones humanas y de vinculación comunitaria en el seno de la empresa. No alteran la unidad de acción y gestión que debe existir en la empresa cooperativa estos dos órganos *staff*.

Bajo otro aspecto, los Estatutos sociales deben discriminar y desarrollar adecuadamente lo referente a los regímenes eco-

nómico, laboral y asistencial. Estos deslindes son interesantes prácticamente.

1) *Régimen económico.*

Debe ser tal que propulse la máxima contribución de cada socio al servicio económico y financiero, estimando que posiciones igualitarias no sirven para estimular ningún valor positivo y sí para disculpar con el igualitarismo individualismos inconfesables. Con la renuncia al igualitarismo se beneficia el espíritu comunitario y la efectiva colaboración de cada componente.

2) *Régimen laboral.*

Debe impulsar la máxima colaboración personal del socio, uno de cuyos elementos es la valoración de cada puesto de trabajo para la correspondiente fijación del coeficiente profesional que utiliza el socio para el ejercicio de sus derechos sociales y económicos, determinados por su contribución laboral. Presupone la adopción de un código de valoración de los puestos de trabajo con criterios sancionados para su estudio y preparación.

3) *Régimen asistencial.*

Corresponde a la participación directa y personal de cada socio en el activo y pasivo de la acción asistencial y de previsión social, que regularmente se plantea al margen de la empresa cooperativa a través de la entidad o entidades con esta finalidad específica.

El buen funcionamiento de una empresa cooperativa requiere el desarrollo permanente de una normativa capaz de reducir a la mínima expresión las decisiones personales en la medida que los órganos rectores sean capaces de previsión y de estudio ponderado. Es la forma de acción para que la democracia cooperativa sólo sorprenda por su estabilidad y efectividad.