



POLÍTICA Y GESTIÓN DE EMPLEO

Junio 2000

I INTRODUCCIÓN

En nuestro país el desempleo es el primer problema social, a pesar de la importante mejora habida en los últimos años.

El problema se acentúa en la medida en que partimos de una tasa de actividad inferior a la de los países más desarrollados, lo cual significa que el desfase en términos de empleo (población ocupada sobre población total) es mayor aún que el que reflejan las tasas de desempleo. (A finales de 1999 la tasa de actividad era del 54,4%, la tasa de ocupación el 46,2% y la tasa de paro el 14,9%)

Esta situación está imposibilitando el acceso al trabajo a un número considerable de ciudadanos con capacidades reconocidas y deseos manifiestos de incorporarse a la actividad laboral, lo que implica mantener ociosa una importante capacidad potencial de creación de riqueza. No podemos olvidar que los logros sociales alcanzados guardan total relación con **el nivel de empleo** existente, por lo que éste **se convierte en el primer indicador de bienestar social**.

Además, llevamos conviviendo con esta situación desde hace demasiados años, sin que la buena marcha de la economía en este último periodo haya permitido corregirla de forma suficiente. El problema parece haberse asentado en nuestra sociedad como algo inevitable, y no parece provocar reacciones equivalentes a la incidencia profundamente negativa que ocasiona.

La gestión empresarial habitual no contempla la creación de empleo como objetivo prioritario, ya que éste queda reservado a la obtención de beneficios o al incremento del valor de la empresa para sus accionistas, sin perjuicio de que estos empresarios, en su afán de satisfacer las necesidades del mercado, y si las condiciones son favorables, acaben creando empleo.

Pero en este caso el empleo será una resultante y no un objetivo, lo que puede resultar insuficiente. Para alcanzar algo, lo primero que hay que hacer es proponérselo, después plantearlo como objetivo, es decir, cuantificarlo y fecharlo, y finalmente poner los mecanismos necesarios para conseguirlo.

En definitiva, entendemos que no existe alternativa más eficaz para el desarrollo de una sociedad que el **compromiso firme y rotundo con la generación de empleo**.

En este contexto, trataremos de explicar la experiencia de **Mondragón Corporación Cooperativa** (en adelante MCC o la Corporación), en la que, como se verá, **el empleo juega un papel de primer orden**.

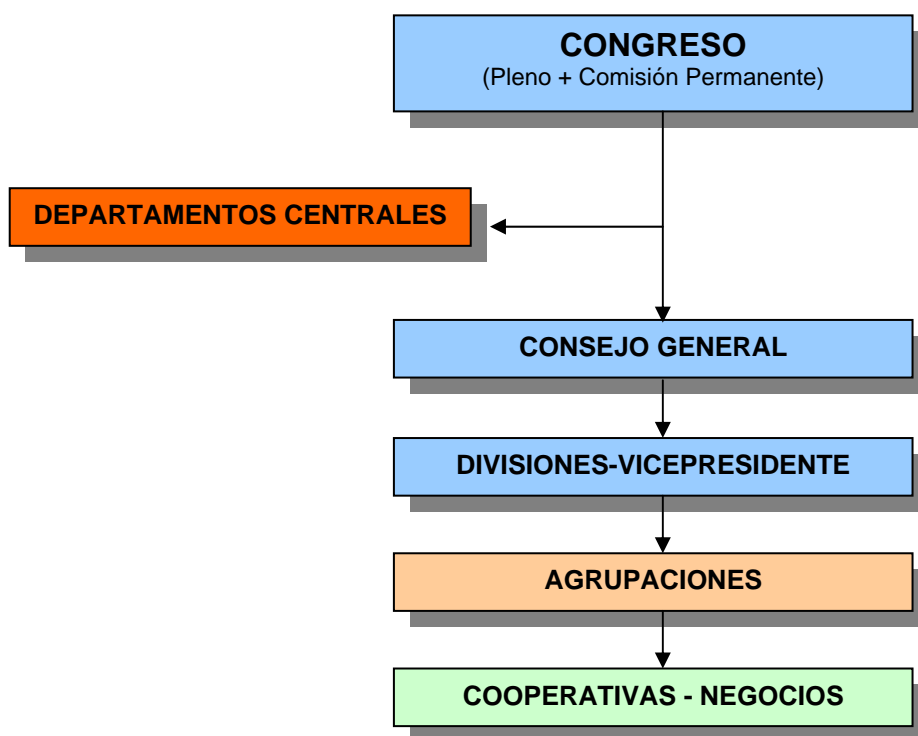
Podrá asimismo observarse que, por un lado, los factores condicionantes de la política de empleo coinciden con los rasgos que caracterizan los entornos propicios para el desarrollo y la atracción de inversiones y los factores determinantes del éxito empresarial (hay un claro paralelismo); por otro lado, pueden encontrarse muchos aspectos que recuerdan la actual política de la UE en materia de empleo, y algunos de sus ejes, estrategias y directrices. Es curioso comprobar también que algunas de estas estrategias llevan ya practicándose desde hace años en MCC.

II QUÉ ES MCC

MCC es la última formulación organizativa del conjunto de cooperativas que constituye el también denominado Grupo Mondragón o Experiencia Cooperativa Mondragón.

MCC, es un grupo empresarial cooperativo constituido por un centenar de cooperativas, agrupadas a su vez sectorialmente, con unos órganos comunes que le dotan de una cierta unidad de dirección.

- **Estructura institucional**



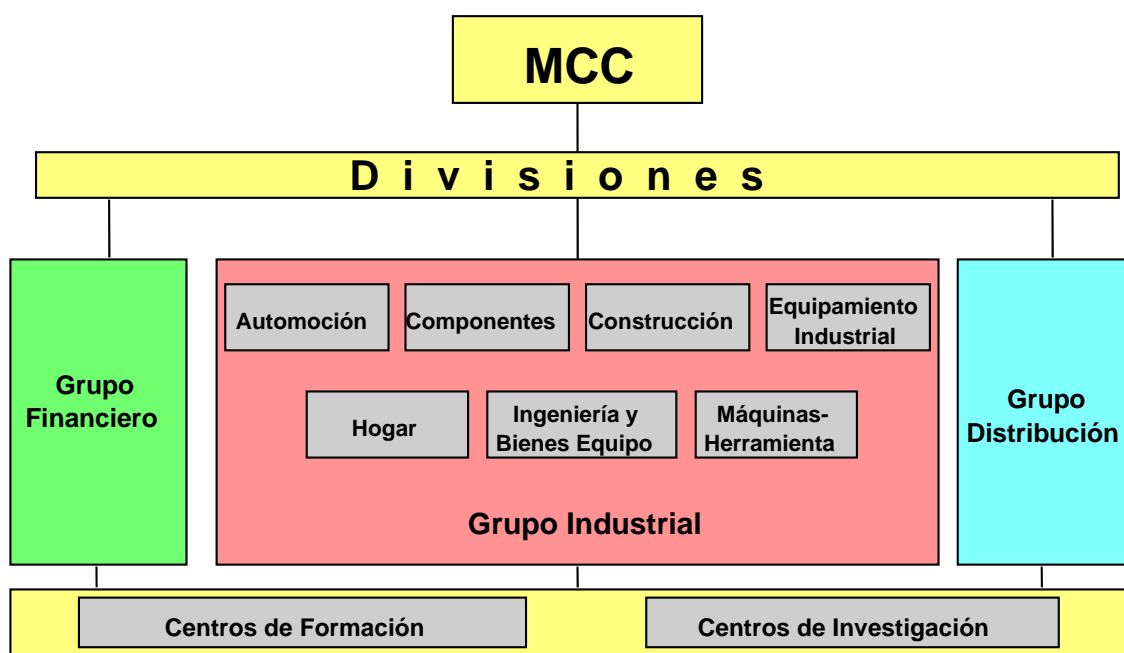
Los órganos superiores representativos de la Corporación son: el Congreso y la Comisión Permanente que establece la dirección estratégica de MCC, es decir, la aprobación de las estrategias y objetivos corporativos generales, las grandes decisiones y las iniciativas empresariales no previstas en las Agrupaciones Sectoriales. Estos órganos equivalen a los órganos de administración y gobierno de las cooperativas de base: la Asamblea General y el Consejo rector.

El Consejo General es el órgano ejecutivo de dirección y coordinación de la Corporación (equivalente a la Dirección General y Consejo de Dirección de las Cooperativas). De él dependen los Departamentos Centrales.

Las Divisiones estructuran MCC, orientando sus actividades hacia mercados de interés preferente en los que se desarrollan relaciones producto-mercado homogéneos.

Las Agrupaciones sectoriales asocian cooperativas con actividades que convergen en la relación producto (tecnología)-mercado. Son las células operativas básicas de la Corporación y la fuente de la planificación estratégica, dentro del marco de las directrices generales de MCC. (Su esquema organizativo es el de una cooperativa de segundo grado: Asamblea General, Consejo Rector, Dirección General, Consejo de Dirección, Oficinas Centrales).

Estructura operativa



Hay nueve Divisiones agrupadas en tres Grupos: Grupo Financiero, Grupo Industrial, Grupo Distribución. Las Divisiones están estructuradas en Agrupaciones Sectoriales. El Grupo cuenta también con otras Actividades Cooperativas: Centros de Formación y Centros de Investigación.

- **Cifras más reseñables**

En millones de ptas. En millones de Euros.

	1997	1998	1999
Ventas Totales	726.706 4.368	889.760 5.348	1.043.893 6.274
Ventas Internacionales	208.788 1.255	238.647 1.434	272.885 1.640
Recursos Intermediados *	836.029 5.024	949.769 5.708	1.058.922 6.364
Recursos Propios **	244.185 1.468	288.220 1.732	334.232 2.009
Inversiones	62.837 378	70.763 425	86.838 522
Resultado	52.316 314	68.907 414	76.479 460

* Caja Laboral ** Excluido el Fondo Patrimonial de Lagun-Aro

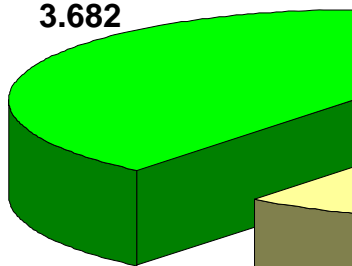
Operaciones 1999

(En millones de pesetas)

(En millones de euros)

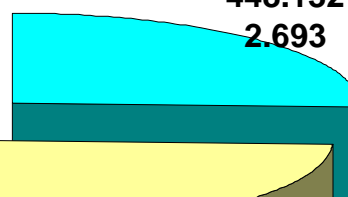
Inversión Crediticia Neta

612.620
3.682



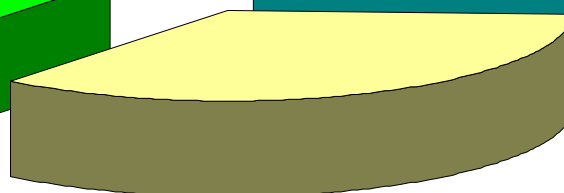
Facturación Grupo Industrial

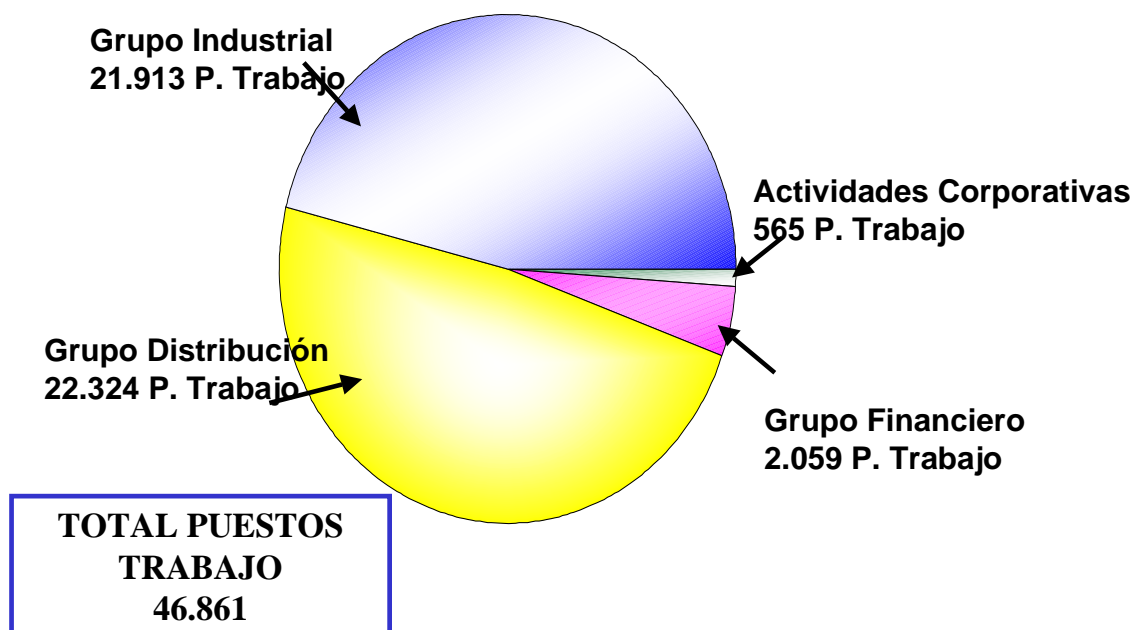
448.132
2.693



Facturación Grupo Distribución

595.761
3.581



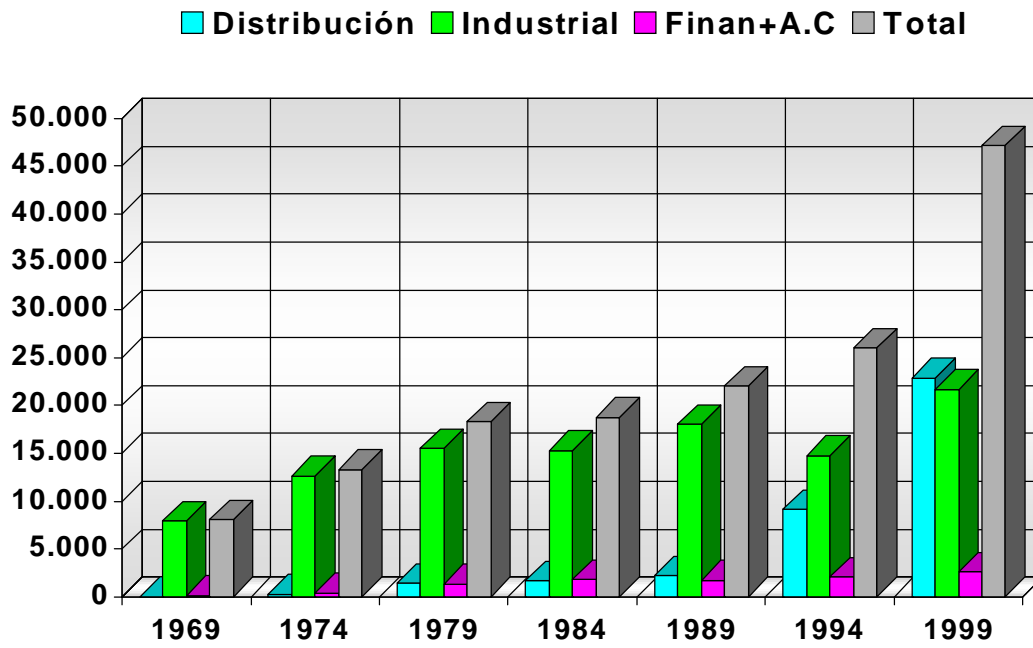
Personal MCC

- **Incidencia de MCC en la Comunidad Autónoma del País Vasco 1998**

CONCEPTO	% TOTAL	
	Total	Industri
P.I.B.	4,5	5,8
Empleo *	3,2	7,1
Impuestos	2,4	-
Exportaciones	8,5	9,3

* número de personas

Evolución del empleo en su historia



III POLITICA Y GESTIÓN DE EMPLEO

Se ha mencionado anteriormente que **en la experiencia de MCC el empleo juega un papel de primer orden**, es decir, no es una mera consecuencia del desarrollo de una actividad empresarial, sino que es inherente al propio proyecto de empresa.

En más de una ocasión se ha puesto a nuestras cooperativas **como ejemplo de mantenimiento del empleo en contextos de crisis**. Es lo que podríamos denominar política defensiva o, más propiamente, **política de defensa del empleo**. La reciente crisis económica de primeros de los 90 en nuestro país ha servido una vez más para poner de manifiesto la mayor capacidad de resistencia de las cooperativas en la defensa de sus niveles de empleo.

Sin embargo, nuestro compromiso con el empleo va más allá de esta estrategia de defensa, ya que la creación de empleo está continuamente presente en los principios y valores que inspiran nuestro proyecto cooperativo. Es lo que podemos denominar **política activa de empleo**, que plantea la creación de empleo como objetivo prioritario y crea los instrumentos necesarios para su logro. Esta política ha dado frutos en el pasado (la evolución histórica de nuestras cooperativas es buena muestra de ello), los está dando en el presente, y estamos plenamente convencidos de que seguirá dándolos también en el futuro.

Pero, sería excesivamente reduccionista establecer una barrera de separación entre las dos políticas de empleo, activa y defensiva, ya que aunque cada una de ellas pueda contar con algunos instrumentos diferenciados, ambas están totalmente interrelacionadas, al partir de una misma filosofía inspiradora. No obstante, y a efectos de estructurar la información, tras una exposición general, centrada básicamente en lo que puede denominarse política activa de empleo (aunque de hecho abarca ambas vertientes), se incluye una mención más específica a los aspectos diferenciales de nuestra política de defensa del empleo.

El contenido de esta comunicación se estructura por tanto en los siguientes apartados:

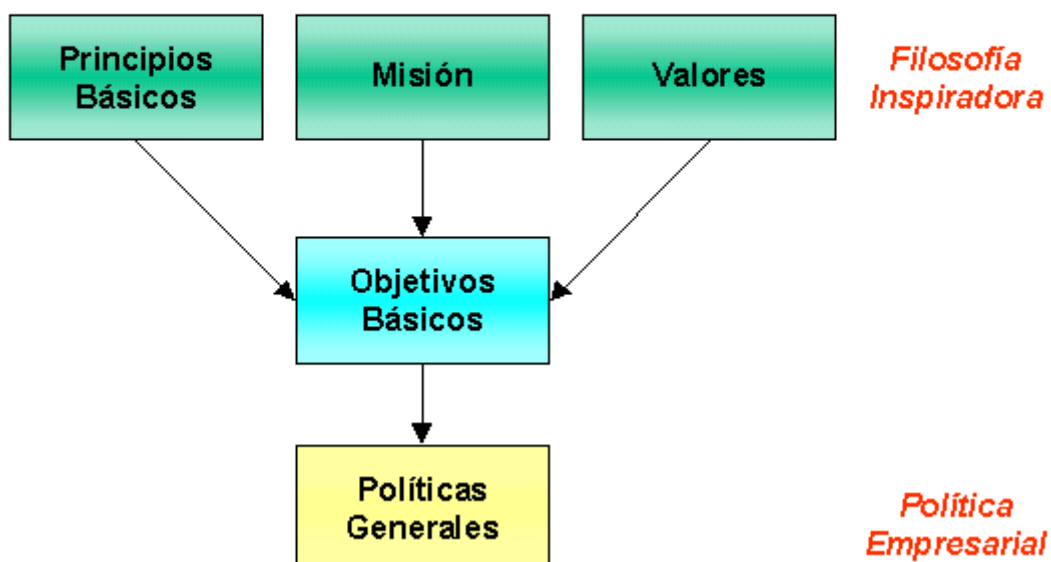
- **Discurso intencional: filosofía inspiradora y política empresarial**
- **Condiciones, Medios e Instrumentos para su realización**
- **Política de defensa del empleo**
- **Logros alcanzados**

Para terminar con una breve mención a determinados planes y proyectos -alguno muy ambicioso- de MCC en esta materia.

1.- DISCURSO INTERNACIONAL: FILOSOFÍA INSPIRADORA Y POLÍTICA EMPRESARIAL

El discurso intencional de la Corporación se manifiesta sobre todo en la definición de su FILOSOFÍA INSPIRADORA, constituida por los Principios Básicos, la Misión y los Valores, y en su plasmación en la POLÍTICA EMPRESARIAL a través de la definición de unos Objetivos Básicos y unas Políticas Generales, tal y como se recoge en el esquema que a continuación se presenta.

Estructuración Estratégica en MCC



Como seguidamente se verá, la **voluntad de crear empleo** aparece expresamente reflejada en cada uno de los niveles apuntados, desde los Principios Básicos, que presentan mayor estabilidad en el tiempo, hasta las Políticas Generales, que concretan las líneas globales de actuación de la Corporación en diversos ámbitos considerados de especial relevancia estratégica en un determinado horizonte temporal de planificación.

1.1. Filosofía Inspiradora

En las instituciones sociales, en la medida en que dependen menos del carisma de personas concretas, se hace necesaria la formulación de ideas o principios inspiradores de su actividad. En la Corporación, esta filosofía inspiradora queda recogida en sus Principios Básicos, Misión y Valores.

Principios Básicos

La Experiencia Cooperativa de Mondragón ha definido sus propios Principios Básicos, teniendo en cuenta, por un lado, los Principios Cooperativos Universales (formulados por primera vez por los “pioneros” de Rochdale y actualizados en los Congresos de la Alianza Cooperativa Internacional, ACI) y, por otro lado, la experiencia acumulada tras 40 años de práctica empresarial cooperativa.

Estos Principios Básicos, cuya última redefinición se realizó en el III Congreso de MCC (1991), son los que seguidamente se presentan:

1. *Libre adhesión*
2. *Organización democrática*
3. **Soberanía del trabajo**
4. *Carácter instrumental y subordinado del capital*
5. *Participación en la gestión*
6. *Solidaridad retributiva*
7. *Intercooperación*
8. **Transformación social**
9. *Carácter universal*
10. *Educación*

De entre ellos destacamos los dos que tienen una mayor vinculación con el empleo, como son la soberanía del trabajo y la transformación social.

- **Soberanía del trabajo**

La Experiencia Cooperativa de Mondragón considera que el trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad, y del propio ser humano y, por consiguiente:

(...)

c) *considera al trabajo acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida.*

d) *Manifiesta su voluntad de **ampliar las opciones de trabajo** a todos los miembros de la sociedad.*

- **Transformación social**

La Experiencia Cooperativa de Mondragón manifiesta su voluntad de transformación solidaria (...), mediante:

a) *la reinversión de una proporción mayoritaria de los excedentes netos obtenidos, destinando una proporción significativa a los Fondos de carácter comunitario, que permita **la creación de nuevos puestos de trabajo** en régimen cooperativo.*

(....)

Misión

La Misión recoge de forma sintetizada aquellos objetivos de orden superior que constituyen la expresión sincera y sentida de los deseos íntimos de la organización. Y en MCC la mención a la creación de empleo queda expresamente recogida en su Misión.

*MCC es una realidad socioeconómica de carácter empresarial, con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, **para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo**, que:*

- *Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección.*
- *Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que desarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal.*
- *Promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas, y*

- *Aplica un Modelo de Gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la Cooperación.*

Valores

Los Valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial, ya que aportan un sentido de dirección común a todo el personal y unas líneas directrices a la labor diaria. En Mondragón Corporación Cooperativa hemos definido 4 valores corporativos, entre los que cabe destacar, por su relación con el empleo, el relativo a la responsabilidad social.

<i>Cooperación:</i>	<i>Propietarios y protagonistas</i>
<i>Participación:</i>	<i>Compromiso en la gestión</i>
<i>Innovación:</i>	<i>Renovación permanente</i>
<i>Responsabilidad social:</i>	<i>Distribución solidaria de la riqueza</i>

El concepto de distribución solidaria de la riqueza tiene un doble carácter: interno, en la medida en que todos los socios participan solidariamente en la distribución de los resultados, y externo, en la medida en que los intereses colectivos de la cooperativa (pervivencia y crecimiento), que son a su vez intereses del conjunto de la sociedad, priman sobre los intereses individuales de sus socios.

1.2. Política Empresarial

La Política Empresarial de la Corporación queda recogida en los **Objetivos Básicos**, que expresan las grandes claves de gestión o ámbitos donde la Corporación pretende avanzar de manera significativa en el periodo planificado, y en las **Políticas Generales**, que concretan las líneas globales de actuación que persiguen alcanzar los Objetivos Básicos y cumplir la Misión a través de la aplicación de las líneas directrices de la gestión estratégica de la Corporación.

Los Objetivos Básicos y Políticas Generales definidos para el periodo estratégico 1997-2000 han demostrado su significado y vigencia, por lo que, salvo pequeñas adaptaciones, se plantea mantenerlos para el próximo horizonte estratégico 2001-2004.

Objetivos básicos

Toda la planificación, tanto estratégica como operativa, y a todos los niveles de la Corporación, se vertebra en torno a los siguientes objetivos básicos o claves de gestión:

- *Satisfacción del cliente*
- *Rentabilidad*
- *Internacionalización*
- **Desarrollo**
- **Implicación social**

Por su vinculación con el empleo, destacamos los Objetivos Desarrollo e Implicación Social, que recogen, entre otras, las siguientes manifestaciones:

Desarrollo

- *Como confirmación de nuestro compromiso cooperativo que nos dirige a crecer para crear nuevos puestos de trabajo.*
- *Como reactualización cultural que prima la asunción de los compromisos y riesgos derivados de la promoción.*

Implicación social

- *Como respuesta de solidaridad interna y externa en la distribución de la riqueza generada.*
- *Como expresión de nuestro compromiso de contribuir al progreso social desde el desarrollo empresarial y del conocimiento.*

Políticas Generales

Las Políticas Generales, que como se ha apuntado, concretan las líneas directrices de la gestión estratégica de la Corporación, quedan definidas del siguiente modo:

- *Competitividad*

- *Internacionalización*
- *Comunicación*
- *Innovación*
- ***Promoción empresarial***
- ***Empleo***
- *Personas*
- *Financiación*

Promoción empresarial

Esta Política, centrada en el desarrollo de nuevas actividades y proyectos conjuntos, elementos fundamentales en toda política de creación de empleo, recoge los siguientes aspectos:

Los retos del dimensionamiento y la globalización, y nuestros fundamentos cooperativos nos exigen:

- *Intensificar la promoción empresarial y el desarrollo de nuevas actividades como fórmula de crecimiento, creación de empleo, respuesta a los requerimientos de nuestros clientes y cumplimiento de nuestro compromiso cooperativo.*
- *Utilizar el hecho corporativo como un instrumento de captación y atracción de nuevos proyectos en nuestro entorno y como vía para alcanzar los dimensionamientos sectoriales adecuados, participando con recursos corporativos en su financiación.*
- *Estrechar las relaciones institucionales y las alianzas empresariales para potenciar la promoción y plasmar los compromisos adquiridos en los convenios de colaboración.*

Empleo

Antes se ha comentado que el planteamiento de la creación de empleo como una resultante de la actividad empresarial, por muy dinámica que ésta sea, puede resultar insuficiente. Por ello, **en MCC el empleo adquiere por sí mismo el rango de Política General**. El verdadero valor no está por tanto en los enunciados de dicha Política, ya reflejados en su mayor parte en la Filosofía Inspiradora y en otros ámbitos ya apuntados de la Política Empresarial, sino en asignarle una relevancia propia, hasta el punto de diferenciarse como una de las 8 Políticas Generales de la Corporación.

Esta Política General de Empleo queda recogida del siguiente modo:

La coherencia con la responsabilidad social nos obliga a:

- *Generar nuevos puestos de trabajo, preferentemente en nuestro entorno social, y en el contexto internacional, soportándolos en el desarrollo de los negocios de la Corporación y en la mejora de la posición competitiva de los mismos.*
- *Utilizar el desarrollo propio, la capacidad de atracción local de nuevos proyectos y la actividad inducida del despliegue exterior como fuentes generadoras de empleo, preferentemente cooperativo, para contribuir a elevar el nivel de desarrollo social y responder al compromiso que hemos asumido como cooperativistas.*
- *Incrementar el colectivo de socios a través de la definición de los planes de empleo en cada División y Agrupación que, por lo que concierne al empleo generado en el ámbito internacional, y sustancialmente en los países en vías de desarrollo, tendrá en cuenta y estará fundamentado en la dignidad del trabajador.*

En definitiva, en este capítulo se puede comprobar cómo el empleo está presente en todo el discurso intencional de la Corporación, desde los Principios Básicos y Valores que la inspiran, hasta la concreción de las Políticas Generales, una de las cuáles toma expresamente la denominación de Empleo.

2.- CONDICIONES, MEDIOS E INSTRUMENTOS PARA SU REALIZACIÓN

2.1. La intercooperación o la cooperación interempresarial.

Este es uno de los rasgos más genuinos que caracterizan el Grupo Mondragón desde sus orígenes hasta la actual estructuración, adoptando modalidades organizativas cambiantes muy singulares y características.

Entidad Financiera

Las primeras cooperativas crean en primer lugar una cooperativa de crédito, CAJA LABORAL POPULAR (CLP), para asegurar el apoyo financiero necesario para su desarrollo. Pero ya desde un principio se marca como objeto social “el **servicio financiero, técnico y social de las Cooperativas**” (Artículo 2 de los Estatutos Sociales). Así se crea en CLP la División Empresarial que ofrece a las cooperativas servicios de:

- Promoción: búsqueda de nuevos productos y actividades, asesoramiento en el desarrollo, impulso y creación de nuevas cooperativas.
- Estudios económicos.
- Asesoramiento e intervención para adecuar la calidad y organización de los recursos de las cooperativas a las exigencias de desarrollo y competitividad internacional, asistir en la planificación y dirección de las mismas, y actuar para su recuperación en épocas de crisis.
- Auditoría e Información
- Urbanismo y Edificaciones: dotar de infraestructuras, edificios e instalaciones requeridas por las cooperativas.

De hecho CLP y su División Empresarial no sólo se convierten en el **pulmón financiero** sino durante una larga etapa, resulta la **cabeza rectora de la creación y desarrollo de las cooperativas**. El lema era “o libreta (de ahorro) o maleta (emigración)”. Crear nuevas empresas en la zona o región para absorber el crecimiento demográfico y evitar la emigración, sólo se podía lograr mediante el ahorro y la capitalización. Sólo así se podrían realizar nuevas inversiones productivas que posibilitaran la modernización de los equipos industriales y la promoción de nuevas industrias, ofreciendo así opciones suficientes de trabajo a las gentes de la región. (En aquella época el desempleo en el País Vasco era muy bajo, pero 25 años más tarde se acercaba al 24% de la población activa: se pasa de 20.000 a 228.000 desempleados en 1986).

Caja Laboral Popular asume pues la **función de la alta gestión y dirección empresarial**, compatibilizada en todo momento con la máxima autonomía ejecutiva y personalizada de cada una de las entidades de trabajo.

Agrupaciones Comarcales

Otra manifestación muy importante de la intercooperación es la que se establece **entre las propias empresas cooperativas**. Desde el primer momento nace un movimiento de unidad y apoyo mutuo que irá progresivamente tomando fuerza. Se constituye así la primera Agrupación Comarcal: Ularco (posteriormente FAGOR), que sirve de modelo a otras posteriores.

El impulso agrupacional nace en la zona de Mondragón y en 15 años se extiende por todo el territorio vasco. Las cooperativas se unen en razón a su **proximidad geográfica** y porque comparten un **idéntico proyecto social** con independencia del sector en que operan.

Estas Agrupaciones Comarcales tienen como finalidad: establecer servicios comunes, aprovechar economías de escala, potenciar el conjunto, la utilización y gestión conjunta de los recursos humanos posibilitando su transferencia intercooperativa, una redistribución solidaria de los resultados de las empresas (de la que se hablará más tarde), y conseguir una gran homogeneidad y cohesión social.

Grupos sectoriales

En la última fase de desarrollo organizativo, la que responde a la actual organización de MCC, se pasa de la forma agrupacional comarcal, con base predominantemente ideológica y de proximidad geográfica y sociológica, a la de las Agrupaciones Sectoriales. Estas asocian a cooperativas en razón a sus actividades, a sus productos, a sus tecnologías, es decir, **en base a su convergencia producto o tecnología/mercado**. Esto hace posible no sólo una confluencia social sino un **mayor grado de integración empresarial** en todos los órdenes: financiero, técnico, de orientación de actividades, de política de marketing y de comercialización, de gestión de recursos humanos, de creación de nuevas actividades, de reestructuraciones..., en definitiva de una planificación integral de los negocios. Permite inversiones y desarrollos conjuntos e incluso una rápida integración y fusión de algunas cooperativas muy próximas en sus actividades y en sus mercados. Es obligado destacar asimismo la importancia que esto tiene en unas áreas, tan básicas para la competitividad y por tanto para la supervivencia y el desarrollo, como la innovación y la internacionalización.

Grupo Cooperativo Mondragón

Si las Agrupaciones han constituido y siguen siendo la célula base del modelo Mondragón, las cooperativas de Mondragón han buscado siempre un nivel superior de colaboración y coordinación. Inicialmente adopta la fórmula de “**Grupo asociado a CLP**”, en la que el “**Contrato de Asociación**” a esta entidad y las funciones ya mencionadas de la División Empresarial de CLP, consiguen dar una relativa unidad de dirección a todo el conjunto.

Posteriormente, cuando, tanto por razones técnicas como por exigencias del Banco de España, CLP tiene que concentrarse progresivamente en sus actividades propias financieras y crediticias, las cooperativas constituyen el **Grupo Cooperativo Mondragón (GCM)**, cuyos órganos de cabecera son el Congreso Cooperativo, la Comisión Permanente y el Consejo General, que asumen así el nuevo liderazgo del Grupo y que representan un modelo organizativo que mediante una natural evolución –no exenta de problemas y contradicciones- desemboca en la actual organización de MCC. **El GCM viene a sustituir la labor “directora” y de liderazgo de CLP y su División Empresarial** y su finalidad básica es la de orientar y definir la política industrial del Grupo, establecer una política de colaboración financiera intercooperativa, promover empresas cooperativas y desarrollar una política de difusión del modelo y las características de la empresa cooperativa.

Por último, **MCC es la natural heredera del GCM**. La inicial introducción sobre la realidad actual de MCC hace innecesarios aquí un desarrollo y una explicitación mayores. Basta con concluir que es la **cabeza que lidera la Corporación, orienta, decide y controla su estrategia básica y sus políticas generales y gestiona un núcleo importante de recursos puestos en común**.

Organizaciones de supraestructura y apoyo

Las Cooperativas de Mondragón se han unido entre sí y se han agrupado a un nivel superior en una vertiente empresarial directa; pero esto no les resultaba suficiente. Han visto siempre la necesidad de desarrollar otras instituciones o entidades de apoyo que les soportaran y dieran solución a otros aspectos que directa o indirectamente pudieran **propiciar la creación y desarrollo de un entorno y unas condiciones más favorables** para la creación, desarrollo y gestión de las empresas cooperativas.

Como podrá observarse, corresponden a ámbitos y aspectos muy diferenciados pero que están directamente relacionados con la competitividad y en definitiva con el mantenimiento y la creación de un empleo de calidad.

CLP

El primer aspecto que se abordó fue el **financiero**, flanco tradicionalmente débil de las Cooperativas. Ya en 1959 se constituyó CAJA LABORAL POPULAR, cuya importancia en el desarrollo del Grupo ya se ha mencionado y que por tanto no requiere aquí de mayores explicaciones. Conviene quizá indicar que en este momento es la primera entidad cooperativa de crédito en el Estado español y que su andadura hasta el momento está resultando extremadamente exitosa.

Lagun-Aro

Otro aspecto especialmente cuidado por las Cooperativas de Mondragón es el de la **protección social**. Cuando nacieron las primeras cooperativas los cooperativistas quedaron fuera del Sistema General de la Seguridad Social española. Fue lógica por tanto la búsqueda de coberturas propias, lo que culminó en la fundación y constitución de LAGUN-ARO. Inicialmente se comenzó más modestamente con un Servicio de Provisión Social dentro de CLP que va perfeccionándose progresivamente y culmina en la actual Entidad de Previsión Social Voluntaria LAGUN-ARO (en definitiva, una Mutua). Ahora los cooperativistas tienen la posibilidad de optar por incorporarse al Régimen General de la Seguridad Social, asimilados a los trabajadores por cuenta ajena o al Régimen Especial de Autónomos. Las Cooperativas de Mondragón han optado por esta segunda fórmula, lo que hace posible la subsistencia de LAGUN-ARO que actúa en una doble línea:

- Autoasegura prestaciones como la asistencia sanitaria o la incapacidad temporal, que se financian bajo el sistema “de reparto”.
- Complementa las prestaciones de viudedad, orfandad y jubilación e invalidez de la Mutualidad de Autónomos, que se financian bajo el sistema “de capitalización”.

Entre las prestaciones “de reparto” se encuentra la de “**Ayuda al empleo**” que se comentará más adelante.

LAGUN-ARO presta asimismo un Servicio de Salud Laboral a sus cooperativas.

LAGUN-ARO que es hoy la entidad de su naturaleza más importante no sólo en el País Vasco sino en todo el Estado, ha desarrollado una gestión muy eficaz y dispone de un Fondo Patrimonial - formado por sus reservas- relativamente considerable, por lo que goza de gran prestigio en el sector.

Ello le ha permitido a su vez establecer filiales en el ámbito de los seguros y conjuntamente con CLP en el mercado de “leasing”.

Centros de Formación

Un ámbito especialmente querido y mimado por el movimiento cooperativo de Mondragón es el de la **educación y formación**. De hecho los fundadores de la “experiencia” son fruto de una formación profesional y técnica en la Escuela Profesional de Mondragón y de largos años de formación social y cooperativa.

En 1965 se inaugura la Escuela Profesional Politécnica, bajo el lema de “socializar el saber para democratizar el poder” (se trata de aplicar de forma práctica y progresiva la igualdad de oportunidades). Este es el germen de otros Centros de Formación Profesional en régimen cooperativo, que tras una dinámica evolución da origen al **Grupo Educativo** que está constituido hoy por:

- La UNIVERSIDAD DE MONDRAGÓN (primera y única Universidad cooperativa en el Estado español) que cuenta hoy con tres facultades: una Escuela Superior Politécnica, una Facultad de Ciencias Empresariales y otra Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- SAIOLAN: un centro de formación de promotores y desarrollo de nuevas actividades empresariales.
- IRAUNKOR: un centro de formación permanente.
- GOIER: posibilita estudios en el extranjero para graduados propios.
- CIM: centro de enseñanza de idiomas

- OTALORA: centro de formación cooperativa y escuela de directivos cooperativos.
- Diversos CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL comarcales (Lea-Artibay, Goierri, Txorierri).

A nadie se le escapa la importancia que todos estos centros han tenido en la formación profesional, social y cooperativa de muchos cooperativistas, que han constituido una auténtica **cantera de buenos profesionales** y de honestos y eficaces **directivos y líderes para las empresas cooperativas**. No existen cooperativas sin cooperativistas, pero los cooperativistas no nacen sino que se hacen, para lo que es imprescindible una adecuada educación y formación.

Centros de Investigación e Innovación

Las cooperativas de Mondragón a lo largo de sus primeros quince años de existencia tuvieron su soporte tecnológico en los **contratos de asistencia técnica** que fueron estableciendo con empresas extranjeras.

Pero era preciso superar la peligrosa situación de subordinación y dependencia técnica que tal situación implicaba, sobre todo para la conquista de mercados exteriores.

Era absolutamente necesario contar con una **capacidad investigadora propia**. Así comenzaron los primeros trabajos, de forma modesta, en la Escuela Politécnica; pero pronto se vio la necesidad de un auténtico centro de investigación.

Así nació IKERLAN, Centro de Investigación Tecnológica, con el objetivo de transferir tecnología de vanguardia a las empresas cooperativas. Se trata de un centro equiparable a los mejores que operan en la U.E. y ha participado en primera línea en numerosos proyectos europeos. Cuenta con dos centros de trabajo, dedicados a la Mecatrónica (que acaba de incorporar un ambicioso proyecto de microsistemas) y a la Energía. Tiene una gran capacidad para el desarrollo de productos que abarca el ciclo completo: desde el diseño conceptual hasta la realización del prototipo industrial y en su caso de la preserie.

La División de Máquina-herramienta fundó también su propio Centro tecnológico: IDEKO, fundamentalmente dedicado a la experimentación de nuevos procesos de mecanizados. Como

muestra de su eficacia ha de señalarse que en la primera convocatoria del V Programa Marco de la unión Europea, se aprobaron tres nuevos proyectos liderados por IDEKO.

Por último, la División de Automoción constituye MAIER TECHNOLOGY CENTRE (MTC), especializado en la investigación y desarrollo de piezas y conjuntos termoplásticos para los sectores de automoción, electrodomésticos y electrónica de consumo.

Es importante destacar la **interrelación y colaboración** que se produce **entre estos Centros y las Empresas cooperativas clientes** y en particular con las personas dedicadas al I+D, con lo que se produce un claro **efecto multiplicador y de difusión tecnológica** en las cooperativas.

Servicios Centrales

El Grupo Mondragón se ha dotado siempre de unos Servicios a Departamentos Centrales que han hecho posible atender a numerosos aspectos de la gestión de las Agrupaciones y de las Cooperativas en los diferentes ámbitos funcionales. Esto ha hecho posible la **difusión y generalización de avanzados modelos y herramientas de gestión** que ha convertido a las cooperativas en pioneras en su introducción y adopción por Pequeñas y medianas empresas del País Vasco.

Gestión de Directivos

Un recurso tan importante y escaso como es éste, está siendo gestionado en MCC con visión de conjunto y una planificación adecuada.

Esta política hace posible una **generación constante de líderes y directivos cooperativos**, haciendo excepcional la contratación exterior y haciendo posible una verdadera **promoción interna**.

2.2. Cohesión social y coparticipación en valores

- **Modelo de cooperativismo de trabajadores**

En primer lugar ha de destacarse que MCC es un modelo cooperativo que agrupa básicamente cooperativas que han

cooperativizado el trabajo, es decir, sus trabajadores son socios y ello con independencia de la clase de cooperativa de que se trate. No sólo son socios trabajadores los socios de las cooperativas industriales o de servicios de trabajo asociado; también lo son los trabajadores de las cooperativas de consumo, de crédito, de enseñanza o incluso los de las cooperativas de segundo grado.

Esto explica la importancia que adquiere la política de empleo en estas cooperativas, pues los puestos de trabajo son la respuesta a la primera necesidad a que sirve el objeto social de la cooperativa.

- Homogeneidad societaria y organizativa

Las Cooperativas de Mondragón tienen unos Estatutos Sociales y unos Reglamentos Internos que ofrecen una gran similitud de donde se derivan unos modelos de organización y de participación en la empresa muy próximos, con variantes menores.

- Regímenes económicos y laborales

Se han generalizado también unos comportamientos comunes en el ámbito del comportamiento económico interno y en las normas de retribución, así como en todos los aspectos organizativos referidos al trabajo.

- Compromiso comunitario (responsabilidad social)

Desde sus orígenes las cooperativas de Mondragón han compartido esta preocupación que impregna todo su quehacer. Pero podría destacarse la labor conjunta realizada a través de los Fondos de Educación y Promoción Cooperativa, que han servido para financiar instituciones formativas, asistenciales y de investigación (Universidad Mondragón -Centro Asistencial- ahora Hospital Comarcal. OTALORA, Centros de Formación Profesional, ...)

- Mentalidad empresarial

Los cooperativistas de Mondragón, trabajadores de su empresa, han tenido siempre claro que no hay autogestión sin implicación económica personal. La información y comunicación sobre la situación de las cooperativas es intensa y constante. Los socios

trabajadores conocen los planes, los problemas y los éxitos de sus cooperativas y participan en las decisiones.

En definitiva, conocen que si la cooperativa fracasa empresarialmente sus objetivos sociales carecen de base y resultan ilusorios; y que la eficacia empresarial es una verdadera exigencia cooperativa.

Todo este "acervo común" ha favorecido sin duda la competitividad y el desarrollo cooperativo del Grupo.

2.3. Instrumentación Financiera: Comportamientos Económicos Internos

Para que la organización sea eficaz en el cumplimiento de sus objetivos es necesario contar con recursos financieros suficientes. Y en este sentido, la política de la Corporación es inequívoca en el establecimiento de Normas (aprobadas por el Congreso de MCC y, por tanto, de obligado cumplimiento para todas las cooperativas) encaminadas a cumplir su finalidad esencial de pervivencia y desarrollo, mediante un adecuado grado de autofinanciación.

Tratando de resaltar las ideas más importantes a este respecto, se hará referencia a dos aspectos:

- La distribución de resultados (dentro de cada cooperativa)
- La reconversión de resultados (intercooperativa)
- El Fondo Central de Intercooperación (FCI)

- Distribución de Resultados

La "Norma Básica de tratamiento del Capital Social y Distribución de Resultados", aprobada por el Congreso de MCC, establece como principio básico la necesidad de conseguir un **equilibrio entre los derechos comunitarios e individuales**, tratando de potenciar el bienestar individual de los socios a través de la consolidación del bienestar comunitario. En definitiva, se trata de lograr una **"adaptación a las necesidades de la cooperativa, a cuya consolidación y desarrollo ha de servir"**.

En una cooperativa, el elemento remunerativo propio o específico del capital social lo constituye el **interés**, y éste será

siempre **limitado e independiente** de la cuantía de los resultados obtenidos, salvo que éstos sean negativos, en cuyo caso no se abonará interés alguno al capital. En las cooperativas de la Corporación una parte de dicho interés se capitaliza, esto es, se incorpora a la aportación a capital del socio, reforzando de este modo los recursos propios de la cooperativa.

Sin embargo, el gran elemento diferencial respecto del tema que ahora nos ocupa no está en el tratamiento del capital social, sino en la distribución de los resultados obtenidos, que afecta a dos aspectos básicos:

- Los criterios de distribución de los excedentes netos entre Fondos de Reserva y Retornos Cooperativos.
- Los criterios de monetarización o capitalización de los Retornos Cooperativos.

La norma de MCC, en la búsqueda del adecuado equilibrio entre los intereses individuales de los socios (percepción de resultados) y los colectivos (pervivencia y desarrollo), fija **mayores niveles de exigencia que los legalmente establecidos, tanto en lo que respecta a la distribución a reservas como a la capitalización de los retornos.**

- Así, en cuanto a la **distribución de los excedentes**, mientras que la Ley de Cooperativas permite destinar a Retornos Cooperativos (imputables a los socios) hasta el 70% de los excedentes netos disponibles, distribuyéndose el 30% restante entre el Fondo de Educación y Promoción Social y el Fondo de Reserva Obligatorio (no disponible por los socios), la norma de MCC establece una graduación de la distribución máxima a **Retornos Cooperativos** entre el 30% y el 70% de los excedentes netos disponibles, **en función del equilibrio financiero-patrimonial de la cooperativa.** Medido en función de los tres ratios siguientes:
 - Estabilidad Patrimonial (EP)= Fondos de Reserva/ Capital Social
 - Cobertura Inmovilizado (CI)= Fondos de Reserva / Inmovilizado Neto
 - Índice de Independencia (I)= Fondos Propios / Recursos Ajenos

En definitiva, una clara política de mayor autoexigencia que limita el destino de resultados a retornos cooperativos (asignados a cada socio individual) en favor de una **mayor acumulación de reservas** (fondos colectivos irrepartibles entre los socios).

- En cuanto a la monetarización-capitalización de los Retornos Cooperativos, esto es, a la parte que de dichos retornos sale de la cooperativa o se incorpora al capital individual de cada socio, incrementando los recursos propios de la cooperativa, la norma interna es aún más exigente, dado que establece **unos niveles de capitalización muy elevados** cuando la ley no fija requisito alguno en esta materia.

Así, se establece una **monetarización de hasta un máximo del 30% de los Retornos Cooperativos**, condicionando además dicha monetarización al cumplimiento de los ratios de Equilibrio Financiero y Estabilidad Patrimonial que permitan distribuir un retorno igual o superior al 50%, según las condiciones definidas anteriormente, y sin que dicha monetarización pueda ser superior a dos mensualidades del anticipo de consumo bruto.

La combinación de estos dos aspectos, porcentaje de resultados destinado a Fondo de Reserva y porcentaje de capitalización de los Retornos Cooperativos, hace que **prácticamente la totalidad de los resultados obtenidos queden en el balance de la cooperativa, reforzando de este modo sus Fondos Propios.**

Tal como se recoge en la Exposición de Motivos de la Norma, esta exigencia interna “es una **pieza fundamental en la autofinanciación de las Cooperativas** y se puede considerar como **uno de los factores clave que ha permitido el desarrollo del Movimiento Cooperativo de Mondragón**, al transformar los ahorros empresariales en nuevas inversiones generadoras de oportunidades de negocio y de diferenciales competitivos, lo que se ha traducido en una permanente creación de puestos de trabajo”.

- Reconversión de Resultados

La **Reconversión de Resultados**, que consiste en el trasvase de una parte de los resultados de unas cooperativas a otras, es un mecanismo de **intercooperación y solidaridad** característico de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Entre sus finalidades cabe destacar las siguientes:

- Reducir los riesgos de los socios trabajadores –económicos y de empleo- derivadas de la diferente evolución de sus Cooperativas.
- Compensar y solidarizar entre las Cooperativas y sus socios trabajadores los diferentes excedentes anuales generados con el desarrollo de sus actividades empresariales.
- Facilitar la creación de unidades empresariales de mayor dimensión –Agrupaciones, Divisiones y Corporación- en base a que todos los socios trabajadores participen de los resultados del proyecto conjunto.

La reconversión tiene por tanto un **doble objetivo, empresarial y social**, propiciando el desarrollo armónico de las cooperativas por su potencialidad para corregir la influencia de los ciclos económicos –positivos y negativos- en la generación de excedentes, y la **creación de unidades de intercooperación** de mayores dimensiones con capacidad para dinamizar la evolución conjunta y mejorar su eficiencia mediante el aprovechamiento de las sinergias inducidas.

Para ello se requiere que la reconversión se practique con **criterios de equilibrio**, garantizando la implicación de las Cooperativas con sus respectivas cuentas de resultados y limitando la transferencia de recursos de las actividades más eficientes y con más posibilidades de desarrollo hacia actividades maduras o incluso en declive.

El proceso de reconversión se fundamenta en que todas las Cooperativas destinen una parte de sus excedentes brutos a la formación de un Fondo de Reconversión que posteriormente es redistribuido entre las mismas.

La “Norma Básica sobre la reconversión de Resultados en MCC”, aprobada por el III Congreso de MCC (1991) sitúa el alcance de la Reconversión de Resultados, como norma general, **entre un**

máximo del 40% y un mínimo del 15% de los excedentes brutos anuales. Esta Reconversión se realiza en el seno de las Agrupaciones Sectoriales (mínimo 10%) y Divisiones (mínimo 5%), que es donde más se precisa la existencia de compromisos intercooperativos que refuercen la asunción de las decisiones estratégicas y de las responsabilidades derivadas.

- El Fondo Central de Intercooperación

El **Fondo Central de Intercooperación (FCI)**, cuya constitución se aprobó en la misma “Norma Básica sobre la reconversión de Resultados en MCC”, es un importante **instrumento financiero de la Corporación** al servicio de su función de Dirección Estratégica, ya que permite asignar recursos **a proyectos conjuntos o al apalancamiento de actividades de interés preferente** para la Corporación.

El FCI se dota anualmente por todas las Cooperativas asociadas con una aportación equivalente al **10% de los excedentes brutos “positivos”**, previos a la reconversión. En el caso de Caja Laboral la aportación se amplía al 20%.

El destino de estos recursos es decidido por la Comisión Permanente del Congreso de MCC, a propuesta del Consejo General, hacia fines que se encuadran en los siguientes conceptos (todos ellos relacionados de algún modo con el mantenimiento y creación de empleo):

- Promoción de nuevas actividades, financiando una parte de sus necesidades mediante aportaciones de capital.
- Financiación de las Cooperativas que hayan podido agotar su capacidad de endeudamiento, aportando los recursos necesarios para soportar su plan de reconducción mediante préstamos o ampliaciones de capital.
- Apoyo económico a proyectos de reestructuración.
- Subvención de proyectos coincidentes o derivados de las Políticas y Estrategias adoptadas por la Corporación.
- Compensación parcial de pérdidas de las Cooperativas partícipes (hasta un máximo del 20% de dichas pérdidas).

La norma constituyente determina, como medida cautelar, que los apoyos en forma de subvención (compensación de pérdidas, apoyo a proyectos de reestructuración y subvención de proyectos) no podrán superar en ningún caso el 50% de los recursos anuales de este fondo. Lo cierto es que, hasta la fecha, los porcentajes destinados a este fin se alejan notablemente de esta referencia máxima, lo cuál constituye una buena señal, ya que implica una mayor asignación de recursos a la promoción de nuevas actividades.

Como resumen de este capítulo puede afirmarse decir que las cooperativas de MCC se han dotado de una estructura organizativa, de unos instrumentos financieros, de unas instancias de apoyo y de un entorno socio-empresarial que han sido claves en el proceso de desarrollo y, consiguientemente, en la creación de empleo.

2.4. Política de Defensa del Empleo

Se ha comentado ya anteriormente que no puede establecerse una barrera nítida entre las políticas activa y de defensa del empleo. La mayor parte de los aspectos ya apuntados (instrumentación organizativa, intercooperación, distribución de resultados, Fondo Central de Intercooperación, etc..), en la medida en que ayudan a consolidar y a desarrollar los negocios, afectan a ambas vertientes del empleo.

Sin embargo, sí existen otra serie de aspectos que pudieran considerarse como propios de una política de defensa del empleo, que se manifiestan con mayor relevancia en contextos de crisis. Y es que en una cooperativa, en la que los socios trabajadores son soberanos en la toma de decisiones, el mantenimiento del empleo adquiere carácter prioritario, de tal modo que existe una mayor disposición a realizar esfuerzos para su defensa cuando la situación lo requiera.

Los aspectos básicos de esta política quedan recogidos en los **“Fundamentos y Criterios para la Gestión del Empleo en MCC”**, aprobados por el Congreso de MCC en 1994, cuando las cooperativas no se habían recuperado aún de los efectos de la última crisis económica, que afectó de manera especial al tejido industrial.

En este marco cobra especial relevancia el hecho de que las cooperativas de la Corporación cuentan con un **sistema autónomo de gestión** de las prestaciones relacionadas con el empleo (más bien con su carencia), canalizado a través de **Lagun-Aro** EPSV. Se trata por tanto

de un modelo totalmente ajeno al sistema público de desempleo, al que no se cotiza y del que por tanto tampoco se recibe financiación alguna.

Seguidamente se pasa a comentar ambos aspectos, comenzando por los “Fundamentos y Criterios para la Gestión del Empleo en MCC”, donde se define el marco general de actuación para, seguidamente, analizar con mayor detalle el funcionamiento de nuestra prestación de “ayuda al empleo”.

2.4.1. FUNDAMENTOS Y CRITERIOS PARA LA GESTIÓN DEL EMPLEO EN MCC

Este documento, que tiene rango de “Norma”, al haber sido aprobado por el Congreso de MCC, y que se elaboró en un contexto de crisis, establece el marco de actuación que, respetando fielmente los Principios que definen nuestra Identidad Cooperativa, permita aportar soluciones adecuadas a la problemática económica y social del desempleo.

El documento es más bien un compendio del modo de funcionamiento de la Corporación en esta materia, sin que en sí mismo aporte novedades relevantes respecto del modo de proceder anterior. Su principal virtualidad es por tanto la de recoger de forma estructurada los criterios de gestión vigentes y dar a éstos rango de norma vinculante para todas las cooperativas de la Corporación.

Cabe destacar que, pese a que el documento está centrado en la solución al entonces acuciante problema del desempleo, el criterio fundamental que se establece tiene una mayor amplitud de miras, coherente con nuestros Principios Básicos y Valores, tal y como seguidamente se puede comprobar:

Criterio fundamental

CREAR EMPLEO RENTABLE Y COMPETITIVO: éste debe ser nuestro empeño principal, ya que es el único modo de mantener y desarrollar el empleo sobre bases sólidas y con proyección futura.

En su explicación se dice textualmente:

Más allá del mantenimiento del empleo actual, la creación de empleo rentable y competitivo –en régimen cooperativo en la

medida en que ello sea posible- debe ser nuestro empeño principal, y a este objeto deberán destinarse prioritariamente nuestros recursos

Sin embargo, desde el punto de vista de la Política de Defensa del Empleo nos interesan dos **conceptos** reflejados en el desarrollo explicativo de este **criterio fundamental**, como son:

- La subordinación de la POLÍTICA RETRIBUTIVA a la política de empleo, y
- La CORRESPONSABILIDAD en el esfuerzo demandado,

así como los dos principales **CRITERIOS OPERATIVOS** que se plantean en la Norma:

- Priorizar las REUBICACIONES, y
- Mantener activa y en forma la CAPACIDAD LABORAL de nuestros socios

Subordinación de la política retributiva a la política de empleo

La defensa del empleo es un objetivo prioritario en toda cooperativa de trabajo. De ahí que los socios estén dispuestos a realizar importantes esfuerzos económicos, como puede ser la reducción transitoria de sus anticipos (salarios) en aras a garantizar dicho objetivo.

Esta subordinación de la política retributiva a la política de defensa de los puestos de trabajo ha sido una constante en el devenir histórico de nuestras cooperativas, hasta el punto de que puede asegurarse que bastantes de ellas, punteras incluso hoy en día, habrían podido desaparecer si – junto a otro tipo de apoyos- no hubieran contado con este elemento de flexibilidad retributiva.

Durante la última crisis fueron bastantes las cooperativas que situaron sus anticipos en el entorno del 85% o 90% de la tabla de referencia, volviendo a recuperar posiciones una vez superado el mal momento.

Pero, en nuestra filosofía, la aplicación de la **flexibilidad retributiva** no queda limitada a la salvaguarda de los puestos de trabajo en situaciones extremas, sino que **forma parte de la gestión preventiva ordinaria**.

Ello se consigue **vinculando** en todo momento el nivel de **los anticipos** a la propia **situación económica de la cooperativa**, en función de los ratios de rentabilidad y equilibrio patrimonial (independencia) alcanzados y teniendo en cuenta la respectiva perspectiva empresarial.

Esta forma de proceder queda recogida en la “**Norma Básica sobre Política Retributiva del Trabajo**” y su aplicación práctica queda concretada en las normativas desarrolladas por las propias Agrupaciones y/o Divisiones, de carácter vinculante para las cooperativas.

De este modo, se garantiza que una cooperativa que no tenga una situación financiera y económica saneada no supere un determinado nivel retributivo que pueda poner en cuestión su consolidación y desarrollo.

La corresponsabilidad en el esfuerzo demandado

Una máxima que ha estado en todo momento presente en nuestra cultura de intercooperación es la CORRESPONSABILIDAD en la realización de esfuerzos, lo que significa que la solidaridad del conjunto ha de guardar relación con el nivel de esfuerzo realizado por quien demanda dicha solidaridad.

Cuando esta corresponsabilidad afecta al ámbito financiero o de prestaciones económicas, hablamos normalmente de COFINANCIACIÓN.

El texto que seguidamente se presenta, recogido de la exposición de motivos del Criterio Fundamental, es suficientemente expresivo:

Ante situaciones de dificultad, y con carácter previo a cualquier demanda de solidaridad al resto de Cooperativas y socios de la Corporación –ya sea en los ámbitos financiero, humano o de prestación social- cada Cooperativa deberá realizar los esfuerzos necesarios en su propio ámbito.

Estos esfuerzos, que deben proyectar horizontes de mejora de la rentabilidad y expectativas de empleo –mitigando los traslados de socios de unas Cooperativas a otras- deberán tener en cuenta el principio de subordinación de la política retributiva a la creación de empleo y rentabilización de los negocios.

Como se puede apreciar, entre los esfuerzos demandados para acceder a la ayuda solidaria del resto de Cooperativas y socios de la Corporación figura, como elemento principal (aunque no único, como más adelante se verá), el ajuste de sus retribuciones. Tal y como más adelante veremos, cuanto mayor sea dicho ajuste mayor será la ayuda que reciba la cooperativa.

Criterio Operativo 1: Priorizar las reubicaciones

Este primer criterio operativo queda definido del siguiente modo:

PRIORIZAR LAS REUBICACIONES del personal excedente sobre cualquier otra prestación

La “reubicación” es un término muy utilizado en nuestras cooperativas que hace referencia al traslado de un socio de una cooperativa que presenta problemas de empleo a otra que tiene capacidad para ofrecérselo.

Esta reubicación tiene normalmente carácter transitorio, de tal modo que cuando la cooperativa a la que pertenece el socio recupera su nivel de actividad éste vuelve a aquélla. No obstante, cuando la carencia de empleo en la cooperativa de origen adquiere rango estructural y definitivo la reubicación puede convertirse en definitiva, de tal modo que el trabajador pasa a ser socio de la cooperativa receptora.

La reubicación se convierte así en el primer elemento de gestión ante la eventualidad de la falta de empleo, ya que el recurso a una prestación de carácter asistencial, como es la de desempleo, además de conducir a un incremento de costes que afectaría directamente a las cuentas de explotación de nuestras cooperativas, generaría una cultura social extraña a los principios que han inspirado siempre nuestra realidad socioempresarial.

Pero **la reubicación implica esfuerzos** para las dos partes:

- **Socios afectados**, que tienen que asumir las incomodidades derivadas del traslado.

- **Cooperativas receptoras**, que tienen que acoger solidariamente a esos socios de otras cooperativas, viendo así limitada su política de selección de trabajadores.

De ahí que, aunque sea obligatoria para distancias inferiores a 50 km., resulte necesario establecer los correspondientes mecanismos de gestión, control e incentivación que permitan hacer el uso más adecuado de la misma.

Criterio Operativo 2: Mantener activa y en forma la capacidad laboral de nuestros socios

Este Criterio Operativo queda definido del siguiente modo:

MANTENER ACTIVA Y “EN FORMA” LA CAPACIDAD LABORAL DE NUESTROS SOCIOS constituye la más auténtica valoración de su dignidad personal y la contribución más eficaz a la productividad de nuestras organizaciones.

En el desarrollo de este criterio se recoge que en la persecución de este objetivo la actuación ha de ser eminentemente preventiva, ya que la meta ideal es que nuestros socios mantengan activa y en forma su capacidad laboral hasta la edad normal de jubilación.

Consecuentemente, las cooperativas deben dedicar importantes **recursos y esfuerzo** constante al mantenimiento y desarrollo de la capacidad laboral y profesional de sus socios, mediante la **gestión sistemática**:

- del adiestramiento y **formación** en todas sus facetas
- y de la **salud laboral**, con una orientación preventiva que minimice los riesgos y evite en lo posible el deterioro físico y psíquico y el menoscabo de la capacidad laboral.

Este criterio puede asimilarse al término “**empleabilidad**”, tan en moda últimamente, si bien en nuestro caso, a la propia empleabilidad genérica, entendida como la capacidad del trabajador para acceder a un empleo, se une el compromiso de que la misma pueda ejercitarse en el seno de la propia Corporación (en su propia cooperativa o, si no fuera posible, en otra, a través de la reubicación).

2.4.2. LA PRESTACIÓN DE “AYUDA AL EMPLEO”

Tal como se ha apuntado anteriormente, las Cooperativas de la Corporación cuentan con un sistema propio de regulación del “desempleo”, gestionado a través de Lagun-Aro, bajo la denominación de “Ayuda al Empleo”.

La elección de la denominación “**Ayuda al Empleo**” en lugar de “**Desempleo**” no responde a un simple juego de palabras, ya que detrás de ello descansa toda una **filosofía que prima el trabajo por encima de cualquier otra solución.**

La prestación de Ayuda al Empleo se compone de las siguientes modalidades:

- **Reubicación Provisional**, consistente en el abono de la diferencia de anticipos (salario) y en la compensación de los gastos (viajes y dietas) derivados del traslado. Al socio “reubicado” se le asegura así el mismo salario que percibiría en su cooperativa, con independencia de que se reubique en un puesto de menor cualificación profesional.
- **Calendario Móvil**, que consiste en la cesación o reducción de trabajo durante un periodo de tiempo determinado y de incremento del mismo durante otro periodo, considerándose como desempleo real, y abonándose como tal, aquél que restara como saldo una vez transcurrido el plazo establecido para la recuperación de las horas no trabajadas (normalmente un semestre).
- **Desempleo**, que se concede a aquella persona que no tiene posibilidad de reubicarse y se materializa en una prestación económica sustitutiva del salario dejado de percibir. Esta prestación, que con carácter general no puede exceder por cada cooperativista de doce meses, en un periodo de dos años, queda fijada en el 80% del anticipo de consumo mensual, haciéndose cargo asimismo Lagun-Aro del coste total de las cuotas.
- **Reubicación Definitiva**, en forma de ayuda económica a la cooperativa que consolida con carácter definitivo a un socio procedente de otra cooperativa.
- **Prejubilación**, que se destina a los socios mayores de 58 años, vinculados a cooperativas declaradas en desempleo estructural,

y que no tengan posibilidades de reubicarse. Esta prestación alcanza el 60% del anticipo de consumo en 12 pagas anuales.

- **Indemnización**, materializada en el abono de una cantidad a tanto alzado en función de los años de cotización a Lagun-Aro, por la baja societaria de las personas consideradas como “excedentarias”.
- **Reconversión Profesional**, que se refiere a la cobertura financiera, complementaria o supletoria de las ayudas o subvenciones procedentes de la administración, para los proyectos de reconversión profesional presentados por las Cooperativas que tienden a eliminar situaciones de desempleo.

Estas prestaciones, algunas de las cuáles pueden complementarse por las propias cooperativas (como habitualmente sucede con la prejubilación, hasta el 80%), se financian con las aportaciones realizadas por todas las Cooperativas asociadas, en base a un porcentaje determinado sobre sus anticipos.

Para una mejor comprensión, resulta necesario clarificar una serie de aspectos de especial relevancia:

- **OBLIGATORIEDAD DE LA REUBICACIÓN.** La reubicación provisional es la única medida de carácter obligatorio, siempre que la misma se registre a una distancia inferior a 50 kilómetros (en distancias superiores habrá de ser “negociada”). En caso de que se entendiera que no existe disposición por parte del socio a aceptar la reubicación, Lagun-Aro suspendería el abono de la prestación de desempleo, quedando en manos de la cooperativa la adopción de las medidas oportunas. Las soluciones definitivas, como la Reubicación Definitiva (en la que no se garantiza la retribución anterior), la Prejubilación y la Indemnización, tienen carácter voluntario.
- **CALENDARIOS FLEXIBLES.** La flexibilidad en la distribución de la jornada laboral es práctica habitual en las cooperativas, si bien ésta se hace más patente en situaciones de crisis. Cuando los “bajones” de actividad son muy puntuales y hay claras perspectivas de recuperar las horas perdidas a lo largo del ejercicio ni siquiera se tramita la solicitud de prestación a Lagun-Aro. La aprobación del calendario móvil –como prestación- parte del análisis de las posibilidades futuras de recuperación de la actividad (no sólo se requiere volver a la

actividad normal, sino recuperar también las horas perdidas) y, sobre todo, de las opciones de reubicación, ya que no es lógico que se apruebe un “calendario móvil”, que llevaría al abono posterior de las horas perdidas en caso de que éstas no pudieran recuperarse, si los socios pueden reubicarse en otras cooperativas.

- **MANTENIMIENTO DE LA RELACIÓN LABORAL.** Salvo en el caso de la Indemnización, el socio sigue en todo momento manteniendo su relación laboral y societaria con la cooperativa. El desempleo, en caso de darse, tendrá carácter temporal, sin que se registre rescisión alguna de contrato. Haciendo un símil con las empresas convencionales, podríamos decir que se trata del equivalente a la “regulación temporal de empleo”.

Y esta máxima se ha cumplido también en los peores momentos de la última crisis, incluso con los socios que han visto cómo su cooperativa tenía que cerrarse por no tener expectativas de futuro. Aunque, como es lógico, la prestación asistencial de desempleo de Lagun-Aro tiene un límite temporal máximo (veinticuatro mensualidades en el caso de las cooperativas disueltas), lo cierto es que el buen comportamiento de las reubicaciones ha permitido que hasta la fecha nadie se haya visto en la necesidad de consumir la totalidad de la prestación.

No se trata por tanto de garantizar el empleo, o una prestación sustitutiva, de por vida –ninguna organización puede asumir este reto, menos hoy en día- sino de contar con una clara voluntad de agotar al máximo las posibilidades de “empleabilidad” de los socios trabajadores, estableciendo para ello los mecanismos de gestión adecuados.

- **COFINANCIACIÓN Y FRANQUICIA.** No todo el coste de las prestaciones es financiado íntegramente por Lagun-Aro, esto es, de forma solidaria por todos los socios mutualistas, sino que una parte del mismo es soportado por las propias cooperativas afectadas. Se trata de una medida de corresponsabilidad que trata asimismo de limitar el gasto a través del correspondiente autocontrol por parte de la cooperativa.

La **cofinanciación**, que afecta a las prestaciones de Desempleo, Prejubilación e Indemnización, hace referencia al porcentaje que, sobre el coste de dichas prestaciones, ha de ser soportado por la propia cooperativa. Y dicho porcentaje es más elevado cuanto más alto sea su nivel de anticipos. A título de ejemplo, si el nivel de anticipos de la cooperativa es superior al 100% de la tabla de referencia, la cofinanciación aplicada a ésta ascenderá al 70%, reduciéndose progresivamente hasta hacerse nula cuando el nivel de anticipos sea igual o inferior al 85% de la tabla de referencia, esto es, cuando los socios de la cooperativa afectada hagan un sacrificio igual o superior al 15% de su sueldo (en el caso de la prestación de Desempleo se establece en todo caso un nivel mínimo de cofinanciación del 10%).

La **franquicia**, aprobada en marzo de 1995, tiene por objeto que la cooperativa asuma un primer nivel de gasto, mutualizándose entre todo el sistema exclusivamente la cifra que supere su importe. Su cuantía depende de dos variables: la cifra absoluta de sus anticipos laborales y su nivel de anticipos. El importe de los anticipos laborales constituye la base de cálculo, mientras que el nivel de anticipos determina el porcentaje a aplicar sobre dicha base, que podrá oscilar entre el 1% (si el nivel es igual o inferior al 85%) y el 2% (si es igual o superior al 100%). Al igual que en el caso de la cofinanciación, la prestación de reubicación no está sujeta a franquicia. Con ello se trata de promover al máximo la reubicación como mecanismo que prima el trabajo por encima de cualquier otra solución, a la vez que supone un alivio para la financiación del desempleo a través de soluciones esencialmente cooperativas y solidarias.

Como se puede apreciar, la aplicación de la cofinanciación y, más recientemente, de la franquicia, tiene un doble objetivo:

- ◆ Establecer un **autocontrol del gasto** por parte del colectivo directamente implicado.
- ◆ **Gradualizar** el montante de **las ayudas** en función del **esfuerzo** previo, medido en términos de **ajuste de anticipos**, realizado por los socios de la cooperativa que demanda los apoyos.

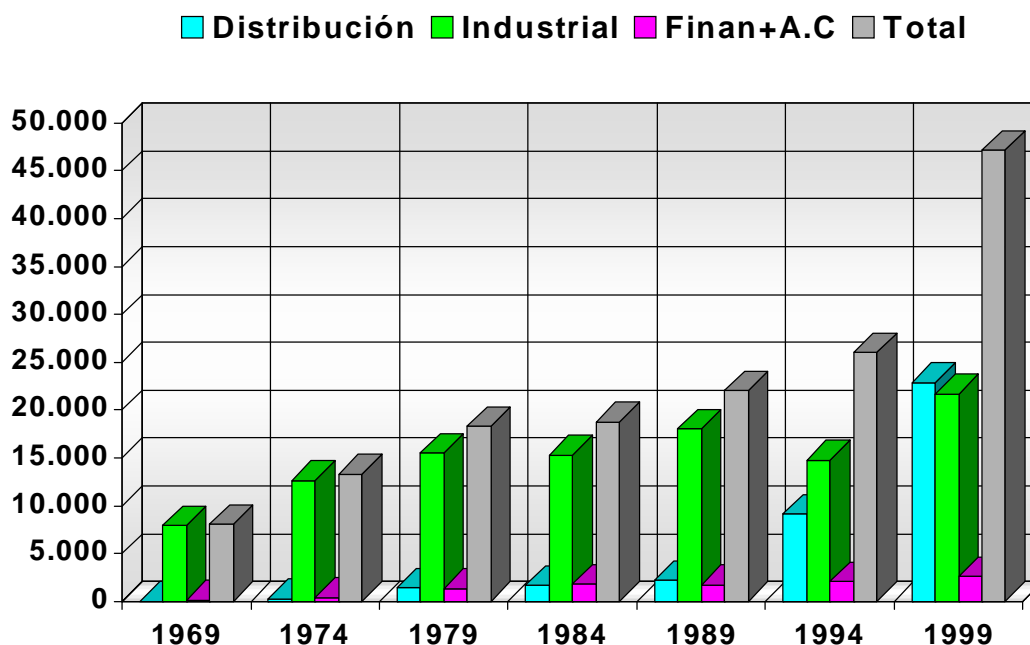
La mejor prueba de la efectividad de este sistema de “ayuda al empleo” reside en el hecho ya apuntado anteriormente del

mantenimiento de las opciones de empleo o, en su caso, del abono de una prestación transitoria sustitutiva, a todos los socios trabajadores. El resultado final es, en general, la recolocación en la propia cooperativa o en otra la Corporación.

IV LOGROS ALCANZADOS

Es grato constatar, como estímulo y motivación para mantenerse en el esfuerzo, que la Política de Empleo de MCC, desarrollada en los capítulos anteriores, ha dado sus frutos.

De hecho, el Grupo Cooperativo no sólo ha mantenido tradicionalmente el empleo cuantitativo (incluso desde los primeros años de la década de los 80, que ha sido la época más crítica), sino que ha sido capaz, en su conjunto, de crear empleo constante e ininterrumpidamente, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.



Concepto	1969	1974	1979	1984	1989	1994	1999
G. Distribución	-	265	1.434	1.688	2.233	9.111	22.864
G. Industrial	7.928	12.646	15.483	15.289	18.026	14.793	21.653
G. Financiero + A.ct. Corporativas	153	399	1.378	1.818	1.771	2.086	2.624
TOTAL	8.081	13.310	18.295	18.795	22.030	25.990	47.141

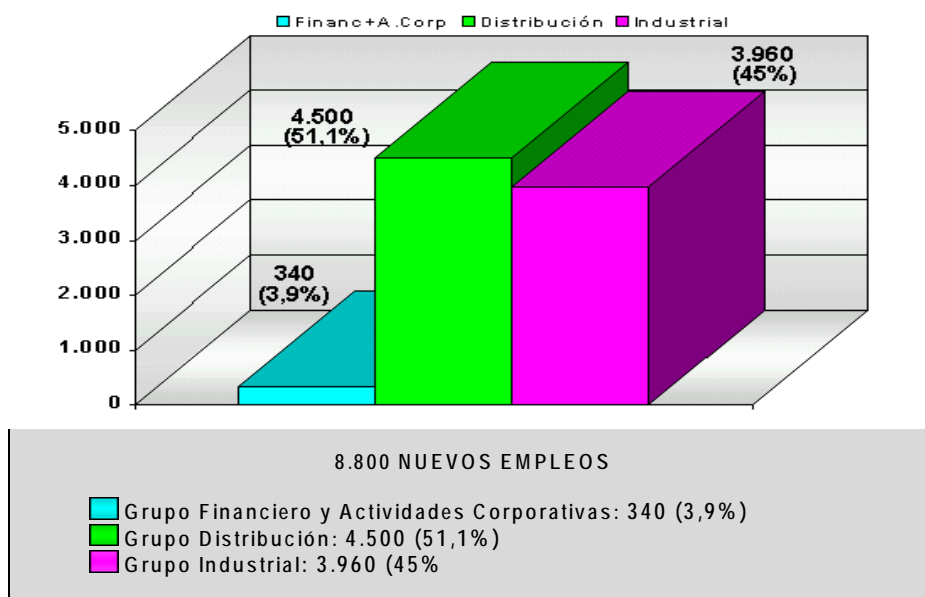
Es cierto que ha sido el sector de Distribución el que, con su gran proceso de expansión, ha traccionado en mayor grado el empleo total de la Corporación a lo largo de la presente década. Fue precisamente dicho crecimiento del sector de Distribución el que permitió compensar, incluso con creces, la significativa pérdida de empleo industrial registrada durante la primera mitad de los noventa.

Pero, una vez finalizada la crisis, el propio sector Industrial entra en una clara fase de expansión, lo cuál le permite ir recuperando las posiciones perdidas para, ya en 1998, superar holgadamente el máximo histórico de empleo anteriormente alcanzado, incluso aunque no se tuviera en cuenta el empleo creado más allá de nuestras fronteras como consecuencia de la implantación internacional.

El sector Financiero, que es el que cuenta con una menor presencia en términos de empleo, así como el denominado de Actividades Corporativas (servicios de apoyo intercooperativos), experimenta también un constante incremento de su plantilla a lo largo de todo el periodo.

La voluntad y el compromiso de MCC de crear empleo se mantiene hoy en coherencia con los principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Esta voluntad se manifestó claramente, con mayor ambición si cabe, en el Plan Estratégico Corporativo (PEC) 1997-2000, planteando un incremento neto de 8.800 puestos de trabajo para el conjunto del periodo, distribuidos del siguiente modo.

Generación de puestos por grupos



8.800 NUEVOS EMPLEOS

- Grupo Financiero y Actividades Corporativas: 340 (3,9%)
- Grupo Distribución: 4.500 (51,1%)
- Grupo Industrial: 3.960 (45%)

Y lo cierto es que, pese a la importante apuesta realizada en el Plan Estratégico Corporativo, elaborado ya en un contexto de bonanza económica, la realidad está superando gratamente las previsiones. No sólo el Grupo Distribución, inmerso últimamente en un proceso de alianzas y adquisiciones, está superando los objetivos planificados, sino que el propio Grupo Industrial experimenta año a año incrementos de plantilla superiores a los inicialmente estimados, con lo que **el personal ocupado al cierre de 1999 supera incluso la cifra planificada en el PEC para el 2000.**

En definitiva, la creación de empleo no es una asignatura imposible, aunque resulte difícil. Sólo hace falta plantárselo como objetivo y crear los instrumentos necesarios para su logro. Si además, el compromiso es público, el control social es un buen acicate para alcanzar lo planificado.

Sólo resta mencionar los objetivos corporativos provisionales que la Corporación se plantea para el Plan Estratégico Corporativo próximo (2001-2004).

Se estima una generación de 14.500 nuevos puestos de trabajo: 6.200 en el Grupo Industrial, 8.000 en el de Distribución y 300 en el Grupo Financiero y de Actividad Corporativa. Sigue habiendo por tanto voluntad y sobre todo buenas expectativas empresariales.

V ALGUNOS PROYECTOS PARA EL FUTURO

A pesar de todo lo expuesto anteriormente, la creación de empleo sigue siendo difícil. Los crecimientos en sí de los negocios, salvo que sean muy importantes, no crean mucho empleo pues la competencia entre las empresas lleva a grandes mejoras de productividad que reducen o neutralizan las necesidades de contratación.

Por ello, el primer aspecto a destacar es el de que hay que **impulsar nuevas actividades, proyectos o negocios**. De ahí que la promoción empresarial sea para MCC en estos momentos un instrumento de primer orden para la creación de empleo.

Por otro lado, el creciente proceso de internacionalización de nuestras empresas y la tendencia a la **globalización** de ciertos sectores plantea un nuevo escenario al que deben adaptarse las cooperativas. En este momento el Grupo Industrial de MCC está teniendo importantes retos de internacionalización que obliga a muchas cooperativas -sobre todo en los sectores de automoción y del hogar- a instalar plantas productivas en otros países.

A finales de 1999 el Grupo Industrial contaba ya con 23 plantas fabriles en el extranjero con 1.900 empleos. El *Plan Estratégico Corporativo Internacional* prevé un importante incremento de estas implantaciones industriales en otros países y se calcula que para el año 2004 esto puede representar un incremento de cerca de 4.500 puestos de trabajo.

Otro proyecto de MCC digno de destacar es el denominado PROYECTO GARAIA, surgido como consecuencia de las conclusiones en que confluyen distintas reflexiones efectuadas en el Grupo (Plan de Ciencia y Tecnología de MCC –Análisis del Grupo de Conocimiento: formado por los tres Centros de Investigación, Otalora y las Cooperativas de Consultoría e Ingeniería- Reflexión Estratégica de la Universidad de Mondragón).

Se trata de un Polo de Innovación, que va a albergar diversos Institutos Universitarios y Centros de Investigación de las empresas. El objetivo es que todas estas instituciones no sólo compartan un espacio físico, sino que se cree un área de colaboración estrecha entre la Universidad, los Centros Tecnológicos y las empresas. Se espera que el desarrollo progresivo de este proyecto va a requerir de 800 a 1.000 profesionales de alta cualificación en un plazo de ocho años.

El Proyecto está liderado por MCC, contará con ayudas de la Administración vasca y estará abierto no sólo a empresas Cooperativas sino a iniciativas de cualquier otro tipo de empresas.



Conclusión final: lo que en el modelo MCC está resultando definitivo para crear nuevos puestos de trabajo es:

- ✓ Una firme **voluntad**, expresada a través de los principios e incorporada a la cultura empresarial.
- ✓ Trasladar la voluntad a los **objetivos**, expresándolos públicamente para darles mayor rango. Controlarlos.
- ✓ Puesta en funcionamiento de los **instrumentos necesarios**.
- ✓ **Unir las empresas en el ámbito estratégico** para alcanzar la dimensión necesaria que permita gestionar simultáneamente los negocios y el desarrollo de nuevos proyectos.