



Revista de Fomento Social, 48 (1993), 547-559

La experiencia del grupo cooperativo Mondragón⁽¹⁾

Comenzamos con este texto una nueva sección en la Revista de Fomento Social que pretende traer a estas páginas experiencias significativas en el ámbito económico y social. En este caso se trata de algunos rasgos que retratan lo que comúnmente se denomina la Experiencia Cooperativa de Mondragón -hoy Mondragón Corporación Cooperativa-, que constituye un conglomerado de cooperativas y, seguramente, el grupo industrial de carácter cooperativo más significativo del mundo. De hecho ha sido comparado con el modelo de empresa japonés (BRADLEY, GELB, 1985, Cooperativas en Marcha, Ariel) o como una "tercera vía" y expresión de auténtica democracia económica (SCHWEICKART, D.; 1993, "Democracia Económica", Cristianisme i Justicie, nº53). Evidentemente sobre Mondragón se ha escrito muchísimo. El interés del presente texto radica en que dicha narración ha sido realizada por uno de sus fundadores a raíz de una conferencia celebrada en Montilla (Córdoba) en mayo de 1993.

————— Alfonso GORROÑO GOITIA GONZÁLEZ(*) —————

(1) Conferencia pronunciada el día 7 de mayo de 1993 en las I Jornadas de Desarrollo Cooperativo celebrada en Montilla (Córdoba).

(*) Ex-presidente de Mondragón Corporación Cooperativa y miembro fundador de ULGOR.

EXPERIENCIAS

Los orígenes

Sin remontarnos a la posible influencia de remotos valores culturales concernientes a formas de trabajo comunitario históricamente practicadas en Euskalherria, los orígenes germinales de este movimiento cooperativo vasco se sitúan en el marco temporal de la década de los 40.

En aquella situación de profunda postración de postguerra, en 1941 llega a Mondragón un cura, D. José María Arizmendiarieta, después de haber participado en la guerra civil recién acabada como todos los jóvenes de su generación; y con él, un simple coadjutor de parroquia hasta su muerte, empezó "nuestra historia".

La primera realización social que acomete Arizmendiarieta -un auténtico reformador social de inspiración cristiana- es la creación, en octubre de 1943, de una Escuela Profesional democráticamente administrada y abierta a todos los jóvenes de la comarca. La Escuela Profesional de Mondragón va a jugar un papel decisivo en el nacimiento y desarrollo de la Experiencia Cooperativa, ejerciendo una labor educativa sobresaliente tanto en el plano profesional como social.

Tras una labor sorda y dilatada -quince años largos- surgirán de esta Escuela los jóvenes que, habiendo simultaneado trabajo en fábrica -la Unión Cerrajera- y estudio, van a constituir las primeras cooperativas de la zona. En noviembre de 1956, cinco de estos jóvenes constituyen en Mondragón la primera industria del actual Grupo Cooperativo: Ulgor, dedicada en sus comienzos a la fabricación de estufas y cocinas de petróleo.

Sin embargo, Ulgor no es un caso aislado. Nuevas Cooperativas surgen, en las cercanías del mismo núcleo inicial, durante los últimos años de la década de los 50. Animadas por un espíritu común, a todas ellas les afectan una serie de problemas asimismo comunes:

- carencia de medios financieros que posibiliten el desarrollo necesario,
- carencia de previsión social, al ser excluidas las cooperativas del Régimen General de la Seguridad Social,
- carencia de coordinación y de asistencia técnica al nivel requerido, dada la modesta dimensión de las cooperativas individualmente consideradas.

En definitiva, estas cooperativas nacientes precisaban crear una coraza protectora afín a su naturaleza que permitiera su supervivencia y expansión en

un entorno poco propicio, estructuralmente hablando, a la idea cooperativa.

Fue la comprensión de este aspecto fundamental y la urgencia de los problemas apuntados lo que, siempre a impulsos de Arizmendiarieta, determinó la constitución, en 1959, de Caja Laboral Popular.

La estructura interna inicial de Caja Laboral se correspondía exactamente con las carencias a las que se trataba de dar respuesta, formada por las siguientes Divisiones:

-División Bancaria, cuya función era, y es, constituir un puente entre el ahorro popular y la inversión cooperativa.

-División Empresarial, para el asesoramiento y promoción de Cooperativas.

-División Social, responsable de la gestión del sistema interno de seguridad social.

Este hecho, la constitución de Caja Laboral, supone el inicio de una nueva etapa para el cooperativismo de Euskadi, al abrir las posibilidades de un proceso asociativo de carácter progresivo en torno a la misma, que irá configurando la actual "Mondragón Corporación Cooperativa".

Régimen institucional del grupo

Del régimen institucional, que en líneas generales responde a la configuración habitual que diseña la legislación cooperativa, tanto estatal como vasca, cabe destacar, como originales o específicas del Grupo Mondragón, las siguientes particularidades:

1) En su estructura orgánica, la implantación del Consejo de Dirección y el Consejo Social. Por un lado, el Consejo de Dirección, constituido por los altos ejecutivos y tiene como principal misión la de prever, planificar y promover el desarrollo de la cooperativa así como el perfeccionamiento de su gestión empresarial. Por otro lado, el Consejo Social, elegido por sufragio directo, ostenta la representación de los socios, como trabajadores, ante los órganos de régimen interno y es portavoz de sus aspiraciones.

2) En su régimen retributivo, la fijación del anticipo laboral (mensualidad de retribución ordinaria), cuyos incrementos interanuales son función de la evolución económica interna y del IPC histórico.

3) En la distribución de resultados, se establece la simetría en la adjudicación de los mismos, tanto sean ganancias como pérdidas, se garantiza una alta

dotación al Fondo de Reserva irrepartible y al Fondo de Obras Sociales, se dispone la distribución de los resultados repartibles entre los socios en proporción directa al trabajo aportado, y se exige la capitalización total de los mismos;

4) En las relaciones con Caja Laboral Popular (CLP), cabe destacar que las cooperativas son las que tienen la cualidad de socios de CLP, y consecuentemente son los propietarios de la misma y, por tanto, realizan la correspondiente aportación a capital, y no a la inversa.

El grupo en la actualidad y factores de su éxito

Partiendo de estos orígenes ciertamente limitados, Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) constituye actualmente el grupo empresarial seguramente más importante del País Vasco, con los siguientes datos básicos correspondientes a 1992:

-Cooperativas que lo componen: 144, prácticamente de todos los sectores cooperativos, prevaleciendo las cooperativas industriales, cuyo número alcanza las 73.

-Sectores de actividad de las cooperativas industriales: Fundición y Forja, Bienes de Inversión, Máquina-Herramienta, Bienes Intermedios, Bienes de Consumo y Construcción. Predominan las fábricas de metalmecánica, y sus tecnologías van desde la micromecánica hasta las grandes prensas, desde la microelectrónica hasta el autómatá programable, desde el mueble de madera hasta la lavadora automática. Constituyen sin duda el elemento más característico de esta experiencia cooperativa.

-Cifra de Ventas: 355.880 Miles de ptas. (Mptas.).

-Exportaciones: 52.388 Mptas. (sólo cooperativas industriales).

-Inversiones: 11.011 Mptas. (sólo cooperativas industriales).

-Empleo: 21.669 puestos de trabajo.

En definitiva, se puede observar que la Experiencia Cooperativa surgida en Mondragón en la década de los 50 ha alcanzado cotas de expansión muy notables.

Parece lógico preguntarnos por las razones de esta expansión, inusitada para otros proyectos de índole similar, en un plazo de tiempo que apenas alcanza al de una generación. En primer lugar es necesario señalar que no existe una sola razón general y suficiente por sí misma para explicar correctamente dicho proceso de

expansión. En otras palabras, sería ingenuo explicarla a partir de una causa única. Este proceso resulta comprensible únicamente por la consideración de diversas razones o factores que han coadyuvado al desarrollo de estas Cooperativas, dentro de los cuales distinguiremos entre factores externos al propio Grupo y factores internos o inherentes al mismo.

1) Factores externos:

a) Ubicación de la experiencia: La localización geográfica de la Experiencia Cooperativa en el marco concreto del País Vasco ha supuesto un elemento determinante para su desarrollo. En efecto, su influencia se ha extendido sobre una pluralidad de aspectos de importancia fundamental, tales como:

-existencia de una fuerte tradición industrial en el País Vasco,

-entorno económico relativamente desarrollado,

-ambiente social favorable a la idea de participación de la clase trabajadora en la gestión empresarial con la correspondiente asunción de responsabilidades.

De otro lado, el arranque de la experiencia se sitúa en unas circunstancias muy especiales para el Pueblo Vasco, necesitado de buscar salidas ilusionantes a su postración colectiva.

b) Factores económicos: Es un dato definitivo el hecho de que el desarrollo del Grupo se vio favorecido de forma decisiva por la fuerte expansión de la economía española, y más en particular por la del mercado de ciertos bienes de consumo durante la década de los 60, además de estar altamente protegido de los embates del exterior por las barreras arancelarias de aquella economía autárquica.

2) Factores internos:

a) Organización de las Cooperativas de base: En las Cooperativas de base su progresiva consolidación ha venido determinada por la institucionalización del principio de solidaridad aplicado sistemáticamente en aspectos claves, tales como:

-Régimen laboral: Estableciendo unas condiciones similares de ejercicio y unas remuneraciones equivalentes a las de su entorno geográfico, de lo que en principio resulta un coste del factor trabajo similar al de otras empresas

competidoras, si bien reducido de hecho por los menores costes de seguridad social de nuestro sistema autónomo. Conviene subrayar asimismo el elemento solidario que implica la aceptación de un abanico de retribuciones limitado, lo que sin duda ha influido en la cohesión de los socios trabajadores.

-Régimen económico: Además de la implicación y compromiso personal que ha supuesto el hecho de que fueran los mismos trabajadores, y sólo ellos, quienes aportaran el capital social de la empresa, ha jugado un papel importante en la expansión de las cooperativas la exigente política de autofinanciación - capitalización de todos los beneficios obtenidos (deducido el Fondo de Educación y Obras Sociales)- seguida por las mismas.

b) Cooperativas de cobertura: No es posible comprender la expansión del Grupo sin la existencia de las cooperativas de supraestructura, que han ofrecido a las cooperativas de base una cobertura y apoyo constantes en el desarrollo de su actividad. La aplicación del principio federativo, intrínseco a la formulación cooperativa, ha sido un hecho real y absolutamente determinante en MCC.

A la función de apoyo financiero, asesoría y promoción llevada a cabo por Caja Laboral, es preciso añadir la cobertura ofrecida por Lagun-Aro en materia de seguridad social, la Escuela Profesional Politécnica en formación técnica, e Ikerlan en investigación tecnológica, configurando un marco de apoyos en cascada del que obviamente carecen la mayoría de las empresas de pequeña y mediana dimensión. Dedicaremos el siguiente apartado a detallar más su papel en el grupo empresarial.

Las cooperativas de cobertura

Denominamos así a aquéllas fruto de la asociación de cooperativas de base, cuya función reside en ofrecer a éstas apoyo en un ámbito concreto de su gestión empresarial. Dada la complejidad del mundo de la empresa industrial en el turbulento escenario económico en que se desenvuelve, este entramado de entidades de cobertura -que propician desde el nacimiento hasta la progresiva implantación y desarrollo de las cooperativas de base- responde a un esquema mental muy simple: creemos que resulta prácticamente imposible la viabilidad, en solitario, de una cooperativa industrial de cierta entidad y proyección futura.

*CAJA LABORAL POPULAR: Una de las particularidades de Caja Laboral Popular reside en la composición mixta de sus órganos de gobierno, Asamblea

General y Consejo Rector, compuestos ambos por socios de trabajo (socios individuales) y por representantes de las cooperativas (socios colectivos), correspondiendo a éstos la mayoría en dichos órganos sociales.

-División Bancaria: El objeto de su División Bancaria -actualmente único componente de la Entidad- reside en la captación y fomento del ahorro en sus diversas modalidades para su canalización posterior hacia las Cooperativas, y otros clientes terceros, en forma de créditos, descuento comercial y demás modalidades de operaciones activas. Al cierre del año 1992 cuenta con unos recursos propios de 49.537 Mptas., unos recursos acreedores de 407.622 Mptas. y una Inversión Crediticia de 251.892 Mptas. Cuenta con una plantilla de 1.316 trabajadores y una red comercial de 213 oficinas.

-División Empresarial: La función de Caja Laboral no se ha agotado en la simple aportación de medios financieros a las cooperativas. En efecto, aun siendo ésta esencial, la eficiente utilización de los recursos puestos a disposición de aquéllas y las propias exigencias de un acontecer empresarial en constante mutación requieren la puesta a punto de funciones de carácter asesor y técnico que garanticen una evolución más segura y dinámica, que es lo que la División Empresarial ha procurado a través de las siete áreas en que estuvo estructurada: Promoción Industrial, Intervención, Asesoramiento, Urbanismo y Edificaciones, etc. Actualmente desdoblada de la entidad matriz está constituida en cooperativa con personalidad jurídica propia -LKS-, si bien el conjunto de funciones que desarrollaba se siguen ejecutando o en su propio seno o han sido asignadas a otros departamentos de MCC.

*IKERLAN: En el origen de Ikerlan, cooperativa de Investigación y Desarrollo, se encuentra la labor extensa y creativa de la Escuela Profesional Politécnica, que ya en 1968 contaba con un equipo dedicado a la captación de nuevas tecnologías. La labor tenaz de este equipo de la Escuela y el concurso decidido de Caja Laboral y de un grupo de cooperativas culminó con la creación del Ikerlan actual en 1974. El año 1982 pasa a ser una Entidad tutelada por el Gobierno Vasco, con lo que, a partir de esa fecha, amplía el ámbito de sus servicios a cualquier empresa que lo demande, sean o no del Grupo Cooperativo. Durante 1992 ha obtenido un volumen de ingresos de 1.027 Mptas., de los que dos terceras partes lo han sido por proyectos de Investigación bajo contrato, siendo esta modalidad de "proyecto bajo contrato" el medio a través del cual Ikerlan aporta soluciones "a medida" a las necesidades de las empresas,

transfiriendo al mismo tiempo tecnología de vanguardia y el "know-how" científico en un marco de estrecha colaboración con las empresas demandantes.

El otro tercio Ikerlan lo ha destinado a profundizar en el desarrollo de tecnologías genéricas, nuevas herramientas y métodos, en sus Departamentos de Tecnologías de la Información, Tecnología de Diseño y Fabricación, y de Energía.

*LAGUN-ARO: Integrada en sus comienzos en la estructura de Caja Laboral con el nombre de Sección de Provisión Social según he señalado al principio, se desdobló de la entidad matriz, en 1967, para dar paso a una Mutua de Previsión Social Voluntaria. Sus socios son las Cooperativas, siendo beneficiarios los socios trabajadores de aquéllas y sus familiares. A fines de 1992, Lagun-Aro asocia a 127 cooperativas, con 19.441 cotizantes y 45.858 beneficiarios de asistencia sanitaria. Su Fondo Patrimonial supera los 122.000 millones de pesetas.

Su función consiste en gestionar el sistema de seguridad social propio de los cooperadores del Grupo, de quienes provienen las cuotas necesarias para financiar las prestaciones ofrecidas. El sistema de financiación de sus prestaciones es el siguiente:

-el de *Reparto*, para las prestaciones a corto plazo, que no requieren capitales de cobertura (tales como Ayuda a la Familia, Asistencia Sanitaria, ILT, Invalidez, Desempleo...). Las diferencias, a final de ejercicio, entre los ingresos por cuotas y los gastos por prestaciones, son regularizadas cada año, actuando sobre el importe de las cuotas del siguiente;

-el de *Capitalización*, para las prestaciones vitalicias que exigen la creación de capitales de garantía o un fondo de pensiones (jubilación y viudedad). Las cuotas para ambas pensiones se establecen mediante el correspondiente estudio actuarial que se actualiza anualmente. Dicho estudio fija las sucesivas cuotas que cumplan las condiciones técnicas exigidas por la cobertura financiera de las prestaciones potenciales a largo plazo.

Además de esta área de la seguridad social, Lagun-Aro tiene un segundo departamento, denominado Servicio de Salud Laboral, que atiende a la medicina preventiva, a la seguridad e higiene y a la ergonomía, al objeto de minimizar los riesgos y secuelas derivables del ejercicio de trabajo

*LOS GRUPOS COOPERATIVOS: En general, podemos describir a un Grupo Cooperativo como la institucionalización de la colaboración entre cooperativas industriales a fin de adoptar respuestas comunes y efectivas frente

a sus problemas de consolidación y desarrollo empresarial.

Al crear un Grupo Cooperativo, las Cooperativas asociadas mantienen su personalidad jurídica, continuando siendo entidades autónomas en su gestión operativa aunque su soberanía queda mediatizada por los pactos de coligación libremente estipulados, particularmente en lo referente a las áreas estratégicas. En el ámbito de la Experiencia de Mondragón se han formalizado en el pasado dos tipos de Grupos Cooperativos: los Grupos Comarcales y las Agrupaciones Sectoriales, aunque actualmente y por razón de la reestructuración organizativa que se está llevando a cabo en el seno de MCC la convergencia de los grupos existentes apunta a una sola modalidad, la de las agrupaciones sectoriales, si bien integrando en éstas las virtualidades de ambos modelos. Señalaremos algunas peculiaridades de ambos tipos:

1) Grupos Comarcales: Están compuestos por Cooperativas cuyo nexo de unión lo constituye una localización geográfica común, frecuentemente el marco de una comarca natural. Sus órganos de gobierno, equivalentes a los de las cooperativas de base, están constituidos por representantes de éstas. El Director General, nombrado por el Consejo General del Grupo, dirige los Servicios Comunes y tiene como función principal la de prever, planificar y estimular el desarrollo conjunto, coordinado y armónico de las Cooperativas integrantes del Grupo. Las Cooperativas socios financian el presupuesto anual de tales Servicios Comunes mediante cuotas proporcionales a la entidad y potencia de las mismas. Las virtualidades más características de estos Grupos deviene de su régimen de solidaridad intercooperativa, que responde a las siguientes exigencias:

-la aceptación de unos Estatutos Sociales y Reglamentos de Régimen Interior idénticos.

-el establecimiento de unos Servicios Centrales o Comunes,

-las transferencias de personal de unas Cooperativas a otras,

-la prioridad de los suministros intercooperativos de productos fabricados en el Grupo siempre que cumplan los requisitos de prestaciones, precio y calidad equivalentes,

-la reconversión de resultados, la cual se hace mediante la constitución de un fondo común con los resultados (de todas las cooperativas del Grupo Comarcal) adjudicables a los socios en forma de retorno, para efectuar su redistribución entre todas ellas en función de su respectiva "base computable". Al citado fondo

común se concurre con un predeterminado porcentaje (hasta el 100% de los resultados ó un porcentaje inferior), a cuyo límite se llega en una progresión temporal de cuatro o cinco años a partir de su constitución.

2) Agrupaciones Sectoriales: Su creación se fundamenta en criterios de convergencia comercial y tecnológica de las cooperativas que los integran y que operan en un mismo sector industrial. Por tanto, sus acciones se basan en la utilización de recursos típicamente industriales o de marketing, tales como:

- complementación de catálogos, en función de los productos ya integrados o mediante la promoción de nuevos negocios que cubran posibles lagunas;
- optimización de las redes y marcas comerciales;
- optimización de las estructuras de exportación;
- planificación tecnológica y realización de proyectos conjuntos de investigación, así como transferencias de tecnología entre las cooperativas de la agrupación.

Reglas o principios básicos del modelo

Este entramado de empresas es fruto del esfuerzo colectivo desplegado durante casi cuatro décadas, de la convergencia de un proceso educativo -que ha dotado al Grupo de efectivos humanos con profesionalidad técnica y preocupación social- y de un proceso de capitalización que se ha soportado en tres pilares:

- una aportación inicial exigente por cada socio de trabajo,
- una austeridad retributiva institucionalizada en un abanico altamente solidario, y
- una capitalización total de los Resultados obtenidos en la explotación.

Es decir, y en síntesis, dando prioridad a la inversión comunitaria y reproductiva sobre el consumo individual.

Intentando espigar brevemente los rasgos esenciales de la filosofía que ha presidido el desarrollo del Grupo Cooperativo Mondragón -más allá de los "principios cooperativos" clásicos que por supuesto se asumen plenamente- los resumiríamos en las siguientes reglas o principios básicos:

- principio de experiencia integral,
- principio de co-responsabilidad o no paternalismo,
- principio de solidaridad,

- principio de eficiencia empresarial,
- principio de proyección a futuro, y
- principio de adaptación permanente al cambio.

Con el concepto de experiencia integral, o integrada, queremos significar que la Experiencia está presidida por una visión de globalidad social, por lo que las diferentes áreas de preocupación o necesidades colectivas -igualdad de oportunidades de salud, educación, trabajo y ocio- están presentes y merecen la atención del Grupo, contemplándolas como un todo y direccionadas hacia una coordinación sistemática, sin perjuicio de la gestión que corresponde a los órganos de gobierno de las respectivas entidades.

Repudiamos el paternalismo institucional que, a la postre, no hace más que mantener en una perpetua dependencia y minoría de edad a los colectivos trabajadores, por lo que el principio de co-responsabilidad hace apelación a que el Grupo practica sistemáticamente conceptos tales como "ayúdate y te ayudaremos" o "autogestión es autofinanciación", con la correspondiente asunción de las recíprocas obligaciones económicas, no menos que la reserva del espacio de responsabilidad correspondiente a los protagonistas directos de cada entidad. Así, y a modo de referencia no exhaustiva, podemos citar algunas pautas de funcionamiento como las siguientes:

- si la reflatación de una Cooperativa en crisis exige apoyos extraordinarios, el propio colectivo y el Grupo comarcal en que se encuadra deben asumir obligaciones onerosas proporcionadas a aquéllos;

- el nivel de las prestaciones de Lagun-Aro se decide en su Asamblea General, simultáneamente con el importe de las cuotas que deben financiarlas, cuyas cuotas forman parte de la retribución mensual de los socios;

- el nivel retributivo es función de la situación económica de la propia cooperativa.

En cuanto al principio de solidaridad, es preciso señalar que no se trata de una expresión platónica del concepto, sino de una rigurosa y práctica aplicación multiforme de sus exigencias. Así, la solidaridad tiene expresión:

- a nivel de la Cooperativa de base, en el abanico retributivo y en la igualdad del régimen laboral para todos los estamentos profesionales;

- a nivel de Grupo Comarcal, en una triple dirección: mancomunación de los efectivos humanos directivos incluidos, mancomunación de los recursos financieros, y reconversión de resultados;

-a nivel del conjunto del Grupo, mediante la absorción del personal desempleado de unas cooperativas por otras cooperativas en situación normal, y otros mecanismos de intercambio de cultura empresarial y social;

-en la transferencia de economías que practica Caja Laboral para sostener o reflotar a Cooperativas en dificultades, pero con viabilidad futura razonable, a cargo de los tipos de interés aplicados al resto del Grupo u otros mecanismos equivalentes;

-en las relaciones del Grupo con el conjunto de la sociedad entorno, con la financiación de actividades culturales y asistenciales, de efecto multiplicador en la medida de lo posible, cuya expresión numérica podría darla la inversión del FEOS (Fondo de Educación y Obras Sociales) en 1992 que se ha situado por los 615 Mptas. sólo para Caja Laboral.

Podríamos asegurar que la adecuada aplicación de este principio de solidaridad está en la base misma de la resistencia ante la crisis que ha acreditado el Grupo Cooperativo Mondragón.

Pero inmediatamente quiero resaltar que el principio de eficiencia empresarial, como posibilitador de todo el resto de aspiraciones socioeconómicas, resulta ser el primero en el orden de prioridades del Grupo. Su formulación genérica puede precisarse de una manera bien sencilla: gestionar la cooperativa al nivel competitivo más alto que puedan alcanzar las empresas punteras de otro tipo que concurren en el mercado.

Su expresión funcional, soportada en una rigurosa administración contable-patrimonial, abarca desde la estructura financiera de los balances y la exigente persecución de sus ratios de equilibrio, hasta el mantenimiento activo de las carteras de productos y la actualización tecnológica de las plantas productivas, pasando por la continua adaptación de las estructuras organizacionales internas y, por supuesto, la atención preferente a la renovación, potenciación y reciclaje de los equipos directivos y gestores.

Estamos absolutamente convencidos de que el futuro, al igual que el pasado, depende casi exclusivamente de la profesionalidad que consigamos alcanzar en la generación de nuestras cooperativas y del rigor con que colectivamente asumamos la "función empresario".

Con el principio de proyección a futuro queremos significar que "el presente, por espléndido que fuere, lleva impresas las huellas de su caducidad si no se proyecta al futuro". Nada sólido ni duradero se puede esperar de una construc-

ción comunitaria si se quiere exprimir todos sus frutos por parte de sus promotores, si patrimonializamos la cooperativa con espíritu individualista, si no pensamos, y creemos íntimamente, que lo que emprendemos lo hacemos para nosotros, no menos que para nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos.

Siempre hemos pensado que la cooperativa, la empresa, trasciende a sus fundadores y a sus componentes actuales, aceptando las renunciaciones y servidumbres que esta concepción implica, pues ello es tanto como decir que el "primer accionista" de la cooperativa es la propia cooperativa.

Finalmente, el principio de adaptación permanente al cambio; el calificativo de Experiencia que otorgamos a nuestro complejo cooperativo responde a un propósito deliberado y a un talante general de la institución, por lo que este concepto implica de proceso que se está haciendo en cada momento, lo que se refleja en las distintas etapas y en los sucesivos problemas que el Grupo ha tenido que afrontar y resolver con la aportación de las correspondientes soluciones.

"Nuestro cooperativismo es un proceso orgánico de experiencias", es una idea que gustaba repetir a D. José María Arizmendiarieta, el fundador por antonomasia. Seguramente que esta formulación genérica es aplicable a cualquier otra construcción social y, en general, a cualesquiera otras instituciones que agrupan u organizan colectivos humanos. Pero para nosotros tiene un acento y unas connotaciones especiales en orden a configurar el espíritu esencial que impregna la voluntad del Grupo.

En efecto, una de nuestras características es la de haber sido poco dogmáticos, la de no habernos aferrado a unas determinadas formulaciones concretas y, consiguientemente, la de estar abiertos a las modificaciones, transformaciones e invenciones sociales requeridas por las diferentes etapas de la historia del Grupo. Calificación de *Experiencia* que, por otro lado, presupone un talante inconformista, un acicate para lo que queda por hacer más que inoperante complacencia por lo ya hecho, una actitud de búsqueda y adaptación a las diferentes formas de manifestación de la conciencia colectiva, a la evolución de los valores culturales dominantes y a las siempre renovadas exigencias técnico-operativas que la mutación de la tecnología y el entorno económico crecientemente competitivo imponen a la acertada conducción de las empresas.

En resumen, hemos procurado asumir y practicar, a lo largo de nuestra pequeña historia, la idea de que "*el signo de la vitalidad* (de un pueblo, una empresa, una institución) no es durar, *sino renacer y adaptarse*".