

# APORTACIÓN TESTIMONIAL A LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN

## 1. El influjo personal de Arizmendiarieta en sus seguidores

*b) Una vida diferente: don José María cambió nuestras vidas*

Javier Retegui fue claro y directo al afirmar que don José María «dio sentido a nuestras vidas, nos dio un motivo, una razón, un sentido para trabajar, para ilusionarte, para desarrollar, para crear y al final, el lema que nos dio “crear y no poseer”, “actuar y no ganar”, “progresar y no dominar”, ese es el lema que a mí me gusta»<sup>1</sup>. Con más o menos acierto, como señala también Retegui, trataron de seguirlo. Algunos lo recuerdan casi poéticamente desde el mismo momento de su primer encuentro: «Pasaba yo por la calle Viteri de Mondragón, por la carretera, él pasaba por la acera, y entonces se me acercó con una sonrisa muy abierta. Era joven. Yo tenía 14 años, él unos 35, creo que once más que yo. Había una acacia en la que se apoyaba y el sol se filtraba entre las ramas. Desde entonces ya fui amigo suyo para siempre». Así describe José María Ormaetxea su encuentro con Arizmendiarieta. La descripción tiene casi sabor evangélico, como cuando Jesús encuentra a sus primeros discípulos paseando por la orilla del lago de Genesaret, o cuando dijo a Natanael que le vio debajo de la higuera. La comparación viene al caso porque cuando Arizmendiarieta se acercó a ese chaval de 14 años estaba haciendo lo mismo que Jesús, su trabajo apostólico en busca de almas a las que formar y a las que enseñar a trabajar con espíritu cristiano en una idea particular de ese espíritu, un modo particular y diferente al que existía de organizar el trabajo empresarial. Seguramente, Arizmendiarieta lo había aprendido en el seminario de Vitoria<sup>2</sup> y ese modo de trabajar, en todo caso, reflejaba las enseñanzas de la Doctrina Social de la Iglesia que Arizmendiarieta quería poner en práctica. No como curiosidad o experimento, sino, como se señala en varias entrevistas, porque estaba convencido de que ese era el mejor modo de promocionar a las personas interesadas –tanto laboral como cristianamente, es decir, como personas– y de cambiar la sociedad, una idea que latía también detrás del impulso que don José María daba a los jóvenes que empezaron a seguirle. Ormaetxea sería el primero que le siguió en la idea de empezar una empresa cooperativa. Llegaría a ser su brazo derecho y muchos dicen que sin Ormaetxea la cooperativa no habría salido adelante. Y tienen razón, porque Ormaetxea y los otros cuatro (Usatorre, Larrañaga, Gorroñoigoitia y Ortubai) fueron los que sacaron las empresas adelante. Arizmendiarieta los animaba, les daba ideas, los orientaba en el modo de hacer y también tuvo la iniciativa de pensar

---

<sup>1</sup> Retegui (en reunión en Otalora).

<sup>2</sup> Goikoetxea.

e impulsar otras cooperativas que había que ir creando, pero él nunca se inmiscuyó en la gestión, nunca tomó decisiones directamente empresariales.

Otros testimonios del primer encuentro no resultan tan poéticos como el de Ormaetxea. Gorroñoigoitia lo recuerda de manera mucho más prosaica: «Yo salí [parece que de la parroquia], sabíamos que venía un cura nuevo a la parroquia y él había venido en el tren de las 12,30..., vino y aterrizó y estaba ahí delante de la parroquia cogiendo algunas cosas que había traído o algo parecido y es cuando le conocí y me acerqué donde él»<sup>3</sup>. Al margen de contar el primer encuentro, que la mayoría recuerda bien, todos resaltan sin lugar a ninguna duda, que conocer a Arizmendiarieta les cambió sus vidas. Como dice Aranzábal, Arizmendiarieta los formó, los animó a salir de la Cerrajera y formar una empresa propia, les hizo ver que no importaba ganar menos dinero. Don José María les enseñó a hacer; más allá de la piedad, señalaba que la espiritualidad tenía que demostrarse en obras<sup>4</sup>, en trabajo en beneficio de la sociedad. Como señala Gorroñoigoitia, la espiritualidad de don José María era hacer las cosas desde la perspectiva correcta, cumpliendo lo esencial; no era una espiritualidad abstracta, sino muy vinculada a las necesidades de las personas y a la idea de hacer una sociedad mejor<sup>5</sup>.

Eso no quiere decir que no se ocupara de la vida de piedad. También les instaba a que hicieran ejercicios espirituales, por ejemplo, o les trataba en la confesión que, según Ormaetxea, era para él «un trono de magisterio»<sup>6</sup>. También les pedía que se acercaran a los amigos que se consideraban casi ateos y organizaran algo para ellos<sup>7</sup>. Pureza Aranzábal, viuda de Usatorre, manifiesta la cercanía de don José María para ayudarla a que pudiera trabajar en casa, con sus hijos, o acompañarla en los primeros años de duelo. Recuerda las virtudes de Arizmendiarieta, su tenacidad para sacar adelante lo que ellos no veían, pero él sí, su austeridad, el bien social que hizo; su entrega total a las personas con sencillez y con mucho sentido práctico<sup>8</sup>. Su vida dependió, en varios aspectos, de don José María, que siempre la ayudó a salir adelante. Y es que, como señala Balanzategui, médico personal de Arizmendiarieta, él era muy humano y su faceta religiosa la volcaba totalmente en el desarrollo humano, en la compañía y la solidaridad<sup>9</sup>. Al respecto, señala Cancelo que don José María de vez en cuando le escribía cartas para pedir algo, es decir, para pedir por alguien que tenía

---

<sup>3</sup> Gorroñoigoitia.

<sup>4</sup> Aranzábal.

<sup>5</sup> Gorroñoigoitia.

<sup>6</sup> Ormaetxea.

<sup>7</sup> Aranzábal.

<sup>8</sup> Aranzábal.

<sup>9</sup> Balanzategui

alguna necesidad, siempre estaba pensando en quien necesitara de alguien que le echara una mano, protegiendo a los débiles<sup>10</sup>.

La misma inspiración del movimiento cooperativo ya supuso un gran cambio en las vidas de sus protagonistas. Jesús María Arizmendiarieta, sobrino, destaca el cambio laboral que se produjo, cómo muchas personas que trabajaban en las empresas que ya existían, lo dejaron todo para empezar la cooperativa aun con peor situación laboral al principio, sobre todo los primeros<sup>11</sup>; por eso todos los que le siguieron sintieron la fuerza de su influencia en sus vidas.

A Ramón Barrenechea le cautivó la personalidad de Arizmendiarieta cuando le conoció en Soraluze cuando iba a dar unas charlas allí para ayudar a la creación de la cooperativa. Le pareció sensato, recto, cabal, listo, inteligente y bondadoso, de gran corazón. Era una persona excepcional, «o sea, tratar a la persona y te enamoras de ella». Todos pensaban lo mismo de él y les parecía impresionante su visión de futuro. No tuvo más trato con él, pero le siguió indirectamente a través de Ormaetxea<sup>12</sup>. No es extraño que, como señala Moriones, lo que decía Arizmendiarieta se les quedara grabado a todos: «Tú preguntas a Ormaetxea, a Gorroñoitía, con sus noventa años y verás que recuerdan lo que a los diecinueve años les dijo José María, porque les marcó para siempre»<sup>13</sup>.

Don José María, en efecto, ganaba en el trato personal respecto a su apariencia algo adusta. Las ideas que transmitía tenían una fuerza inusitada para aquellas personas a las que se les abría un horizonte hasta entonces impensado. Sin duda, este es el trasfondo de lo que podemos decir que supuso la labor de Arizmendiarieta para cambiar la vida de muchas, de muchísimas personas a las que trató muy de cerca y a las que conocía muchísimo<sup>14</sup>. Es lo que comenta Jesús Herrasti que conoció a don José María en la Escuela de Formación Profesional. Él, como otros, no sabía entonces que el cura que les daba clase de religión había promovido las cooperativas, pero les gustaban sus ideas. No eran conscientes de lo que les estaba pasando, pero algo se les iba quedando subliminalmente y, en realidad, de allí salió un montón de gente que se incorporó luego a las cooperativas<sup>15</sup>. Por eso Herrasti señala que «el producto don José María, por llamarlo de alguna manera, es lo que dio sentido a mi vida». Ese producto era todo lo que le llegaba de don José María, la reglamentación y los principios que vivía en la cooperativa y también todas las cosas que leía. Todo eso, insiste, es lo que

---

<sup>10</sup> Cancelo.

<sup>11</sup> J. M. Arizmendiarieta.

<sup>12</sup> Barrenechea.

<sup>13</sup> Moriones.

<sup>14</sup> Muruamendiaraz.

<sup>15</sup> Herrasti.

ha dado sentido a lo que ha estado haciendo, lo que le ha permitido desarrollarse personalmente y lo sigue haciendo<sup>16</sup>.

Antonio Cancelo señala que cuando lo conoció y pudo hablar con él, le «sorprendió menos su discurso que su magnetismo, era una persona que transmitía... nunca hablaba por hablar, hablaba para transformar» y tuvo la inteligencia, «sorprendente a todas luces» y la paciencia de crear la Escuela de Formación Profesional, que fue el soporte del cooperativismo de Mondragón<sup>17</sup>. La experiencia de Cancelo con Arizmendiarieta es menos personal y directa que la de otros que llegaron antes y trabajaron codo a codo con él. Por eso dice que no sabe si don José María le cambió la vida, pero sí afirma taxativamente que la doctrina cooperativa transformó su vida. Eso se realizó, sobre todo, a través de los discípulos de don José María; no obstante, añade que Arizmendiarieta supuso para él una inspiración: se pueden aprender muchas cosas de él, pero, sobre todo, tratar a las personas como seres humanos en el trabajo y fuera de él, «en la cola para sacar una entrada o pidiendo una consumición», las personas tienen valor porque son personas<sup>18</sup>. Solo con personas tratadas como tales, se puede hacer una empresa, que es lo que logró don José María. En ese sentido, Cancelo hace, sin quererlo, una definición de empresa muy bonita: una empresa «es una obra de arte, es creación, es coger elementos difusos que aislados no significan nada, los pones en conjunto y creas un proyecto para dar vida y horizonte de futuro a otras personas»<sup>19</sup>. También Otaegui se fija en el cooperativismo. Afirma que «el cooperativismo es toda mi vida, yo empecé a trabajar en el cooperativismo y me he jubilado en el cooperativismo y para mí es una experiencia fantástica», aunque pueda no estar equilibrado en el juicio, añade, con cierta prudencia. «Yo estoy absolutamente agradecido al cooperativismo –continúa– de las oportunidades que me ha dado para mi desarrollo personal y profesional, para mi desarrollo integral»<sup>20</sup>.

Concha conoció a don José María después de haber conocido el proyecto de Caja Laboral, pero Arizmendiarieta lo impresionó por su humildad, por la seguridad que tenía en el proyecto y por los pocos consejos que le dio en esa primera entrevista: primero, «personas antes que cooperativistas» y segundo, «sin algún riesgo no se consigue nada». Esas ideas las sigue recordando hoy cuando señala que para ser cooperativista hay que ser buen trabajador, pero también tener alma de empresario<sup>21</sup>. También a Concha le aportó mucho ser cooperativista. Para él fue un cambio importantísimo respecto a lo que pensaba antes y en su vida, pues le permitió estar como presidente o consejero, en muchas instituciones y participar en muchos asuntos.

---

<sup>16</sup> Herrasti.

<sup>17</sup> Cancelo.

<sup>18</sup> Cancelo.

<sup>19</sup> Cancelo.

<sup>20</sup> Otaegui.

<sup>21</sup> Concha.

Jesús Mari Rubio confiesa que encontró sentido a la vida cuando se implicó en la cooperativa y tuvo también como referentes a Gorroñoigoitia y a Ormaetxea, además de a don José María. No eran tanto las ideas, el pensamiento que tenían sobre los problemas sociales, más bien la cooperativa le tranquilizó mucho porque en ella consiguió materializar las ideas y las preocupaciones que tenía en algo práctico. Esa tranquilidad, como señala José Mari Maritxalar, se transmitía a la familia y a las personas del ambiente en el que se movían<sup>22</sup>.

Mendieta explica también algunos modos que aprendió de don José María en la Escuela de Formación Profesional, criterios importantes que les había inculcado y que le influyeron mucho, como que el saber les haría libres o la importancia del trabajo social. Se necesitaba saber cada día más para ser más capaces, eso era la constante en el plan de vida de don José María. Somos imperfectos, pero perfectibles, capaces de transformarnos a nosotros mismos y transformar cuanto nos rodea; eso será posible siempre que se esté capacitado, por eso se desea saber más, aunque se gane menos dinero. En la empresa en la que estaba vivía bien, pero «supimos dejar de lado aquel plan de vida de señoritos para promover aquello que nos estaba carcomiendo, promover una empresa propia». Se trataba de crear trabajo y empleo, pero en unas condiciones totalmente distintas, que cambiaran las cosas, con igualdad de salario y de puesto de trabajo: justicia social, igualdad de oportunidades, toda una serie de conceptos para que la sociedad sea más justa. Todo eso provenía de las ideas de Arizmendiarieta<sup>23</sup>.

Javier Etxeberria está de acuerdo en que Arizmendiarieta dio sentido a la vida de muchas personas. Desde que lo conocieron o se integraron en las cooperativas, señala, aprendieron a vivir para los demás, a vivir la entrega a todos que vivió don José María, a superar el egoísmo natural y preocuparse por los otros, sobre todo empezando por las personas más próximas en la familia o en el trabajo. Todo esto se fundamentaba en dos principios básicos: que lo primero es la persona y lo segundo el bien común, que empiece por dar prioridad al proyecto colectivo, siempre sobre los intereses particulares<sup>24</sup>. Esto era muy atractivo y acercaba a muchas personas.

Ese atractivo lo tenían algunos antes de llegar a Mondragón o de trabajar en las cooperativas. Precisamente fueron allí por eso, como es el caso de Juan Leibar, que fue admitido como profesor de la Escuela de Formación Profesional en 1957, después de haber sido marianista y de haber trabajado en varias ciudades. Recuerda una relación muy sencilla con Arizmendiarieta, que solo quería ser consiliario, es decir, que aconsejaba e impulsaba, pero que no decidía, no entraba en la gestión concreta<sup>25</sup>. José

---

<sup>22</sup> Maritxalar y Rubio.

<sup>23</sup> Mendieta.

<sup>24</sup> Etxeberria.

<sup>25</sup> Leibar.

Manuel Corcuera también se había formado en los marianistas de Madrid y estaba preocupado por trabajar con sentido de solidaridad y justicia social de inspiración cristiana<sup>26</sup>. Por eso se integró muy bien en la Escuela de Formación Profesional. Por su parte, Bittor Iriondo, aunque resalta las virtudes de Arizmendiarieta: persuasión, humildad, generosidad y cómo las transmitió, dice con toda sinceridad que don José María no le enseñó mucho porque él ya tenía una convicción moral de la justicia social que le venía de la HOAC<sup>27</sup>. Aunque lo hubiera aprendido en otro sitio, podríamos añadir, la cooperativa le permitió vivir aquello que ya conocía y le gustaba.

Algo parecido señala Pagaegi. Las ideas que recibió, primero de Ormaetxea y Ayala, no le cambiaron la mentalidad ni le parecieron demasiado nuevas, porque ya había trabajado en la JOC y ya tenía esa inquietud de mejorar la sociedad, de hacerla más equitativa. No obstante, las ideas de Arizmendiarieta vinieron a ser «más a más» porque don José María era un ejemplo a seguir, arrastraba con sus virtudes y la puesta en práctica de sus ideas: «nosotros lo veíamos sin soberbia, pero un hombre sabio, que estaba a más nivel que nosotros y a mí me parecía que tenía algo que aprender de él: era el camino para escapar de las cosas que teníamos»<sup>28</sup>. Eso lo recuerda José Mari Pagaegi de la primera reunión que tuvieron con Arizmendiarieta en Mondragón. Les hizo una comparación, recuerda, con Esaú y Jacob: los que pierden el plato de lentejas son los chicos que andan por ahí, en los bares, perdiendo el tiempo; los otros, en cambio, son los que estudian, creen en el bien y en la justicia y preparan el futuro. Esa comparación le gustó mucho a Pagaegi, se alegró y acabaría entrando en una cooperativa. Si el mensaje no era tan nuevo para él, era, en cambio, un mensaje «firme por parte de don José María, honrado, severo, de justicia social». Por eso, a pesar de todo, no duda tampoco en señalar que don José María dio sentido a su vida, no solo a la vida de los jóvenes, sino a la sociedad entera, porque la hizo buena<sup>29</sup>.

Larrañaga, sacerdote que estaba en Soraluze y sentía las mismas inquietudes sociales que Arizmendiarieta, fue a buscarlo a Mondragón y a pedirle ayuda para desarrollar algo similar en Soraluze. Cuando tuvo un grupo de esos que querían ser «al mismo tiempo obreros y patronos», empezó a hacer con ellos lo mismo que Arizmendiarieta en Mondragón: meter la semilla de la inquietud social partiendo de la doctrina cristiana, «hacer una familia con una visión de igualdad de oportunidades». Don José María le llamó la atención porque tenía los pies en la realidad, veía el problema de la pobreza que había en Mondragón después de la guerra y se puso a trabajar. Larrañaga afirma que le parecía entonces «un tipo interesante», quería seguirlo y «aunque sea de lejos, siempre le he seguido en ese sentido»<sup>30</sup>.

---

<sup>26</sup> Corcuera.

<sup>27</sup> Iriondo.

<sup>28</sup> Pagaegi.

<sup>29</sup> Pagaegi.

<sup>30</sup> Larrañaga.

Arizmendiarieta le presentó a Ormaetxea y Gorroñoigoitia y empezó a trabajar con ellos para comenzar en Soraluze. Ellos ayudaron a empezar en los aspectos técnicos y en la organización de la cooperativa, en lo que Larrañaga tampoco se metía. «Yo –dice–, les daba un poco el espíritu, la vida, los átomos que daban vida»<sup>31</sup> y ya, con ayuda de un líder, pudo comenzar la cooperativa.

Es decir, Larraña hizo en Soraluze lo mismo que don José María en Mondragón, pero no duda en señalar a los cinco primeros seguidores de Arizmendiarieta como los que sacaron adelante su obra, convirtieron en práctica sus ideas. «A esos les cambió la vida, sí, les cambió totalmente la mentalidad y la visión de la vida», y después se han dedicado en alma y cuerpo a sacar adelante la primera cooperativa, «a llevar adelante toda esta historia». Considera que son santos, auténticos cristianos<sup>32</sup>.

¿Cómo pudo ser Arizmendiarieta tan determinante para la formación de las personas y para la creación de la Escuela y luego de la cooperativa? «Por sus ideas y su capacidad de liderazgo con su ejemplo personal»<sup>33</sup>. Era un hombre que trabajaba duramente, iba avanzando en sus ideas, las iba sembrando. La gente asumía esas ideas, las integraba y las iba haciendo propias. Las repetía en las charlas y en las conversaciones. Él no dirigía nada ni decía lo que había que hacer, pero sembraba ideas que ilusionaban e inducían a trabajar en esa dirección y al final salían adelante cosas en las que nadie había pensado, ni se lo habían imaginado. Es decir, don José María dirigía a las personas para que pudieran orientarse a hacer proyectos ambiciosos que sirvieran para promocionar a otras personas y para mejorar la sociedad, tomando los protagonistas por sí mismos sus decisiones, con su responsabilidad. Era una forma de liderazgo muy persuasiva, muy personal. «Él decía, sembrad, sembrad mucho, muchas veces y esperad la recogida», y al final la semilla fructificaba y las cosas salían adelante<sup>34</sup>.

Las referencias a los primeros seguidores de Arizmendiarieta como elementos de cambio personal y social por su atractivo y capacidad de entusiasmo aparecen también en muchos testimonios. Por ejemplo, Juan Mari Concha recuerda que cuando conoció Caja Laboral donde los primeros trabajaban aún en unas condiciones materiales precarias, pensó que sería difícil sacar adelante aquello. Pero después de hablar con Gorroñoigoitia se convenció de que el proyecto iba a salir; le impresionaron las ideas y cómo se veía que ellos sabían lo que tenían entre manos, sabían a dónde iban. Se le abrieron los ojos y finalmente se haría cooperativista<sup>35</sup>. Por su parte,

---

<sup>31</sup> Larrañaga.

<sup>32</sup> Larrañaga.

<sup>33</sup> Retegui.

<sup>34</sup> Retegui.

<sup>35</sup> Concha.

Garitano resalta que no solamente Arizmendiarieta era una persona con unas ideas claras sobre lo que quería hacer, y muy convencido, sino que tenía un buen equipo –los primeros que estuvieron con él– que también estaban convencidos y convencían, daban otra visión de las cosas y generaban ilusión<sup>36</sup>. También Herrasti señala que cuando era presidente de Copreci trató a don José María en las reuniones del consejo rector, pero a través de una distancia de mucho respeto, en su caso; en cambio, era Gorroñoigoitia, presidente de Fagor entonces, el que les transmitía más directamente ideas sobre las cooperativas y sobre el modo de proceder. No obstante, las ideas de Arizmendiarieta le llegaban a Herrasti a través de las publicaciones de las cooperativas. Señala que esas ideas le gustaban y le impresionaban; le parecían profundas y le daban referencias y pautas de funcionamiento<sup>37</sup>. Al respecto, señala Mendieta, los seguidores de Arizmendiarieta eran necesarios: don José María y sus ideas fueron imprescindibles, pero las ideas brillantes necesitan equipos con capacidad de trabajo para sacarlas adelante. Los demás fueron peones necesarios, como lo serían las generaciones siguientes, pero el equipo y los peones secundaron muy bien a don José María, «la figura de un faro que alumbra el camino a seguir», una figura imprescindible<sup>38</sup>: les dio los elementos principales, que fundamentaban la confianza en él, para que ellos pudieran ser sus seguidores<sup>39</sup>.

Alumbró el camino a seguir, entre otras cosas, porque llamaba mucho la atención a las personas que trataba y las animaba a que «tuvieran vida». Les fustigaba la pereza mental, los animaba a pensar y a tener ideas nuevas para que se motivaran. Las ideas que tenía les parecían a casi todos revolucionarias, muy nuevas, que abrían muchas más posibilidades que el trabajo en una empresa convencional<sup>40</sup>. Siempre trató de apoyarse en los elementos positivos de las personas y de la situación, cuando esta era menos favorable<sup>41</sup>; además, era un hombre con visión de futuro. Por eso fue uno de los impulsores de la innovación tecnológica en la cooperativa, «tenía una capacidad de proyección de cara al futuro totalmente excepcional»<sup>42</sup>.

El influjo de don José María llevaba a seguir su imagen. «Los que hemos sido amigos de don José María, dice Ormaetxea, lo que queremos hacer es imitarle a él y cuando damos un paso o tomamos una decisión lo que hacemos es imitarle a él, pensar qué haría y tú hacer lo mismo». Era, continúa, «una forma de ser distinta que era una guía y aunque haya fallecido sigue siendo una guía para nosotros»<sup>43</sup>.

---

<sup>36</sup> Garitano.

<sup>37</sup> Herrasti.

<sup>38</sup> Mendieta.

<sup>39</sup> Muruamendiaraz.

<sup>40</sup> Olano.

<sup>41</sup> Muruamendiaraz

<sup>42</sup> Mongelos.

<sup>43</sup> Ormaetxea.



