

Transcripción del audiovisual

Orígenes y extensión del legado de Arizmendiarieta

estrenado en mayo del 2025

Recoge testimonios de algunos pioneros de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y apunta, además, la vía de actualización del legado de Arizmendiarieta de cara al futuro, apoyándose en sus valores y trascendiendo los límites del cooperativismo jurídico. Intervienen, por orden de aparición: Antonio Cancelo, Rafael Cristóbal, Lourdes Muxika, Pedro Mendieta, José Mari Pagaegi, Jon Emaldi, José María Ormaetxea, Alfonso Gorroñoitía, Juan Mari Concha, Antón Etxebarria y Juan Manuel Sinde.

[Música]

[Foto del Padre Arizmendiarieta junto al siguiente texto: Seguimos los pasos de Don José María Arizmendiarieta, un sacerdote líder del siglo XX, y buscamos claves para entender aún más su legado en el siglo XXI].

[Música]

Antonio Cancelo, *Expresidente de la Corporación Mondragón y fundador de Eroski S. Coop.*: Era un pensamiento transformador y de manera intuitiva nosotros pensamos que ese compromiso con lo religioso, con lo cristiano, si no transformaba el mundo, era un pensamiento baldío. Nunca hablaba para hablar, hablaba para transformar.

Rafael Cristóbal, *Psiquiatra y discípulo de Arizmendiarieta*: No hablábamos ni de política ni de religión. Lo que hablábamos era del ser humano en la situación en que se encontraba el desarrollo del ser humano en todas sus dimensiones.

Lourdes Muxika, *discípula de Arizmendiarieta en Mondragón*: Nunca nos hablaba del infierno ni del cielo. Es lo que siempre me llamó la atención, que no hablaba del cielo y del infierno y que siempre hablaba del amor a los demás, ayudar a los demás y de esas cosas.

Antonio Cancelo, *Expresidente de la Corporación Mondragón y fundador de Eroski S. Coop.*: Nada del cooperativismo de Arizmendiarieta se entiende sin la Escuela de formación profesional.

Pedro Mendieta, *Copreci S. Coop.*: Aquello de que somos imperfectos, pero perfectibles, capaz de transformarnos a nosotros mismos y transformar cuanto nos rodea. Claro, eso dicho así es muy bonito, pero hace falta estar preparado, capacitado y para eso cada día hay que saber más y hay que tener una formación permanente.

José Mari Pagaegi, *Promotor de Cooperativas en la comarca de Markina*: Vinieron a decir que merecía la pena el desarrollo del pueblo, que los dineros que se generaban en el pueblo debían de ser invertidos en el pueblo, que al pueblo había que ayudarle a que estudien los más inteligentes o los que más ganas tenían. Entonces, eso fue como un mensaje celestial para mí, ¿no? Dije, “Ahí va la leche”. Pero si esto es lo que yo estaba esperando hace tiempo.

Pedro Mendieta, Copreci S. Coop.: Y el camino que nosotros podíamos tener no era otro que el de crear trabajo y crear empleo, ¿no? Pero crear trabajo y empleo en unas condiciones diferentes, totalmente distintas a las que predominaba en aquel entonces, lejos del paternalismo...

Jon Emaldi, DBS Deusto Business School - Laboral Kutxa: Arizmendiarieta lo que veía es que el trabajo para él no era el pecado ese que podía pensarse desde otros puntos de vista, sino que era una forma de desarrollo personal, de desarrollo comunitario y de desarrollo social.

José Mari Pagaegi, Promotor de Cooperativas en la comarca de Markina: Pero Don José María decía que los bienes había que ponerlos para mejorar la sociedad, para administrar con justicia, para administrar con rectitud.

Pedro Mendieta, Copreci S. Coop.: De alguna manera nos trasladaba permanentemente el concepto de justicia social, el de igualdad de oportunidades, toda esa serie de conceptos vitales para que la sociedad sea cada día más justa provenían de él.

José María Ormaetxea, Fundador de la experiencia cooperativa de Mondragón: Que todos somos iguales ante la ley y ante Dios. Eso era un poco el principio, Porque es eso, que todos éramos iguales. Por haber nacido, éramos iguales.

José Mari Pagaegi, Promotor de Cooperativas en la comarca de Markina: Aquel enseñó a la sociedad, aquel quería hacer la sociedad buena. Es un mensaje nuevo, pero es un mensaje firme por parte de él, honrado, severo.

Pedro Mendieta, Copreci S. Coop.: Cambiar el modelo de empresa. Primero, garantía de curva de aprendizaje, garantía de igualdad de retribución, garantías democráticas en materia de cada socio un voto, ...Pues todas esas garantías que son tipo el modelo del cooperativismo como tal. La empresa es un concepto mucho más amplio en su cabeza, es decir, no es una empresa de producción y ventas y de marketing, sino educación.

Rafael Cristóbal, Psiquiatra y discípulo de Arizmendiarieta: Mucho más importante es el contacto humano que la ganancia personal económica.

José María Ormaetxea, Fundador de la experiencia cooperativa de Mondragón: Antes de crear cooperativas, hay que crear cooperativistas. Y si tú quieres hacer una empresa nueva, nueva, de diferente talante o diferente organización entre los trabajadores, tienes que buscar personas que crean en aquello.

Alfonso Gorroñoitía, Fundador de la experiencia cooperativa de Mondragón: Aquel tenía la convicción de que finalmente las empresas deben de hacerse porque son necesarias y que si no se tiene el mundo de la empresa no hay nada que hacer y que eso hay que cuidar, mimar.

Juan Mari Concha, Urssa S. Coop.: En la cooperativa el aspecto fundamental es la persona y no el capital. Antes las personas que las cooperativas.

Rafael Cristóbal, Psiquiatra y discípulo de Arizmendiarieta: La educación en valores es fundamental. No puede haber cooperativa si no hay una voluntad de cooperar y no puede haber una voluntad de cooperar si no hay una ideología y una formación personal, primero en la escuela y luego en las empresas. Hay que cultivar ese aliento de que se están

mucho mejor cooperando, aunque cueste algo. Mejor cooperando que individualmente pensando en los beneficios personales.

Antonio Cancelo, *Expresidente de la Corporación Mondragón y fundador de Eroski S. Coop.*: Ni siquiera el cooperativismo a nivel mundial tiene mucho que ver con el cooperativismo de Mondragón. El cooperativismo a nivel mundial es un cooperativismo básicamente de servicios. En ninguno de esos cooperativismos el eje es el trabajo, el eje son los usuarios. Mientras que, en el cooperativismo iniciado por Don José María, el eje fundamental es la persona. No hay más que la persona. La persona en cuanto aportador de su conocimiento, de su saber hacer, de su capacidad de transformar la realidad. Lo que plantea Don José María y hereda todo el desarrollo de lo que hoy es la Corporación Mondragón. Es algo bien distinto. Pongo al ser humano en el eje del desarrollo de la empresa y del desarrollo de la economía.

Lourdes Muxika, *discípula de Arizmendiarieta en Mondragón*: Ha traído igualdad. Para mí, ha traído el nivel igualado, hasta el más pobre, el último que entra tiene un sueldo digno. A la mujer defendía mucho. Defendía mucho a la mujer y luego pues Auzo Lagun también salió de ahí. Y yo creo que pensaba que la mujer también tenía que apoyar en el trabajo o lo que sea.

Juan Mari Concha, *Urssa S. Coop.*: Don José María me lo dijo una vez y yo desde entonces lo recuerdo. "Mira, cuando tengáis alguien para hacerse socio pensar dos cosas. Primero que sea buen trabajador, pero es tan importante como buen trabajador que sea empresario". Y yo suelo decir, no es suficiente ser buen trabajador, tiene que tener carácter de empresario, que el tema fundamental en la cooperativa tiene que ser la persona y que si no hay personas dispuestas a esforzarse, etcétera, no existe cooperativa.

Rafael Cristóbal, *Psiquiatra y discípulo de Arizmendiarieta*: Un gerente de una cooperativa tiene que ser el mejor gerente de todos los que existen, por amor a aquellos a quienes gestiona y tiene que ser el líder que alimente el fuego de la cooperación.

Antón Etxebarria, *Danobat S. Coop.*: Había una gran comunicación entre la dirección y las y los trabajadores. Había una simbiosis entre la dirección y nosotros. Estábamos juntos y todos los meses el gerente, que en aquel momento era yo, pues íbamos al Consejo Social y explicábamos cómo iba la empresa, pero lo explicábamos a calzón quitado, o sea, cómo iba la empresa, si iba bien o si iba mal y la gente eso valoraba mucho. Valoraba mucho y a su vez transmitía la información al resto del personal y eso hacía que la gente estuviera más identificada con la empresa. Pero lo importante es que la gente se sentía que conocía la empresa, cómo iba la empresa, y eso nos permitía, por ejemplo, cuando las épocas flacas tomar medidas, pues la gente aceptaba medidas importantes como reducción del sueldo...

Juan Mari Concha, *Urssa S. Coop.*: Se estaba mejorando la dignidad de la persona, teniendo en cuenta que esa empresa, en vez de ser de un capitalista, pues iba a ser de todos. No os olvidéis que tenemos que dejar esto para las nuevas generaciones. Tú cuando has entrado aquí ya estaba la cooperativa en marcha y valía mucho más que lo que tú has aportado. Ahora tienes/tenemos que hacer que los próximos tengan también esa suerte.

Antonio Cancelo, *Expresidente de la Corporación Mondragón y fundador de Eroski S. Coop.*: Que hay principios que siguen siendo válidos, pero en su aplicación práctica hay

que actualizarlos. Yo siempre he sido partidario de actualizar los principios porque si no es pensar que de pronto hubo algo que ya fue definitivo y que ya no va a haber nada más. A los jóvenes de ahora les diría primero que crean en el futuro, pero que el futuro no se les va a dar hecho, que lo tienen que construir ellos y por tanto que sean menos llorones, que pidan menos y que contribuyan más. Y les diría que si son capaces de tener una idea, que la pongan en práctica, que a través de una idea se genera un proyecto, que si tienen una idea que realmente merezca la pena, van a encontrar incluso recursos financieros para ponerla en marcha. Y que crear una empresa es una obra de arte. 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 horizontes de futuro a otras personas.

Juan Manuel Sinde, *Presidente Arizmendiarieta Kristau Fundazioa y socio colaborador de Laboral Kutxa*: No cabe duda, que los grupos empresariales y las cooperativas independientes surgidos del liderazgo de Arizmendiarieta han tenido un éxito espectacular y constituyen una referencia admirada en todo el mundo. Como dato, digamos que han facturado en el año 2024 más de 14.300 millones de euros y han dado ocupación a casi 87.000 personas en los cinco continentes. Desde la experiencia de más de 35 años en puestos directivos en el grupo Mondragón, hemos colegido que la clave del éxito no está tanto en el modelo jurídico cooperativo, que sin duda ha ayudado, pero que no siempre ha sido posible aplicar, sino en la aplicación de los valores humanistas de Arizmendiarieta a los sistemas de gestión de los citados grupos. Y partiendo de esa base, hemos trabajado con personas de distintas ideologías políticas, empresariales y sociales del País Vasco para tratar de aplicarlos a los sistemas de gestión de las empresas mercantiles convencionales, llegando a conclusiones valiosas desde el punto de vista de recomendaciones prácticas en ámbitos de actuación e incluso indicadores de seguimiento para su aplicación. Es todo ello lo que denominamos el Modelo inclusivo participativo de empresa, que ha sido validado por unanimidad en los parlamentos vasco y navarro y que supone un proyecto compartido que estamos intentando promover no solamente en el País Vasco, sino también fuera de él. Estamos convencidos, en definitiva, de que estamos trabajando y aplicando los valores de Arizmendiarieta, aunque en un tiempo y en un espacio distintos de los que a él le tocó vivir.

Jon Emaldi, *DBS Deusto Business School - Laboral Kutxa*: Ese proyecto compartido quiere decir que los distintos grupos de interés están participando en términos de igualdad en ese proyecto y ese proyecto es más importante que los intereses de ninguno de ellos. Es más importante lo que es la continuidad de la empresa, lo que es su resiliencia, su capacidad de superar las dificultades que los intereses de los propietarios o que los intereses de los trabajadores o que incluso el propio aporte de riqueza de la sociedad. Al final es un equilibrio de distintos intereses de los grupos de interés, valga la redundancia, y que eso es el proyecto compartido. Y cada una de las partes tiene que ver que ese proyecto compartido le da una satisfacción a algunas de sus necesidades, para remar juntos.

Juan Manuel Sinde, *Presidente Arizmendiarieta Kristau Fundazioa y socio colaborador de Laboral Kutxa*:: Buscamos que el MIPE no se quede solamente en una serie de recomendaciones, sino que tenga una fórmula jurídica diferenciada, con su soporte legal correspondiente, con sus apoyos desde el punto de vista fiscal, de tal manera que todas las empresas que quieran avanzar hacia una progresiva humanización de sus

relaciones tengan un referente y tengan también un conjunto de normas jurídicas que le dé soporte.

Jon Emaldi, *DBS Deusto Business School - Laboral Kutxa*: Una forma de concretar ese proyecto compartido: al final, ¿por qué hay que hacer un esfuerzo de reinversión en lugar de repartirse dividendos? Porque esa es la forma de hacer investigación y desarrollo, porque esa es la forma de crear nuevos puestos de trabajo, porque esa es la forma de crear riqueza para el conjunto de la sociedad y esa es la forma de avanzar.

Juan Manuel Sinde, *Presidente Arizmendiarieta Kristau Fundazioa y socio colaborador de Laboral Kutxa*: Nuestro objetivo es eso, sacarlo adelante en el Congreso de los Diputados y es lo que vamos a intentar que en algún momento se pase a una ley.

Jon Emaldi, *DBS Deusto Business School - Laboral Kutxa*: Lo importante es la participación en la gestión, la participación en la toma de decisiones, la participación en cómo se organiza el trabajo, porque sólo la participación en los resultados o sólo la participación en el capital no aportan lo suficiente al funcionamiento interno de la empresa. (Es preciso que) los procedimientos de trabajo ayuden a que una persona sea muy autónoma en su puesto de trabajo, pero además que empoderen a los equipos de trabajo, que se apoyen unos a otros, que haya unas relaciones de confianza que permitan la innovación, la mejora y esa colaboración y esa corresponsabilidad también incide en los resultados. Esa es la clave.

Juan Manuel Sinde, *Presidente Arizmendiarieta Kristau Fundazioa y socio colaborador de Laboral Kutxa*: Arizmendiarieta demostró que se puede ser un empresario eficaz, un empresario de éxito y ser a la vez fiel a las convicciones cristianas que él tenía.

Jon Emaldi, *DBS Deusto Business School - Laboral Kutxa*: En el Modelo inclusivo participativo estamos diciendo que las empresas de nuestro entorno, las pequeñas pymes, tienen que dedicar incluso un porcentaje, entre el 1 y el 3% es la referencia que estamos barajando aquí de sus resultados, a apoyar actividades sociales directamente. Hay un concepto también de forma de organizar o de tipología de personas, que también a mí me parece que es muy gráfico, ¿no? Los trabajadores han dejado de ser trabajadores y ahora son trabajadores del conocimiento, porque la materia prima básica es eso, es lo que tú y yo aportamos, la forma de mejorar el servicio al cliente. La forma de personalizar ese contacto con el cliente y todo eso es a base de que me dejan tener autonomía. Participo en el proyecto común, estoy convencido de que mi trabajo es un trabajo positivo para el conjunto de la sociedad y bueno, pues eso es lo que intenta impulsar el modelo y con Euskalit, con la Fundación Vasca para la calidad de la gestión, lo que hicimos fue alinear el Modelo inclusivo participativo de empresa con lo que es su modelo, que es el modelo de empresa avanzada. Y entonces hemos hecho ya un modelo que tiene buenas prácticas, tiene incluso indicadores para hacer el seguimiento, para hacer una autorreflexión sobre si vamos en esa línea o tenemos que tomar estas otras iniciativas de mejora... Tiene esos indicadores también para ir midiendo el avance. Y bueno, pues sí es cierto que en estos pocos años se ha ido concretando mucho ese modelo e identificando también muchas referencias de empresas que realmente están convencidas y aplican esos criterios. No tengo ninguna duda de que las ideas de Arizmendiarieta están muy alineadas con la

Doctrina social de la iglesia y que la Doctrina social de la iglesia tiene esa continuidad con el modelo inclusivo participativo, no hay ninguna duda.

Juan Manuel Sinde, *Presidente Arizmendiarieta Kristau Fundazioa y socio colaborador de Laboral Kutxa*: Porque Arizmendiarieta quiso hacer empresas más humanas y se encontró que se han estado haciendo empresas más eficaces, que en general los empresarios, los directivos, los nuevos dirigentes se dan cuenta que eso es positivo para la empresa. El preocuparse de la gente, el procurar que participen en las decisiones, que participen en los resultados, preocuparse de su formación, de sus problemas de conciliación, en fin, de todas esas cosas, que eso es muy positivo porque al final la gente pone más de sí mismo para el éxito empresarial.