



El legado de Arizmendiarrieta visto por la IA

Edita.

Arizmendarrieta Kristau Fundazioa

<https://arizmendarrietafundazioa.org/>



Colaboran.



Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa

Índice

Introducción: El Legado Perdurable de don José María Arizmendarrieta	5
1. Cooperativismo: Una Alternativa Humanizadora	11
2. La empresa: Un Agente de Transformación Social	21
3. El Modelo Inclusivo Participativo de Empresa - MIPE: Otro avance hacia la Economía de Cooperación	33
4. El Sistema Económico: Hacia un Modelo más Justo y Sostenible	41
5. La Educación: Forjando una Sociedad Mejor	53
Conclusiones: La Vigencia del Legado de Arizmendarrieta	61

EL LEGADO DE ARIZMENDIARRIETA VISTO POR LAJA

Introducción:

El Legado Perdurable de don José María Arizmendarrieta

En palabras de Inteligencia Artificial, este trabajo explora la vida y el pensamiento de don José María Arizmendiarieta, un sacerdote vasco cuyo influyente legado ha transformado profundamente el desarrollo del modelo económico y social inicialmente de Mondragón, con efecto en el conjunto del País Vasco y Navarra, y continúa inspirando iniciativas innovadoras en todo el mundo. No se trata de una biografía, sino de un análisis profundo y exhaustivo de su pensamiento integral, destacando la interconexión entre los diferentes ámbitos de su pensamiento y su obra y la vigencia perdurable de sus principios para la construcción de un futuro más justo y sostenible

Es un trabajo realizado de forma desinteresada por la empresa **DECIDATA ANALITICS and AI** como una contribución por su parte al **Arizmendiarietaren Urtea – Año de la Empresa Humanista**, celebrando el 50 aniversario del fallecimiento de Arizmendiarieta. Ha utilizado para ello una herramienta de **Inteligencia Artificial - IA** customizada por esta empresa. Recogemos la aportación de la IA, pero al resultado inicial han aportado una pequeña labor de edición personas de *Arizmendiarieta Kristau Fundazioa - Fundación Arizmendiarieta* con objeto de precisar algunas interpretaciones de la IA y precisar o hacer más inteligibles algunas expresiones.

A través del análisis de diversas fuentes, sobre todo, aunque no solo, numerosos artículos periodísticos publicados en distintos medios de comunicación por iniciativa de la *Fundación Arizmendarrieta* examinaremos temas clave que reflejan la amplitud y la profundidad de la visión de don Jose María Arizmendarrieta: el cooperativismo, la empresa, el sistema económico y la educación, así como la posible aplicación de las ideas exitosas aplicadas en las cooperativas en empresas “convencionales”. El análisis de estos cinco pilares del pensamiento arizmendiano nos permitirá comprender la coherencia y la vigencia de sus ideas para afrontar los retos del siglo XXI.

Gracias a la aportación de la herramienta de IA de DECIDATA, a lo largo del texto veremos cómo sus ideas sobre la educación, la empresa y la economía —siempre interrelacionadas y en constante diálogo— conforman una visión integral que prioriza a la persona y al bien común, ofreciendo una guía valiosa para la construcción de un futuro mejor.

Arizmendarrieta, como también veremos, no se limitó a una visión aislada o sectorial de cada uno de estos temas, sino que los presentó de forma interconectada y en constante diálogo, destacando la importancia de la formación continua, la cooperación entre empresas y la responsabilidad social como elementos indispensables para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. Su enfoque humanista, basado en el respeto a la dignidad de la persona, el compromiso con la comunidad y la búsqueda del bien común, resulta particularmente relevante en un contexto mundial caracterizado por la globalización, el individualismo y la creciente desigualdad.

La estructura de este texto se organiza en secciones temáticas, cada una dedicada a uno de los cinco temas principales. Cada sección ofrecerá un análisis detallado de las ideas principales extraídas de los artículos publicados en medios de comunicación masivos entre 2017 y principios de 2025, mostrando la evolución a lo largo del tiempo del pensamiento y la obra de don Jose María Arizmendiarrieta y su vigencia en la actualidad. Se prestará especial atención a la capacidad de adaptación y la resiliencia del modelo arizmendiano ante los desafíos contemporáneos. La ***“Experiencia Cooperativa de Mondragón”***, fundada e impulsada por Arizmendiarrieta, se utilizará como caso de estudio paradigmático, ilustrando la viabilidad y el éxito del modelo de desarrollo socioeconómico propuesto.

Además de un resumen de las ideas principales, cada sección incluirá un análisis crítico de las mismas, contrastándolas con otras propuestas y perspectivas, y ofreciendo una visión holística de su pensamiento. Se considerarán diferentes enfoques y se explorará la complejidad de la aplicación de sus principios en contextos diversos. Se destacará la influencia de la Doctrina Social de la Iglesia, el humanismo cristiano, y otros autores relevantes en la configuración del pensamiento de Arizmendiarrieta.

El texto concluirá con una reflexión final que sintetice las aportaciones más relevantes de cada sección, insistiendo en la coherencia y la vigencia del pensamiento arizmendiano para afrontar los desafíos contemporáneos mediante la construcción de modelos empresariales e iniciativas sociales más justas y sostenibles, ofreciendo una visión esperanzadora para un futuro mejor basado en la cooperación, la solidaridad y el compromiso con el bien común. El objetivo final es ofrecer una herramienta valiosa para todos aquellos que buscan

inspiración y guía para construir un futuro más humano y sostenible.

Desde Arizmendarrieta Kristau Fundazioa subrayamos la importancia de los enfoques que las herramientas de IA aportan, y su capacidad para sintetizar y destacar ideas fuerza y explicaciones complementarias a las habituales. Las herramientas de IA han venido para quedarse, son tecnologías emergentes, pero que van introduciéndose a gran velocidad. Por ello es de agradecer aún más la disponibilidad de DECI-DATA para aplicar su tecnología al análisis del pensamiento y la obra de don Jose María Arizmendarrieta, un sacerdote diocesano sobre el que no es fácil concluir si destacar más su compromiso humanista y religioso, su humildad y austereidad, o su carácter emprendedor y el éxito de sus iniciativas empresariales. Insistimos, esker mila zuen laguntzagatik!!!

EL LEGADO DE ARIZMENDIARRIETA VISTO POR LA IA

1. Cooperativismo: Una Alternativa Humanizadora

El pensamiento de don José María Arizmendarrieta sobre el cooperativismo trasciende la mera organización empresarial. Para él, el cooperativismo no es simplemente una alternativa económica al capitalismo o al colectivismo, sino un proyecto integral de transformación social basado en valores éticos y principios morales sólidos. Arizmendarrieta consideraba el cooperativismo como un modelo de sociedad, no solo como una forma de organizar las empresas. Su visión se fundamenta en la primacía de la persona, la participación democrática y el compromiso con el bien común, superando las limitaciones tanto del capitalismo individualista como del colectivismo estatal.

Arizmendarrieta rechazó la lógica del beneficio a corto plazo y la acumulación de riqueza en pocas manos. Su modelo se centra en la creación de valor compartido, buscando satisfacer de forma equilibrada las necesidades de todos los participantes: trabajadores, accionistas y comunidad. Esta visión se diferencia radicalmente del modelo empresarial tradicional, que prioriza la maximización del beneficio para los accionistas por encima de otras consideraciones. Para Arizmendarrieta, la empresa es una comunidad de personas que trabajan juntas por un fin común, donde la prioridad del objetivo compartido, la justicia social y la solidaridad son principios fundamentales. El concepto mismo de *valor compartido* lo desarrolló el gurú del management Michael E Porter en 2011, lo que muestra que don José María Arizmendarrieta se adelantaba a su tiempo, ya que cuando lo impulsó en las primeras cooperativas en los años 60 y 70 del siglo XX era un concepto desconocido.

La *Experiencia Cooperativa de Mondragón*, impulsada por Arizmendarrieta, muestra su visión del cooperativismo. No se trata de una simple acumulación de empresas, sino de un proyecto integral de transformación social y económica. A través de la creación

de una red interconectada de cooperativas, se logró no solo un desarrollo económico notable, sino también una profunda transformación social y cultural en esta región vasca. La intercooperación, un elemento clave de la Experiencia de Mondragón, permitió compartir recursos, afrontar proyectos ambiciosos y construir un tejido económico sólido y resiliente, siempre enraizado en la comunidad y al servicio de sus miembros. Este sistema demostró que la cooperación, la solidaridad y el compromiso con el bien común son valores compatibles con la competitividad y el éxito empresarial.

La formación, en la visión de Arizmendiarrieta, constituye la base inicial para el éxito del cooperativismo. No se trata simplemente de formar trabajadores con habilidades técnicas, sino de formar personas comprometidas con su empresa, con la comunidad y con los valores cooperativos. La Escuela Profesional de Mondragón, creada por él, sirvió de modelo para la formación integral de los jóvenes, combinando la teoría con la práctica y enseñándoles a pensar críticamente, a trabajar en equipo y a asumir responsabilidades en la toma de decisiones. Esta formación se basaba en el humanismo cristiano y en la Doctrina Social de la Iglesia, inculcando valores de respeto, justicia, solidaridad, apoyo mutuo y cooperación.

El modelo de gestión de las cooperativas de Mondragón se caracteriza por su carácter participativo y democrático. Los trabajadores participan en la toma de decisiones a todos los niveles, desde la gestión diaria individual y en equipo, hasta la definición de la estrategia a largo plazo.

Este modelo, además de generar mayor eficiencia y cohesión, fomenta la innovación y el desarrollo humano, creando un entorno laboral más justo y satisfactorio a la vez que más productivo y eficiente. La transparencia y la honestidad en la gestión, así como la redistribución equitativa de los beneficios entre los distintos grupos de interés, son elementos esenciales del modelo de empresa cooperativo de Mondragón.

A pesar del éxito rotundo de la Experiencia de Mondragón, ésta no ha estado exenta de desafíos y problemas. La complejidad de la gestión de un gran grupo empresarial, la necesidad de adaptación constante a las exigencias de un mercado globalizado y la dificultad de mantener el equilibrio entre los valores cooperativos y la competitividad, son solo algunos de los retos a los que se ha enfrentado el cooperativismo de Mondragón. La crisis que afectó a algunas de las cooperativas a principios del siglo XXI puso de manifiesto la necesidad de una continua reflexión sobre la sostenibilidad y la capacidad de adaptación de este modelo. Este proceso ha permitido identificar fortalezas y debilidades en la gobernanza, y a la vez impulsar nuevas estrategias de mejora.

En efecto, la Experiencia de Mondragón, así como otras iniciativas inspiradas en el pensamiento de Arizmendiarrieta, demuestran la viabilidad y el éxito de un modelo cooperativo capaz de construir una economía más justa y sostenible. El legado de Arizmendiarrieta, en este sentido, ofrece una guía valiosa y una perspectiva esperanzadora para afrontar los desafíos contemporáneos y construir un futuro mejor basado en la cooperación, la solidaridad y el compromiso con el bien común. Su visión sigue siendo una fuente de inspiración para todos aquellos que buscan alternativas al modelo económico neoliberal y se esfuerzan por construir una sociedad más justa y sostenible.

La Experiencia de Mondragón ha demostrado que el cooperativismo puede ser una herramienta poderosa para la transformación social y económica, pero también ha puesto de manifiesto la importancia de la adaptación y la innovación para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. El modelo arizmendiano, como veremos, no es una fórmula estática o inmutable, sino un proceso dinámico de aprendizaje y adaptación a las cambiantes realidades del mercado. La capacidad de respuesta y de innovación mostrada por el Grupo Mondragón ante las diferentes crisis que ha atravesado a lo largo de su historia es un claro ejemplo de esta flexibilidad y capacidad de adaptación.

La intercooperación, como ya hemos indicado, ha sido una aportación clave de Arizmendarrieta para el éxito del modelo de Mondragón. La creación de una red interconectada de cooperativas permitió compartir recursos, conocimientos y experiencias, generando sinergias y fortaleciendo la competitividad de las empresas. Esta colaboración entre cooperativas no solo contribuyó al crecimiento económico, sino que también fomentó una cultura de solidaridad y apoyo mutuo que se ha mostrado fundamental para superar los momentos de crisis y para garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. La Experiencia de Mondragón en este ámbito ha inspirado a otras cooperativas en el mundo, demostrando la viabilidad y la eficacia de la intercooperación como herramienta para el desarrollo económico y social.

Otro aspecto esencial para la sostenibilidad del cooperativismo arizmendiano es la formación continua. Arizmendarrieta insistió, como hemos dicho ya, en la necesidad de formar no solo trabajadores con habilidades técnicas, sino también ciudadanos comprometidos con la comunidad y con los valores cooperativos.

Con el añadido de que la formación no acaba nunca. En palabras de don Jose María, “*todos somos personas imperfectas pero perfectibles*”. La formación continua de los trabajadores es una prioridad de toda empresa y una herramienta imprescindible para mantener el nivel de innovación acelerada imprescindible para el éxito en los mercados actuales

La *Escuela Profesional de Mondragón*, hoy *Mondragon Unibertsitatea*, se convirtió en un referente de este enfoque formativo integral, combinando la teoría con la práctica y cultivando un profundo respeto por la persona, la justicia social y el bien común. Este modelo formativo ha resultado fundamental para el éxito de la experiencia de Mondragón y ha servido de inspiración para la formación en otras cooperativas en el mundo.

El éxito de la experiencia de Mondragón no puede atribuirse únicamente a factores internos. El contexto socioeconómico y cultural del País Vasco, con sus valores tradicionales de colaboración y compromiso comunitario, ha jugado un papel fundamental en el desarrollo del cooperativismo. Esta realidad pone de manifiesto la importancia de considerar el entorno y la cultura local a la hora de implementar modelos cooperativos, ya que los factores culturales pueden influir de manera significativa en el éxito o el fracaso de un proyecto cooperativo. Esta lección resulta particularmente relevante en la actualidad, en un mundo cada vez más globalizado e interconectado, donde las culturas locales pueden enriquecer las economías, si se les facilita su desarrollo. En efecto, el éxito del modelo cooperativo de Mondragón no puede desligarse del contexto histórico y cultural del País Vasco. La región, con una larga tradición de asociacionismo y mutualismo, proporcionó un terreno fértil para el desarrollo del cooperativismo.

Valores tradicionales como el auzolan (trabajo colaborativo), la solidaridad y el compromiso con la comunidad crearon un entorno propicio para la cooperación. La profunda religiosidad de la sociedad vasca en los años de mayor desarrollo de las cooperativas, con su énfasis en la justicia social y el bien común, también contribuyó al éxito del modelo. La experiencia de Mondragón demuestra que los factores culturales pueden influir de manera significativa en el éxito o el fracaso de un proyecto de desarrollo económico y social.

La identidad cultural vasca, en este sentido, se convirtió en un catalizador para la transformación social, influyendo en la visión y valores que impulsaron el desarrollo del cooperativismo. Comparar el modelo de Mondragón con otros modelos cooperativos en diferentes culturas, poniendo de manifiesto la singularidad del caso vasco, puede enriquecer la comprensión del cooperativismo y su potencial para la transformación social.

El liderazgo de don José María Arizmendarrieta resultó fundamental para el éxito del cooperativismo en Mondragón. No se trató de un liderazgo autoritario o jerárquico, sino de un liderazgo de servicio basado en la confianza, la transparencia y el respeto mutuo. Ese concepto de *liderazgo de servicio* está en línea con las enseñanzas del recientemente fallecido *Papa Francisco*, pero adelantándose decenios en su aplicación. Su capacidad para inspirar y motivar a los jóvenes, para construir una cultura empresarial basada en el esfuerzo y el apoyo mutuo, la cooperación, la solidaridad y la responsabilidad social fue decisiva. Arizmendarrieta, con una visión de futuro y un profundo compromiso con la comunidad, creó un entorno en el que los trabajadores se sintieran valorados, escuchados, empoderados y capaces de asumir responsabilidades en la toma de decisiones.

Este liderazgo, profundamente arraigado en la fe cristiana y en los valores de la Doctrina Social de la Iglesia, se convirtió en una herramienta esencial para el éxito del modelo cooperativo. Un análisis comparativo de su liderazgo con otros modelos de liderazgo empresariales en el mundo permite destacar su singularidad y su influencia en el desarrollo de un modelo de gestión participativo y democrático.

Ya hemos mencionado la intercooperación entre las cooperativas de Mondragón como otra de las ideas novedosas y fundamentales para su éxito y sostenibilidad. Los mecanismos de solidaridad entre cooperativas, con la aportación de una parte de los beneficios de las más rentables a las menos rentables han garantizado la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. Un análisis detallado de los mecanismos de intercooperación utilizados en Mondragón, su impacto en la competitividad y la sostenibilidad de las cooperativas y su potencial para la creación de un tejido económico sólido y resiliente sirve para ilustrar la importancia de este modelo de gestión colaborativa para asegurar el desarrollo económico y social. La compartición de experiencias con otros modelos de intercooperación en distintos sectores y países también puede resultar relevante.

Arizmendiarieta siempre enfatizó la importancia de la visión a largo plazo en la gestión empresarial. Rechazando la lógica del beneficio a corto plazo, propuso un modelo de empresa sostenible, capaz de generar riqueza y valor para todos los grupos de interés (accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y comunidad), a la vez que contribuía al desarrollo económico y social. La capacidad de las empresas de Mondragón para resistir a las diferentes crisis y adaptarse a los cambios demuestra la importancia de la planificación estratégica a largo plazo.

El compromiso con las generaciones futuras se presenta también como esencial para la sostenibilidad del modelo. La reinversión de los resultados, en lugar de repartir dividendos, y la dedicación de una parte sustancial de los beneficios a la formación de los trabajadores, la investigación y el desarrollo, así como a proyectos de responsabilidad social corporativa, resulta fundamental para garantizar la sostenibilidad. Un análisis de las estrategias empleadas por Mondragón para garantizar su sostenibilidad a largo plazo, así como la comparación con otros modelos de gestión empresarial, puede enriquecer también la comprensión de este elemento clave para el éxito y la sostenibilidad del modelo cooperativo.

Una aplicación de estas orientaciones, que hoy llamaríamos buenas prácticas de gestión, que han sido exitosas en las cooperativas, las pretende extender el ***Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE)***, inspirado en el pensamiento de Arizmendiarieta, a las empresas convencionales. Este modelo, que busca humanizar las empresas y mejorar su competitividad a través de la participación democrática de los trabajadores, se presenta como una alternativa al modelo empresarial tradicional, que a menudo prioriza el beneficio a corto plazo por encima de otras consideraciones. El MIPE, basado en la confianza, la transparencia, la honestidad y el compromiso con el bien común, integra la sostenibilidad y la responsabilidad social como elementos esenciales. Se busca un equilibrio entre la competitividad y la justicia social, generando beneficios para todos los stakeholders.

El análisis del MIPE permite conocer y valorar su aplicación en diferentes contextos, y su comparación con otros modelos de gestión empresarial muestra su potencial para la transformación social y económica. La Experiencia de Mondragón y la evolución de sus modelos de gobernanza sirve como base para la construcción de este modelo.

En conclusión, la Experiencia de Mondragón, así como otras iniciativas inspiradas en el pensamiento de Arizmendiarrieta, demuestran la capacidad del cooperativismo para construir una economía más justa y sostenible, en un mundo que requiere de nuevos modelos de desarrollo económico y social. Sin embargo, es preciso destacar que el éxito del cooperativismo requiere de una continua reflexión, adaptación e innovación para garantizar su sostenibilidad en un entorno cada vez más globalizado. El legado de Arizmendiarrieta, en este sentido, sigue ofreciendo una valiosa fuente de inspiración y una guía a seguir para todos aquellos que buscan alternativas al modelo económico neoliberal y trabajan por construir un futuro mejor.

EL LEGADO DE ARIZMENDIARRIETA VISTO POR LA TIA

2. La empresa: Un Agente de Transformación Social

Para Arizmendiarrieta, la empresa trasciende su función puramente económica. Rechazando la visión tradicional capitalista centrada en la maximización del beneficio para los accionistas, Arizmendiarrieta concibió la empresa como un agente fundamental de transformación social, con una ineludible responsabilidad para con la comunidad. Su visión, profundamente arraigada en el humanismo cristiano y la Doctrina Social de la Iglesia, se centra en la primacía de la persona, la participación democrática y el compromiso con el bien común.

La empresa arizmendiana se concibe como una auténtica comunidad de personas que trabajan juntas en la consecución de un proyecto común. Este enfoque integral considera que la sostenibilidad y la competitividad de una empresa se basan en la capacidad de generar valor compartido, buscando satisfacer de forma equilibrada las necesidades de todos los implicados: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y la comunidad. La innovación, entendida como la búsqueda continua de soluciones a las necesidades de la sociedad, se presenta como un elemento esencial para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. La Experiencia Cooperativa de Mondragón, con sus numerosos centros de investigación y desarrollo (en este momento 13, interrelacionados con una Universidad, Mondragon Unibertsitatea - MU, que también forma parte del Grupo), es un claro ejemplo de esta capacidad innovadora.

En este modelo, la participación de los trabajadores en la gestión, los resultados y, en la medida de lo posible, en la propiedad, no es una mera concesión, sino un factor fundamental para la eficiencia, la innovación y la cohesión social. La transparencia, la honestidad y la confianza son pilares fundamentales de las relaciones empresariales, fomentando la colaboración y el respeto mutuo entre los diferentes grupos de interés.

De este modo, una cultura empresarial sólida, basada en la confianza, la transparencia y el compromiso, es esencial para el éxito y la sostenibilidad. Esta cultura debe permear todas las relaciones dentro de la empresa y con la comunidad. Y como consecuencia, las políticas retributivas deben ser equitativas, promoviendo la cohesión y la solidaridad entre todos los miembros de la empresa.

La formación continua, el compromiso con la comunidad y la *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)* son también pilares fundamentales para la sostenibilidad y el éxito de la empresa. Arizmendiarrieta insistió en la necesidad de formar personas no solo con habilidades técnicas, sino también con valores y principios éticos sólidos que les permitan integrarse en la comunidad y asumir responsabilidades en la empresa y en la sociedad.

La Escuela Profesional de Mondragón se convirtió en un modelo de este enfoque formativo integral. Lo que hoy llamamos RSC, un elemento cada vez más reconocido e importante en el ámbito empresarial internacional, no debe entenderse como una mera estrategia de marketing, sino como un auténtico compromiso ético con la comunidad. La empresa debe generar valor no solo para sus accionistas, sino también para sus trabajadores, clientes, proveedores y el entorno.

Ligado con lo anterior, otro aspecto fundamental de este modelo es la gestión del conocimiento y la innovación. La empresa no sólo debe generar riqueza y empleo, sino que también debe invertir en investigación y desarrollo, fomentando la creación de nuevos productos y servicios que respondan a las necesidades de la sociedad y del mercado. La Experiencia de Mondragón, con sus numerosos centros de investigación y desarrollo, sirve como ejemplo paradigmático de la importancia de la innovación en el desarrollo empresarial y social. Este modelo de gestión del conocimiento, además, se apoya en la creación de redes de colaboración entre universidades, centros

tecnológicos y otras instituciones, demostrando su potencial para la transferencia de conocimiento y la creación de un ecosistema innovador.

Otro aspecto clave reside en el establecimiento de relaciones éticas y transparentes con todos los stakeholders. Arizmendarrieta rechazaba las prácticas opacas y las relaciones de poder basadas en la desconfianza. Su modelo propone una comunicación fluida y honesta con todos los grupos de interés, fomentando la colaboración y la participación en la toma de decisiones. Se busca un reparto equitativo de los beneficios, una retribución justa y solidaria para los trabajadores y un compromiso con el desarrollo sostenible.

Las políticas retributivas deben reflejar estos valores, incentivando el compromiso y la cohesión social. Superando en este punto las meras exigencias legales, destaca asimismo la importancia de una correcta aplicación de las políticas fiscales, evitando el fraude y la elusión fiscal, y promoviendo la transparencia en la gestión financiera tanto dentro de la empresa como en sus relaciones con la comunidad e incluso en sus responsabilidades fiscales.

La dimensión internacional del modelo empresarial arizmendiano requiere una adaptación continua a las cambiantes exigencias del mercado global. La Experiencia de Mondragón demuestra la capacidad de las empresas para competir en un entorno global, pero también la necesidad de mantener el compromiso con los valores cooperativos y la justicia social.

Es esencial encontrar un equilibrio entre la internacionalización y el arraigo en la comunidad local, asegurando la sostenibilidad y el desarrollo local. La empresa debe ser un agente activo en la promoción del desarrollo económico y social, tanto a nivel local como global.

El modelo empresarial inspirado en Arizmendarrieta destaca por su capacidad de generar un impacto positivo en la comunidad. La empresa no se ve como una entidad aislada, sino como un agente activo en la transformación social y económica de su entorno. Este enfoque trasciende la mera búsqueda de beneficios económicos y se centra en la creación de *valor compartido* para todos los stakeholders, incluyendo la comunidad local. La Experiencia de Mondragón, con sus numerosas iniciativas sociales y su compromiso con el desarrollo local, sirve como ejemplo paradigmático de esta visión. Las empresas, según este modelo, deben asumir su responsabilidad en la creación de un entorno social más justo y sostenible, participando activamente en la solución de los problemas sociales. Esta responsabilidad de la empresa con los problemas de su entorno cercano es otro concepto de don Jose María Arizmendarrieta adelantado a su tiempo, y que hoy se va difundiendo con la aceptación del término de *empresa ciudadana*.

Otro aspecto fundamental del modelo empresarial arizmendiano es la gestión del talento y la promoción interna. Arizmendarrieta creía firmemente en la necesidad de formar personas con una visión amplia del mundo y con valores éticos sólidos, capaces de trabajar en equipo y de asumir responsabilidades en la empresa y en la sociedad.

Su enfoque favorece la integración del trabajo con el estudio y se traduce en una mayor cohesión y compromiso, aumentando la eficiencia, la innovación y la competitividad de la empresa. El sistema de promociones internas, basado en la meritocracia y la capacidad, no sólo se presenta como una vía para el desarrollo profesional de los empleados, sino que también fomenta una cultura de confianza y cooperación. Sumando formación continua y desarrollo de las habilidades de las personas se crea una plantilla comprometida con la empresa y con su proyecto. La creación de un clima de confianza y respeto mutuo entre empleados y directivos resulta esencial para conseguir este propósito, evitando la confrontación

y fortaleciendo la colaboración. Son sustratos donde se potencia el talento de las personas, se fomenta la cooperación, la ayuda mutua y la participación activa de trabajadores y trabajadoras en la gestión, en los proyectos, y en la toma de decisiones.

El modelo de empresa propuesto por Arizmendiarieta también contempla la importancia de la flexibilidad y la adaptación a las cambiantes exigencias del mercado. En un mundo globalizado e interconectado, las empresas deben ser capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y sociales, sin perder su identidad ni sus valores. La Experiencia de Mondragón, con su capacidad para resistir a las crisis y adaptarse a los cambios, demuestra la importancia de la flexibilidad en la gestión y la capacidad de innovación. El modelo, en este sentido, no debe ser rígido ni inmutable, sino un proceso dinámico de aprendizaje y adaptación a las nuevas realidades.

El modelo, por tanto, debe ser dinámico y adaptativo, capaz de responder a los cambios tecnológicos, económicos y sociales. Esta capacidad de adaptación, combinada con una cultura empresarial basada en la confianza, la colaboración y la innovación, se convierte en un factor clave para el éxito empresarial a largo plazo.

Es preciso establecer mecanismos que faciliten la identificación de nuevas oportunidades, la generación de ideas innovadoras y la toma de decisiones estratégicas. La Experiencia de Mondragón en la expansión internacional pone de manifiesto la importancia de desarrollar una estrategia de adaptación que permita a las empresas competir en un entorno globalizado. Para ello, en un mundo cada vez más complejo e incierto, la toma de decisiones estratégicas en la empresa requiere una visión a largo plazo. Arizmendiarieta, con una visión de futuro, rechazó la lógica del beneficio a corto plazo y propugnó un modelo de empresa sostenible, capaz de generar riqueza y valor para todos los grupos de interés, a la vez que contribuía al desarrollo económico y social de la comunidad.

Arizmendarrieta, también adelantándose en estos temas, ya advertía sobre la importancia de cuidar el entorno y proteger los recursos naturales. La empresa debe asumir su responsabilidad en la lucha contra el cambio climático y en la protección del medio ambiente. Este principio, cada vez más relevante en el contexto empresarial global, se convierte en otro factor clave para la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo. La integración de criterios de sostenibilidad en la estrategia empresarial, la reducción de la huella de carbono, la apuesta por las energías renovables y la búsqueda de soluciones innovadoras para un futuro más sostenible se presentan como aspectos indispensables del modelo. La empresa, en definitiva, no sólo debe generar riqueza, sino que también debe contribuir al bien común del planeta.

Otro aspecto fundamental es la creación de un ecosistema empresarial colaborativo. Arizmendarrieta promovió activamente la cooperación entre empresas, comprendiendo que la colaboración entre entidades genera sinergias y fortalece la competitividad. La intercooperación, tan importante en el desarrollo de Mondragón, permitió compartir recursos, conocimientos y experiencias, y construir un tejido económico sólido y resiliente.

Este enfoque, se presenta como una alternativa a la competencia feroz y al individualismo. El modelo arizmendiano, en este sentido, promueve la colaboración entre empresas para afrontar los desafíos comunes, compartir riesgos y oportunidades y generar un valor añadido para la comunidad. La creación de redes de cooperación, tanto a nivel local como internacional, se considera como un elemento fundamental para el éxito empresarial a largo plazo.

El liderazgo en el modelo empresarial arizmendiano se caracteriza por su enfoque ético y participativo. Arizmendarrieta rechazaba el liderazgo autoritario y jerárquico, apostando por un liderazgo de servicio, un concepto adelantado a su tiempo, como ya hemos dicho,

y basado en la confianza, la transparencia y el respeto mutuo. El líder se convierte en un facilitador, promoviendo la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones. Y la gobernanza corporativa se caracteriza por su enfoque participativo y democrático. La creación de órganos de participación, la consulta a las personas trabajadores y la transparencia en la información son elementos esenciales de este modelo. La Experiencia de Mondragón demuestra la importancia de una gobernanza bien estructurada que fomente la participación, la cohesión social y el desarrollo humano.

Pero para corresponsabilizarse de las decisiones, la formación continua, el desarrollo del talento humano y la creación de una cultura empresarial basada en la cooperación y el compromiso resultan imprescindibles. La Experiencia de Mondragón, con sus líderes ejemplares, sirve como prueba del potencial de este enfoque, demostrando que la eficiencia y la competitividad empresarial son compatibles con un enfoque humanista que prioriza a la persona y al bien común.

En la gestión de las relaciones con los stakeholders se considera fundamental que las empresas escuchen a todos los grupos, mantengan una comunicación fluida y transparente y participen activamente en la toma de decisiones. Las políticas de comunicación interna y externa deben reflejar también estos valores, fomentando la colaboración y el respeto mutuo entre todos los implicados. En lo interno, la Experiencia de Mondragón demuestra que este enfoque contribuye a la creación de un entorno laboral más justo y satisfactorio, mejorando la eficiencia y la competitividad de las empresas. Y a la vez, en lo externo, se crea un ecosistema de relaciones simbióticas entre la empresa y su entorno. Arizmendiarrieta promovió la cooperación no solo entre las empresas, sino también entre la empresa y las instituciones públicas, la comunidad local y otros agentes sociales. Este enfoque busca generar un valor añadido para todos, creando sinergias que fortalecen el desarrollo económico y social.

La Experiencia de Mondragón, con sus múltiples vínculos con universidades, centros tecnológicos, sector público y otras entidades, demuestra el potencial de este modelo para crear un entorno empresarial más dinámico e innovador. La capacidad de las empresas para construir redes de colaboración, tanto a nivel local como internacional, se presenta como un factor fundamental para el éxito empresarial a largo plazo, especialmente en sectores de alta tecnología donde la colaboración resulta esencial para la innovación.

El modelo de Arizmendiarrieta implica una transformación profunda de la cultura empresarial. Se trata de sustituir la confrontación por la cooperación, el individualismo por el compromiso, y la búsqueda del beneficio a corto plazo por la sostenibilidad y el bien común. Este cambio requiere un liderazgo comprometido con la transformación y con el desarrollo de una cultura empresarial más humanista, donde la persona sea el centro de la actividad. La formación continua, la transparencia en la gestión, la innovación y la responsabilidad social se presentan como elementos esenciales para el éxito de este modelo a largo plazo. La Experiencia de Mondragón demuestra la viabilidad y la eficacia de esta nueva forma de entender y gestionar la empresa, ofreciendo una alternativa éticamente superior a los modelos tradicionales.

Un aspecto crucial del modelo arizmendiano es también la gestión de la diversidad y la inclusión. En un mundo cada vez más globalizado, las empresas deben ser capaces de integrar a personas con diferentes orígenes, culturas, habilidades y experiencias, creando equipos diversos y enriquecedores. La diversidad se considera, por tanto, no solo como un valor ético, sino también como una fuente de innovación y competitividad. Este principio, en línea con las enseñanzas de la Doctrina Social de la Iglesia, promueve el respeto a la dignidad de la persona y la lucha contra la discriminación y la exclusión. La Experiencia de Mondragón, con su creciente presencia internacional, demuestra la capacidad de las empresas para integrar

con éxito a personas de diferentes culturas, creando equipos de alto rendimiento y contribuyendo a la construcción de un entorno laboral más justo e inclusivo.

En conclusión, este enfoque, cada vez más reconocido en el contexto empresarial actual, requiere unas estrategias y unas políticas capaces de integrar el análisis de las tendencias a largo plazo con la capacidad de responder a las cambiantes exigencias del mercado, combinando la innovación con la sostenibilidad y el compromiso con el bien común. La Experiencia de Mondragón en este ámbito sirve como un ejemplo inspirador para empresas de todo el mundo que buscan construir un futuro mejor. Sin embargo, es preciso destacar que la aplicación de este modelo requiere una profunda reflexión, adaptación e innovación para garantizar su sostenibilidad en un entorno global cada vez más complejo e incierto. El legado de Arizmendiarrieta, en este sentido, continúa ofreciendo una valiosa guía para todos aquellos que buscan construir un modelo empresarial más humano, justo y sostenible. Además, el modelo empresarial inspirado en Arizmendiarrieta ofrece una visión integral, ética y socialmente responsable, que combina la competitividad con la justicia social y el bien común. Se trata de una alternativa al modelo empresarial tradicional, que prioriza el beneficio a corto plazo y la maximización del beneficio para los accionistas por encima de todas las demás consideraciones. El éxito de este modelo depende de la capacidad de las empresas para integrar la sostenibilidad, la innovación, la participación democrática de los trabajadores y el compromiso con la comunidad en todos los aspectos de su actividad. Y para ello se requiere un liderazgo ético y transformador, capaz de crear un clima de confianza, transparencia y colaboración en la empresa.

3. El Modelo Inclusivo Participativo de Empresa - MIPE: Otro avance hacia la Economía de Cooperación

De modo similar al impulso de las cooperativas, desde 2018 se viene proponiendo para su aplicación en las empresas por capitales, y también en otras organizaciones como entidades sin ánimo de lucro, ONG's o sociedades públicas, el *Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE)*, que, recoge estas ideas de Arizmendiarrieta, buscando humanizar la empresa en todas sus dimensiones. Este modelo, busca superar las limitaciones de los modelos empresariales tradicionales, y se presenta como una alternativa que suma eficacia y eficiencia empresarial con unas reglas de comportamiento dentro de la empresa más humanas y que empoderan en mayor medida a trabajadores y trabajadoras, y a los equipos, ofreciendo una visión esperanzadora para un futuro más justo y sostenible.

Lo mismo que ocurre con el Grupo cooperativo por su presencia en diversos países, es preciso destacar la necesidad de una continua reflexión y adaptación del MIPE para responder a las cambiantes exigencias del mercado globalizado. Es preciso ajustar el modelo a los diferentes contextos y realidades, manteniendo siempre el compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo humano.

Este modelo de empresa por capitales participativa, partiendo de la igual dignidad de todas las personas, para ser más humanista debe ser más igualitaria. En ella desaparece el ordeno y mando, y se organiza en gran parte en equipos de trabajo y de proyecto. Se sustituye la imposición desde la jerarquía por la participación de las personas en tres niveles: la organización de su trabajo inmediato, en el de su equipo y en tercer lugar en las decisiones corporativas.

El proyecto empresarial debe promover empleo de calidad, oportunidades de formación y desarrollo para las personas y un mayor equilibrio del reparto de la riqueza en la comunidad, a fin de contribuir a una sociedad más democrática, más estable y menos conflictiva.

Un concepto fácil de visualizar es el que ya hemos mencionado de *empresa ciudadana*: ésta es un sujeto más, que se debe comprometer con los problemas de la sociedad en la que se desarrolla. Por supuesto muy alineado con el objetivo de don Jose María Arizmendiarrieta, de *“Transformar la empresa para transformar la sociedad”*.

La alineación con el humanismo cristiano y las ideas que Arizmendiarrieta impulsó es total. Pero además, hoy en todas partes estamos oyendo hablar de gestión por valores o de equilibrio en los intereses de los stakeholders, relativizando el objetivo de rentabilidad para el accionista. Y el motivo es evidente, estamos en una nueva situación, en la que la clave del éxito es la corresponsabilidad y el valor añadido en cada puesto de trabajo, y para lograrlos las personas trabajadoras requieren sentirse comprometidas con un proyecto compartido, en el que se sientan protagonistas.

Podemos citar un Eje del MIPE, el de *Formular un proyecto compartido*, priorizando la sostenibilidad del proyecto, que incluye plantear objetivos anuales mejorando a la vez la rentabilidad para los accionistas y la retribución global para los trabajadores. Insiste también en priorizar la reinversión de los resultados, al destinar un porcentaje significativo de los beneficios de la empresa a la mejora de su solvencia, la inversión en nuevos equipos, las actividades de I+D+i y la formación de las personas.

Podemos citar otro Eje, seguramente por el que hay que empezar su implementación en una empresa: *Modificar las prácticas de gestión y la cultura de empresa, en base a transparencia, colabora-*

ción y confianza. Esto incluye aspectos como: crear un clima de confianza mediante una política de transparencia, con información regular sobre las variables y políticas más importantes de la empresa, implantar un modelo de gestión que fomente la participación de los trabajadores aportando sus conocimientos en la mejora del proceso productivo y que impulse la innovación y la sostenibilidad a largo plazo. Para ello programar planes de formación sistemáticos, con objetivos concretos, haciéndolos llegar a la mayor cantidad posible de personas trabajadoras. También es necesario impulsar políticas retributivas que no generen una excesiva desigualdad y favorezcan la cohesión social, siendo recomendable que la remuneración incorpore alguna participación en resultados susceptible de alcanzar a la totalidad de la plantilla.

El MIPE sistematiza y ordena en forma de orientaciones, buenas prácticas, incluso indicadores, un modelo de gestión que recoge estas ideas sobre el funcionamiento de las empresas que hemos comentado, adaptándolas a la realidad de las empresas por capitales.

En este momento estamos en una fase de difusión del modelo tras su aprobación, en el año 2018, por parte de los Parlamentos Vasco y Navarro como un avance a impulsar para que nuestras PYMES sean más competitivas y más humanistas.

Una clave para la difusión de este modelo son los **Premios Arizmendiarieta**, entregados anualmente, y que rinden homenaje al legado de don José María Arizmendiarieta y su visión transformadora de la empresa y la sociedad. Estos premios trascienden un simple reconocimiento, funcionando como un catalizador para la innovación social y el emprendimiento ético, impulsando la creación de estos modelos empresariales sostenibles que generan beneficios económicos y sociales compartidos.

Los galardonados encarnan, en las empresas por capitales, y en otras organizaciones, los valores fundamentales de Arizmendiarrieta: la primacía de la persona, la cooperación, la responsabilidad social y la búsqueda incesante del bien común. La ceremonia de entrega de los premios, un evento público de gran relevancia, se convierte en un foro para el diálogo y la reflexión sobre los desafíos económicos y sociales de la actualidad.

El objetivo es doble. En primer lugar, distinguir y reconocer a las empresas e iniciativas que mejor ejemplifican la aplicación de los principios de Arizmendiarrieta. Esto implica valorar proyectos que se alinean con su visión de la cooperación como motor de desarrollo social y económico, priorizando la participación democrática de los trabajadores, la transparencia en la gestión, la innovación y el compromiso con la comunidad. En segundo lugar, los premios buscan inspirar a las nuevas generaciones de emprendedores a construir un futuro mejor, basado en la cooperación, la responsabilidad social y la búsqueda incansable del bien común.

Se busca promover una cultura empresarial más ética, justa y sostenible, donde la primacía de la persona, la transparencia, la honestidad y la confianza sean valores esenciales en las relaciones empresariales. La experiencia de Mondragón, impulsada por el propio Arizmendiarrieta, sirve como referente paradigmático de la viabilidad y el éxito de un modelo de desarrollo socioeconómico basado en estos principios.

Los Premios Arizmendiarrieta se centran en el reconocimiento de proyectos que demuestran una profunda integración de la educación, la empresa y la comunidad, reflejando una coherencia indiscutible entre los valores proclamados y las prácticas de gestión. Se valora la capacidad de generar valor añadido, la creación de empleo de calidad y el impacto positivo en la comunidad.

La ceremonia de entrega, siempre un acontecimiento público de gran relevancia, promueve el diálogo y la reflexión sobre la situación actual y los desafíos futuros. Participan en ella diversas personalidades del mundo empresarial, social, político y académico, destacando la presencia de instituciones y autoridades de prestigio. Esta participación subraya la relevancia del legado de Arizmendiarieta y la necesidad de buscar soluciones innovadoras para construir una sociedad más justa y sostenible.

Al destacar iniciativas que se alinean con su pensamiento, los premios se han convertido en un poderoso catalizador para el cambio. En un contexto mundial cada vez más complejo e incierto, los Premios Arizmendiarieta se presentan como una herramienta para la difusión de los valores arizmendianos, impulsando la innovación social y el emprendimiento ético, y ofreciendo una visión esperanzadora para un futuro mejor basado en la cooperación, la responsabilidad social y el compromiso con el bien común.

Los Premios Arizmendiarieta, más allá del reconocimiento individual, se erigen como una plataforma para impulsar el debate y la reflexión sobre el futuro de la economía y la sociedad. La selección de los premiados, basada en criterios rigurosos de evaluación, se centra en proyectos que demuestran una clara coherencia entre los valores proclamados y las prácticas de gestión, inspirando a nuevas generaciones de emprendedores. El énfasis en la transparencia, la honestidad, la cooperación y el compromiso con el bien común se convierte en un impulsor para el cambio, promoviendo una cultura empresarial más ética y sostenible.

El impacto trasciende el ámbito local. La difusión de las iniciativas premiadas, a través de los medios de comunicación, las publicaciones y los eventos, contribuye a la creación de una red global de conocimiento y colaboración, promoviendo la implementación de modelos empresariales más humanos y sostenibles. La creciente atención que estos premios han recibido en distintos ámbitos pone de manifiesto la necesidad de buscar alternativas al modelo económico neoliberal imperante.

Los Premios se caracterizan por su capacidad de adaptación a las cambiantes realidades del contexto socioeconómico. La selección de los premiados no se basa en un modelo rígido, sino que se adapta a las diferentes situaciones. Esto demuestra la flexibilidad y la capacidad de innovación del modelo, que se presenta como una herramienta valiosa para afrontar los desafíos contemporáneos. La inclusión de la dimensión medioambiental en la evaluación de los proyectos presentados, por ejemplo, pone de manifiesto la creciente importancia de la sostenibilidad.

En un contexto mundial cada vez más complejo e incierto, los Premios Arizmendarrieta se presentan como una herramienta para el impulso del cambio, promoviendo la innovación social, el emprendimiento ético y una visión esperanzadora para un futuro mejor. La Experiencia de Mondragón, con su capacidad para generar riqueza económica y, al mismo tiempo, para contribuir a la transformación social de su entorno, sigue siendo un ejemplo inspirador para empresas de todo el mundo. Adicionalmente, las empresas por capitales premiadas con estos reconocimientos son también un referente que demuestra la viabilidad y la eficacia del modelo de desarrollo socioeconómico propuesto por Arizmendarrieta.

4. El Sistema Económico: Hacia un Modelo más Justo y Sostenible

El siglo XXI se caracteriza por una creciente complejidad en el sistema económico global, donde la globalización, la tecnología y los cambios demográficos han generado nuevos desafíos y oportunidades. Las tradicionales estructuras económicas, basadas en el modelo neoliberal, muestran cada vez más sus limitaciones para afrontar los retos de la sostenibilidad, la justicia social y el desarrollo humano.

La creciente desigualdad, la especulación financiera, la degradación medioambiental y la falta de arraigo territorial constituyen problemas urgentes que exigen soluciones innovadoras. José María Arizmendiarrieta, como veremos, realizó una crítica profunda al sistema económico imperante, proponiendo un modelo alternativo basado en la cooperación, la sostenibilidad y la justicia social. Su visión, profundamente arraigada en el humanismo cristiano y la Doctrina Social de la Iglesia, ofrece una poderosa alternativa al modelo neoliberal, priorizando la persona y el bien común.

El pensamiento de Arizmendiarrieta sobre el sistema económico trasciende la simple crítica al capitalismo. No se trata de una mera propuesta ideológica, sino de una visión integral que busca transformar la sociedad desde sus cimientos. Su modelo se fundamenta en la idea de que la creación de riqueza debe servir al bien común y estar orientada al desarrollo humano. Se rechaza la lógica del beneficio a corto plazo y la acumulación de riqueza en pocas manos, apostando por un modelo más equitativo, donde la cooperación y la solidaridad sean los pilares del progreso.

Arizmendiarrieta, con una profunda visión de futuro, anticipó la necesidad de un cambio de paradigma, donde la persona y la comunidad sean el centro del desarrollo económico y social.

La Experiencia de Mondragón, impulsada por Arizmendiarrieta, ejemplifica su visión de un sistema económico basado en la cooperación. A través de la creación de una red interconectada de cooperativas, se logró no solo un notable desarrollo económico, sino también una profunda transformación social en la región vasca. Esta experiencia demuestra la viabilidad y el éxito de un modelo de economía social que prioriza la persona y el bien común.

Sin embargo, la Experiencia de Mondragón no está exenta de desafíos. La complejidad de gestionar un gran grupo empresarial, la necesidad de adaptarse a las cambiantes exigencias del mercado globalizado, y la dificultad de mantener el equilibrio entre los valores cooperativos y la competitividad constituyen retos importantes para la sostenibilidad del modelo.

La crisis que afectó a algunas cooperativas de Mondragón a principios del siglo XXI puso de manifiesto la necesidad de una continua reflexión sobre la gobernanza, la sostenibilidad y la capacidad de adaptación del modelo. Aun así, la Experiencia de Mondragón, así como otras iniciativas inspiradas en el pensamiento de Arizmendiarrieta, demuestran la viabilidad y el éxito del modelo económico alternativo, ofreciendo una visión esperanzadora para un futuro más justo y sostenible.

La aplicación del modelo económico arizmendiano requiere una transformación profunda de las estructuras económicas y sociales, promoviendo una visión integral que integra la educación, la empresa y un sistema financiero justo y ético. La formación continua, la transparencia en la gestión, la innovación y el compromiso con el bien común se presentan como elementos esenciales para asegurar el éxito del modelo y la construcción de una sociedad más justa y sostenible.

La formación de los trabajadores constituye un pilar fundamental del cooperativismo arizmendiano. La Escuela Profesional de Mondragón, como hemos visto, se convirtió en un modelo paradigmático, integrando la teoría con la práctica, promoviendo el aprendizaje a lo largo de la vida, el trabajo en equipo y la capacidad de liderazgo.

Esta formación, inculcaba valores de respeto, justicia, solidaridad y cooperación, preparando a generaciones de jóvenes para asumir responsabilidades en la empresa y en la sociedad.

Don José María Arizmendarrieta fue un agudo crítico del sistema económico global imperante en su tiempo, un sistema que, a su juicio, generaba profundas injusticias y desequilibrios a nivel mundial. Su análisis iba más allá de una simple denuncia de las desigualdades, profundizando en las estructuras mismas que las producen.

No se limitaba a señalar los síntomas, sino a diagnosticar las causas profundas del malestar económico y social. A través de una cuidadosa observación de la realidad y una profunda reflexión sobre los principios de la Doctrina Social de la Iglesia, Arizmendarrieta identificó la especulación financiera, la búsqueda desenfrenada del beneficio a corto plazo y la concentración excesiva de la riqueza en manos de unos pocos como los principales defectos de un sistema que, en su opinión, estaba moralmente corrompido y era socialmente insostenible.

El sistema económico global, según Arizmendarrieta, carecía de un propósito ético. La búsqueda implacable del beneficio, a menudo a costa de la explotación de los trabajadores y la degradación del medio ambiente, mostraba una profunda falta de responsabilidad social. La creciente desigualdad, la falta de arraigo territorial y la

concentración de poder en manos de unas pocas multinacionales generan injusticias y desequilibrios inaceptables a nivel global.

Arizmendiarrieta denunciaba con vehemencia la falta de solidaridad y cooperación entre los diferentes agentes económicos y sociales. Esta falta de visión integral del problema, que relegaba el humanismo y la preocupación por las personas a un segundo plano, era lo que él llamaba el *“pecado estructural”* del capitalismo. Su crítica, realizada en un momento de profunda transformación económica y social, adquiere una relevancia aún mayor en el contexto actual, marcado por la creciente desigualdad, la crisis climática y la creciente polarización política.

Arizmendiarrieta observó que el sistema económico global promovía una cultura de individualismo y de competitividad exacerbada, que minaba la solidaridad y la cooperación. La búsqueda desenfrenada del éxito individual, a menudo a costa de los demás, generaba un entorno social marcado por la desconfianza y la falta de compromiso.

La falta de arraigo territorial, consecuencia de la globalización, debilitaba los vínculos sociales y culturales, creando un sentimiento de desarraigo e incertidumbre. Este individualismo exacerbado, con su énfasis en la acumulación de riqueza y el consumo desmedido, generaba, en su opinión, consecuencias negativas tanto a nivel social como medioambiental. La crisis financiera de 2008, con sus consecuencias devastadoras, sirvió como prueba fehaciente de la fragilidad de un sistema basado en la especulación y la búsqueda del beneficio a corto plazo.

La falta de regulación y control en el sistema financiero global, a juicio de Arizmendiarrieta, exacerbaba la especulación y la inestabilidad, generando crisis económicas recurrentes con consecuencias devastadoras para las personas y las comunidades. La ausencia de

mecanismos de control eficaces, la opacidad en las operaciones financieras y la falta de transparencia contribuían a generar un entorno propicio para la especulación y la corrupción.

Arizmendarrieta denunciaba la falta de responsabilidad social por parte de los principales actores económicos y la falta de mecanismos para proteger a los más vulnerables ante los efectos negativos de las crisis. Este análisis crítico del sistema financiero global mantiene una plena vigencia en el contexto actual, donde la crisis climática y la creciente desigualdad siguen generando incertidumbre e inestabilidad.

Para Arizmendarrieta, la transformación del sistema económico es inseparable de la transformación social. Se requiere un cambio de paradigma, donde la cooperación, la sostenibilidad y la justicia social se conviertan en los pilares del progreso económico y social. Su propuesta, como hemos repetido, está puesta en práctica en la Experiencia de Mondragón

Ante la profunda crisis del sistema económico global, propuso un nuevo paradigma económico basado en la cooperación, la sostenibilidad y la justicia social. Este nuevo paradigma económico prioriza la dignidad del trabajo y la participación ciudadana en la toma de decisiones económicas. Arizmendarrieta creía firmemente que el trabajo significa al ser humano, que la participación en las decisiones económicas es un derecho fundamental y que las empresas deben tener un claro compromiso con el desarrollo sostenible de la comunidad en la que operan. El modelo propuesto enfatiza la responsabilidad social de la empresa y la importancia de la colaboración entre los diferentes actores económicos y sociales para conseguir este objetivo.

La cooperación se convierte en un elemento clave de este nuevo paradigma económico. La Experiencia de Mondragón, impulsada por él, demuestra la viabilidad y el éxito de este enfoque cooperativo.

La sostenibilidad se presenta, asimismo como un elemento esencial del nuevo paradigma económico. Arizmendiarrieta advirtió sobre la necesidad de cuidar el medio ambiente y de proteger los recursos naturales, concibiendo el desarrollo económico como un proceso armónico entre el ser humano y la naturaleza. El modelo propuesto promueve un desarrollo económico que no se base en la explotación de los recursos naturales ni en la degradación medioambiental, sino en la búsqueda de soluciones innovadoras para un futuro sostenible.

Este principio, cada vez más relevante en el contexto actual, se presenta como esencial para garantizar la supervivencia de las futuras generaciones. La transición energética hacia fuentes de energía renovables, la apuesta por la economía circular y la promoción de un consumo responsable son algunos de los ejemplos que se derivan de este enfoque de sostenibilidad. Arizmendiarrieta propuso un cambio de paradigma que requiere también una acción decidida desde la sociedad civil. La participación ciudadana en la toma de decisiones económicas, la transparencia en la gestión y la responsabilidad social de las empresas se convierten en pilares fundamentales de este modelo. Se propone la necesidad de una continua reflexión, adaptación e innovación para asegurar que el desarrollo económico contribuya al bienestar de todas las personas y las comunidades. El modelo pone un gran énfasis en la educación, la formación y el compromiso con la comunidad como elementos esenciales para lograr este objetivo.

La Experiencia de Mondragón, impulsada por José María Arizmendiarrieta, sirve como prueba fehaciente de la viabilidad del modelo económico alternativo propuesto. Mondragón logró

un desarrollo económico notable, a la vez que una profunda transformación social y cultural en la región vasca. Este éxito, conseguido en un contexto socioeconómico y cultural específico, pone de manifiesto la capacidad del cooperativismo para generar riqueza y, a la vez, para contribuir a la construcción de una sociedad más justa y sostenible.

El modelo de gestión de las cooperativas de Mondragón, basado en la participación y la democracia, se caracteriza por la transparencia, la honestidad y la confianza en las relaciones entre trabajadores y directivos. Este modelo de gestión, además de generar mayor eficiencia y cohesión, fomenta la innovación y el desarrollo humano, creando un entorno laboral más justo y satisfactorio. La redistribución equitativa de los beneficios entre los diferentes grupos de interés (trabajadores, accionistas y comunidad) es un elemento fundamental de este modelo de éxito.

José María Arizmendarrieta no veía la economía como un ámbito aislado, sino como un sistema complejo e interconectado donde la empresa, la educación y las finanzas juegan un papel fundamental en el desarrollo económico y social. Rechazando una visión sectorial o fragmentada, defendía la necesidad de una visión sistémica e integral, donde los diferentes elementos se refuerzan mutuamente y contribuyen a la creación de un tejido económico y social más justo y sostenible. Su pensamiento, profundamente arraigado en el humanismo cristiano y la Doctrina Social de la Iglesia, prioriza la persona y el bien común, entendiendo que la creación de riqueza debe servir a un propósito superior que trascienda el mero beneficio individual o empresarial.

El desarrollo empresarial, en este modelo, se basa en la cooperación y la creación de valor compartido. Por su parte, la gestión financiera en el modelo de Arizmendiarrieta no se centra únicamente en la maximización del beneficio, sino que también tiene una clara dimensión social y ética. La creación de Caja Laboral, una cooperativa financiera, resultó fundamental para financiar el desarrollo de las cooperativas de Mondragón, demostrando la importancia de una estrecha colaboración entre la empresa y el sector financiero para lograr un desarrollo económico y social sostenible. La gestión financiera, también basada en la transparencia, la responsabilidad social y el compromiso con el bien común, contribuyó a la creación de un ecosistema económico y social más justo y equitativo. La creación de una cooperativa financiera, en línea con los principios de la Doctrina Social de la Iglesia, demuestra la posibilidad de integrar la ética y la responsabilidad social en la gestión financiera.

Para Arizmendiarrieta, la transformación del sistema económico es inseparable de la transformación social. La importancia de la participación ciudadana en la toma de decisiones económicas, la transparencia en la gestión y el compromiso con la innovación se convierten en pilares fundamentales de este modelo. La interconexión entre la empresa, la educación y las finanzas, con un fuerte énfasis en la formación de personas comprometidas con la comunidad y los valores de la cooperación, se presenta como una herramienta esencial para la construcción de una economía más justa, sostenible y equitativa. La Experiencia de Mondragón demuestra la viabilidad de este enfoque.

En un mundo globalizado e incierto, las empresas y las sociedades deben ser capaces de adaptarse a las nuevas realidades, sin perder de vista sus valores ni su compromiso con el bien

común. La Experiencia de Mondragón, con su capacidad para resistir a las crisis y adaptarse a los cambios, demuestra también la importancia de la flexibilidad en la gestión y la innovación continua como factores claves para el éxito a largo plazo. Arizmendiarieta, con una visión de futuro, anticipó esta necesidad de adaptación, considerándola un elemento fundamental para la sostenibilidad y la competitividad de las empresas. Así, la innovación continua se presenta como un elemento esencial para la sostenibilidad del modelo económico alternativo propuesto. En un mundo donde la tecnología transforma rápidamente las relaciones económicas y sociales, las empresas deben ser capaces de adaptarse a los cambios, generando nuevos productos, servicios y modelos de negocio que respondan a las necesidades del mercado.

La inversión en investigación y desarrollo (I+D), la formación continua de los trabajadores y la creación de un ecosistema innovador se presentan como estrategias esenciales para el éxito a largo plazo. La Experiencia de Mondragón, con sus numerosos centros de investigación y desarrollo, demuestra la importancia de la innovación para la competitividad y la sostenibilidad empresarial. La apuesta por la innovación no solo aumenta la eficiencia y la productividad, sino que también genera nuevas oportunidades de desarrollo y contribuyen a la construcción de un futuro mejor.

La reflexión continua sobre los valores, los principios y las prácticas de gestión es otro elemento fundamental para asegurar la sostenibilidad del modelo. Arizmendiarieta rechazó los modelos estáticos, apostando por un modelo dinámico de aprendizaje y adaptación continua. Es necesario evaluar periódicamente los resultados, identificar las fortalezas y las debilidades, y adaptar continuamente el modelo a las nuevas realidades. Esta reflexión continua, que implica

un diálogo abierto y una capacidad crítica, permite identificar nuevas oportunidades de mejora y facilita la toma de decisiones más informadas. La Experiencia de Mondragón demuestra la importancia de esta capacidad de autocrítica y aprendizaje para asegurar la sostenibilidad del modelo. Se debe buscar un equilibrio entre los valores cooperativos, la eficiencia económica, y la capacidad de adaptación a los cambios para garantizar la sostenibilidad y el éxito del modelo a largo plazo.

En resumen, el modelo económico alternativo propuesto por Arizmendiarrieta no es una fórmula estática o inmutable, sino un proceso dinámico de reflexión, adaptación e innovación continua. En el que el agente principal del cambio es el papel de la persona dentro de la empresa y como consecuencia la interrelación de las empresas con el conjunto de la sociedad.

5. La Educación: Forjando una Sociedad Mejor

José María Arizmendarrieta consideraba la educación como un pilar fundamental para la transformación social y el desarrollo económico. Su visión trascendía la simple transmisión de conocimientos técnicos o profesionales, para convertirse en un proyecto integral de formación humana, basado en valores éticos y principios morales sólidos. Rechazando un modelo educativo puramente instrumental, Arizmendarrieta defendía la necesidad de formar personas críticas, creativas, capaces de pensar por sí mismas y de construir un futuro mejor, basado en la justicia social, la solidaridad y el bien común. Su enfoque, basado en el humanismo cristiano y la Doctrina Social de la Iglesia, se centraba en la formación de ciudadanos responsables, comprometidos con la comunidad y capaces de generar valor añadido, no solo a nivel individual, sino también social.

La visión de Arizmendarrieta sobre la educación se diferencia de los enfoques puramente economicistas o instrumentalistas que priorizan la adquisición de habilidades técnicas o profesionales por encima de la formación integral de las personas. Para Arizmendarrieta, la educación abarca todos los ámbitos de la vida, incluyendo la formación personal, la dimensión espiritual y el desarrollo de los valores éticos. La familia, la comunidad y el entorno social juegan un papel fundamental en este proceso formativo integral. Se requiere de una estrecha colaboración entre las diferentes instancias educativas, las familias, la empresa y la propia comunidad para lograr una formación de calidad que contribuya al progreso económico y social.

Se trata de una educación que busca la participación activa del alumnado, fomentando la reflexión, la colaboración y el diálogo. La escuela debe promover la justicia social, la sostenibilidad y el bien común, preparando a los jóvenes para construir un futuro mejor. El respeto a la dignidad de la persona, la importancia de la formación continua y el desarrollo del talento humano son elementos

esenciales de este modelo educativo, que se centra en el desarrollo integral de las personas, en todos los ámbitos de su vida, y en la construcción de una sociedad más justa y sostenible.

La Escuela Profesional de Mondragón, fundada por él, se convirtió en un modelo paradigmático, combinando la teoría con la práctica y enseñándoles a pensar críticamente, a trabajar en equipo y a asumir responsabilidades. Esta formación, basada, como repetimos, en el humanismo cristiano y la Doctrina Social de la Iglesia, inculcó valores de respeto, justicia, solidaridad y cooperación. La conexión entre la educación y el desarrollo empresarial resulta esencial en la propuesta arizmendiana.

En resumen, la visión de Arizmendiarrieta sobre la educación se centra en la formación integral de la persona, la colaboración entre familias, escuela y comunidad, y el desarrollo de valores éticos sólidos que contribuyan al progreso económico y social. Este enfoque se presenta como una alternativa a los modelos educativos tradicionales, priorizando la justicia social, la sostenibilidad y el bien común. La Experiencia de Mondragón, impulsada por él, sirve como ejemplo del éxito de este modelo, demostrando la capacidad de la educación para formar personas comprometidas con la comunidad y capaces de generar valor añadido.

Arizmendiarrieta enfatizó la importancia de la educación para la ciudadanía y la participación democrática. Se busca formar personas capaces de pensar críticamente, de tomar decisiones informadas y de participar activamente en la vida pública. La formación en valores cívicos, el respeto a los derechos humanos y el compromiso con el bien común eran elementos esenciales de su modelo educativo. La educación, en este sentido, se convierte en una herramienta poderosa para la construcción de una sociedad más justa y democrática, preparando a los jóvenes para ser ciudadanos responsables, comprometidos con el bien común y capaces de generar valor añadido.

Otro elemento fundamental de la formación integral es el desarrollo de las capacidades creativas e innovadoras. Arizmendarrieta rechazaba un modelo educativo que priorizara la memorización y la repetición, apostando por una formación que estimule la creatividad, la innovación y la capacidad de resolución de problemas. La escuela debe proporcionar a los alumnos los medios necesarios para desarrollar su potencial creativo, fomentando el pensamiento crítico, la capacidad de análisis, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Se debe buscar un equilibrio entre la formación teórica y la formación práctica, preparando a los jóvenes para afrontar los retos de un mundo complejo y cambiante. La Experiencia de Mondragón demuestra el éxito de este enfoque, con sus numerosas empresas innovadoras.

La dimensión espiritual y moral de la formación integral, a menudo olvidada en los modelos educativos modernos, ocupa un lugar central en el pensamiento de Arizmendarrieta. El respeto a la dignidad de la persona, la cooperación, la búsqueda del bien común y la justicia social se presentan como valores esenciales. La formación debe fomentar la reflexión sobre el sentido de la vida, el compromiso ético y la responsabilidad social, preparando a los jóvenes para afrontar los retos de un mundo cada vez más complejo y desafiante.

José María Arizmendarrieta consideraba la educación como un proceso que trasciende los muros de la escuela y la familia, extendiéndose al conjunto de la comunidad. Rechazando un modelo educativo aislado o sectorial, defendía la necesidad de una estrecha colaboración entre familias, escuela y comunidad para lograr la formación integral de las personas. La familia, como primer agente educativo, tiene una responsabilidad fundamental en la transmisión de valores, en la creación de un entorno afectivo y estimulante y en la preparación de los niños para integrarse en la comunidad.

La escuela, por su parte, tiene la responsabilidad de completar la educación familiar, fomentar el desarrollo de las capacidades intelectuales, emocionales y espirituales de los alumnos y prepararlos para asumir responsabilidades en la sociedad. El currículo escolar debe integrar valores de respeto, justicia, solidaridad y cooperación, preparando a los jóvenes para participar activamente en la vida social. La colaboración con las familias es esencial para garantizar que la educación formal y la educación familiar sean complementarias y coherentes. La escuela debe crear un entorno de confianza, respeto y colaboración donde los alumnos se sientan valorados y puedan desarrollar todo su potencial. La comunidad, por último, proporciona un marco de referencia, apoyo y oportunidades para el desarrollo integral de las personas.

Esta visión holística de la educación se diferencia de los enfoques economicistas o instrumentalistas que priorizan la adquisición de habilidades técnicas o profesionales por encima de la formación integral de las personas. Arizmendiarieta entendía que la educación debía formar personas completas, capaces de pensar críticamente, de tomar decisiones responsables y de contribuir activamente a la construcción de una sociedad más justa y sostenible. La Experiencia de Mondragón, impulsada por él, demuestra la viabilidad y el éxito de este enfoque integrador.

La comunidad, asimismo, ofrece un marco de referencia, apoyo y oportunidades para el desarrollo integral de las personas. Las diferentes instituciones, organizaciones e iniciativas de la comunidad deben colaborar con las familias y las escuelas para apoyar la educación y la formación de los jóvenes, creando un entorno que fomente el desarrollo humano y el progreso social.

La participación activa de la comunidad en la educación de los jóvenes es un elemento fundamental para la construcción de una sociedad más justa y sostenible.

El respeto a la dignidad de la persona humana es un principio clave en la visión de Arizmendiarrieta. La educación debe formar a los individuos para que respeten los derechos humanos fundamentales de todas las personas, sin discriminación por razón de sexo, raza, religión o cualquier otra condición. Se debe promover una cultura de la igualdad y la no discriminación, preparando a los jóvenes para vivir en una sociedad justa e inclusiva. Este principio, proveniente del humanismo cristiano, se convierte en un pilar fundamental para la construcción de una sociedad más equitativa y solidaria, donde cada persona se sienta valorada y pueda desarrollar todo su potencial.

La justicia social se presenta como otro valor esencial en la educación arizmendiana. La educación debe formar personas conscientes de las desigualdades existentes en la sociedad y comprometidas con la búsqueda de una sociedad más justa y equitativa. Se debe fomentar la solidaridad, la cooperación y el compromiso con el bien común, preparando a los jóvenes para trabajar por un mundo mejor. Este principio implica una crítica al sistema económico neoliberal imperante, priorizando el desarrollo humano y el bien común por encima de la maximización del beneficio individual o empresarial. Se debe procurar un sistema económico justo, que garantice las necesidades básicas de todas las personas y contribuya a la construcción de una sociedad más equitativa y solidaria.

La cooperación se presenta como otro valor básico en la educación arizmendiana. La educación debe formar personas capaces de trabajar en equipo, de colaborar con las demás, y de resolver los conflictos de manera pacífica y constructiva. Es una herramienta esencial para la construcción de una sociedad más unida y solidaria, donde las personas se sientan valoradas y puedan desarrollar todo su potencial.

La estrecha conexión entre educación y desarrollo empresarial se presenta como un elemento esencial para el progreso económico

y social. Arizmendiarrieta entendía que la empresa es un agente fundamental de transformación social, con una responsabilidad ineludible para con la comunidad. La formación de trabajadores competentes y comprometidos con la comunidad se convierte, por tanto, en un pilar fundamental para el éxito empresarial y el desarrollo económico. La Escuela Profesional de Mondragón demostró la importancia de esta conexión, formando generaciones de jóvenes capaces de trabajar en equipo, de innovar y de asumir responsabilidades, contribuyendo a la creación de un tejido económico fuerte y resiliente.

El modelo de empresa promovido por Arizmendiarrieta, como hemos visto, se caracteriza por su enfoque humanista, basado en el respeto a la dignidad de la persona y el compromiso con el bien común. La formación de personas comprometidas con la comunidad y con los valores cooperativos resulta esencial para el éxito de este modelo empresarial.

Conclusiones:

La Vigencia del Legado de Arizmendiarrieta

El estudio del pensamiento y la obra de José María Arizmendiarrieta, a través del análisis del cooperativismo, la empresa, el sistema económico y la educación o las nuevas aplicaciones como el MIPE, revela la vigencia y la profunda relevancia de su visión para afrontar los desafíos de la actualidad. Su propuesta, basada en la integración de estos cinco elementos y en la primacía de la persona y el bien común, ofrece una poderosa alternativa al modelo económico imperante.

Arizmendiarrieta no se limitó a una visión aislada de cada uno de estos ámbitos, sino que los presentó de forma interconectada y en constante diálogo, mostrando una coherencia profunda entre sus principios y valores. Su enfoque humanista, basado en el respeto a la dignidad de la persona, el compromiso con la comunidad y la búsqueda del bien común, resulta especialmente relevante en un mundo cada vez más globalizado, individualista y desafiante.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón, impulsada por Arizmendiarrieta, demuestra la viabilidad y el éxito de su modelo de desarrollo socioeconómico, a pesar de las dificultades y limitaciones inherentes a cualquier proyecto de gran envergadura. La complejidad de la gestión de un gran grupo empresarial, la necesidad de adaptar continuamente el modelo a las cambiantes exigencias del mercado globalizado y la dificultad de mantener el equilibrio entre los valores cooperativos y la competitividad son retos que requieren una continua reflexión y adaptación. Sin embargo, la capacidad de resiliencia y adaptación demostrada por Mondragón, así como otras iniciativas inspiradas en el pensamiento de Arizmendiarrieta, avalan la validez y la aplicabilidad de sus principios en diferentes contextos.

La formación continua, la transparencia en la gestión, la innovación y la responsabilidad social se presentan como elementos esenciales para el éxito a largo plazo, mostrando que la competitividad y la sostenibilidad empresarial son perfectamente compatibles con un enfoque humanista que prioriza a la persona y al bien común.

El Modelo Inclusivo Participativo de Empresa - MIPE y su derivada, los Premios Arizmendarrieta, al reconocer y difundir las iniciativas que mejor encarnan los valores y los principios de Arizmendarrieta entre las empresas por capitales, contribuyen a la creación de una cultura empresarial más ética, responsable y sostenible. Este modelo y estos premios, más que una referencia teórica o un simple acto de reconocimiento, se convierten en un potente motor para el cambio, impulsando la innovación social y el emprendimiento ético.

El pensamiento de Arizmendarrieta sobre el sistema económico ofrece también una crítica profunda al neoliberalismo imperante y propone un modelo alternativo basado en la cooperación, la sostenibilidad y la justicia social. Su visión, profundamente arraigada en el humanismo cristiano y la Doctrina Social de la Iglesia, prioriza la persona y el bien común, rechazando la lógica del beneficio a corto plazo y la maximización del beneficio para unos pocos. El modelo arizmendiano, con su énfasis en la formación, la transparencia, la innovación y el compromiso con la comunidad, se presenta como una alternativa viable y éticamente superior a los modelos tradicionales.

En definitiva, el legado de José María Arizmendarrieta ofrece una valiosa fuente de inspiración para construir un futuro mejor, basado en el empoderamiento de las personas en la

empresa y la educación, la cooperación, la solidaridad y el compromiso con el bien común.

Su pensamiento y su obra, que son una expresión práctica del humanismo cristiano y la Doctrina Social de la Iglesia, se mantienen como una guía y una referencia esencial para todos aquellos que buscan construir un modelo de empresa y de sociedad más humano, justo y sostenible.

En un contexto mundial cada vez más complejo, incierto e interconectado, la visión de Arizmendiarrieta, con su capacidad para generar riqueza económica y, al mismo tiempo, para contribuir a la transformación social de su entorno, se mantiene como un referente de éxito, demostrando la viabilidad y la eficacia de un modelo de desarrollo socioeconómico basado en la primacía de la persona y el compromiso con la comunidad. Su mensaje sigue resonando con fuerza, ofreciendo una visión esperanzadora para afrontar los desafíos contemporáneos.