



# El legado de Arizmendiarrieta visto por la IA

**Edita.**

Arizmendarrieta Kristau Fundazioa

<https://arizmendarrietafundazioa.org/>



**Colaboran.**



Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Diputación Foral  
de Gipuzkoa

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 Arizmendiarrieta, 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 **Arizmendiarrietaren Urtea – Año de la Empresa Humanista**, celebrando el 50 aniversario del fallecimiento de Arizmendiarrieta. 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 *Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa - Fundación Arizmendiarrieta* 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.