

2. La empresa:

Un Agente de
Transformación Social

Para Arizmendiarieta, la empresa trasciende su función puramente económica. Rechazando la visión tradicional capitalista centrada en la maximización del beneficio para los accionistas, Arizmendiarieta 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. Arizmendiarieta 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. Arizmendiarieta 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 Arizmendiarieta 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. Esa corresponsabilidad de la empresa con los problemas de su entorno cercano es otro concepto de don Jose María Arizmendiarieta 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. Arizmendiarieta 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 Arizmendiarrieta 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. Arizmendiarrieta, 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.

Arizmendiarieta, 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. Arizmendiarieta 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. Arizmendiarieta 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 trabajadoras 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. Arizmendiarieta 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 Arizmendiarieta 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 Arizmendiarieta, 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 Arizmendiarieta 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.

