



**Fecha de creación:** 2000

**Autoría:** Nerea Agirre, Joseba Azkarraga, Eunate Elio, Oihana García, Jon Sarasua y Ainara Udaondo

**Fuente del texto:** es el último capítulo del libro "Lankidetzaren eraldaketa proiektua". Es una mirada hacia la aportación de Arizmendiarieta desde hoy en día.

**Idioma original:** Euskara

## **HORIZONTES DE FUTURO**

(Capítulo XII del libro *Lankidetzaren eraldaketa proiektua*)

1. El proyecto arizmendiano: de la heteronomía a la autonomía
2. Hacia un desarrollo humano
3. La cooperación: pensamiento y acción de futuro
  - 3.1. La ética económica y el individuo atomizado
  - 3.2. La economía de la ética y el individuo comunitario
4. Sobre el modelo de desarrollo
5. De la semilla al fruto

\*\*\*\*\*

## 1. El proyecto arizmendiano: de la heteronomía a la autonomía

Arizmendiarieta, partió de profundos valores éticos y de una determinada corriente de pensamiento,, y desde tal posicionamiento criticó con dureza tanto su entorno social más cercano, como la civilización occidental capitalista en su conjunto Y al mismo tiempo, activó mecanismos que pretendían construir otro rumbo. Su diagnóstico era tan claro como rotundo: el orden social establecido no respetaba la que debiera ser aspiración última de toda iniciativa: la dignidad humana.

Las sociedades capitalistas no garantizaban la dignidad humana desde el momento en que los trabajadores se integraban en el proceso económico como meras mercancías. Con la implantación histórica de las sociedades capitalistas, tanto el derecho a la propiedad, como su gestión y los beneficios derivadas de la misma, pertenecerán al capital. Los trabajadores serán sólo dueños de su fuerza de trabajo, estando obligados a venderla.

Desde la mirada crítica de Arizmendiarieta, las sociedades capitalistas se fundamentaban en profundas condiciones de heteronomía, a partir de las cuales la vida humana viene esencialmente determinada por objetivos y funciones impuestos por instancias externas al propio ser humano La negación de la dignidad humana presidía tal sociedad . Frente a esta configuración social, plantea que el trabajador debe poder participar como miembro de pleno derecho en el proceso y organización socio-económicos, es decir, como propietario, como sujeto de decisión, y como sujeto que asume los riesgos. La finalidad última no consistía en constituir una sociedad sin conflictos de clase, sino una sociedad sin clases.

En el corpus teórico de Arizmendiarieta, el conflicto matriz de la sociedad de su tiempo no es otro que la lucha de clases ubicada en el seno de la sociedad estatal-nacional. La empresa constituía el centro nuerálgico en el que dicho conflicto tomaba cuerpo , y por ello , la reforma estructural de la empresa conformaba una vía efectiva para la resolución de la *cuestión social*, el conflicto histórico provocado por la sociedad industrial capitalista.

Pero su proyecto de cooperación no se limita, como venimos insistiendo a lo largo de estas páginas, a la propuesta de un nuevo modelo de organización empresarial en el que la propiedad de la misma y su gestión estén en manos de los propios trabajadores. Se trata de un pensamiento que pretende ir más allá. Por un lado , su propuesta pretende transformar la propia naturaleza y función social de la empresa, entendiéndola como un dispositivo al servicio de la comunidad y del bienestar de los ciudadanos; por tanto, se trata de la concepción de la empresa como institución al servicio de la justicia social y del beneficio comunitario. Por otro lado , nuestro autorno sólo pretende una nueva definición y nueva plasmación de la empresa Entender el pensamiento arizmendiano en tales términos supondría perder parte de su profundidad y

riqueza. La empresa cooperativa arizmendiana, sin duda fue la plasmación de un pensamiento mayor amplitud y pliegues más profundos. En última instancia, no sólo se trataba de un proyecto empresarial y económico, sino de un proyecto social que se guiaba por el principio de avanzar hacia una creciente auto-constitución de las comunidades humanas y de una progresiva autogestión de los distintos ámbitos de la vida social. El hecho de que los propios trabajadores crearan y dirigieran su propia empresa era el primer paso de un complejo proceso cuyo objetivo consistía en articular crecientes cuotas de autogobierno en los distintos ámbitos de la vida humana.

El proyecto arizmendiano es un trayecto que va desde la heteronomía hacia la autonomía. Su mirada apunta hacia personas y comunidades autoconstituidas, que a partir de la auto-regulación de las relaciones humanas y el principio de la cooperación, tienden a liberar el comportamiento y la actividad humanas de determinantes externos. Un modelo de persona y de comunidad capaces de administrar su propia actividad, que supere el modelo de un sujeto administrado por lógicas ajenas y extrañas a sí mismo<sup>1</sup>.

## 2. Hacia un desarrollo humano

El desarrollo o la promoción humana hacía referencia, en el pensamiento de nuestro autor, a una mejora de la situación material de la sociedad de su tiempo. El pensamiento y la acción que propugnó Arizmendiarieta tenían como objetivo prioritario la mejora de la situación social y económica del Mondragón de la posguerra. Se trataba de una sensibilidad que reclamaba una mayor justicia social. La situación empobrecida de los sectores más humildes exigía mejoras inmediatas.

A pesar de la importancia de este aspecto, no podríamos explicar la voluntad, acción y pensamiento de Arizmendiarieta sólo como un ensayo por mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos. Su objetivo abarcaba una comprensión integral del desarrollo humano, lo cual significaba un salto cualitativo hacia una nueva conciencia humana que portara valores como la dignidad, responsabilidad, libertad y servicio a la comunidad. En definitiva, un individuo y una comunidad capaces de autoconstituirse y de desarrollar

---

<sup>1</sup> Este pensamiento se acerca al corpus teórico e intelectual de distintos pensadores de nuestros días. Citemos, por ejemplo, las semejanzas con Habermas. Este autor, cuando aborda la cuestión de la estructura y la organización social, distingue entre la integración sistemática y la integración social. En el primer caso, la integración de los individuos es de carácter funcional, un proceso que se produce sin la participación consciente del propio individuo. Sin embargo, la integración social se corresponde con el comportamiento consciente y acordado de los individuos que, mediante la acción colectiva, pretenden cumplir un objetivo; es decir, tienen una capacidad autoorganizativa (Habermas, J.: *Teoría de la acción comunicativa*, Vol. I y II, Taurus, Madrid, 1992). También André Gorz establece una distinción similar entre, por una parte, la heteronomía o integración funcional, y por otra parte, la cooperación autoorganizada por los propios miembros de la sociedad (Gorz, A.: *Metamorfosis del trabajo*, Galilée, Madrid, 1991). Ambos autores parten, como en el caso de Arizmendiarieta, de una visión crítica de la sociedad capitalista moderna, y defienden un modelo de convivencia humana regido por posibilidades crecientes de integración social y autorregulación.

posibilidades crecientes para configurar su existencia en base a principios de autonomía personal y colectiva.

En este intento por equilibrar el desigual balance de poder, por lograr una profunda democratización social (no sólo político-institucional) y por maximizar las posibilidades de autogobierno personal y comunitario, uno de los desafíos fundamentales consistía en desarrollar un determinado estado de conciencia que posibilitara la transformación social en tal dirección. Esta condición se consideraba necesaria para todo proyecto que propugnara un mayor control sobre la propia vida. Se trataba de conseguir un nivel de capacitación que hiciera posible la autoorganización de la comunidad, de provocar un cambio de mentalidad hacia una ética comunitaria, y de desarrollar los resortes necesarios que abrieran espacios de libertad individual y responsabilidad colectiva. El reto de la autodeterminación personal y colectiva exigía una nueva subjetividad individual y colectiva.

Se trata de un proyecto que busca la promoción de la dignidad humana, el desarrollo de las posibilidades y potencialidades del ser humano, a partir de un sujeto dotado de decisión, riesgo, implicación, espíritu constructivo, integración activa en la sociedad y responsabilidad en sus acciones. El proyecto de transformación personal y colectiva miraba en dos direcciones. Por un lado, era imprescindible un cambio de mentalidades que posibilitara la articulación de nuevos modelos de cooperación y nuevas formas de sociabilidad; por otro lado, un tipo de configuración social fundamentado en principios de cooperación constituía la base material sobre la que construir posibilidades crecientes de autorregulación individual y colectiva<sup>2</sup>.

En el fondo de todo ello nos encontramos con un complejo proceso educativo de amplia proyección, necesario para la construcción de un individuo comprometido y la consecución de posibilidades crecientes de protagonización responsable en la configuración de la vida social.

### **3. La cooperación: pensamiento y acción de futuro**

Desde la muerte de Arizmendiarieta, el mundo ha experimentado profundas transformaciones. En este sentido, puede resultar interesante - aunque no sea éste el objetivo de estas páginas- analizar la potencialidad y proyección de futuro del pensamiento arizmendiano en las nuevas coordenadas socio-históricas.

---

<sup>2</sup> Gracias a las posibilidades crecientes de autorregulación y autoorganización, las personas construirán un orden social a su medida, aunque en tensión permanente con los modelos impuestos por la realidad y con la voluntad firme de transformar dichos modelos. La experiencia personal y colectiva debería dejarse guiar por aquellos valores humanos acordados mediante la autorregulación, en lugar de dejarse llevar por relaciones dinerarias y la regulación del estado. Cabe destacar, en este punto, la proximidad de las apreciaciones de nuestro autor con pensadores contemporáneos como el propio Habermas. Según éste, como consecuencia de la modernización capitalista, la racionalidad cognitivo-instrumental propia de la economía y del Estado ha colonizado ámbitos de la vida que no le son propios y que se rigen por otras lógicas, en detrimento de las posibilidades de autorregulación de las relaciones humanas. En esta misma clave puede interpretarse la desconfianza de Arizmendiarieta ante la posibilidad de que prevalezcan la racionalidad económica y la intervención del Estado.

### 3.1. La ética económica y el individuo atomizado

El mundo ha cambiado y sigue cambiando a un ritmo realmente vertiginoso. En el umbral del siglo XXI la vida social y económica de la mayoría de los hombres y regiones se rige por los principios del sistema socioeconómico capitalista. En este mundo globalizado la concentración del poder es uno de los hechos más significativos que, a su vez, supone un nuevo fortalecimiento de las situaciones de heteronomía.

El sistema capitalista se caracteriza por la expansión creciente de la racionalidad económica<sup>3</sup>. A lo largo de la Historia otras lógicas y racionalidades humanas de tipo religioso, cultural, social o ético han prevalecido en la organización de la vida social, y en las sociedades premodernas la racionalidad que ahora se impone experimentaba límites severos. El capitalismo moderno, sin embargo, ha elevado la racionalidad económica hasta convertirlo en principio rector de todos los ámbitos de la vida, y, al mismo tiempo, ha condenado al reino de lo irracional a todo principio que no rinda pleitesía a la eficiencia económica.

- 'Neoliberalismo' es uno de los términos más frecuentemente utilizados para hacer referencia a la fase actual del capitalismo. Básicamente el capitalismo global ha extendido su lógica tanto en dirección horizontal – su extensión geográfica a todo el mundo- como en dirección vertical –la lógica del mercado coloniza progresivamente nuevos ámbitos de la experiencia y actividad humanas-. Siendo conscientes de la complejidad y amplitud del actual proceso de globalización neoliberal en marcha, a continuación esbozaremos algunos de los rasgos sociales del periodo histórico actual. El neoliberalismo es un conjunto de ideas y prácticas sin proyecto ético, ha convertido a la razón tecno-económica en un objetivo en sí misma, que implanta el reinado de la eficacia y el crecimiento económico, somete la política a la economía y modela la sociedad a partir de la lógica de mercado. Es decir, una ideología economicista.
- Una lógica y una práctica individualistas. Nos encontramos ante diferentes intentos de un modelo social sostenido casi exclusivamente en la responsabilidad individual de cada uno de los miembros de la sociedad. En lo sucesivo, cada individuo deberá hacerse cargo de sí mismo. Esta ideología liberal renovada nos propone, por tanto, una existencia fundamentada en el autointerés.
- La individualización del conflicto social. Ante los procesos mediante los cuales el sistema tradicional de seguridades comienza a tambalearse, será cada miembro de la sociedad, desde su propia individualidad, quien deberá asumir la responsabilidad de los desequilibrios creados en la organización social. Esto implica ubicar y administrar el conflicto social en el campo de las culpabilidades personales.

---

<sup>3</sup> Gorz, A.: *Metamorfosis del trabajo*, Galilée, Madrid, 1991, pág. 162

- La creciente disolución de las lógicas comunitarias y el debilitamiento de los lazos sociales en las actuales sociedades occidentales. Junto al debilitamiento de la dimensión comunitaria de los individuos se ven reforzados determinados cursos de acción e itinerarios biográficos guiados por los principios de la competitividad y el beneficio personal. Los vínculos comunitarios y los modelos de sociabilidad solidaria están bajo sospecha en un esfuerzo histórico en el que se quiere fundamentar la existencia personal sobre la base exclusiva de las propias aptitudes y capacidades individuales. La relativa desintegración de la dimensión comunitaria facilita los procesos de dominación de los individuos.

### 3.2. La economía de la ética y el individuo comunitario

Por un momento, retrocedamos en el tiempo. Arizmendiarieta siempre subrayó la importancia de la variable económica: la experiencia cooperativa debía constatar su viabilidad. Estaba en juego demostrar la mayoría de edad de la clase trabajadora, así como su madurez para el autogobierno y la autoorganización. La eficiencia económica y la eficacia en la gestión empresarial constituían desafíos decisivos. Superó una concepción del cooperativismo hasta entonces mayoritaria, de contornos ético-morales demostrados, pero que flaqueaba en su dimensión económica. Por ello, nos encontramos ante un pensamiento cooperativo moderno y racionalizado. Nos propone un pensamiento heterodoxo que rompe con muchos complejos del cooperativismo tradicional.

Al mismo tiempo, no escatimó esfuerzos en criticar la hegemonía de la racionalidad económica, y la concepción de la economía como un fin en sí misma. Carecía de sentido una actividad económica cuyo objetivo no fuera la mejora de la condición humana. En definitiva, Arizmendiarieta criticó la conversión de la economía en un valor absoluto, y alertó de los riesgos de esa preeminencia.

En esta línea, reivindicó una relación nueva y distinta entre la ética y la economía. Es inconcebible conceder a la economía el rango de una ciencia natural e independiente al margen de claves éticas. La consideración que le merecía el principio económico se limitaba a un mero criterio instrumental destinado a la consecución de los verdaderos objetivos humanos. Desde esta concepción la economía mantiene una relación de dependencia respecto a la ética, como instrumento al servicio de la promoción humana, y no a la inversa<sup>4</sup>. Es más que notorio que nuestro autor discrepaba de la concepción liberal.

---

<sup>4</sup> La relación que establece Arizmendiarieta entre la economía y los valores humanos coincide con concepciones como la famosa definición de socialismo de Karl Polanyi. Según este autor, la esencia del socialismo estriba precisamente en la subordinación de la economía a la sociedad y de los fines económicos a los fines de la sociedad (POLANYI, K.: *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*, La Piqueta, Madrid 1997).

Lo mismo podemos señalar respecto al binomio individuo-comunidad. El pensamiento de nuestro autor se inclina por ampliar el margen de la responsabilidad individual, ya que la libertad exige responsabilidad y la constitución de un individuo responsable y con capacidad de decisión. Al mismo tiempo, apuesta por los hombres y mujeres que desde su autonomía individual sepan realizar el camino hacia la comunidad. Los resortes principales para la consecución de una organización social más justa lo constituyen los modos colectivos de acción y organización. Es la ética comunitaria el principio fundamental que sostiene este pensamiento. El pensamiento arizmendiano nos propone algo distinto a la actual ideología neoliberal: la construcción de subjetividades comunitarias que reivindiquen un destino colectivo común, desde el reconocimiento y potenciación de las peculiaridades individuales. El medio para la construcción de la vida colectiva y la transformación social, es la autoorganización de la sociedad civil. El proyecto comunitario constituye el norte de esta iniciativa.

#### 4. Sobre el modelo de desarrollo

El actual mundo globalizado no sólo supone la globalización de la actividad económica, también supone resituar los graves conflictos sociales de nuestro mundo desde una perspectiva global. Por tanto, en lo sucesivo, no podremos pensar ni concebir el mundo desde una perspectiva exclusivamente local o nacional.

En las últimas décadas vamos tomando conciencia de un hecho tan importante como preocupante: el modelo de desarrollo vigente se antoja insostenible, entre otras, por las siguientes razones:

- El abismo entre los países ricos y empobrecidos del planeta es cada vez mayor. La cantidad de población que actualmente vive por debajo del umbral de la pobreza no tiene antecedentes en la historia de la humanidad, cuando técnicamente existen medios para solucionarlo. Pero lejos de solucionarse, el desequilibrio es cada vez mayor.
- El descubrimiento de los límites físicos del planeta nos sitúa, a su vez, ante una crisis ecológica sin precedentes. La creciente y masiva aplicación de la tecnología al servicio del crecimiento económico llevada a cabo por la civilización occidental, ha acelerado el ritmo de aniquilamiento de la biodiversidad y amenaza con riesgos que ponen en solfa nuestro propio porvenir y que las generaciones pasadas no tuvieron que afrontar.
- La propagación de esta civilización productivista no sólo repercute en la biodiversidad de la naturaleza, sino que también afecta a la diversidad cultural, pues asistimos a unos ritmos de pérdida de la misma que tampoco tienen precedentes en la historia.

El proceso de universalización de la civilización moderna occidental, junto con las oportunidades que abre, nos sitúa ante una crisis ecológica, humana y cultural sin precedentes. Cada vez son más las voces que desde

ámbitos científicos, sociales, religiosos o intelectuales insisten en la inviabilidad del modelo de desarrollo vigente y reivindican la necesidad de buscar nuevos modelos. Estos son los parámetros desde los que tendremos que repensar el futuro, reorientar el rumbo de la humanidad y el propio concepto de la cooperación. Pero, ¿cómo afrontar el reto de esta actualización?

El punto de partida es complejo. Por una parte, los valores que subyacen al propio pensamiento cooperativo exigen afrontar la cuestión, pero por otra parte, somos miembros de las sociedades privilegiadas que experimentan una abundancia material desconocida hasta ahora. Desde una perspectiva planetaria, los seres humanos de las sociedades occidentales somos parte de una cultura de la satisfacción. El fundamento del capitalismo actual consiste en saciar el consumo compulsivo y las necesidades superfluas creadas por el propio sistema.

El pensamiento cooperativo deberá ampliar sus horizontes y ejercitar una mirada responsable sobre los problemas mundiales más acuciantes, como la crisis ecológica, y el cada vez mayor abismo entre el norte y el sur. Si pretendemos construir un futuro inspirado en la solidaridad, en la justicia social y en el desarrollo comunitario, también la acción cooperativa deberá pasar por la activación de otros modelos de desarrollo.

En cierto sentido, el reto del pensamiento y de la experiencia cooperativa no es novedoso. Se trata de que en estos tiempos en los que la ética es condenada a los márgenes de la vida social, el proyecto cooperativo siga enlazando su acción económica con un proyecto ético más amplio. Una vez diferenciada la idea de desarrollo del mero crecimiento económico, nos encontramos ante la tarea de reformular los valores y los proyectos que, adaptados a las nuevas coordenadas mundiales, doten de sentido la actividad humana y cooperativa.

El proyecto ilustrado pretendió armonizar la racionalidad instrumental y la moral. En este sentido, el pensamiento de Arizmendiarieta se sitúa en las coordenadas de la modernidad. Sin embargo, al mismo tiempo, Arizmendiarieta encarna la crítica con respecto a la evolución seguida por la modernidad, pues los grandes avances científicos y económicos logrados a partir del desarrollo de la racionalidad instrumental, no parecen venir acompañados de un desarrollo parejo en el terreno de lo ético y moral. Ahí residía y reside, precisamente, el reto: desarrollar la capacidad económica y científico-técnica de la civilización moderna al servicio de un proyecto comunitario y ético. Hoy estamos necesitados de repensar dicho reto a la luz del profundo cambio histórico acaecido, pues en nuestros días la ética adopta una nueva dimensión planetaria, un enfoque global en clave de desarrollo equilibrado y sostenible.

## 5. De la semilla al fruto

Arizmendiarrrieta, fiel a su origen rural, dedicó buena parte de su vida a la siembra. Se sirvió de la educación para esparcir pacientemente la semilla de un pensamiento destinado a la acción, y además de ello, siguió de cerca el desarrollo práctico de aquella siembra.

El objetivo de estas páginas se ha limitado a la descripción de esa semilla. No hemos pretendido valorar su cosecha, ni analizar los frutos de las Experiencia Cooperativa de Mondragón. A primera vista, puede que al lector le quede la sensación de que la trayectoria de las cooperativas se encuentra lejos del proyecto de transformación que recogemos en este trabajo. Sin duda, siempre resulta más difícil desarrollar experiencias reales que formular ideas. Pero entendemos que el rumbo de la Experiencia de Mondragón ha dado y sigue dando lecciones sumamente interesantes. Sin embargo, al hilo de lo que hemos presentado a lo largo de estas páginas, nos atrevemos a sugerir algunas cuestiones:

- Es posible que nos encontremos ante un debilitamiento del sentido y la concepción holística del proyecto de transformación que estaba en el origen de la experiencia cooperativa. La cuestión reside en si lo que en un principio se concibió como el principal instrumento (el aspecto económico, la fórmula empresarial) se ha convertido en un fin en sí mismo. Existen datos que avalan cierto deslizamiento hacia objetivos exclusivos de crecimiento y eficacia económica. Y decimos deslizamiento, no porque el aspecto económico deje de ser necesario, sino porque su centralidad quizá no haya permitido potenciar otras facetas también propias del proyecto de transformación. Podríamos citar, a modo de ejemplo, la cuestión educativa, ya que si bien es cierto que se ha realizado un esfuerzo más que notable en el desarrollo de los aspectos educativos y, en especial, la formación técnica, es notoria la falta de una orientación educativa clara a la hora de abordar sus dimensiones sociales, éticas y cooperativas.
- Una de las razones de esta evolución reside en la infravaloración de algunas funciones. Las nuevas experiencias sociales necesitan cumplir con algunas funciones (organización, expansión, gestión,...) que en el caso de las cooperativas de Mondragón se han llevado a cabo de forma muy satisfactoria. Pero también es necesario el cumplimiento de otras funciones, como la creación y actualización de las ideas (impulso), así como su difusión pedagógica o educación en base a los sentidos propios (siembra y revitalización). La experiencia de Mondragón no ha renovado conscientemente estas dos últimas funciones, ni las ha desarrollado adecuada y suficientemente. Desde la muerte de Arizmendiarrrieta dichas funciones han sido cubiertas por su propia inercia.
- Del mismo modo que otras realidades sociales complejas, la Experiencia de Mondragón se mueve en el terreno de la paradoja. Por una parte, puede estar actuando como agente propulsor del dominio actual de la racionalidad económica, y producir así el mismo modelo humano

occidental productivista y consumista, lejos de las reflexiones críticas y liberadoras que circulan hoy por el mundo,. Por otra parte, aunque ubicado en el propio seno de esta economía competitiva, la experiencia ofrece rasgos especiales que para muchos son parte de las claves del futuro. El desarrollo de un modelo propio, complejo y efectivo requiere un esfuerzo más que notable, y en ese camino existen muchos enigmas a descubrir y enfrentar. Hoy en día no existe una alternativa global al sistema vigente, y, quizá precisamente por ello, las experiencias que ensayan algo distinto, como la propia experiencia de Mondragón, son los semilleros para posibles respuestas de futuro.

Ciertamente, no sabemos qué deparará el futuro, pero quisiéramos concluir con la mirada puesta en ese porvenir. ¿Qué les ofrece Arizmendiarieta a las generaciones vascas del siglo XXI? Se nos ocurren tres sugerencias para todos aquellos que, a través de experiencias colectivas, buscan nuevos rumbos:

- Por un lado, un pensamiento sólido, flexible y efectivo sobre la autoconstitución de la sociedad.
- Por otro, un racimo de actitudes interesantes, y entre ellas una que se ha convertido en un bien escaso: la energía creativa, el vigor necesario para pensar y actuar desde otras lógicas sin sucumbir ante la fuerza fáctica de lo vigente.
- Por último, con mayor o menor acierto, la plasmación concreta de una experiencia, la capacidad para poner en práctica las ideas. El testimonio de una persona y un colectivo que han participado en la transformación de la sociedad convirtiendo el pensamiento en acción.