

CUADERNOS DE **LANKI** (1)

# AUTOGESTIÓN Y GLOBALIDAD

SITUAR LA AUTOGESTIÓN ECONÓMICA EN EL MUNDO ACTUAL



CUADERNOS DE **LANKI** (1)

# ÍNDICE

AUTOGESTIÓN Y GLOBALIDAD



## 1. Concepto de autogestión

1.1. Aproximación conceptual	4 pág.
1.2. Condición de <i>continuum</i> y sus gamas	4 pág.
1.3. Autogestión económica	6 pág.

## 2. Ubicación de la autogestión económica en la globalidad actual

2.1. Ubicación en la diversidad de respuestas ante la uniformización	7 pág.
2.2. Ubicación en el amplio paradigma democrático	9 pág.
2.3. Ubicación en el terreno de la paradoja	10 pág.
2.4. Hacia un proyecto social autogestionario	15 pág.

## 3. Potenciales y límites de la autogestión económica

3.1. Potencial para articular el equilibrio individuo-comunidad	22 pág.
3.2. Potencial para el desarrollo	23 pág.
3.3. Potencial de arraigo	25 pág.
3.4. Potencial para crear y mantener el empleo	25 pág.
3.5. Potencial para una participación integral	26 pág.
3.6. Potencial para poner límites a la actividad económica mediante el compromiso social	28 pág.
3.7. Potencial para la intercooperación	29 pág.
3.8. Potencial para la solidaridad global	30 pág.


<b>ALGUNOS RIESGOS Y LÍMITES DE LA AUTOGESTIÓN ECONÓMICA</b>	<b>31 pág.</b>
--	----------------

# 1. CONCEPTO DE **AUTOGESTIÓN**

## 1.1. Aproximación conceptual

Llamemos *autonomía* al grado de libertad de la persona o comunidad respecto a la determinación de su actividad por parte de agentes externos. En lugar de ser sujetos administrados por agentes o lógicas externas, los sujetos autónomos serían aquellas personas o comunidades capaces de administrar sus acciones.

Nos aproximaremos al significado del concepto autogestión partiendo de esta sencilla definición de autonomía. El término euskérico *autoeraketa* sugiere una concepción amplia de la autogestión: es la constitución-organización autónoma, creada desde la autonomía y creadora de autonomía. Llamaremos, pues, *autoeraketa* o autogestión a la constitución y funcionamiento de instituciones o comunidades basadas en la autonomía, en la *capacidad de decisión* de las personas.

 Llamaremos autogestión a la constitución y funcionamiento de instituciones o comunidades basadas en la autonomía, en la capacidad de decisión de las personas.

En este sentido, el concepto *autoeraketa* es el más amplio entre otros tantos conceptos que comparten prefijo, y a los que acoge en su seno: parte de la autoconstitución o autoorganización, exige continuamente procesos de autogestión (en términos de gestión), y tiene como referentes el autogobierno o la autodeterminación personal y colectiva.

En este trabajo utilizaremos el término autogestión en el sentido del concepto euskérico *autoeraketa*.

## 1.2. Condición y gamas de *Continuum*


La autogestión definida como definimos el término *autoeraketa*, es en realidad un *continuum*. La autogestión de las organizaciones es una escala de grises. Deberíamos pues hablar de aproximaciones al ideal de organismo

autogestionado, evitando hacer rígidas clasificaciones afirmativas o denegadoras.

La afirmación de esa condición de continuum puede hacer que nos inclinemos a utilizar el concepto autogestión de manera indiscriminada, desvirtuando el rigor y la intensidad del concepto. De hecho, casi en cualquier ámbito se puede, de algún modo, reclamar la condición autogestionada. En su concepción a nivel micro, puede entenderse que la autogestión es una fórmula de organización que puede ser utilizada en cierta medida por cualquier sistema social. Pero si aplicamos el concepto de autogestión a cualquier realidad que tenga algún ámbito de autonomía, el concepto puede perder su poder de designar realidades cualitativamente diferentes y transformadoras.

¿Es la autogestión una fórmula de organización, entendida a nivel micro, que puede aplicarse en mayor o menor medida en cualquier sistema social (en el actual capitalismo neoliberal, por ejemplo)? ¿O se trata más bien de un proyecto social integral, que va desde el nivel micro (grupo, empresa) hasta el nivel macro (modelo de sociedad)? Poniendo un ejemplo más gráfico, ¿es un instrumento del capitalismo, o una alternativa al capitalismo? Ante estas preguntas, más allá de una escala de grises, nos adentramos en los colores: en las diferentes ‘longitudes de onda’ que puede adaptar la idea autogestionaria, que puede ir desde la mera fórmula de *management* eficaz hasta un proyecto de transformación socio-política.

Hay que discernir cuál es la base de la autogestión, sus exigencias, niveles y —si lo tuviera— su orientación o su horizonte. Y para ello hay que combinar la escala de grises y los colores.

 Se puede entender la autogestión como todo un paradigma que va desde la fórmula organizativa pequeña escala hasta un proyecto social.

En el vértice más colorado de la gama de colores (¿o habría que llamarlo infrarrojo, de momento?), entenderíamos la autogestión como un paradigma completo: un paradigma que va desde la organización a pequeña escala hasta un modelo de proyecto social. Se trataría de un amplio paradigma que,

basándose en la capacidad de decisión de personas y comunidades, enlaza todos los ámbitos de la vida social (educación, política, economía, movimientos sociales, cultura) mediante el hilo de la capacidad de decisión autónoma.

### 1.3. Autogestión económica

En este trabajo queremos centrarnos en la autogestión económica, dejando en segundo plano otros ámbitos de la autogestión. Hablamos pues de empresas u organizaciones económicas.

Debemos, en principio, situarnos en el ámbito denominado *economía social*. La economía social es, por un lado, una forma de organización interna de la actividad económica y, por otro, un modo de actuación o un modo de *estar* en el mercado y la sociedad. Dentro de la economía social nos encontramos con la escala de grises de la autogestión.

La economía social es, por un lado, una forma de organización interna de la actividad económica y, por otro, un modo de estar en el mercado y la sociedad.

Podemos marcar tres ámbitos importantes para plasmar la *capacidad de decisión* mencionada en el punto anterior: la participación en la propiedad, la participación en los beneficios y la participación en la gestión. La economía social incluye empresas de diferentes niveles en esos aspectos de la participación: desde las fórmulas que conceden a los trabajadores una participación limitada en las acciones y los beneficios, hasta ciertas cooperativas que cumplen con altos niveles de participación en estos tres ámbitos decisorios. Por otro lado, también existen dentro de la economía social grandes diferencias en lo que respecta al compromiso social y a la vocación transformadora. Algunos autores han apuntado a tres principales tendencias de las experiencias económicas autogestionadas en cuanto a su visión y objetivo social. En la parte más alta de la gama, estarían las que pretenden caminar hacia un sistema socioeconómico alternativo. Les seguiría aquellas experiencias que pretenden, dentro del sistema vigente, llegar a cotas de democracia más elevadas. Y, por último, estarían las que, con pretensiones más modestas, buscan responder a ciertos problemas sociales como la falta de trabajo.


## 2. UBICACIÓN DE LA **AUTOGESTIÓN** ECONÓMICA EN LA GLOBALIDAD ACTUAL

Para situar el sentido de la autogestión económica en la globalidad actual formulamos cuatro ubicaciones relacionadas entre sí. Situamos la autogestión económica 1) en la diversidad de respuestas ante la uniformización, 2) en el amplio paradigma democrático, 3) en el terreno de la paradoja y 4) en la dirección de un proyecto social autogestionario. Se trata de una ubicación compleja pero que, a nuestro juicio, puede marcar un camino coherente para situar el sentido de la autogestión económica en la globalidad actual.

### 2.1. Ubicación en la diversidad de respuestas ante la uniformización

La fotografía de la globalización actual dibuja la imagen del fortalecimiento de la uniformidad del *pensamiento único*. No parece que en este momento histórico se den las condiciones oportunas para contraponer todo un sistema alternativo a ese proceso uniformizador del paradigma capitalista guiado en este momento sobre todo por las doctrinas neoliberales. La intuición de las sensibilidades que tienen como referencia la dignidad humana puede ser otra: mantener la diversidad y desarrollarla.

Esa intuición de desarrollar la diversidad humana incide en varios aspectos: diversidad cultural; diversidad de movimientos sociales; diversidad de modos de organización; diversidad de planteamientos y perspectivas sociales... En este trabajo nos interesa un ámbito en concreto: la diversidad de experiencias socioeconómicas. El ámbito de las experiencias socioeconómicas está, por supuesto, vinculado a todos los demás ámbitos y ocupa un lugar destacado entre ellos.

 Este momento histórico parece requerir la multifocalidad de alternativas, y es ahí donde se sitúa la aportación de la autogestión económica.

Siguiendo a esa intuición de desarrollar la diversidad frente a la uniformidad, también urgen respuestas en el ámbito socioeconómico, respuestas a la pregunta formulada en torno a las posibles alternativas más allá de la lógica del capital. No habiendo alternativas de gran calado o absolutas, este momento histórico parece requerir la *multifocalidad de alternativas*, y es ahí donde situamos la aportación de la autogestión económica. Ciertamente, siendo el impulso de experiencias propias y múltiples una de las claves de este momento, el carácter de la autogestión económica coincide plenamente con dicha clave.

Esta diversidad de experiencias socioeconómicas alberga dos dimensiones. Por una parte, estas experiencias de autogestión económica *son* aportaciones aquí y ahora, son realidad, vías de desarrollo real para muchas personas. Por otra parte tienen carácter de viveros, reservas. ¿Viveros de qué? Viveros de respuestas futuras, lugares de experimentación de modos de organización humana, reservas de alternativas embrionarias. Destacamos pues el *potencial* de la autogestión económica en el modo de entender la economía, en la forma de entablar las relaciones organizativas, en la forma de articular la vida social y en su función de reserva de alternativas para el futuro.



Las experiencias de autogestión económica son reservas o semilleros de respuestas futuras sobre la forma de entender la economía, de articular las relaciones organizativas y la vida social.

## MODELOS PROPIOS AUTOCENTRADOS

Más allá de la lógica omnipresente de la acumulación del capital y maximización de su beneficio, la búsqueda de nuevos modelos de desarrollo implica el fortalecimiento de los aspectos cualitativos, superando la lógica acumulativa cuantitativa y elaborando modelos ecológicamente y socialmente sostenibles. Como hemos afirmado en el punto anterior, dicha búsqueda pide una actuación policéntrica y multifocal. Y la multifocalidad presupone en el carácter *propio* de las experiencias. Incidir en el carácter de *propio* es, al fin y al cabo, otra forma de formular la diversidad de experiencias, puesto que la multiplicidad de respuestas propias produce la diversidad.



La autogestión económica tiene carácter *propio* por definición. Fundamentarse en la *capacidad de decisión* (erabakimen) de las personas lleva consigo la marca de lo cercano y de lo particular, lo propio. La autogestión pone el acento en la construcción localizada, crea un modelo descentralizado.

El punto de referencia principal es la propia comunidad, siendo sus necesidades las que marcan el proceso, y no tanto lógicas o intereses impuestos desde el exterior.

Otro aspecto de la autogestión económica es su carácter *autocentrado*. Las organizaciones autocentradas parten del interior y se orientan en respuesta a las necesidades de sus protagonistas. El punto de referencia principal es la propia comunidad, siendo sus necesidades las que marcan el proceso, y no tanto lógicas o intereses impuestos desde el exterior <sup>1</sup>. El desarrollo de los modelos propios y autocentrados es, en la actual globalidad, una alternativa práctica para muchas comunidades.

## 2.2. Ubicación en el amplio paradigma democrático

Si nos situamos ante el estadio más profundo y amplio de la democracia, podemos vislumbrar el lugar que le corresponde a la autogestión económica en el paradigma democrático, yendo más allá de la mera concepción político-formal de la democracia.


Puede ser ilustrativo del estadio de la democracia en que vivimos el hecho de que la mayoría de los pobladores del planeta tienen el derecho formal de votar para elegir al presidente de su país, pero que no tienen, por ejemplo, el

---

(1) La pregunta que puede surgir es, en un segundo momento, cómo estas realidades autocentradas se enlazan con las necesidades de las demás comunidades en claves de colaboración e interdependencia, poniendo en práctica el valor de la solidaridad. El hecho de destacar el carácter autónomo y propio de lo particular y de las experiencias no deja de un lado la posibilidad y, seguramente, la necesidad de que haya entre ellas espacios de intercooperación y creación de redes. Dicho de otro modo, la autogestión económica se basa en la idea de autodependencia, pero no descarta la necesidad de complementarse con la idea de interdependencia. Autodependencia, por tanto, en la interdependencia.

derecho formal de votar para elegir al presidente de su empresa. Otra cosa es, por supuesto, el grado de mediatización a la que se ve sometido el derecho formal de votar la elección del presidente del país, y cuales son las limitaciones de la democracia representativo-formal. Pero entrar en ese tema desviaría nuestra atención.

La acumulación de poder (económico, político, mediático, militar) es una de las claves del modelo de desarrollo actual y una de las grandes críticas que se realizan al actual estado de la globalidad. Un desarrollo más justo y sostenible requiere desacumular poder, descentralizar, aproximar los ámbitos de decisión. En resumen, profundizar en la democracia participativa en todos los sentidos.



La autogestión económica camina en la misma dirección de la profundización de la democracia política y el fortalecimiento de la sociedad civil, y realiza aportaciones específicas al respecto.


Ese amplio paradigma democrático incluye diversos ámbitos en su interior (político, social, económico) y, en todos ellos, trata de aproximarse a un modelo participativo. Es ahí donde se sitúa la autogestión económica: en el intento de plasmar en el ámbito económico ese amplio y profundo paradigma democrático. La autogestión económica conlleva la descentralización de los poderes económicos, la aproximación de los ámbitos de decisión, la experimentación de la participación, y la práctica de múltiples procedimientos relacionados con la esencia de la democracia. Por lo tanto, su aportación incide también en la regeneración de la democracia política y el fortalecimiento de la sociedad civil, haciendo aportaciones específicas al respecto.

### **2.3. Ubicación en el terreno de la paradoja**

A juicio de algunos autores, la clave principal del capitalismo no estriba tanto en las desiguales relaciones de propiedad, sino en esta otra dimensión: la extensión ilimitada de la racionalidad económica. A lo largo de la historia ese modo de racionalidad se ha visto sometido a límites, puesto que el resto de racionalidades o lógicas religiosas, culturales o sociales han sido muy impor-

tantes. En un proceso histórico sin precedentes, el capitalismo liberal ha convertido al razonamiento económico en la razón suprema, y ha puesto en marcha el proceso de incluir el resto de lógicas en el ámbito de la razón económica.

La creciente expansión de la pura racionalidad económica a todos los ámbitos de la vida es un proceso realmente importante, y preocupante para muchos. Ante ello, el referente de los modelos de desarrollo alternativos parece ser mantener o recrear otro tipo de lógicas y espacios de lo humano, reivindicando un cambio de paradigma que llega, a juicio de algunos, hasta un cambio civilizatorio que supere el paradigma industrial-productivista. ¿Cómo situar la aportación de la autogestión económica en este debate? La respuesta es paradójica.




Ciertas dimensiones de la autogestión (la participación en la gestión, la participación en los beneficios...), pueden ser instrumentos integrados en el modelo de desarrollo del capitalismo actual.

La idea de autogestión económica, y especialmente ciertas dimensiones de la autogestión (la participación en la gestión, la participación en los beneficios), pueden ser, y son, instrumentos integrados en el modelo de desarrollo del capitalismo actual. En las últimas décadas, las empresas de todo el mundo están tratando de impulsar la dimensión de la *participación en la gestión*. El *management* moderno o la llamada ‘nueva cultura empresarial’ trata de reforzar la autonomía de los trabajadores y los ámbitos de decisión, para poder así aumentar su motivación e incrementar los beneficios de la empresa. La implicación y la participación de los trabajadores es hoy en día una de las claves de la competitividad de las empresas, a causa de los cambios culturales y tecnológicos que se han producido. Partiendo de esa necesidad de implicación, muchas empresas están interiorizando muchos procedimientos ‘autogestionarios’, incentivando la participación activa de los trabajadores tanto en la gestión como en los beneficios.

Este proceso puede tener una lectura negativa. La nueva cultura empresarial, desde el punto de vista de la supremacía de la racionalidad económica antes

citada, da lugar a la cada vez mayor expansión de su lógica economicista. En la empresa taylorista, el “alma” de los trabajadores, sus pensamientos y sus proyectos se salían del espacio de la razón económica de la empresa (la actitud reivindicativa, o a lo sumo indiferente, establecía sus límites en ese sentido). Pero hoy, con el *management* moderno, el trabajador debe hacer suyos los objetivos de la empresa, integrándose en ella en cuerpo y alma, con sus emociones y sus ilusiones. Son precisamente mensajes, dimensiones y procedimientos relacionados con la autogestión los instrumentos que utilizan las empresas para lograr esa implicación de los trabajadores en los intereses empresariales.


Y he aquí que los procedimientos de la autogestión se encuentran fortaleciendo o apuntalando lo más sutil de los objetivos capitalistas. Puede resultar que estos procedimientos autogestionarios sean difusores eficaces de la racionalidad economicista que emana del capitalismo. Que sean vías para colonizar la voluntad de los trabajadores, poniéndola al servicio de los objetivos de rentabilidad de las empresas. Que sean factores de competitividad inmersos en el modelo de desarrollo industrial-productivista, tachado de insostenible por una parte importante de la conciencia mundial. Algunas voces denuncian en este punto una sutil perversión: que se esta consiguiendo instrumentalizar hábilmente importantes valores humanos al servicio de la pura productividad.



El management moderno o la nueva cultura empresarial utiliza mensajes y procedimientos de la autogestión como instrumentos para implicar al empleado y mejorar la productividad, involucrando el alma del trabajador en la racionalidad económica que emana del capitalismo.

Yendo más allá en esta crítica, ¿no son las propias cooperativas, tan avanzadas en muchos aspectos de esa nueva cultura empresarial, punteras en esa desvirtuación o *puesta al servicio* de los valores? ¿No tiran, al fin y al cabo, de ese modelo de desarrollo insostenible, integrando más profundamente a los socios-trabajadores en la racionalidad económica? ¿No convierten a los trabajadores en impulsores más convencidos, participativos y *entusiastas* de la maquinaria productivista?

Al lado de la lectura negativa, una lectura más positiva. Se puede discutir cuál ha podido ser la causa principal de la introducción de los procedimientos de autogestión en las empresas: los avances tecnológicos, la necesidad de incrementar los beneficios del capital o el creciente aumento del nivel cultural de la población y la presión en favor de la participación. O todas ellas juntas. Si dejamos de lado las causas y nos fijamos en las consecuencias, nos daremos cuenta de que también éstas pueden seguir trayectorias diferentes y entremezcladas. Por un lado, y como hemos señalado en la lectura negativa, integra la voluntad de los trabajadores en la racionalidad economicista. Pero, por otro lado, amplía algunos ámbitos de la autonomía personal. Es verdad que son ámbitos limitados y puestos al servicio de la productividad, pero podría pensarse en lo siguiente: la ampliación de esos ámbitos introduce ciertos *virus* favorables a los procesos democráticos en el mundo empresarial. Aun manteniendo la naturaleza heteronómica de las empresas y su referente productivista, el cambiar ciertos mecanismos en su interior puede conllevar inadvertidamente conquistas irreversibles en lo referente a la participación. Y aunque no sean irreversibles, puede pensarse, por lo menos, que introducen elementos en el metabolismo de las empresas, que pueden ayudar a transformar la realidad de las mismas: abren ciertos ámbitos de decisión, incrementan la experiencia participativa de las personas e influyen en las expectativas y demandas de las nuevas generaciones.

 Sin embargo, abriendo ciertos campos de autonomía dentro de la empresa (aunque sean limitados y se planteen al servicio de la productividad), se pueden crear ciertos virus favorables a los procesos democráticos dentro del metabolismo de las empresas.

## POTENCIAL TRANSFORMADOR

Necesitamos manejar un pensamiento complejo y dialéctico para gestionar esa paradoja. Los procedimientos autogestionarios presentan una doble cara: por una parte, el riesgo de colonizar la voluntad de los trabajadores para ponerla al servicio de la racionalidad economicista y productivista; y por otro, su potencial transformador.

Constituyen dos caras de la misma moneda el riesgo de colonizar el alma de los trabajadores bajo la mentalidad productivista y, por otra parte, el potencial transformador.


Acabamos de introducir la palabra *potencial*, que es una de las claves de esta cuestión. Este concepto sitúa adecuadamente la posición que ocupa la autogestión económica en la realidad capitalista. Los procedimientos de la autogestión refuerzan la racionalidad económica, pero al mismo tiempo tienen el potencial para producir importantes transformaciones en ella. Ese potencial lo expondremos en dos niveles. Por un lado, como hemos mencionado, los procedimientos de autogestión (incluso los procedimientos más sueltos y débiles) tienen el potencial para introducir cambios desde el propio metabolismo de las empresas y para preparar voluntades de cambio para el futuro.

Ciertos procedimientos de la autogestión fortalecen la racionalidad económica capitalista, pero al mismo tiempo tienen el potencial de introducir en ella transformaciones fundamentales, cambiando el metabolismo de las empresas y preparando las expectativas participativas de las nuevas generaciones.

En un segundo nivel más profundo, el potencial transformador es aún mayor si se articula el planteamiento de autogestión en distintos niveles. Es decir, si va más allá de los procedimientos organizativos y si integra diferentes dimensiones de la capacidad de decisión. Si se combina la capacidad de decisión *técnica o de gestión* con la capacidad de decisión *política o institucional*, la autogestión económica se aproximará a lo que podríamos llamar ‘propiedad real’ de la empresa. Y si la autogestión económica aproximada a la propiedad real se orienta a un proyecto de sociedad más amplio, si actúa en la sociedad tomando este proyecto amplio como horizonte, entonces su potencial transformador puede ser mucho mayor.

Hemos hecho lo más fácil: hemos adjudicado el adjetivo *transformador* al potencial que estamos mencionando. En realidad, ese adjetivo puede adquirir cualquier significado, pues ‘todo cambia’ y todas las fuerzas son transformadoras, de una u otra manera. Los integrados ideológicamente en el paradigma

socio-económico vigente utilizan la palabra transformación para referirse a los múltiples cambios acelerados que presenta la globalización, sin mucha carga crítica con la realidad que presenta. Entre las voces en que la palabra *transformación* cobra un peso mayor, están las que reclaman una profunda transformación social hacia una real dignidad humana y hablan de la superación del sistema capitalista. Otros, yendo más allá de cambios de sistema, plantean la necesidad de regenerar nuestra civilización, en la creencia de que frente a la civilización industrial surgida de las raíces occidentales indoeuropeas, los tiempos requieren repensar de raíz el modelo de desarrollo. ¿Donde situar el horizonte de la transformación en el caso de la autogestión económica?

 El potencial transformador es mayor si se articula el planteamiento autogestionario en diversos niveles, y si se orienta hacia un proyecto social más amplio.

Sin tener que optar por ninguna respuesta concreta, la dirección transformadora de la autogestión se sitúa entre las diversas fuerzas que, más allá de la realidad capitalista global, más profundamente o superficialmente, afirman que *otro mundo es posible*. Y desde esa posición, aporta una dirección o un camino propio. En el siguiente capítulo abundaremos un poco en esa dirección.

## 2.4. Ubicación en un proyecto social autogestionario

Formulamos ahora el paso más audaz para situar la autogestión económica: situar la autogestión en un proyecto social más amplio, viéndola como elemento que cobra sentido en esa dirección.

En el capítulo 1 hemos mencionado que en el extremo más colorado de la gama de colores —o en la frecuencia infrarroja que no puede captarse en las miradas convencionales— entenderíamos la autogestión como todo un paradigma: un modelo que va desde una concepción organizativa a pequeña escala hasta un proyecto social. Un amplio paradigma que trata de basar todos los ámbitos de la vida social en la capacidad de decisión de las personas y de las comunidades. Este proyecto dibuja un horizonte: una sociedad (más) autogestionada. Estaríamos hablando de un proyecto socio-político, en la acepción más originaria del término *político*.

Es un referente difuso, en realidad. La idea de la sociedad autogestionada, a pesar de la presencia que ha tenido históricamente en algunas ideologías, no tiene hoy en día una realidad política o un movimiento estructurado que lo sostenga. Sin embargo, por otro lado, podemos fijarnos en las diversas fuerzas y experiencias que se están organizando ante de la globalización neoliberal: la idea de la autogestión asoma en sus mensajes y en su praxis, como intuición o como embrión que conecta muchas de las actuales experiencias y formulaciones alternativas. Es un embrión que todavía no ha llegado a ser un discurso estructurado.

El horizonte de la autogestión económica puede ser caminar hacia un paradigma socio-político autogestionario, que desarrolle formas organizativas basadas en la autonomía en todos los campos de la vida social. Es un horizonte difuso pero necesario.

Ese referente, aun siendo difuso, puede conferir una fuerza y un sentido especial al potencial transformador de la autogestión económica. Le da una dirección, y ello no es una cuestión baladí: la dirección que se perfila al situarlo en un proyecto más amplio es una fuente de energía para la regeneración continua de la autogestión económica. De hecho, la autogestión económica debe hacer una gran labor de *alimentación ideológica motivadora* para mantenerse en la realidad capitalista, y más aún para avanzar en su carácter autogestionado. Bien sabemos que la praxis democrática exige una continua labor de regenerar la educación, la motivación y la visión. Y ese trabajo de alimentación resultará corto, si le falta una dirección-marco o un horizonte que oriente el sentido de la autogestión. Esa carencia es, precisamente, una de las lagunas de la educación cooperativa de hoy en día.

Este horizonte, aun siendo difuso, puede dar sentido y fuerza al potencial transformador de la autogestión económica. Le aporta una visión de futuro y un norte educativo.

Acabamos de afirmar que situar la autogestión en una dirección-sentido amplía las perspectivas y refuerza el trabajo de alimentación educativa. Pero



también puede traer otros beneficios. Puede orientar en un sentido determinado algunos aspectos de las empresas autogestionadas *direccionando* -diríamos, utilizando una expresión atípica- su aportación a la sociedad. Tener como referente un proyecto social autogestionario puede dar pistas a las empresas autogestionadas en varios sentidos: para encauzar las actividades relacionadas con su compromiso social externo; para establecer alianzas con los sectores autogestionados de la sociedad civil; para pensar en cómo actuar ante coyunturas socio-políticas determinadas y para encaminar en uno u otro sentido las estrategias de crecimiento y expansión. En una palabra, le puede proporcionar un norte.<sup>2</sup>

---

(2) Podemos poner como ejemplo la Experiencia de las Cooperativas de Mondragón, para observar en un caso concreto la evolución que ha tenido la ubicación de la autogestión económica en un proyecto social más amplio y difuso. Ello requeriría de un estudio completo, pero en pocas palabras se puede afirmar que en las dos primeras décadas se observa cierta ambigüedad en los horizontes que tenían sus impulsores. Por un lado, la fórmula cooperativa no era un objetivo en sí mismo, sino el punto de partida de un “proceso dinámico de experiencias” sin un objetivo totalmente visualizado. No había, pues, una estructura de referencia ideológicamente muy formulada. Pero, por otro lado, asoma sin cesar en la producción intelectual de Arizmendiarieta una dirección más amplia de autogestión, un horizonte de transformación social de gran calado. Arizmendiarieta sitúa la experiencia de las cooperativas de Mondragón en esa amplia dirección: las cooperativas son un instrumento para ese proyecto más amplio de transformación social, y no un objetivo en sí mismas. Más allá de la teoría, se puede afirmar que esa dirección difusa ha estado presente en la praxis cooperativa Mondragonesa. Esa experiencia, por un lado, extendió los principios de la autogestión, además de a la industria, a las empresas de consumo, al mundo bancario y a la seguridad social entre otros. Por otro lado, creó organizaciones autogestionadas en el ámbito educativo. Trató de poner en marcha experiencias de autogestión en el mundo rural. Hasta hubo, como muestra curiosa, algún intento de hacerlo en el ámbito pesquero, aunque sin éxito. Hoy permanece en los ‘principios básicos de la experiencia’ el compromiso de difundir la idea de cooperación y de actuar junto con otros agentes que actúen en la misma dirección.

Es un tema complejo el de la evolución del sentido de las cooperativas de Mondragón, pero aunque habría que matizar mucho, se puede decir que, a la vez que el grupo empresarial ha ido adquiriendo dimensión y se ha encontrado en el exigente terreno de la competitividad del mercado, esa dirección ya de por sí difusa se ha difuminado aun más. La *orientación* o los *finés* ligados a un proyecto social autogestionario aparecen más que difusos en el imaginario del actual cuerpo social cooperativo. Existe cierta desorientación en la visión a largo plazo, y ello influye en la evolución, las carencias y los límites actuales de las cooperativas. De todas formas, existen indicios de que el diagnóstico o la conciencia de ese vacío parece estar cada vez más presente entre los cooperativistas, y ello puede abrir debates fecundos.

Hemos concebido el proyecto social de la autogestión como un referente difuso, y no es nuestra intención en este momento darle forma de pensamiento estructurado. Aún así, merece esbozar algunas características de este proyecto:


— El proyecto social de la autogestión tiene un carácter flexible. Por la propia naturaleza de la autogestión, en este proyecto los medios tienen la misma importancia —o mayor— que puedan tener los fines o las visiones trazadas. Es decir, lo que cuenta no es únicamente que el objetivo de la transformación sea lograr una sociedad autogestionada: el propio procedimiento de la transformación es el que tiene que ser autogestionado. La autogestión es una acción más que un horizonte. O si se engloba en un proyecto social autogestionario, la autogestión es, en realidad, una acción con horizonte, o un horizonte activo. Los medios y los objetivos se funden en una estrecha identificación y coherencia, en mayor medida que la mayoría del resto de utopías sociales. Medios y fines, además de articulados, están fusionados, el hecho de autogestionarse es ya un fin-medio, aun cuando los horizontes estén difusos.

— El proyecto social autogestionario tiene un carácter integrado transformador. Intentemos explicar ese par de adjetivos, que pueden parecer antitéticos. La autogestión lleva inscrita una contradicción complicada: por un lado construye una práctica alternativa, y por otro se integra en el capitalismo (o en el sistema económico vigente). La autogestión *funciona* en los sistemas económicos no-autogestionarios, es decir, cumple funciones en ellos. Ello está relacionado con la paradoja que hemos mencionado en el capítulo 2.3.: la dimensión fortalecedora del sistema que esté vigente. Sin embargo, integrándose en ese sistema económico, funcionando en su interior, puede lograr el efecto que realizan ciertos injertos: cambiar la naturaleza de parte de las ramas del árbol y de los frutos que se producen a partir del injerto. Cuando realmente es así, la autogestión se convierte en ciertas dimensiones en una praxis alternativa y, por otro, puede ser la semilla transformadora para un proyecto social autogestionario.

La autogestión se integra en el sistema económico vigente, funciona en ella, cumple funciones. Su dimensión utópica y transformadora parte de ese pragmatismo básico.

En ese sentido, el proyecto autogestionario combina de un modo especial la dimensión-cielo de la utopía con la dimensión-tierra del pragmatismo. Tal vez perdiendo horizontes o alejándose en muchas ocasiones de esa dimensión-cielo, pero, en cualquier caso, siempre apegada en la práctica a esa dimensión-tierra.


— El proceso del proyecto social autogestionario tiene carácter pausado. Es un horizonte que se fragua dándole el tiempo de transformación necesario. El proceso de autogestión es un proceso de experiencia, un proceso de maduración. En ese proceso de maduración, los cambios políticos y las acciones del poder pierden prioridad. Este es uno de sus aspectos principales: su carácter de proceso educativo. El proyecto de autogestión es un proceso educativo ligado a procesos de experiencia, a prácticas autogestionadas.

 El proyecto autogestionario es un proceso de experiencias, de maduraciones, un proceso educativo ligado a praxis concretas.

Al adjetivar *pausado*, no queremos incidir tanto en la lentitud del proceso, sino manifestar que se desarrolla por pasos (que en euskera se formularía con el vocablo *pausotua*, haciendo juego con el anterior *pausatua*), como es propio de los procesos educativos, de maduración y de experiencia. En la coyuntura global concreta del siglo XXI, por ejemplo, esa naturaleza *pausotua* puede tener la siguiente lectura: pese a que la función de la autogestión económica es paradójica, resulta importante dar pasos en la dirección hacia lograr la propiedad real, combinando participación en la gestión con participación en la propiedad, aunque ello se integre en el actual modelo de desarrollo productivista. Una vez dado ese paso, puede ir fraguándose progresivamente, de abajo hacia arriba, la idea de un modelo de desarrollo más adecuado, apoyándose en los ámbitos de decisión que proporciona la propiedad real.

— El proyecto social autogestionario está en relación con una concepción multidimensional del desarrollo. El modelo de desarrollo es, sin duda, uno de los principales nudos gordianos del debate mundial entre Cumbres (el ámbito del poder económico-político) y Foros (el ámbito social crítico). Crecimiento *versus* desarrollo, formulan algunos. Frente al paradigma vigente que subyu-


ga el concepto desarrollo a su dimensión económica y al constante crecimiento de la misma, las fuerzas alter-globalistas plantean, desde diversas vertientes, replantear las distintas dimensiones del desarrollo (económico, social, cultural, político, psicológico-espiritual...) y articular un equilibrio entre todos ellos. El proyecto autogestionario está íntimamente ligado a este amplio modo de entender el desarrollo. El paradigma basado en la ‘capacidad de decisión autónoma’ (erabakimen) de las personas y comunidades no es compatible con el crecimiento basado en la supremacía mutiladora y reduccionista de la dimensión económica. Y esto es así porque la capacidad de decisión autónoma tiene hondas implicaciones: tiende naturalmente, en todos los ámbitos, a desarrollar *lo que emana* de las personas y de las comunidades. Y lo que emana, el conjunto de necesidades y aspiraciones de las personas y comunidades, es en sí multidimensional. Precisamente, responder al carácter multidimensional de las necesidades y aspiraciones de las personas es el punto de partida de un desarrollo integral y equilibrado.

 El proyecto autogestionario está ligado en lo profundo con la forma multidimensional de entender el desarrollo. Al fundamentarse en la capacidad de decisión, tiende a desarrollar lo que emana de las personas y comunidades.

Entrando en aguas más profundas, el proyecto social autogestionario sugiere vínculos con el significado profundo de la ecología. La ecología, más allá de ser un planteamiento a favor de la naturaleza, tiene como fundamento reconocer lo sagrado de la diversidad de lo existente y conservar su equilibrio. La ecología es, al fin y al cabo, el arte de la relación de todo(s) con todo(s). Ese arte de la relación de todo con todo tiene, desde diversas vertientes, puntos en común con las intuiciones básicas de la autogestión, con la organización autónoma y participativa. Pero dejemos este punto para desarrollarlo en el futuro.

— El proyecto social autogestionario requiere de apertura intelectual, creatividad y adaptabilidad práctica. ¿Por qué apertura? El proyecto autogestionario se basa en un conjunto diverso de intuiciones y praxis; en su carácter difuso, no dispone de un cuerpo teórico firme y monolítico, ni tampoco una visión de futuro muy definida. Ello permite a los agentes comprometidos con el proyecto autogestionario a estar abiertos a ideas: abiertos a las enseñanzas impre-

vistas de su experiencia, abiertos a las demás ideologías y, sobre todo, abiertos a las formulaciones cambiantes de lo que emana de las comunidades. La propia autogestión es un proceso abierto, y el conjunto de ideas que lo sostienen se contagia, irremediabilmente, de esa apertura.

 La autogestión es un proceso flexible y abierto, y el conjunto de ideas que lo sostienen se contagia de esa apertura.

La autogestión es, de alguna forma, un proceso que va formándose continuamente. Y lo es porque, al basarse en la decisión autónoma, debe atender y responder continuamente a lo que emana de las comunidades, y porque eso que emana es cambiante. Todo ello requiere creatividad, no anquilosarse en lo que se *ha sido*. Y, por otro, adaptabilidad práctica. Al hablar del carácter integrado (injertado) de la autogestión hemos subrayado la centralidad que tiene en el proyecto de autogestión la dimensión adaptativa, el carácter pragmático de adaptar la praxis diaria a la realidad. Esa centralidad de la adaptación sirve de base a la apertura intelectual y a la creatividad.

Cerraremos aquí la incursión efectuada en algunas características del proyecto social autogestionario, recordando una vez más que, más que un pensamiento estructurado, lo entendemos como un referente difuso, o como un conjunto de intuiciones dimanantes de las experiencias autogestionadas. En el siguiente capítulo intentaremos dibujar cuales son los potenciales concretos que ofrece la autogestión económica en esta globalidad de principios del siglo XXI.

### 3. POTENCIALES Y LIMITES DE LA **AUTOGESTIÓN** ECONÓMICA

En el capítulo anterior hemos intentado situar la autogestión económica en la globalidad actual. En este capítulo queremos precisar un poco más cuáles pueden ser los potenciales y las aportaciones específicas que puede ofrecer la autogestión económica en este contexto, así como algunos de sus límites.

En este apartado, centramos nuestra atención preferente en las gamas más altas de las escalas de grises y colores de la autogestión. Al hablar sobre

los potenciales de la autogestión económica, nos referiremos sobre todo a las experiencias cooperativas más autoexigentes. Nos parece que en todo este *continuum* de la autogestión económica, son esos niveles los que tienen mayor potencial transformador en la actual globalidad. Miraremos, por tanto, a un nivel bastante elevado, para realizar una reflexión con miras al futuro.

## POTENCIALES DE LA AUTOGESTIÓN ECONÓMICA

Comenzaremos señalando ocho potenciales concretos de la autogestión económica. Algunos de estos potenciales son aportaciones reales en el momento actual. Otras tienen en este momento más carácter de potencial que de aportación real. Entre todas podremos aproximarnos más a lo que la autogestión económica puede depararnos a principios del siglo XXI.

### 3.1. Potencial para articular el equilibrio entre comunidad e individuo.

El equilibrio individuo-comunidad es uno de los nudos de la Modernidad, una de sus asignaturas pendientes. La autogestión económica se sitúa en ese precario equilibrio entre lo individual y lo comunitario, y es ahí donde realiza una de sus aportaciones específicas. Las experiencias autogestionarias son precisamente experiencias de armonización de intereses individuales y colectivos.

Situamos la propiedad cooperativa en el centro de estas aportaciones concretas de armonización de intereses individuales e intereses colectivos. Más allá de la dicotomía entre la propiedad privada individual y la propiedad estatal, es el grupo de trabajadores/as, la comunidad laboral, quien detenta el derecho de propiedad. En ese ámbito, la autonomía personal tiene su espacio, y construye, desde esa autonomía un proyecto colectivo. La comunidad autogestionada es una arquitectura construida desde la capacidad de decisión personal y, en consecuencia, es un ámbito de tensiones y distensiones producidas por la interacción entre personas autónomas pero asociadas.



Las experiencias autogestionarias son experiencias de armonización de intereses individuales y colectivos.

En un plano más amplio, la autogestión ha tenido tendencia a articular equilibrios entre organizaciones pequeñas y ámbitos más grandes. Las redes de intercooperación son realidad y potencial en muchas experiencias de autogestión económica, intentado compatibilizar la autonomía de las organizaciones con el compromiso y el apoyo que suponen las redes más amplias de intercooperación.


### 3.2. Potencial como instrumento de desarrollo

Definamos el desarrollo como “proceso equilibrado de expansión de las capacidades y opciones de las personas”. Desde este punto de vista, la autogestión puede ser y es instrumento para el desarrollo. El desarrollo, comenzando por el básico desarrollo material, se plantea en estos momentos como una necesidad apremiante en gran parte del planeta, y la autogestión ofrece la posibilidad de crear los medios de desarrollo adecuados a las necesidades de las comunidades. Este potencial es plena realidad en multitud de experiencias de todo el mundo.

En el punto 2.4. hemos mencionado que la autogestión económica está vinculada a una perspectiva multidimensional de entender el desarrollo. Y es que el desarrollo adquiere acepciones para todos los gustos. ¿A qué nos referimos cuando decimos que la autogestión económica puede ser un instrumento para el desarrollo? ¿Qué tipo de desarrollo promueve?

— En primer lugar deberíamos mencionar el **desarrollo endógeno**: la autogestión económica pone en marcha procesos creados desde el propio interior de las comunidades. La idea de desarrollo endógeno va en consonancia con la idea de modelo autocentrado que hemos mencionado en el punto 2.1.. Siendo la comunidad el principal punto de referencia, hablamos de procesos contruidos desde dentro de las comunidades, desde su base. Se trata de poner en marcha los medios necesarios para el autodesarrollo.

— La autogestión económica impulsa un **desarrollo enraizado** o arraigado, tal y como expondremos a continuación en el punto 3.3.. El arraigo tiene que ver con el desarrollo multidimensional de la comunidad; estar enraizado en una tierra supone estar continuamente vinculado a los deseos y necesidades creados o sentidos en su base.

 La autogestión económica tiene el potencial de impulsar un desarrollo endógeno, enraizado y multidimensional.

— La autogestión económica puede impulsar el **desarrollo personal** incorporado al desarrollo comunitario. La empresa autogestionada tiene características propias que reflejan una posición especial de las personas en la organización. La capacidad de decisión está en manos de las personas que aportan el trabajo, y el capital es un mero instrumento. La empresa autogestionada se dota, al menos en teoría, de normas que posibilitan el desarrollo personal: utilizar procedimientos democráticos, garantizar la transparencia en la gestión y en la información, prestar atención especial a la formación y educación del personal, impulsar la promoción interna. Además de estas características tradicionales de las cooperativas, la autogestión económica ofrece un potencial interesante para prestar atención a nuevas dimensiones en el desarrollo de las personas: equilibrio entre el trabajo y el ocio, respeto al idioma y a la identidad en el trabajo, y, en general, aquellas dimensiones culturales y sociales que puedan impulsar las nuevas generaciones. La autogestión económica puede ser receptiva para con estas dimensiones y puede actuar con una amplitud de miras especial, precisamente porque tiene su fundamento en la capacidad de decisión última de las personas que la forman.

— **Desarrollo comunitario.** La autogestión económica tiende a responder a las necesidades de las comunidades, a estar al servicio consciente del desarrollo comunitario. Para empezar, la autogestión económica es un medio para un desarrollo económico arraigado. El preocuparse por crear y repartir riqueza, y, sobre todo, poner especial atención en la creación de puestos de trabajo —como mencionamos más adelante— puede ser su actuación natural en su compromiso con la sociedad. Por otro lado, la empresa autogestionada tiene un potencial especial para proyectar su influencia más allá del ámbito de la empresa y para comprometerse con otros ámbitos de la sociedad, sociales, culturales. Ello supone entender la dimensión económica, o más concretamente la acción empresarial, al servicio de un desarrollo integral de la comunidad.


La autogestión económica tiene potencial para crear conexiones con otras experiencias (sociales, culturales) autogestionadas, conectándose con otros ámbitos del desarrollo social. Entre otras cosas, tiene la oportunidad de estar



abierto al potencial de los movimientos sociales e impregnarse de sus motivaciones y planteamientos, prestando atención a los problemas como la ecología, la cuestión de género, el reparto del tiempo o los modelos de desarrollo.

### 3.3. Potencial de arraigo

En el punto anterior hemos mencionado el carácter arraigado del desarrollo que impulsa la autogestión, pero dedicaremos un apartado especial al arraigo, por el significado especial que tiene en el mundo globalizado de hoy en día. La autogestión económica se materializa en experiencias enraizadas, tiene una tendencia natural a vincularse a las comunidades de su entorno porque se basa en la capacidad de decisión de las personas y porque esas personas están vinculadas a un entorno. La autogestión económica se enraiza en pueblos, en comunidades, en geografías humanas concretas.

 La autogestión económica se enraiza en una geografía humana concreta, se arraiga a una tierra.

En el actual modelo globalizado auspiciado por el carácter desarraigado del capital, la autogestión económica reviste un carácter muy distinto. En este caso el capital pertenece a las personas que aportan el trabajo. Esas personas, además de ser parte de la empresa, son miembros de una comunidad o territorio determinado, y la actividad productiva de la empresa se arraiga en ese ámbito geográfico. El espacio geográfico-humano no es intercambiable, es parte nuclear de la razón de ser de la empresa autogestionada.


### 3.4. Potencial para crear y mantener empleo

Los compromisos sociales mencionados más arriba pueden materializarse de diversas formas, pero probablemente, a primera vista, la apuesta por el empleo es la más notable. La creación de puestos de trabajo y la voluntad de luchar en defensa del empleo han sido firmes propósitos de la autogestión económica.

La autogestión económica ha demostrado capacidad para crear empleo. En el caso de las cooperativas, la Alianza Mundial de Cooperativas cifra en cientos

de millones la cantidad de cooperativistas, repartidos en la mayoría de los sectores: comenzando por la agricultura y pasando por la construcción, la industria y los servicios.

En un mundo globalizado en el que el desempleo se presenta como un problema estructural, la autogestión económica hace la siguiente aportación: crear puestos de trabajo y asegurar pequeños núcleos de estabilidad. La creación de empleo estable es vocación natural de la autogestión económica. En tanto que los trabajadores son socios, dueños, su futuro estará unido al destino colectivo de la empresa. También hay que subrayar el potencial de la autogestión económica como fórmula de autoempleo para los sectores y colectivos sociales marginados en la lógica del mercado.

 La vocación de crear puestos de trabajo y defenderlos ha sido fundamental en la autogestión económica.

Hemos mencionado la función que desempeña la autogestión en la creación de puestos de trabajo, subrayando además la capacidad que tiene de crear puestos de trabajo más estables. Pero además de la creación, también debemos mencionar la capacidad de mantener el empleo, de luchar por ello. La autogestión económica pone énfasis en la defensa del empleo, y ello hoy en día es un potencial interesante. La capacidad que han demostrado las cooperativas en épocas de crisis para mantener empresas no rentables desde otros puntos de vista y para luchar en defensa del empleo ha sido, en ese sentido, remarcable. Lo cual es fácilmente comprensible atendiendo al carácter de estas empresas.

### **3.5. Potencial para aproximarse a la participación integral**

La participación en empresas autogestionadas consta de dos ámbitos. El primer ámbito, específico de ellas, es la participación institucional, la participación de los trabajadores en los órganos democráticos que rigen sus decisiones últimas. El segundo es la participación técnica en el puesto de trabajo, que en mayor o menor medida compete a cualquier tipo de empresa.

Las últimas tendencias del mundo empresarial, del *management* moderno, abogan por la intensificación de la participación en el puesto de trabajo. Se han ampliado los ámbitos de autonomía de los trabajadores en las empresas, y se fomentan cada vez más los métodos de participación de los trabajadores en el proceso productivo. Se pide a los trabajadores su implicación en la actividad de la empresa y su entrega a favor de los objetivos de la empresa. A tenor de ese planteamiento, los trabajadores participan técnicamente en sus puestos de trabajo, pero todo un campo de la empresa queda fuera de su ámbito de influencia: la propiedad, el control político y los resultados. El trabajador tendrá nulas o muy limitadas opciones para tomar parte en el campo de actuación más amplio que supone definir las objetivos y estrategias de su empresa. Y ésa es, precisamente, la profunda contradicción de ese tipo de planteamientos: la autonomía de los trabajadores está al servicio de un poder heterónomo; es decir, tienen la posibilidad de participar en lo relativo a su trabajo, pero los resultados de esa participación estarán al servicio de unos proyectos establecidos fuera de su ámbito de decisión. En ese discurso, la participación es un sutil instrumento para lograr objetivos como el crecimiento, la rentabilidad económica y la competitividad.

La autogestión económica tiene potencial para entender la participación de un modo más amplio y coherente. Amplía la participación de los trabajadores a otros ámbitos de la empresa: la participación institucional o política en los órganos de gobierno de la empresa. Los trabajadores-socios tienen a su alcance todo un marco institucional, donde se toman las últimas decisiones que afectan a la trayectoria de la empresa.

La autogestión económica puede caminar a un paradigma de participación integral y coherente, complementando la participación institucional con la participación en la gestión.

La autogestión puede tener en este momento histórico una oportunidad para aunar los dos ámbitos de participación y empezar, de este modo, a dar pasos hacia una participación integral. Por un lado, puede ser más fácil y coherente fomentar métodos de trabajo participativos en empresas regidas democráticamente, ya que las oportunidades de participación institucional (ser dueño de la empresa) hace más creíble fomentar la implicación en el puesto de trabajo.

Profundizar en la participación en el puesto de trabajo daría coherencia y fuerza a la participación institucional. Así, si se enlaza la capacidad de decisión en el puesto de trabajo o en la gestión con la capacidad de decisión política de la propiedad, la autogestión se aproximará a la propiedad real. He ahí pues el potencial de la autogestión económica: desarrollar un modelo de participación completo y coherente.

### **3.6. Potencial para poner límites a la actividad económica mediante el compromiso social**

Hemos hablado anteriormente de la tendencia de las empresas de autogestión económica a comprometerse con su entorno social. La autogestión económica tiene la vocación de lograr objetivos sociales compitiendo por objetivos económicos. No obstante, no cuenta con un terreno de juego propicio. La competitividad del mercado ha ajustado rigurosamente el ámbito de actuación de las empresas y las reglas del juego son implacables. Las empresas autogestionadas sufren la tensión inestable que se produce en el equilibrio entre los objetivos sociales y los económicos.

La *responsabilidad social* de las empresas ha suscitado un especial interés estos últimos años, en un intento de aunar la economía y la ética. Son cada vez más las voces que piden a las empresas que actúen en función de criterios sociales. Las consecuencias ecológicas y sociales de las actuaciones empresariales (contaminación, violación de derechos humanos, derechos laborales...) son fuente de preocupación para consumidores, ONGs y demás agentes sociales. Respondiendo a esas voces que piden que la actuación empresarial se rija por criterios ético-sociales, son cada vez más las empresas que hablan de su función social, de la ética y de su responsabilidad social. Para algunos, no son más que operaciones de maquillaje, ahora que *la ética vende*. Otros opinan que, pese a que el objetivo principal sea comercial, ese tipo de actuaciones puede ser un primer paso para comenzar a regular el desarrollo económico. ¿Cómo situar el potencial de la autogestión económica en esta nueva corriente de responsabilidad social de las empresas?

La responsabilidad social es consustancial a la autogestión económica. La autogestión económica supone todo un modo global de *estar* en la economía y de hacer empresa, por lo que su aportación no puede limitarse a una fórmula

empresarial de puertas adentro. Tiene un potencial propio para desarrollar el compromiso social (para atender a las necesidades sociales, culturales y ecológicas del entorno), y poner límites desde ese ámbito a la actividad económica.

**La autogestión económica puede establecer límites ante la lógica puramente economicista, y desarrollar un compromiso social real.**

La lógica del mercado deja poco margen para ello. Pero en ese reducido margen la autogestión económica pone o puede poner algunos límites a la lógica puramente economicista. Tiene potencial para establecer límites, disponiendo la propia actividad de las empresas en función de estándares sociales, democráticos y ecológicos. Éstas pueden ser algunas vías para ello:

- En lo que se refiere a la dimensión de las empresas, las empresas autogestionadas pueden plantear con mayor facilidad la posibilidad de poner límites al desmedido crecimiento empresarial derivado de las exigencias técnico-económicas.
- En lo relativo al producto y al proceso, la autogestión económica dispone de mejores condiciones para determinar qué y cómo producir. Para ello puede, por ejemplo, orientarse a fabricar productos que respondan a necesidades sociales, o renunciar la fabricación de otros. En este tipo de empresas también puede ser más fácil desarrollar la sensibilidad por el cuidado del medio ambiente en los procesos de fabricación, ya que el núcleo de decisión de las empresas lo conforman personas vinculadas al propio territorio.
- En relación con la atención a las personas, ofrecer condiciones laborales dignas y realizar un esfuerzo especial por el desarrollo de las personas son ámbitos cercanos a las motivaciones originales de la autogestión económica.

### 3.7. Potencial para la intercooperación

Al hablar del carácter autocentrado de las empresas autogestionadas ya hemos mencionado que ello no es óbice para su vinculación con otras organi-

zaciones similares. Hemos formulado que es factible la autodependencia en la interdependencia.

A la cooperación entre organizaciones autogestionadas la podemos llamar *intercooperación*. Esta idea que aparece en los principios internacionales de las cooperativas ha sido en parte una realidad; las empresas autogestionadas han mostrado cierta tendencia a la asociación y al apoyo mutuo. La asociación da solidez, y a menudo puede ser un resorte importante para afrontar los desafíos de supervivencia en el mercado.

El fundamento de la intercooperación es establecer vínculos que respeten la autonomía y la identidad de cada organización: se trata de cooperar a otro nivel entre cooperadores. La estructura en red es el modo de asociación natural de las empresas autogestionadas, modelo descentralizado que se basa en núcleos de soberanía básica para la toma de decisiones. Los esfuerzos por articular círculos pequeños en torno a círculos más grandes son constantes en la autogestión económica, y es una línea que ofrece muchas posibilidades de cara al futuro.

Más allá de los vínculos entre empresas autogestionadas del mismo sector, el potencial de transformación de la intercooperación puede ser mayor si se estructura por medio de redes de orientación múltiple. Empresas autogestionadas de diversos sectores pueden establecer vínculos con realidades autogestionadas del ámbito de la cultura o de la educación, compartiendo una visión de desarrollo social. Los vínculos entre las múltiples experiencias que ofrece la autogestión pueden ser los pilares del difuso proyecto sociopolítico autogestionario que hemos esbozado en el punto 2.4.

### **3.8. Potencial para una solidaridad global**

En el nivel más amplio de la intercooperación nos encontramos con la perspectiva global del mundo. El abismo entre el Norte y el Sur del planeta y el nivel insostenible de sufrimiento humano que se produce en estos momentos viene a ser el principal problema político y social del planeta. Hemos hablado más arriba del potencial de desarrollo endógeno que ofrece la autogestión económica. Pero, además de ello, la autogestión económica también ofrece cierto potencial de articular la solidaridad de las empresas de los países más tecnologizados hacia las comunidades empobrecidas.

La autogestión económica de los países tecnologizados tiene potencial para activar mecanismos para la solidaridad global, participando en la cooperación al desarrollo de las comunidades empobrecidas.

En esa dimensión, la autogestión económica tiene el potencial para activar mecanismos para la solidaridad global, incidiendo en la cooperación al desarrollo de los países empobrecidos. Por un lado, porque uno de los pilares del conjunto de valores que promueve la autogestión es la solidaridad. Por otro lado, porque al estar la capacidad decisoria en manos de los trabajadores-socios, si su sensibilización en torno a la cooperación para el desarrollo del Sur llega a un nivel suficiente, tiene en sus manos los mecanismos para llevar a la práctica esa sensibilidad por medio de la democracia institucional que rige la empresa autogestionada.

El Sur del planeta es rico en realidades comunitarias, es un vivero natural de experiencias comunitarias, y las experiencias sociales y económicas de aquellos lugares constituyen también parte de la reserva futura de la multiplicidad de respuestas de ese ámbito. Ante esta realidad y ante su necesidad de desarrollo y capacitación, a la autogestión económica de los países altamente tecnologizados se le abre un espacio potencial de gran riqueza para la cooperación: crear flujos de cooperación con realidades autogestionadas del Sur.

## ALGUNOS PELIGROS Y LÍMITES DE LA AUTOGESTIÓN ECONÓMICA

En el segundo capítulo hemos esbozado una ubicación de la autogestión económica en el actual mundo globalizado. Dentro de esa compleja ubicación, en este tercer capítulo nos ha interesado subrayar sus potencialidades. Pero tal vez debamos hacer también mención de algunos de sus peligros y límites.

En principio, los límites los establecen los potenciales mismos, puesto que es muy fácil que muchos de ellos se queden en su carácter potencial, sin materializarse en nada. La inevitabilidad de funcionar eficazmente en el mercado es su mayor límite. Y limitarse a ello, su gran peligro.

Vamos a subrayar algunos aspectos vinculados a ese peligro genérico:

1. El deslizamiento hacia el economicismo. Si se limita a funcionar eficazmente en el mercado, la autogestión puede constreñirse a ser una mera fórmula organizativa interna que, repitiendo gran parte los esquemas del resto de empresas, persigue a su manera objetivos económicos.

Hemos mencionado en el punto 2.4. que las empresas autogestionadas, pese a estar dentro del sistema en vigor, tienen potencial para ser una fuerza transformadora de aquél. No obstante, ese carácter transformador exige el desarrollo de dicho potencial y, si éste no se desarrolla, queda limitado a ser un mecanismo organizativo de corto alcance.

2. Que la autogestión económica se encierre en sí misma sin establecer vínculos con el resto de las fuerzas autogestionarias. Tal y como hemos mencionado en el punto 2.4., la ubicación de la autogestión económica en un proyecto social más amplio es lo que le confiere un horizonte y una dirección. Y en ese horizonte, mirando hacia una sociedad (más) autogestionada, a la autogestión económica le corresponde establecer vínculos con otras fuerzas sociales (con otras estructuras sociales autogestionadas) que desarrollen las intuiciones de la autogestión. En caso de que no se establezcan estos lazos, puede convertirse en una actividad económica con un sentido transformador muy debilitado, cuando no una actividad sin visión social o sin rumbo.

3. Que la tecnocracia se imponga a la democracia. Las empresas autogestionadas, al tiempo que responden al mercado y a las lógicas sociales, viven una tensión entre tecnocracia y democracia. La tecnocracia es una tendencia constante en toda organización, que se agudiza en las organizaciones con alto nivel de exigencia en el mercado. La democracia, en cambio, necesita ser alimentada constantemente. Podríamos llamar “enfriamiento democrático” a cierta tendencia en organizaciones económicas autogestionadas. Existe el peligro de que se enfríe la participación en los órganos soberanos ante las complejas decisiones empresariales, que lo institucional se convierta en algo formal y que sea la dirección técnica –que es la que maneja más infor-



mación y tiene más capacidad— la que marque en realidad la orientación de la empresa. En una realidad cada vez más compleja con frecuencia deben tomarse decisiones en el acto y la eficacia aconseja delegar en manos de pocas personas la capacidad de proponer y de cocinar las decisiones. De ese modo se crean ámbitos de poder real, pese a que formalmente las decisiones las hayan de refrendar los órganos democráticos. Es una tendencia comprensible que hay que compensar con el constante engrase de la participación de la base, con el trabajo de educación e información que ello supone.

**La aportación de la autogestión debe situarse actualmente en la tensión de la tríada Estado-Mercado-Tejido social.**

Con todos sus potenciales y riesgos, la autogestión económica se halla inmersa en múltiples tensiones y paradojas. Para terminar esta reflexión, vamos a mencionar una última tensión. En este momento histórico nos hallamos inmersos en el debate en torno al papel del Estado y el Mercado, desde un punto de vista global. ¿Dónde podemos situar la autogestión en ese debate? Son arenas, sin duda, muy movedizas, pero inevitables.

Las tendencias neoliberales han cuestionado las funciones sociales de los Estados, y muchos de ellos han comenzado a abandonar algunas funciones públicas, fomentando la privatización y la desregulación. Se niega o se limita la responsabilidad social del Estado, y muchos abogan por que las fuerzas del mercado se hagan cargo de la salud, la enseñanza, la seguridad social y otras funciones sociales. Otras voces, en cambio, reivindican un Estado fuerte, que pueda llevar a cabo la mayor cantidad de funciones sociales posible.

En todo caso, el estado del bienestar está en crisis. Y ello dibuja un nuevo panorama para la autogestión. ¿Cuáles son las funciones del Estado? ¿Cuáles las del mercado? ¿Cuáles las de la sociedad, es decir, las de las organizaciones y redes que funcionan al margen de la lógica lucrativa del mercado?

La aportación de la autogestión ha de situarse en esa tensión del trinomio Estado-Mercado-Redes Sociales. Las organizaciones autogestionadas pueden, por ejemplo, ocuparse de ciertos espacios y servicios abandonados por el

Estado (el cuidado de las personas más débiles de la sociedad, la educación, la salud...). Pero esa opción tiene una doble lectura. Por un lado, pudiera parecer que ello se une a las tesis neoliberales; de hecho, los autores neoliberales también hablan, a su modo, de que la sociedad o la comunidad se ha de hacer cargo de ciertas funciones. En ese sentido, la autogestión podría estar tapando agujeros, siendo un complemento subsidiario funcional de esa dejación de las responsabilidades por parte del Estado.

Por otro lado, el planteamiento de la autogestión va más allá de asumir en el juego del mercado ciertas funciones del Estado. También va más allá de la simple voluntad de cubrir las funciones no cubiertas satisfactoriamente ni por el Estado y ni por el mercado. Es cierto que la autogestión puede cubrir hoy algunas de esas funciones o carencias. Pero lo importante es que haciendo eso, cumpliendo esas funciones, la autogestión puede dar a las personas y a las comunidades la oportunidad de autorregularse, la experiencia de hacerlo. Y en la medida que lo logre, se está abriendo camino a un modelo diferente al público-estatal o al lucrativo. Ese modelo diferente puede dibujar una perspectiva de futuro propia, con la visión de caminar hacia un modelo social basado en la capacidad de decisión autónoma de las personas y sus comunidades.



Mayo, 2004

Dorleta auzoa z/g  
20540 Eskoriatza  
Tel. 943 71 41 57  
E-posta: lanki@huhezi.edu  
www.lanki.coop



¿Qué aportan las cooperativas en estos tiempos? ¿Hasta qué punto son instrumentos del sistema vigente y hasta qué punto son realmente transformadoras? ¿Qué sentido tiene hoy el cooperativismo y, más ampliamente, la autogestión? ¿Tienen proyecto? ¿O lo pueden tener?

Hemos descubierto estas preguntas en nuestras mentes, y en nuestro entorno cooperativo y social. Y es que la globalidad actual ha renovado las preguntas. Son preguntas importantes, ya que interrogan sobre el horizonte de nuestras motivaciones. Creemos que existen intuiciones para comenzar a construir respuestas. Siguiendo a estas intuiciones, publicamos en este cuaderno el comienzo de una reflexión.

Para empezar, hemos dibujado un concepto de la autogestión. Seguidamente, hemos elaborado cuatro ideas para situar la autogestión económica en el mundo actual. Para terminar, intentamos describir los potenciales y los límites que ofrece la autogestión económica. Reconocemos que el texto tiene un nivel de abstracción y densidad considerable, pues hemos querido exponer estas ideas de manera concisa y compacta. Nos gustaría que fuera una aportación para la reflexión y el debate.