

# **SUJETO Y COMUNIDAD:** UNA NOCIÓN SUBYACENTE AL PARADIGMA COOPERATIVO



**LANKI**

Dorleta auzoa z/g  
20540 Eskoriatza  
Tel. 943 71 41 57  
[www.lanki.coop](http://www.lanki.coop)



**BAGARA**

Larrin Plaza 1  
20550 Aretxabaleta  
Tel. 943 79 68 48  
[www.bagara.net](http://www.bagara.net)

ISBN - 13 978-84-616-9011-4

Diseño:  zure balioen marka

Imprime: Gertu, Oñati

**SUJETO Y  
COMUNIDAD:**  
UNA NOCIÓN SUBYACENTE  
AL PARADIGMA COOPERATIVO

# ÍNDICE

<b>Preámbulo</b> .....	04
<b>Capítulo 1: Los Paradigmas modernos</b> .....	09
1.1 El Paradigma Cooperativo .....	10
1.2 El Proyecto de Arizmendiarieta .....	12
1.3 El fascismo y el nacional socialismo .....	15
1.4 El marxismo .....	16
1.5 El personalismo comunitario de Emmanuel Mounier .....	18
<b>Capítulo 2: El sustrato de la cultura comunitaria vasca</b> .....	21
2.1 El paradigma religioso judeo cristiano.....	21
2.2 Los paradigmas societarios del País Vasco.....	25
2.2.1 El capitalismo suavizado .....	26
2.2.2 El caserío y el <i>jaube</i> .....	27
2.2.3 El Fuero .....	28
2.2.4 La horizontalidad comunitaria en el mito y las leyendas .....	31
2.2.5 La horizontalidad autogestora en las organizaciones societarias .....	32
2.2.6 La orientación hacia la realidad y la valoración del trabajo.....	33
2.2.7 Las realizaciones del paradigma societario del País Vasco.....	34

<b>Capítulo 3:</b> Claves históricas y futuras del proyecto comunitario de Mondragón .....	39
3.1 El proyecto comunitario de D. Jose Maria Arizmendiarieta y sus discípulos .....	39
3.1.1 La empresa cooperativa .....	42
3.1.2 La comunidad cooperativa .....	42
3.2 La historia de la ruta cooperativa .....	43
3.2.1 El periodo fundacional .....	43
3.2.2 El periodo del declive de los entusiasmos iniciales .....	46
3.2.3 La toma de conciencia del paradigma en la nueva generación y sus intentos por retomar los proyectos iniciales.....	46
3.2.3.1 En el ámbito de la empresa cooperativa .....	47
3.2.3.2 En el ámbito de la atención al Sujeto en todas sus dimensiones vitales .....	51
3.3 El futuro del cooperativismo.....	52
3.3.1 Las ciencias naturales frente al paradigma cooperativo.....	54
3.3.2 El Grupo como unidad de análisis en las especies sociales y el ser humano .....	54
3.3.3 El nacimiento del Yo en el Tú.....	56
3.3.4 El desarrollo del Sujeto en la comunidad. La sociobiología del grupo .....	56
3.3.5 Liderazgo y poder despótico .....	58
3.3.6 La complejidad de la situación del Sujeto en su Comunidad .....	60
<b>Epílogo</b> .....	64
<b>Bibliografía</b> .....	65
<b>Sobre el autor: Rafael Cristóbal</b> .....	67

## PREÁMBULO

Este ensayo está escrito desde un lugar determinado, en un momento determinado de la historia de nuestro País y por alguien de perfiles determinados. Estos tres elementos configuran los contenidos y la orientación del ensayo.

El lugar es Mondragón, villa y colectivo de donde surgió un movimiento cooperativo de rasgos propios y singulares que ha configurado en la entidad llamada Corporación MONDRAGON. En pocos años, este movimiento ha llegado a expandirse hasta el punto de contar en este momento con alrededor de 110 cooperativas y 80.000 personas involucradas en ellas.

El momento coincide con la delicada situación de Fagor Electrodomésticos de cuya creación en el año 1956 surgió todo el desarrollo cooperativo. Es la crisis, por tanto, de la unidad más emblemática de la experiencia cooperativa.

Si una comparación valorativa fuera hecha en lo que concierne al clima de adhesión ideológica y emocional al ideal cooperativista observado tanto en las bases como en sus directivos, de los últimos tiempos con respecto al de los períodos iniciales, destacaríamos los siguientes temas:

La desafección generalizada en el colectivo cooperativo hacia los ideales humanistas de los comienzos. No es que hayan sido contestados. Han sido simplemente marginados del campo de su conciencia, como han quedado olvidadas las gestas de los santos, los ideales del fascismo o los sueños del comunismo naciente. Este olvido se ha traducido en indiferencia hacia cualquier cosa que no sea el interés inmediato de cada socio en detrimento del ideal cooperativo y comunitario.

De todo el panorama humanista del cooperativismo naciente, ha quedado sólo la empresa, percibida ésta como una herramienta laboral de puesto seguro y algo mejor remunerado. Seguridad en el empleo, retribución mejor y, con ello, un estatus sociolaboral superior al de los trabajadores de las empresas capitalistas han sido los atributos diferenciales que han quedado de aquel aliento inicial.

Bien es verdad que en la escala de las direcciones se han realizado formaciones para innovar el funcionamiento de los equipos y formaciones para reforzar la identidad cooperativa. Pero algunas de estas formaciones englobadas en la noción del coaching en poco se habrían diferenciado de las realizadas en cualquier corporación de organización capitalista. No ha sido suficientemente visualizado que el paradigma cooperativo, con sus elementos integrantes, tuviese algo que ver con el rendimiento y éxito empresarial.

Lo que de aquel aliento social inicial haya permanecido sea tal vez la responsabilidad de generar puestos de trabajo. El lema *Humanity at work* ha podido quedar, como en tantos casos de la historia, en un estandarte sin gran contenido vigente.

Ante esta realidad, algunas mentes más lúcidas han abierto importantes interrogantes acerca de la validez y viabilidad del paradigma cooperativo en una edad postmoderna. Si el movimiento cooperativo nació del centro parroquial de Acción Católica de la mano de un sacerdote coadjutor de la Parroquia San Juan Bautista de Mondragón, con el fin de materializar la Doctrina Social de la Iglesia inaugurada por el Papa León XIII, como expresión en el mundo industrial moderno de los ideales cristianos de amor y cuidado del prójimo, y todo ello en el enclave geográfico reducido y relativamente aislado respecto a las capitales liberales que era Mondragón y su comarca, en la España autárquica de la dictadura, ¿Podrá subsistir en una época postmoderna, atomizada y descristianizada, y de una economía mundializada descolonizada en la que ya nadie trabaja para nosotros sino que compite contra nosotros? ¿No será una realización religiosoromántica sostenida todavía por el relativo tradicionalismo de esta región profunda del País Vasco, pero cuyos días están más o menos contados?

En otras palabras, el hundimiento de la empresa más emblemática del movimiento cooperativo por haber sido la matriz de las otras realizaciones que la siguieron, Fagor Electrodomésticos, ¿Es sólo una crisis de una de las realizaciones de la experiencia cooperativa producida por el escaso valor añadido de su producto en el contexto de una crisis mundial de los mercados? O por el contrario, las causas hay que buscarlas preferentemente en factores internos: el debilitamiento severo de las ideas fundacionales en el pensamiento y praxis de esta empresa emblemática. En ese caso, o todo el cuerpo cooperativo realiza una reflexión sobre la vigencia en su hacer empresarial del paradigma fundacional o, de lo contrario, esta crisis de Fagor Electrodomésticos la antigua Ulgor podría constituir el comienzo del fin por muchos interrogado.

Pero cabe aún otra interrogante. Si el paradigma se demostrara válido, ¿Cuáles serían las exigencias que el propio modelo demandaría de sus componentes para que pudiese funcionar en el mundo actual de conciencia atomizada y sometido a todo orden de consignas por la invasión en el espacio individual de los medios de comunicación? La quiebra de la realización empresarial más emblemática ¿habrá sido consecuencia del incumplimiento de alguna de esas reglas impuestas por el paradigma mismo para su propio funcionamiento?

Este ensayo trata de arrojar un poco de luz para responder a esas cuestiones planteadas.

El primer tema a ser abordado será la explicitación de los paradigmas modernos así como el propio paradigma cooperativo.

El segundo, ya en el capítulo 2, enunciado ya en el título, será indagar en sus raíces ideológicas, culturales y jurídicas. Se mostrará el paradigma filosófico que lo sustenta dentro de campo de las ideologías del siglo XX, las raíces religiosas de la doctrina social de su fundador, los contextos societarios, tecnológicos y culturales en los que se ha inscrito.

La indagación acerca de sus raíces sociológicas y culturales nos conducirá al talante comunitario y, al mismo tiempo, valorizador del Sujeto, manifestados en el ordenamiento jurídico del Fuero. Finalmente la indagación sobre su pasión por el emprendizaje nos conducirá a un rasgo antropológico: la inclinación hacia lo objetivo de la persona de esta cultura.

Se pondrá, así, de manifiesto que el fenómeno cooperativo no es un elemento extraño a nuestro ethos y pathos, sino, muy por el contrario, una formulación del hacer y del vivir hondamente arraigada en la personalidad sociocultural de nuestro País.

Pero, habiéndose transformado estas raíces durante estos cincuenta años de existencia, este segundo tema nos llevará al tercero: ¿sobre qué basamentos podrá sustentarse el paradigma si las condiciones que propiciaron su surgimiento se han desdibujado? Se demostrará que es precisamente en la noción sustentada por el título del ensayo "Sujeto y Comunidad" donde radica la validez del paradigma. Y esto nos llevará al cuarto tema. El tercer y cuarto tema se desarrollan en el capítulo 3.

Por último, la cuarta parte del discurso será una explicitación de las condiciones inapelables para que se pueda desarrollar el paradigma cooperativo. Esas condiciones se derivan de la noción misma de Sujeto y Comunidad.

Como los sustentos del paradigma cooperativo habrán sido buscados en las ciencias sociobiológicas contemporáneas, las condiciones postuladas serán argumentadas también desde la teoría científica de la motivación. Serán explicitados los sistemas motivacionales que hacen funcionar el paradigma y los que lo paralizan. Y a la luz de estos sistemas motores, se harán algunas sugerencias acerca de las causas de la crisis de algunos funcionamientos empresariales.



No entrará este escrito en las adaptaciones específicas que exige de la empresa la mundialización, la dimensión gigante de algunas de ellas con sus implicaciones en las dinámicas de los sujetos involucrados en ellas, ni en las exigencias de capital para hacer frente a las competencias crecientes. Quedan estos análisis confiados a teóricos de la economía y de la empresa.

La mirada, que este ensayo dirige al existir cooperativo, está enfocada a su paradigma mismo, a sus raíces y a las leyes psicológicas que lo animan. Es la mirada de quien tiene como objeto de su percepción profesional al Sujeto del paradigma Comunitario y las relaciones entre los Sujetos que la componen.



# CAPÍTULO 1: LOS PARADIGMAS MODERNOS

El título de este ensayo es Sujeto y Comunidad. *Una noción subyacente al Paradigma Cooperativo.*

No es indiferente el título. Tampoco una cuestión de eufonías terminológicas. La noción de individuo ha dado lugar al término individualismo del que recibe también su contenido. En la acepción común, ha adquirido la significación de un ser humano percibido desde sí mismo sin ninguna referencia a los otros. No es que los niegue, simplemente son ignorados en la noción, están eclipsados en su óptica.

En la materialización histórica del individualismo, el individuo ha podido utilizar a los otros como instrumentos para sus fines. En ese eclipsamiento del ser de los otros, éstos han podido ser tratados como no seres o como meros instrumentos al servicio de los intereses del individuo en el poder.

Esta idolatración del *individuo* en el poder, del orden que sea, recorre la historia de la humanidad. Ha podido ser el tirano que sojuzga las naciones, el patriarca que subyuga a la familia, el amo que instrumentaliza el esclavo, el dueño que somete a los criados, el patrón capitalista que utiliza la masa trabajadora, o el dictador que manipula a su pueblo. Los seres humanos que componen esa colectividad no hacen historia y, por tanto, no son recordados. No tienen el estatus de poder hacer biografía. Sólo empiezan a ser protagonistas cuando se rebelan. Esa colectividad es también llamada masa <sup>1</sup>.

La noción de Sujeto ha adquirido en el lenguaje psicológico un contenido determinado: el de un *referente del hacer o del ser, con conciencia de ser actor y existente*. Es la primera persona de la conjugación del verbo.

El Sujeto se presenta como alguien que puede decir Yo, con mayor o menor conciencia de lo que eso significa. En la noción de Sujeto, el ser humano se proclama autor de su propio destino personal.

En la idea que se tiene, el individuo que ostenta el poder se suele apoderar de los otros individuos, sometiéndolos a su interés y, por tanto, convirtiéndolos en masa. El Sujeto en cambio no puede ser reducido a masa. Al ser actor de su

---

<sup>1</sup> Ortega y Gasset: La rebelión de las masas (1929).

existencia y autor de su propio destino, la noción de Sujeto conlleva la de diferencia, alteridad radical respecto al otro, unicidad y originalidad frente a los demás.

Guste o no, la noción de Sujeto en la historia del mundo tiene su origen en la cultura y creencia hebreas. No es, posiblemente, casual que el líder espiritual del movimiento cooperativo, Arizmendiarieta, perteneciera a esta tradición. Por mil atentados que la cristiandad haya cometido contra la alteridad del otro ser humano, expresada en la disidencia y en el pensamiento liberado, por muchas hogueras que se hayan encendido en el espacio cristiano contra los llamados herejes, las crónicas indefectiblemente narran la rebelión del ajusticiado, promulgada contra los que le ejecutaban a través de la palabra.

El Sujeto, pues, en esta tradición, pese a las mil traiciones de las que haya podido ser objeto por los poderes temporales y religiosos, es un ser sagrado e inviolable. Y si cobra conciencia de su sacralidad, tratará como sagrados y áteros a los otros Sujetos. Ha surgido uno de los componentes de la comunidad. Porque ese ser actor de su existencia nace para el encuentro con el otro y se realiza en la relación con otros. Este “*existir con*” está impreso en su naturaleza. No puede desarrollarse sin esa relación con los otros. Si es Sujeto y los otros lo son igualmente, este “*vivir con*” no será ya una colectividad amorfa, susceptible de convertirse en masa, sino una comunidad de afectos. En la noción de Sujeto se encierra ya la noción de Comunidad. Y si esa comunidad está compuesta por Sujetos activos, ha nacido la Cooperación.

## 1.1 El Paradigma Cooperativo

El paradigma cooperativo es denso en su contenido y sencillo en su formulación. Podría ser formulado de este modo: “*Un ser humano protagonista, junto con otros, de un proyecto comunitario al servicio de los seres humanos que lo iniciaron y lo construyen.*” En este paradigma, el Sujeto humano se encuentra, junto con los otros seres humanos, en el comienzo del proceso como inventor del mismo, en su realización como agente operante, y como destinatario de sus frutos, al final del recorrido.



El paradigma cooperativo es “Un ser humano protagonista, junto con otros, de un proyecto comunitario al servicio de los seres humanos que lo iniciaron y lo construyen.”

Esta formulación, realizada a tan elevado nivel de abstracción, necesita de explicitaciones, para ser comprendida, y de acciones concretas para ser materializada. Pero, sean cuales sean sus desarrollos, en el paradigma cooperativo siempre el ser humano se encuentra en los inicios, en la realización y en el final y finalidad del proceso.

En él se dice que ese ser humano, en todos los perfiles de su individualidad, se encuentra integrado con su comunidad, en los inicios del proceso, en su realización y en el destino del proceso. Esta noción del sujeto en la comunidad fue formulada filosóficamente en el llamado "*Personalismo comunitario*" de Mounier, el cual se enraiza hondamente en la *Weltanschauung* o cosmovisión judeo cristiana.

El sacerdote D. José María Arizmendiarieta sustentó todo su ideario cooperativo en esta filosofía personalista y en su cosmovisión judeo cristiana, en la convicción de que Sujeto y Comunidad se necesitan mutuamente para crecer y fructificar. En aquellos años en que las ciencias empíricas de la naturaleza humana no permitían todavía sustentar estos principios, su doctrina cristiana constituyó el "*donde*" sustentar aquel paradigma tan diferente del marxismo de moda en los jóvenes inquietos de la España de la Dictadura y del individualismo liberal en los sectores sociales asimilados al Sistema. Fue tildado por los movimientos de izquierda de maniobra amarilla para acallar la mala conciencia del capitalismo católico y mirada como fenómeno marginal, y un tanto molesto, por el capitalismo imperante.

En el paradigma cooperativo, el Sujeto y su Comunidad, se encuentran en una relación dialógica. No es posible co-operar si no existe un Sujeto que, en el encuentro con otros Sujetos, deciden libremente laborar juntos en orientación hacia un objetivo común. La masa no puede cooperar pues, por su noción misma, no está diferenciada en Sujetos autónomos. La sociedad disgregada, como la postmoderna, podrá estar constituida por Sujetos, pero, al no encontrarse los "Yo" y los "Tú" de los diferentes sujetos, no surgirá en ellos ni siquiera la idea de co-operar en algún objetivo. La cooperación implica una Comunidad de Sujetos.

Es ésta una consideración fundamental, en el sentido más etimológico del término, pues constituye el fundamento mismo de la posibilidad de subsistencia del cooperativismo.

- Si el Sujeto no es cultivado por el sistema, en cualquiera de las instituciones en que se materialice, si desaparece el Sujeto, desaparecerá su iniciativa a co-operar.

- Si no son cultivados los vínculos comunitarios, que hacen del otro un ser buscado, los sujetos se aislarán en sus intereses individuales y se extinguirá la co-operación.

Constituye esta ley intrínseca al ser mismo de la cooperación una llamada a la responsabilidad a los dirigentes cooperativos y a los Departamentos de Recursos Humanos. ¿Quién sino ellos estarán llamados en la empresa cooperativa a generar praxis que desarrollen al Sujeto y a sus vinculaciones con el Proyecto común y con co-operantes en su realización? ¿Quién sino ellos han de recurrir a todos los recursos facultados por la microsociología y la psicología social para infundir, en todos los escalones que configuran la empresa cooperativa, esa pasión por el Sujeto y por los vínculos que le anudan con los otros cooperantes para lograr el éxito de la empresa común en una economía mundializada?

## 1.2 El proyecto de Arizmendiarieta

En la idea fundacional de Arizmendiarieta y sus primeros seguidores, el proyecto cooperativo era el de un desarrollo integral del ser humano en todas sus dimensiones. La empresa en régimen democrático constituía su primera materialización. Su importancia central radicaba, por supuesto, en haber transformado las relaciones de explotación laboral en relaciones paritarias, pero también en generar los recursos para la realización de todas las otras instituciones que complementasen el proyecto comunitario integral. Aun en la modestia inicial de medios de aquellos comienzos, junto con las empresas, otras creaciones institucionales fueron surgiendo, configurando así aquel microcosmos proyectado.



El proyecto cooperativo era el de un desarrollo integral del ser humano en todas sus dimensiones. La empresa en régimen democrático constituía su primera materialización.

En su pensamiento, el ser humano ha de ser cultivado en su familia, en la escuela, en instituciones societarias y en la empresa, a fin de que, en vez de degenerar hacia los polos del colectivismo o el individualismo, se desarrolle en el proyecto comunitario como Sujeto en armonía con sus compañeros de proyecto. Por eso fueron creadas por el movimiento cooperativo muchas instituciones además de las empresas productivas. Concebía el cultivo humano no como un ideario que

se imparte al estilo de una nueva moral, con la censura como herramienta motivacional, sino como un “*working through*”, un proceso, en el que el Sujeto es fomentado de acuerdo al ideario y crece según ese patrón humano. Idea central de su pensamiento era que el sujeto “se hace cooperativista *comportándose* de manera cooperativa”.

Implícita al ideario de Arizmendiarieta está la noción de Sujeto y Comunidad. Tiene ésta una filiación muy definida: la tradición antropológica hebrea y cristiana, desde sus albores hasta su finalización no acabada. Por eso ocupará un lugar singular dentro de la historia de las culturas mundiales.

Esta noción transportada por ideario de las iglesias cristianas, aunque de forma muy variable materializada, ha tenido grandes dificultades para abrirse paso en el pensamiento filosófico moderno. Fue Emmanuel Mounier quien la formulara en un período convulso en que el pensamiento oscilaba entre el individualismo capitalista y burgués, y los colectivismos comunistas y fascistas.

Este pensamiento, denominado *personalismo cristiano*, fue proclamado por su autor el año 1936, entre el vocerío de las grandes ideologías sociales en una obra aparentemente menor titulada: *Manifiesto al servicio del Personalismo*. Su modestia no le resta grandeza. Tuvo el mérito de denunciar la explotación del ser humano por el individualismo capitalista y, al mismo tiempo, anunciar proféticamente los cataclismos de los fascismos, nacional socialismos y los diferentes marxismos de la postguerra.

Si bien, como las ciencias actuales lo ratifican, el sujeto humano no puede realizarse desvinculado de la Comunidad que lo acoge -familiar, grupal y social-, el equilibrio entre Sujeto y Comunidad es particularmente frágil y ha sido mérito de algunas sociedades el haber mantenido en un buen término este inestable equilibrio. Este equilibrio implica por un lado altruismo pero, por otro, firmeza frente a la tiranía del grupo.

Pero no le viene al ser humano el altruismo dado por gracia sino tras un delicado proceso de desarrollo. Los grandes monstruos de la historia, los tiranos de todos los órdenes, desde el político al familiar, han sido en su pasado niños maltratados<sup>2</sup>. Por otra parte, el imperio de lo grupal en este primate singular que es el homo sapiens, conduce a la tiranía del Grupo sobre el Sujeto, casi siempre manipulado por algún monstruo egocéntrico. Tiranía y horda no se rechazan tan frecuentemente.

---

<sup>2</sup> Kohut H. The analysis of the Self (1971).

Los grandes monstruos de la historia, los tiranos de todos los órdenes, desde el político al familiar, han sido en su pasado niños maltratados. El imperio de lo grupal en este primate singular que es el homo sapiens, conduce a la tiranía del Grupo sobre el Sujeto, casi siempre manipulado por algún monstruo egocéntrico.

Por eso una rápida revisión de los individualismos ideológicos y los colectivismos filosóficos que han poblado la conciencia de los dos últimos siglos puede servir para detectar los vestigios de estas ideologías aún presentes en nuestra comunidad humana y despistar los desvíos que continuamente asaltan a este frágil equilibrio entre Sujeto y Comunidad.

Cuatro han sido los paradigmas imperantes en el mundo occidental tras el inicio de la revolución industrial en la encrucijada del siglo XIX y XX. El primero de ellos, que se fue gestando desde el Renacimiento, acentúa al Sujeto dejando en la penumbra a la comunidad, reducida a vulgo. Es el individualismo burgués que se materializa en el hacer capitalista.

Los otros dos, nacen en reacción al estado de injusticia societario -a nivel inter e intranacional- generado por el individualismo capitalista. Son éstos los fascismos y los nacional-socialismos por un lado y el marxismo comunista, por otro.

Estos intentos de resolver la disgregación social en movimientos de vocación uniformizante no sólo generaron monstruosidades de orden estético, hecho de exaltaciones colectivas y banderas, sino que causó sufrimientos en los más débiles aún mayores que el individualismo burgués. Si del individualismo capitalista se derivaron la miseria del proletariado, las guerras de conquista, la Gran Guerra del 14 y la Guerra Mundial del 45, los segundos generaron horrores como la Soah, el Gulag y del Pol-Pot y las otras dictaduras comunistas; todo ello en nombre de las más altas ideas e ideales.

Si nos importa referirnos a estas ideologías es, por una parte, para poner nuestra mente en vigilancia frente a las tentaciones que asaltan al Sujeto y a la sociedad humana en esta era postmoderna y, por otra, para resaltar la genialidad del paradigma cooperativo.

Estas tentaciones no surgen exclusivamente del determinismo de las ideas o de las estructuras económicas y sociales como formularan los pensadores



del siglo XIX y XX.<sup>3</sup>, sino también, como se ha dicho, de la propia condición humana, emergente del grupo primático y determinado por las leyes de su etograma<sup>4</sup> instintivo tan influyente en su conciencia de Sujeto y en la consideración de los demás.

### 1.3 El fascismo y el nacional socialismo

Uno y otro constituyen una regresión de la conciencia humana hacia sus raíces más arcaicas -la horda-, donde los vínculos de sangre y raza invaden la razón y se manifiestan en enseñas simbólicas. La orquestación teórica de ambas no son sino racionalizaciones de este sentir primitivo, una vez que el idealismo burgués hubo hecho crisis y los paradigmas de la cristiandad morían por inanición. Las figuras de sus líderes, independientemente del dolor horrendo que causaron, no han quedado en la memoria histórica sino como fanteoches para el estudio psiquiátrico o para la mofa general.

Uno y otro constituyen una regresión de la conciencia humana hacia sus raíces más arcaicas -la horda-, donde los vínculos de sangre y raza invaden la razón y se manifiestan en enseñas simbólicas.

Con todo, su existencia constituye un aviso para los pueblos derrotados. Esa regresión hacia sentimientos primitivos de pertenencia a la horda y de identidades extraídas de identificaciones a figuras míticas creadas por fabricantes de leyendas, es un movimiento que amenaza a los pueblos heridos en su identidad.

En ambos movimientos, la conciencia de Sujeto como responsable de la construcción de su existencia es absorbida por la sacralización de la nación, de la raza

---

<sup>3</sup> Me estoy refiriendo a Hegel, Marx, los ideólogos del Volkstum en el nazismo alemán o los Panuncio o Giuliano del fascismo italiano.

<sup>4</sup> Cristóbal, R. (2010). El niño en la mirada del conocimiento. Madrid: Editorial de la Infancia.

o del Estado. El sujeto regresa a sus estadios simbióticos<sup>5</sup> y la conciencia social a los estadios indiferenciados del reino animal.

Estas ideologías y las praxis nacional-socialistas han dejado de tener vigencia sociopolítica en occidente, aun cuando puedan impregnar algunos movimientos sociales disfrazados en lenguajes raptados a pensamientos políticamente correctos.

## 1.4 El marxismo

Una importancia incomparablemente mayor tiene la ideología marxista que, hasta la caída del Muro de Berlín y la disolución del estado comunista ruso, ha inspirado la mayor parte de los movimientos sociales del siglo XX y determinado la política mundial de bloques.

Soslayando el entrar en los orígenes filosóficos del pensamiento de Marx, que no interesa para los fines de este ensayo, el marxismo constituye una corriente de pensamiento de inspiración humanista. El hombre nuevo, liberado de la alienación a que le ha sometido el sistema capitalista, es el objeto de su aliento revolucionario. La sociedad comunista, a la que aspira la revolución, es una familia que alimentará las aspiraciones más genuinas del ser humano, en su condición de mujer y hombre, proporcionándole los medios necesarios. En esa familia, cada uno aportará lo que esté en sus medios y recibirá de ella lo que esté en sus necesidades.

La comunidad monástica se rigió y se rige por los mismos principios. De ahí los apelativos familiares de hermano, hermana, madre y padre. Marx soñó con una sociedad calcada de los conventos cristianos que, por otra parte, su movimiento trató de eliminar, al igual que todas las iniciativas político-sociales de la Edad Moderna.

---

<sup>5</sup> El estadio simbiótico del desarrollo se corresponde con las primeras fases del desarrollo de la conciencia, en la que el sujeto se vive como formando una sola e idéntica realidad con su madre o el otro. De ahí la exaltación de la Madre Tierra y de la Sangre. Se reproduce en las fases primeras de los estados de enamoramiento, en ciertas patologías religiosas y en los pródomos de los estados psicóticos. Freud dedicó a ello un ensayo en 1911: "Psicología de las masas y análisis del Yo".

Lo que sigue es conocido de todos. Para derrocar el régimen capitalista-burgués que pervierte lo más sagrado<sup>6</sup> del ser humano es necesaria una fuerza de intensidad similar: esta fuerza es el odio de las masas generado por la opresión capitalista.

Las masas de cuyo odio hace Marx el motor de la historia para derrocar la dictadura del capital, se erigen en antítesis de la opresión capitalista. Estas masas son los colectivos de campesinos desculturizados, por el desarraigo de su mundo tradicional, y embrutecidos por las envilecedoras condiciones de trabajo. Esas masas de los barrios obreros, fueron similares a las de los habitantes de los bidonvilles de los suburbios africanos y sudamericanos actuales, seres humanos depreciados por las inhumanas condiciones de vida.

Claro que en Marx late un aliento redentor de esos seres privados de la conciencia de Sí Mismos, a diferencia de la óptica liberal que no veía en ellos más que fuerza de trabajo, pero la redención del Sujeto es pospuesta al derrocamiento del régimen capitalista liberal. Ese hombre nuevo de la reflexión marxista de los años 40 del siglo XX será objeto de atención, una vez eliminada la alienación material y humana del perverso régimen capitalista. Entre tanto, el sujeto no será sino un átomo de ese cuerpo social de obreros en odio y frustración que combatirán al capitalismo con todos los recursos de la lucha obrera y de los aparatos del estado. En breves palabras: el Sujeto no será objeto de atención hasta tanto la dictadura del proletariado haya, primero, derrocado el régimen capitalista mundial y, luego, las raíces psicológicas e ideológicas insertadas en él.

( En Marx late un aliento redentor de esos seres privados de la conciencia de Sí Mismos, a diferencia de la óptica liberal que no veía en ellos más que fuerza de trabajo, pero la redención del Sujeto es pospuesta al derrocamiento del régimen capitalista.

---

<sup>6</sup> Intencionadamente he puesto el término “sagrado” pues el pensamiento de Marx procede de la izquierda hegeliana como el de Feuerbach, el creador de la teoría de la alienación religiosa. Por determinismos del etograma humano, la materialización del pensamiento de Marx en los regímenes comunistas acabaron –y continúan– sacralizando el Partido y a su Conductor, sustituyendo las procesiones religiosas por paradas procesionales con su efigie.

En esta perspectiva, se entiende que el marxismo en todas sus versiones comunistas haya incorporado el método de Maquiavelo en el que “*el fin justifica los medios*”, poco importa que éstos sean las matanzas de Jemeres Rojos, los asesinatos políticos, los encarcelamientos de los disidentes, los *Gulag* y los hospitales psiquiátricos para intelectuales no adictos a la doctrina oficial. Una muestra del desinterés por el ser humano -sujeto del pensamiento marxista- ha sido el abandono de los orfanatos en la Rusia comunista. Los creados en la Rusia zarista, fueron degenerando hasta límites insoportables en los tiempos que duró el régimen comunista<sup>7</sup>.

Los comunistas instrumentalizaron al ser humano para los fines de su revolución, al igual que el capitalista había instrumentalizado al sujeto humano para los fines de la producción.

( Los comunistas instrumentalizaron al ser humano para los fines de su revolución, al igual que el capitalista había instrumentalizado al sujeto humano para los fines de la producción.

## 1.5 El personalismo comunitario de Emmanuel Mounier

Frente a los dos extremos citados en que se debatía el pensamiento político y social de la primera mitad del siglo XX, se alzó en Francia una voz apenas oída, la de Emmanuel Mounier. Escrita, como se ha dicho, en 1936, su obra más programática fue traducida por la Editorial Taurus en el año 1965 con el título de “*Manifiesto al servicio del Personalismo*”. Esta obra seguía a una anterior escrita en 1935 “*Revolución personalista y comunitaria*”. En 1930 había fundado la revista *Esprit* donde colaboraban intelectuales de izquierda, en su mayoría de adhesión católica, y en la que, desde sus orígenes, había empezado a verter sus ideas de filosofía política y social.

El gran mérito del pensamiento filosófico de Mounier radica en haber sido formulado, como también se ha dicho, antes de que esos dos totalitarismos co-

---

<sup>7</sup> The Effects of Early Social-emotional and Relationship Experience on the Development of Young Orphanage Children. The St. Petesburg-USA Orphanage Research Team. Monographs of the society for research in child development.

lectivistas hubieran generado sus productos malignos<sup>8</sup>. Es el análisis de estas filosofías el que le encamina a este creyente cristiano a formular su teoría del *Personalismo comunitario*.

El gran mérito del pensamiento filosófico de Mounier radica en haber sido formulado, como también se ha dicho, antes de que esos dos totalitarismos colectivistas hubieran generado sus productos malignos.

Este pensamiento formula en términos operativos lo que, desde el papa León XIII en su encíclica *Rerun Novarum* del año 1891, había empezado a ser predicado por la Iglesia Católica. Los términos tan genéricos y pálidos de este documento pontificio permitían a la burguesía católica y no católica seguir operando su revolución industrial en esos términos que generaron la revuelta proletaria.

Esta doctrina social de la Iglesia, recogida en el Seminario de Vitoria por D. Gregorio Yurre, inspiró a aquel joven sacerdote vizcaíno incardinado en Mondragón la idea del cooperativismo. Animado por la doctrina social católica, sustentó su pensamiento en la filosofía política de Mounier.

Tanto la doctrina de León XIII como el pensamiento del *Personalismo comunitario* de Mounier constituyen aplicaciones de la teoría judeo-cristiana del ser humano. No es casual que el movimiento cooperativista de Mondragón surgiera de un sacerdote con sus discípulos en el Centro Parroquial.

---

<sup>8</sup> Me refiero al Holocausto y el Gulag, como emergentes más señalados de sus errores ideológicos.



## CAPÍTULO 2:

# EL SUSTRATO DE LA CULTURA COMUNITARIA VASCA

Si el pensamiento filosófico de Mounier servía de referente filosófico a Don José María Arizmendiarieta, procedente de un caserío de la también ilustrada Villa de Markina, su impulso creador para construir el entramado institucional surgió de su adhesión a la fe cristiana materializada en la Doctrina Social de la Iglesia. Se sembró en un colectivo dotado de un hondo sentido comunitario por una parte, y de una historia ferrona por otra. Y finalmente, de una tradición societaria originada varios siglos atrás y formulada jurídicamente en el Fuero, donde Sujeto y Comunidad se encontraron en un equilibrio singular.

Se sembró en un colectivo dotado de un hondo sentido comunitario por una parte, de una historia ferrona por otra y, finalmente, de una tradición societaria originada varios siglos atrás y formulada jurídicamente en el Fuero, donde Sujeto y Comunidad se encontraron en un equilibrio singular.

### 2.1 El paradigma religioso judeo cristiano. La relación dialógica entre el sujeto y la comunidad en la tradición hebrea y cristiana

A diferencia de las mitologías y filosofías colectivistas en las que el sujeto es diluido en lo común del grupo -sea éste la raza, la historia o el rencor de clase- en la *Weltanschauung*<sup>9</sup>, o cosmovisión judeo cristiana, el Sujeto es entendido como un ente singular, llamado a un destino: agente de su existencia, por consiguiente con responsabilidad propia frente a la comunidad en la que ha sido situado. En la cosmovisión judeocristiana, el Sujeto puede en su acción pronunciar con propiedad el pronombre personal de Yo.

---

<sup>9</sup> El concepto de *Weltanschauung*, traducible como cosmovisión, fue introducida por el filósofo alemán Wilhelm Dilthey como un conjunto de nociones a partir de las cuales es interpretada la propia naturaleza y la de todo lo existente. Abarcan estas nociones todos los campos de la vida, desde la política, la economía, la ciencia hasta la religión, la moral y la filosofía.

En esa cosmovisión, el Universo y el Ser Humano han sido creados y sostenidos en su existencia por un Ser Individual con nombre propio. Cuando Dios se dirige al Adam o ser humano, lo llama por su nombre.

El pensador existencialista judío Martín Buber dice a este respecto:

*“Es absolutamente cierto que desde el Decálogo, Dios habla al alma del individuo, sólo que este Dios habla a los individuos en función de las realidades de la existencia. El individuo no existe sino en tanto que miembro de su pueblo, incorporado a él y no despegable de él.*

*Los diez mandamientos no son dirigidos a un “Vosotros” colectivo, sino que todos, sin excepción, son dirigidos a un Tú. Y este Tú es cada individuo y, puesto que cada individuo está incorporado al pueblo, es en tanto que individuo incorporado al pueblo que es interpelado. Es solamente en la medida en que este individuo, en el seno de su realidad histórica, se descubre y se reconoce individuo, que Dios le habla como tal”*

Martín Buber. Le Judaïsme pp. 232.

No existe ninguna entidad que se sobreponga al sujeto humano y a la que éste haya de estar supeditado.<sup>10</sup> Esto quiere decir que su vocación es la de ser libre, que es lo mismo que Sujeto Autónomo y Dueño de su decisión, no sometible a ningún poder, ni natural, ni humano, ni divino.



No existe ninguna entidad que se sobreponga al sujeto humano y a la que éste haya de estar supeditado.

La historia de las relaciones entre los seres humanos y de estos con su Creador se construye por libre adhesión a invitaciones de Éste. Esa libre adhesión es la Alianza o Pacto.

Las narrativas que configuran la visión que esta tradición de pensamiento tiene acerca del ser humano y la sociedad humana, poseen una multivalencia que las hace fecundas en su contenido. El *Adam*, cuya creación libre es narrada en los primeros capítulos del Génesis, es tanto un sujeto individual como colectivo.

---

<sup>10</sup> “Dios dice: hagamos un adam a nuestra imagen, como nuestro parecido, para gobernar al pez del mar, al ave del cielo, a las bestias de toda la tierra y a los pequeños animales que andan al ras del suelo” (Génesis 1, 25)



A todo lo largo de los relatos bíblicos, el *Adam* individual nunca es concebido separado del *Adam* colectivo, de la comunidad humana. El pueblo hebreo emerge de un Sujeto Abraham, pero con el destino de extenderse hacia toda la humanidad.<sup>11</sup>

Pero tampoco es percibido ese ser como independiente y libre en desvinculación con la naturaleza, su comunidad y sin responsabilidades hacia ellas. Es modelado con el limo de la tierra <sup>12</sup> y se le encomienda el cuidado de ella<sup>13</sup>. Este Sujeto se constituye como Sujeto recibiendo su ser de la Comunidad del mundo natural y de su pueblo y se realiza asumiendo responsabilidades en la naturaleza y en su comunidad humana.



Pero tampoco es percibido ese ser como independiente y libre en desvinculación con la naturaleza, su comunidad y sin responsabilidades hacia ellas.

Así, Sujeto y Comunidad -humana y natural- se encuentran en una relación dialógica de mutuo fomento. Esta realidad dialógica, Sujeto-Comunidad- es informada, para el bien funcionar, por los decretos y consignas de la Instrucción o Torah dada por Dios a Moisés.

---

<sup>11</sup> “Por tí serán benditas todas las familias de la tierra. Abraham parte siguiendo la orden de YHWH. Lot parte con él.” (Génesis 12, 3-4)

<sup>12</sup> “Dios fabrica un adam polvo que viene del suelo, sopla el aliento de vida en su nariz. El adam empieza a vivir.” (Génesis 2,7)

<sup>13</sup> “A vosotros de ser fecundos y múltiples, de llenar la tierra, de conquistar la tierra, de gobernar al pez de la mar, al ave del cielo y a todas las pequeñas bestias de al ras de suelo” (Génesis 1,28)



Sujeto y Comunidad se encuentran en una relación dialógica de mutuo fomento.

Y serán justamente los Sujetos de la Comunidad en situación más precaria quienes más atraerán la atención del Dios de Israel y de quienes siguen su ruta: el huérfano, la viuda y el inmigrante.<sup>14</sup>

La Cosmovisión judeo cristiana no participa del optimismo del siglo de las Luces asimilado por Marx. La historia humana narrada a todo lo largo de los libros de la Biblioteca Sagrada de hebreos y cristianos, narra la fragilidad del ser humano y su proclividad hacia la perversión de los instintos, a la esclavización del débil y a la devastación del orden natural en provecho propio. La historia de las revoluciones humanas es la de que el sueño de libertad, igualdad y fraternidad termina devorando a los propios hijos de la revolución.

Frente a este optimismo, la cosmovisión hebrea sitúa el origen del mal en los repliegues íntimos del ser humano y advierte del riesgo de endiosamiento que otorga el poder. Este endiosamiento del sujeto conducirá a un nuevo sojuzgamiento del hombre por el hombre, al asesinato fratricida y a la dispersión de la comunidad humana. Es narrado en las leyendas míticas de los primeros capítulos del Génesis.

Si esta cosmovisión ha llegado adulterada a las generaciones últimas de la cristiandad bajo el velo de la culpa y de las amenazas escatológicas de infiernos y purgatorios, no tiene nada que ver con el mensaje liberador de sus orígenes hebreos y cristianos. Es justamente este mensaje liberador de todo orden de opresiones y culpas el que inspiró a Arizmendiarieta a llevar la vida que llevó y a emprender la aventura social que emprendió.

---

<sup>14</sup> “No endurezcáis vuestras cabezas y que vuestro corazón esté también circuncidado, porque YHWH vuestro Dios es el Dios de los dioses y el Señor de los señores, el Dios grande y terrible que no juzga por apariencias y rechaza dejarse comprar, que defiende el derecho de la viuda y del huérfano, ama al inmigrante y le proporciona pan y vestido. Vosotros amaréis, pues, también al inmigrante: en tierra de Egipto ¿Vosotros mismos no fuisteis acaso inmigrantes?” (Deuteronomio 10, 16-19)

## 2.2 Los paradigmas societarios del País Vasco

Si Arizmendiarieta fue un sacerdote creyente en su tradición cristiana, no fue menos un hijo de este País, con un remarcable talante empresarial pragmático y de agudísima visión del futuro. Este talento hundía sus raíces en la larga historia emprendedora del País Vasco, ya recogida en el Fuero Viejo de Vizcaya, con sus acerías y empresas pesqueras al igual que en la revolución tecnológica de los Ilustrados del XVIII, en la lucha resistente de los foralistas para defender la industria ferrona del País y en empuje de la revolución industrial.

Junto con estos rasgos de iniciativa empresarial, está el equilibrio social de clases y el acento en el *jaube* en diálogo con otros *jaubes* dentro de las Juntas territoriales, para dirimir temas de patrimonio común. Un emergente de estos equilibrios sociales e individuales es la declaración de la hidalguía universal ya a mediados del siglo XV.

Algunos rasgos comunes determinan estos perfiles antropológicos y societarios de los que la creación cooperativa de Mondragón, con la copropiedad de la empresa y su gestión democrática constituyen la materialización más genuina de este espíritu colectivo. No es con todo la única iniciativa sujeto-comunitaria en el país.

Estos perfiles antropológicos y societarios constan, en todo caso, de los siguientes rasgos:

- El arraigo en la tierra.
- La pasión por la realidad material y socio-política y, con ello, la valorización del trabajo.
- El aliento autogestionario y cooperativo en su iniciativa y en su realización.
- El alineamiento horizontal de sus protagonistas.

Estos cuatro rasgos se encuentran íntimamente articulados entre sí, dando como resultado una globalidad de relación con la realidad en cuyo interior Sujeto y Comunidad se mantienen en interacción dialógica. La descripción de cada uno de estos componentes no puede ser hecha desvinculándolos del resto de esta globalidad. No seguiremos, por tanto, un orden jerárquico en su presentación.

La tendencia a la horizontalidad, la valoración de lo comunitario sobre lo individualizante de la Edad Moderna y la pasión por la realidad se manifiestan en el amplio espectro de realizaciones empresariales, instituciones societarias y

creaciones culturales. Quizás tenga su origen en un sentimiento primigenio de arraigo en la tierra quién, como en muchos pueblos originales, es llamada Madre: *Ama Lurra*. La evocación de la *Ama Lurra* está presente en una larga serie de leyendas, canciones y poemas. Si la tierra es madre, los que en ella se cobijan se sienten hijos.

De este arraigo en la *Ama Lurra* puedan tal vez derivar el encono en la defensa del territorio y el cuidado de su desarrollo.

Ya en el Cronicón albeldense del año 900 se alude a la fiera resistencia de la población de “*Álava, Ayala y Vizcaya*” a los intentos de Alfonso II de Asturias en expandir su reinado a estos territorios, hasta el punto de hacerle desistir. Los sucesos de Roncesvalles, las tres guerras políticas<sup>15</sup> y la resistencia a la uniformización intentada por los diferentes regímenes centralistas, dan testimonio del hondo arraigo de la población en su territorio y sus instituciones.

Una serie de realizaciones societarias, políticas y culturales han materializado, en nuestra historia y en el presente, los rasgos de este paradigma sociocultural genérico.

## 2.2.1 El capitalismo suavizado

Al encontrarse la sociedad vasca, por su posición geográfica, en una encrucijada de rutas humanas, culturales y productivas, como señala Julio Caro Baroja, ha asimilado elementos organizativos, ideológicos y lingüísticos de las culturas circundantes: desde la organización religiosa de la cristiandad hasta la empresa capitalista. Pero, aún así, ese sustrato comunitario de su identidad cultural ha aflorado permanentemente, tanto en lo religioso como en las realizaciones empresariales teóricamente individualistas, al menos en el Territorio de Gipuzkoa.

---

<sup>15</sup> Me refiero a las dos guerras carlistas y la guerra de 1936.

Así, en decir de D. Román Balanzategi<sup>16</sup> “*la Unión Cerrajera limaba la aspereza capitalista con donaciones económico-sociales*<sup>17</sup> *inspiradas en un sustrato religioso*”.

Una iniciativa marcadamente más audaz en este aliento horizontal y participativo es el protagonizado por Toribio Echevarría, fundador de la Empresa Alfa con accionariado de los trabajadores. La creación de Alfa se puede considerar el primer ensayo del cooperativismo industrial del País Vasco.

## 2.2.2 El caserío y el *jaube*<sup>18</sup>

El caserío es una de las unidades centrales en la organización societaria de la comunidad vasca. Es una unidad territorial e histórica que da identidad y nombre a los nacidos en él. Su cabeza acude a las Juntas donde se tratan los temas comunes del *eskualde*.<sup>19</sup> La cabeza del caserío es llamado *jaubea*. Sorprendentemente su significado semántico no es solo el de dueño sino también el de *cuidador*. La noción de *jaube* implica el cuidado de la extensión del territorio del caserío, su fructificación y la atención a aquellos miembros que no han podido independizarse, como los solteros y solteras, y a los que han devenido dependientes, como los ancianos.

La cabeza del caserío es llamado *jaubea*. Sorprendentemente su significado semántico no es solo el de dueño sino también el de *cuidador*.

<sup>16</sup> Conversación personal con el Dr. Román Balanzategi. Este médico pediatra fue ganado para la causa cooperativa por D. José María Arizmendiarieta y constituyó un pilar fundamental en la creación de las estructuras asistenciales que configuraban el paradigma cooperativo: fundador del Centro Asistencial, de los Servicios de Medicina de Empresa, fue creador de Lagun Aro y un impulsor del aliento cooperativo de los primeros tiempos. Verdadero estratega de la medicina global y de una modestia paradigmática, su figura no ha sido suficientemente destacada en la memoria consignada.

<sup>17</sup> Así, patrocinó en los años 33 y 34 un economato de alimentos, ropa y combustible, la Hermandad de Trabajadores de la Unión Cerrajera (HETRUC), en 1938 la Escuela de Aprendices para los hijos de los trabajadores, el Dispensario Antituberculoso en colaboración con otras empresas de Mondragón. Entrar a trabajar en la Unión Cerrajera era la culminación del proyecto laboral de cualquiera. Fue, finalmente, un vivero de otras empresas como Elma, Patricio Echeverría, Tijeras y otros muchos talleres.

<sup>18</sup> *Jaube* tiene como raíz el verbo *jagon* que significa en euskara cuidar.

<sup>19</sup> Una unidad inferior a la de la Junta del Eskualde es el *auzolan* y la *auzo batzar*, todavía vigentes en nuestro tiempo. En ellas se tratan los temas comunes de la comunidad del barrio y se deciden las tareas comunes para su mantenimiento.

La función del *jaube* es, pues, la de cuidar de ese patrimonio físico y humano, recogiendo sus frutos y asumiendo sus cargas, para transmitirlo a la siguiente generación. Es una responsabilidad sagrada. En la ley consuetudinaria del mayorazgo, se recoge esta responsabilidad. Ese patrimonio rentable es encomendado a uno de los hijos, como si fuera la sucesión de un reino, y no puede ser dividido. Arizmendiarieta fue un gran admirador de la sabiduría del mayorazgo<sup>20</sup>.

En la participación del *jaube* en representación del caserío dentro de las Juntas del *Eskualde*, se manifiesta el equilibrio entre el sujeto y la comunidad, al tiempo que la relación con la productividad del territorio. En la Junta emerge el espíritu autogestionario: en paridad de derechos, cada *jaube* dirime las causas del desarrollo individual y común.

Esta noción de Sujeto autogestor de su territorio, en paridad con los otros, se hace manifiesta, y se configura jurídicamente, en el Fuero.

### 2.2.3 El Fuero

En escritos diferentes del Medioevo, se dice que los vizcaínos tienen Fueros, poseyendo la palabra Fuero el significado de “libertades y derechos” formulados con la finalidad de “*que lo sepan los demás*”<sup>21</sup>.

El eje central del cual se derivan los derechos, obligaciones y libertades contenidos en el Fuero es el título de hidalguía de todos los pobladores del Territorio al que alcanza el Fuero. Esta invención singular de la hidalguía universal ha tenido importantísimas consecuencias en la configuración societaria del País Vasco y no ha sido, ni con mucho, lo suficientemente valorada y resaltada en la conciencia general.



El eje central del cual se derivan los derechos, obligaciones y libertades contenidos en el Fuero es el título de hidalguía de todos los pobladores del Territorio al que alcanza el Fuero.

---

<sup>20</sup> Comunicación personal.

<sup>21</sup> El Fuero fue redactado cuando Bizkaia entró en relaciones políticas con Castilla, con la intención de que en Castilla fueran respetados derechos y libertades de los pobladores de estos territorios.

En una escritura fechada dos años antes de 1400, ya se dice que “*los vizcaínos comúnmente son hidalgos*”, atributo éste que, entre otras cosas, está al servicio de que no pueda sobre ellos practicarse la tortura. Y ya en el año 1452, en el Fuero Viejo, se afirma rotundamente que “*los vizcaínos todos son hidalgos*”<sup>22</sup>.

La declaración de hidalguía universal es una proclamación de la igualdad en nobleza. Ello implica, en *lo subjetivo*, una noción de importancia individual<sup>23</sup> que permite a los *vizcaínos* tratar de iguales a la nobleza castellana<sup>24</sup> y, en *lo objetivo*, unos derechos que sólo éstos poseen en el contexto de los reinos de España.

Dos de estos derechos merecen ser señalados: el acceso a las letras y el derecho de acceder a promociones en la organización del Estado y a propiedades sólo reservadas a la nobleza en otros territorios de los reinos de España.

El acceso a las letras. El Fuero Nuevo de Bizkaia (del año 1526), en su título XXII, ley primera, dedicada a la guarda de menores, declara que “*además de criarlos y alimentarlos, los padres o guardadores tienen el deber de enseñarles a rezar y a leer*”. Aún no se había abierto en Bizkaia la primera imprenta<sup>25</sup>. Antes o después de esta fecha, en todas las anteiglesias se crearon escuelas para la

<sup>22</sup> Celaya Ibarra Adrián (2009). Los Fueros de Bizkaia. Bilbao. Academia Vasca de Derecho.

<sup>23</sup> Los vizcaínos eran conocidos como de “*carácter tosco y duro, coléricos, y orgullosos de su hidalguía*”, (Rgz Marín, Murillo).

<sup>24</sup> El Quijote. Capítulo VIII

“*Todo esto que don Quijote decía escuchaba un escudero de los que el coche acompañaban, que era vizcaíno, el cual, viendo que no quería dejar pasar el coche adelante, sino que decía que luego había de dar la vuelta al Toboso, se fue para don Quijote y, asiéndole de la lanza, le dijo, en mala lengua castellana y peor vizcaína, desta manera:*

—*Anda, caballero que mal andes; por el Dios que crióme, que, si no dejas coche, así te matas como estás ahí vizcaíno.*

*Entendióle muy bien don Quijote, y con mucho sosiego le respondió:*

—*Si fueras caballero, como no lo eres, ya yo hubiera castigado tu sandez y atrevimiento, cautiva criatura*

*A lo cual replicó el vizcaíno:*

—*¿Yo no caballero? Juro a Dios tan mientes como cristiano. Si lanza arrojas y espada sacas, ¿el agua cuán presto verás que al gato llevas! Vizcaíno por tierra, hidalgo por mar, hidalgo por el diablo, y mientes que mira si otra dices cosa*”.

“*Era proverbial el aferramiento de los vascos a su hidalguía (véase arriba, n. 56); ponerla en duda constituía para ellos la mayor ofensa: por eso el vasco desmiente (y ofende gravemente) dos veces a DQ.*» Salvador García Bardón, *Taller cervantino del “Quijote”*, Textos originales de 1605 y 1615 con *Diccionario enciclopédico*, 2005. Academia de lexicología española, Trabajos de ingeniería lingüística, Bruselas, Lovaina la Nueva y Madrid.

<sup>25</sup> La primera imprenta se creó en Bilbao en el año 1587 y es sorprendente que el Fuero de 1526 ordene a los padres a enseñar a sus hijos a leer. “*Aprenderían en viejos pergaminos o tan sólo en manuscritos*”. (Celaya A. 2009).

alfabetización de los vecinos. Ello determinó el que muchos hombres del País hubieran podido ser secretarios en la administración, como Garibay. De nuevo el Quijote se hace eco de ello<sup>26</sup>.

Cuando Felipe II en su defensa de la contrarreforma prohíba a sus súbditos la salida de las fronteras españolas para cursar estudios en el extranjero, esta ley será considerada contrafuero, y los hijos del País seguirán dirigiéndose a las universidades de allende las fronteras. Un ejemplo de ello son, los hijos de nobles del País que, habiendo despertado la Ilustración en la Europa del XVIII, se formarán en Francia y de allí importarán las nuevas ideas creando la Sociedad Bascongada de Amigos del País y el Real Seminario Patriótico Bascongado de Bergara. Mientras en nuestro País se enseñaba la física de Newton, la Universidad de Salamanca seguía todavía impartiendo en sus cátedras la cosmología de Ptolomeo.

( Mientras en nuestro País se enseñaba la física de Newton, la Universidad de Salamanca seguía todavía impartiendo en sus cátedras la cosmología de Ptolomeo.

El derecho de acceso a puestos elevados en la administración de Castilla, el ejército, la administración, y a la posesión de tierras se pone de manifiesto en Garibay, en lo que respecta a la administración. En D. Miguel de Oquendo y el Almirante Recalde en lo que respecta al ejército y la armada; y los papeles des- empeñados por tantos y tantos en lo que respecta a la posesión de los territorios conquistados en América<sup>27</sup>.

Tres siglos antes, pues, de que el orden jurídico surgido de la Revolución Fran- cesa de 1778 proclamase la *igualdad, libertad y fraternidad* universal, el Fuero

<sup>26</sup> Fue crecido el número de vizcaínos (vascos por antonomasia) que sirvieron de secretarios a magnates españoles tanto en la península como en Flandes, Italia e Indias,. Como era de esperar, el secretario del gobernador Sancho Panza en la insula Barataria era vizcaíno: «¿Quién es aquí mi secretario? Yo, señor, porque sé leer y escribir, y soy vizcaíno. Con esa añadidura dijo Sancho, bien podéis ser secretario del mismo emperador.», II.47.15-18.

<sup>27</sup> Un ejemplo entre muchos de este derecho de la hidalguía universal es el de D. Francisco de Urdinola, natural de Oyarzun, que en México sirvió en la milicia en una época en que se llevó a cabo la expansión española por la Nueva Vizcaya llegando a ser Teniente de Capitán General. En su calidad, se apoderó, a lo largo de estas expediciones, de las principales minas de plata de la región. (Archivo de los duques de Villahermosa "mayorazgo de Alceaga" legajo 12, expediente nº 61.



de Vizcaya, en su territorio, ya situó al Sujeto en un régimen de igualdad y de libertad. Por su arraigo en el caserío y en el gremio, lo entroncaba con la tierra y los medios de producción por un lado y, por otro, lo arraigaba con el pasado, dándole un nombre y un escudo de armas. Ese acceso a la dignidad de la nobleza le autorizaba a participar en las Juntas con voz y voto.

Igualdad por el status de hidalguía y arraigo en la tierra y el pasado por el caserío son los equilibrios que el ordenamiento jurídico de Fuero establecen entre Sujeto y Comunidad: Sujeto hidalgo y Comunidad como consorcio de hidalgos.

Llegados a este lugar del desarrollo teórico, cabría preguntarse si, atribuyendo el valor merecido tanto a la noción de Sujeto en la tradición religiosa judeo-cristiana como a la filosofía personalista de Mounier, habrá sido una casualidad el que el País Vasco sea ese lugar donde un arraigo tan grande haya tenido el cooperativismo. Y dentro del País que la comarca del Deba sea un enclave paradigmático de su mentalidad y organización social<sup>28</sup>.

## 2.2.4 La horizontalidad comunitaria en el mito y las leyendas

La horizontalidad en ethos y el acento en lo comunitario se hacen presentes igualmente en la leyenda y en el mito. Es significativa la versión mondragonesa de la leyenda del dragón.

Esta leyenda arraigada en todos los pueblos europeos consiste sustancialmente en que un dragón, símbolo de los poderes destructivos, amenaza la integridad de la población con sus continuos ataques. La población logra aplacar al dragón ofreciéndole el sacrificio periódico de una doncella. En la leyenda, un héroe que con la cristianización es trasmutado en la figura de San Jorge, se enfrenta al dragón y lo mata. Esta imagen de San Jorge matando al dragón se encuentra en toda la iconografía europea. Pues bien, en la versión mondragonesa de la leyenda, no es un héroe, S. Jorge, quien vence al dragón sino un grupo de ferrones.

---

<sup>28</sup> En esa hidalguía asociada en el gobierno de la Res Publica puede encontrarse uno de los orígenes históricos del cooperativismo en el que cada miembro de la empresa es dueño y señor de ella con derecho a voz y voto. Aunque la revolución liberal promulgase la igualdad universal, la procedencia del obrero de la condición de esclavo y siervo de la gleba, generó sin resistencia inicial una masa informe de proletarios cuya fuerza de trabajo podía ser comprada y vendida cual mercancía. La sociedad liberal trató con crueldad al asalariado y sólo un asociacionismo tardío de los explotados, en el movimiento obrero, equilibraría las relaciones laborales. El paradigma cooperativo sólo podrá subsistir si se mantiene la hidalguía del sujeto.

Esta tradición histórica de la antropología de la comunidad vasca se ha encontrado en vigor hasta nuestros días. Si bien el movimiento cooperativo constituye el emergente más señalado, la presencia de ese aliento comunitario se manifiesta en todo el País de forma múltiple en iniciativas empresariales, institucionales, societarias y culturales, al igual que en comportamientos sociales y valoraciones éticas.

## 2.2.5 La horizontalidad autogestora en las organizaciones societarias

En nuestro entorno pocas conductas son tan denostadas en la mentalidad social como la de la arrogancia. La llamada en términos coloquiales “*fanfarronería*” es objeto de mofa y de apodos ridiculizantes. La discreción en el vestir y comportarse es un comportamiento altamente valorado en el ethos popular y los sujetos se cuidan mucho de exhibir signos de ostentación.

Este igualitarismo autogestionario se expresa en la institución consuetudinaria de la cuadrilla y las sociedades gastronómicas<sup>29</sup>. En unas y otras, las diferencias de estatus laboral y económico están absolutamente eliminadas. Solamente en Mondragón existen 24 sociedades gastronómicas para una población de 22.000 habitantes.

En lo que respecta a la cuadrilla, coexisten en ésta estatus sociales de todos los géneros. Es una institución donde la única regla exigida es la fidelidad al encuentro. Con los cambios de ritmos de trabajo, la cadencia de encuentro ha disminuido, pero seguirá reuniéndose en fechas determinadas, independientemente de dónde o en qué parte del mundo se encuentren sus miembros.

También este espíritu igualitario y autogestionario se manifiesta en las fiestas diseminadas por todo el País. Existe, con todo, una fiesta emergente en que estos rasgos se encuentran más acentuados, si cabe. Ha encontrado un eco notable en la juventud de todo el País Vasco. Se celebra precisamente en Mondragón. Es la de *Maritxu Kajoi*.

Esta fiesta fue creada en el año 1976, en las agonías del Régimen del General Franco por una cuadrilla de *chiquiteo*, de ideología anti sistema. Es una fiesta

---

<sup>29</sup> Se cree en la comarca del Deba que las sociedades gastronómicas tienen su origen en el quehacer laboral. Habrían surgido, a favor de todas las filiaciones socioculturales descritas, para suavizar los roces surgidos en el trabajo de empresa.

dionisiaca que se celebra la noche del primer viernes de octubre. Como las mascaradas amerindias, la vestimenta de trajes de chaqueta con corbata y vestidos largos remeda, retándolos, los usados por altos cargos de la antigua Unión Cerrajera de Mondragón en su fiesta de San Lorenzo. El pueblo se viste de clase dominante. El rasgo más sobresaliente es, en los varones, el traje de chaqueta y la corbata, desterrados ambos del uso cotidiano, y los vestidos de sociedad en las muchachas. Una Virgen que se encontraba arrinconada en las escaleras de la torre de la iglesia es la figura a la que se venera en esta fiesta post-cristiana. Los encarcelados políticos ocupan, junto con esta Virgen otrora arrinconada, un lugar central en el iconostasio de la fiesta.

## 2.2.6 La orientación hacia la realidad y la valorización del trabajo

En este contexto de igualitarismo autogestionario, se encuentra la valorización del trabajo. A diferencia de otras culturas circundantes en las que la ociosidad ha constituido uno de los atributos más señalados de prestigio, en el ethos de la cultura vasca, el trabajo supone posiblemente el mayor título de acceso al honor. Así reza la inscripción situada en el frontispicio de una casa solariega de la villa de Mondragón:

*“Solus labor parit virtutem. Sola virtus parit honorem”* (Sólo el trabajo genera la fuerza. Sólo la fuerza genera el honor)<sup>30</sup>

( A diferencia de otras culturas en las que la ociosidad ha constituido uno de los atributos más señalados de prestigio, en el ethos de la cultura vasca, el trabajo supone posiblemente el mayor título de acceso al honor.

El antropólogo Julio Caro Baroja en su obra *“Los Vascos”* dirá comentando el Fuero Viejo<sup>31</sup>:

---

<sup>30</sup> En la comarca de Mondragón un saludo habitual es *“Lan asko?”* (¿Mucho trabajo?)

<sup>31</sup> El Fuero Viejo fue aprobado por las Juntas de Gernika en 1452 y ratificado y ampliado en el Fuero Nuevo en el año 1526.

*“Ningún oficio es vil para el vasco (salvo algunos practicados por gente de fuera) mientras que para el castellano, todo trabajo manual envilece, es propio de villanos o de gente sin linaje”<sup>32</sup>*

De esta orientación hacia la realidad y de su importancia para el Sujeto, quizás dé cuenta también la estructura gramatical de la frase. Tal vez no sea casual que el complemento directo, el objeto, sea puesto en primer término y que el verbo se decline en razón de la relación que éste tiene con los complementos directo e indirecto. En la locución de la frase, el Sujeto es enunciado en último lugar.

## 2.2.7 Las realizaciones del paradigma societario del País Vasco

Otro rasgo que, igualmente, configura el pathos y ethos vascos es su dinamismo emprendedor en todos los campos que vertebran su existir societario. En él, la relación dialógica Sujeto Comunidad ha generado y genera un sinnúmero de creaciones institucionales, poco importa su magnitud. Su inventario desequilibraría el orden de esta exposición. El espíritu autogestionario y horizontal va desde el modesto *auzolan*<sup>33</sup> hasta las instituciones más complejas en los campos económicos y culturales, penetrándolas de su esencia incluso en los períodos en que la verticalidad se ha encontrado más acentuada en la cultura social.

 Otro rasgo que, igualmente, configura el pathos y ethos vascos es su dinamismo emprendedor en todos los campos que vertebran su existir societario.

Así, este aliento comunitario es percibido en el período del Despotismo Ilustrado del XVIII. Desde aquellas tertulias semanales tenidas en el Palacio de Insausti entre Munibe, -Conde de Peñaflorida-, el marqués de Narros y Manuel Ignacio

---

<sup>32</sup> Caro Baroja Julio. (1971) Los vascos. Ediciones Istmo. Madrid 1971.

<sup>33</sup> El *auzolan* es una organización temporal de trabajo comunitario en el que la comunidad de vecinos emprende tareas comunes de utilidad general. Tiene un marcado arraigo aún en nuestros días en los que la Administración municipal cuenta con medios suficientes para realizar esas tareas.

de Altuna, amigo de Rousseau, estos ilustrados proyectaron la incorporación de nuestro País a la modernidad tecnológica, productiva y cultural. Promovieron iniciativas en la innovación agraria fundando el Caserío de S. Miguel de Basauri para el ensayo de nuevos cultivos y prados artificiales, en las artes de pesca y las manufacturas de la merluza, cecial y sardina e incentivaron la modernización de las herrerías. Del laboratorio experimental de Bergara, Thunborg diría que “era cuatro veces de lo que eran el de Estocolmo y Upsala”.

Sabedores de que la pedagogía constituía el motor del cambio socioeconómico, crearían el año 1775 en esta misma villa el “Seminario Patriótico Bascongado de Vergara” proyectando la promoción de la mujer a través del “Seminario para Señoritas”. En el campo de la lengua preconizaron el desarrollo de las lenguas empezando por las propias, el vascuence y el castellano. El mismo Xabier María de Munibe llegaría a componer obras musicales en Euskara.

El año 1788 la Sociedad Bascongada de Amigos del País contaba con 1300 socios. Como prescribía el espíritu ilustrado, la iniciativa era llevada por civiles estableciendo para el clero una presencia del 6,4%. Clérigos insignes formaron parte de ella como el subsecretario de la Sociedad, D. Lorenzo Prestamero en cuya casa de Vitoria se albergarían personajes como Jovellanos y Humboldt.

Con la pérdida de la primera guerra civil por la modernidad, llamada Guerra de Independencia, todos aquellos planteamientos en curso naufragaron. Apenas si pudieron poner sus vidas a salvo tras la derrota de los afrancesados. El período que le sigue hasta la pérdida de la segunda guerra carlista es el de la decadencia de los movimientos populares. La brutal pérdida de lo que quedaba de los fueros, constituyó una sacudida en la conciencia general que culminó en los movimientos de recuperación del patrimonio identitario. Estos movimientos desembocaron en el despertar de las inquietudes del siglo XX.

Es imposible resumir en pocas palabras el vasto número de iniciativas en la primera mitad del siglo XX, al servicio de la consolidación y recuperación de la lengua y cultura vascas, que culminarían en la constitución del Gobierno Vasco en el periodo republicano. Figuras como Sabino Arana, Azkue, Barandiarán, Lekuona, Julio de Urkijo y tantos otros alentando el renacimiento de la cultura y lengua vascas, testimonian el arraigo del pathos colectivo en sus raíces identitarias.

Tras la derrota de la tercera guerra civil, y la pérdida de las últimas libertades y derechos, los años finales de la década de los 50 y la década de los 60 del siglo XX marcan un resurgir de la conciencia autogestionaria y la voluntad encarniza-

da, en la generación de los hijos de los que perdieron la guerra, de recuperar la lengua, la cultura y el ordenamiento jurídico político tradicionales.

( La década de los 50 y la década de los 60 del siglo XX marcan un resurgir de la conciencia autogestionaria de recuperar la lengua, la cultura y el ordenamiento jurídico político tradicionales.

Una amplia reseña de estas iniciativas ha sido realizada por una obra de la asociación Garabide con el título: “La experiencia vasca. Claves para la recuperación lingüística e identitaria”<sup>34</sup>. Una lectura de esta obra puede dar al lector una idea del gigante esfuerzo creativo propiciado por este espíritu autogestionario del ethos y pathos vasco.

Ese amplio espectro de iniciativas espontáneas en todo lo largo y ancho del País van desde la Universidad hasta la escuela, desde la lingüística hasta la investigación tecnológica, desde el desarrollo de la lengua hasta la canción, desde el bersolarismo hasta la creación poética y literaria.

Como un emergente señalado de este movimiento, está la red de *ikastolas*<sup>35</sup> surgida en los años difíciles de la dictadura, semiclandestinas, y muchas de ellas en domicilios particulares, y que ahora abrazan toda la extensión del País hasta en sus últimos rincones, tanto en el estado español como francés.

---

<sup>34</sup> [www.garabide.org](http://www.garabide.org)

<sup>35</sup> [www.ikastola.net](http://www.ikastola.net)







## **CAPÍTULO 3:**

# **CLAVES HISTÓRICAS Y FUTURAS DEL PROYECTO COMUNITARIO DE MONDRAGÓN**

### **3.1 El Proyecto Comunitario de D. José María Arizmendiarieta y sus discípulos**

El perfil social de D. José María Arizmendiarieta era el de un coadjutor de la Parroquia San Juan Bautista de Mondragón que, sin dejar nunca sus tareas religiosas como la confesión, la eucaristía y la predicación, en su vida más allá del pórtico de la iglesia ejercía la función de consiliario de aquel grupo de jóvenes para quienes la acción social formaba parte de sus responsabilidades cristianas. Los sostenía, los alentaba y les aconsejaba con su talento agudo y pragmático. Arizmendiarieta era el modelo de dirigente de cualquier orden de realización cooperativa que pueda surgir. En la crisis que estamos viviendo, el perfil de los dirigentes futuros habrá de ser pensado a la luz de este ejemplo.

Aquel grupo de muchachos de las Juventudes Obreras Cristianas (JOC) pertenecían a un colectivo humano con unos determinados rasgos societarios, culturales, históricos y tecnológicos. Ese colectivo humano estaba enraizado en el Valle de Léniz del Alto Deba donde ya en la Baja Edad Media se forjaba un acero que competía con el de Toledo y donde las riberas del Río Deba estaban jalonadas por ferrerías que fundían el mineral de hierro extraído de su proximidad, y lo forjaban en útiles tecnológicos y armas. Estas ferrerías confluían en las postrimerías del siglo XIX en la magna empresa llamada La Unión Cerrajera de Mondragón, matriz de mil empresas metalúrgicas, entre las cuales se encontraban las futuras cooperativas industriales.

En una descripción sintetizada, se podría decir que Mondragón y su comarca constituían una comunidad humana hondamente arraigada en la tradición al mismo tiempo que tecnológicamente avanzada.

Algunos rasgos sobresalientes de esta Comarca podrían ser éstos:

- Una acentuación de los rasgos culturales descritos del País, en ethos y pathos, debido a su situación geográfica central a los tres territorios de la Comunidad Autónoma Vasca. Contribuía a esta acentuación de los

rasgos un cierto grado de aislamiento con respecto a las capitales donde se habían desarrollado las corrientes modernas capitalistas y liberales. La cuenca del río Deba lo comunicada con las comunidades que se extendían hasta su desembocadura en el mar.

- Una tradición tecnológica ferrona, ya nombrada por Garibay, donde se producía uno de los mejores aceros de los reinos de España, materializada desde principios del siglo XX en la Unión Cerrajera de Mondragón.
- Una moral religiosa de servicio al prójimo perteneciente de la cristianidad tradicional, expresada en una predicación existente hacia los años 40 y 50 sobre la doctrina social de la Iglesia. Esta doctrina era predicada por D. José María Arizmendiarieta en su misa de las doce y media, y transmitida a los jóvenes que formaban parte de los grupos de Acción Católica.

La cuenca del Deba en general, y Mondragón en particular, constituía un lugar propicio para la predicación de la doctrina social de la Iglesia.

La presencia de la poderosa Unión Cerrajera había creado una población obrera con muchos anclajes en el mundo agrario local. No eran, como en la cuenca del Nervión, masas de campesinos españoles desarraigados de su mundo de origen. Eran obreros, y de hecho protagonizaron sucesos revolucionarios como los de la Revolución de Octubre de 1934 con el asesinato de Marcelino Oreja, uno de los fundadores de la Unión Cerrajera. Pero por otro mantenían todos esos rasgos del ethos y pathos vascos que hemos descrito en los anteriores apartados.

Reducir el proyecto de Arizmendiarieta y sus discípulos a la creación de empresas democráticas y autogestionadas, las cooperativas de producción y de consumo, como materialización de la justicia social, sería minimizar la grandeza del proyecto.

Reducir el proyecto de Arizmendiarieta a la creación de empresas democráticas y autogestionadas como materialización de la justicia social, sería minimizar la grandeza del proyecto.

Si bien los temas de justicia social en el reparto de los resultados de la producción ocupaban un lugar importante en su pensamiento, era la comunidad humana en toda su extensión y profundidad el polo preferente de su atención. No hay que olvidar que Arizmendiarieta fue cura – era *El cura*, en el decir general-, un cura de una sociedad en régimen de cristiandad donde la Iglesia, durante siglos, había cuidado del ser humano en todas sus dimensiones humanas y espirituales. El ser humano en toda su integralidad individual y comunitaria era el objeto de atención central de D. José María y de sus jóvenes de Acción Católica.



El ser humano en toda su integralidad individual y comunitaria era el objeto de atención central de D. José María.

La empresa en régimen democrático constituía su primera materialización y su importancia radicaba, por supuesto, en haber transformado las relaciones de explotación laboral en relaciones paritarias. Pero, junto con esto, su importancia radicaba en ser una fuente de recursos para la realización de todas las otras instituciones que complementasen la realización del Sujeto en su Comunidad. La empresa era, pues, un elemento dentro de un proyecto comunitario integral. Ya desde el comienzo, aun en la modestia inicial de medios de aquellos tiempos, otras creaciones institucionales fueron surgiendo junto a ellas, configurando así aquel microcosmos proyectado.

En su pensamiento, el ser humano había de ser cultivado en su familia, en la escuela, en instituciones societarias y en la empresa. A fin de que, en vez de degenerar hacia los polos del colectivismo o el individualismo, se desarrolle como Sujeto, en armonía con los otros Sujetos de su Comunidad. Por eso fueron creadas por el movimiento cooperativo muchas instituciones además de las empresas productivas.

Concebía el cultivo humano no como un ideario que se imparte al estilo de una nueva moral, con la censura como herramienta motivacional, sino como un “*working through*”; un proceso en el que el sujeto es fomentado de acuerdo al ideario y crece según ese patrón humano. Idea central de su pensamiento era que el sujeto se hace cooperativista comportándose de manera cooperativa, idea ésta central para organizar las relaciones en la empresa y en las instituciones.

### 3.1.1 La empresa cooperativa

En la empresa cooperativa, el cultivo del Sujeto suponía, no sólo el no ser instrumentalizado como mero recurso humano al servicio de objetivos productivos, sino el ser tratado como Sujeto que, desarrollando el hacer productivo, se desarrolla en todas sus dimensiones humanas y crece en su acción. Un pensamiento central en el ideario de Arizmendiarieta es que el ser humano es colaborador con Dios en la creación del mundo y, por tanto, el trabajo lo sitúa en el centro de su nobleza.

### 3.1.2 La comunidad cooperativa

La atención puesta por Arizmendiarieta en la Comunidad se patencia en las instituciones y estructuras que fueron ideadas al tiempo que se creaban las empresas. Algunos de estos proyectos no fueron acabados, otros languidecieron hasta extinguirse y otros muy importantes, como la Universidad de Mondragón y la Institución Escolar Arizmendi Ikastola, no sólo perviven sino que están experimentando un desarrollo notable.

La atención de D. José María Arizmendiarieta estuvo en coordinar todas las instituciones e instancias sociales existentes y complementarlas con otras en un proyecto de desarrollo comunitario coherente. El Sujeto, así, sería atendido en todas sus circunstancias y dimensiones existenciales, desde su infancia hasta la vejez, en la salud, educación, trabajo, vivienda, urbanismo y vida social.

El Sujeto, así, sería atendido en todas sus circunstancias y dimensiones existenciales, desde su infancia hasta la vejez, en la salud, educación, trabajo, vivienda, urbanismo y vida social.

Este aliento ha sido retomado de una manera programada por la institución Bagara Herrigintzan, también surgido del mismo aliento fundacional del movimiento cooperativo.

## 3.2 La historia de la ruta cooperativa

Excede la pretensión de este ensayo describir la historia<sup>36</sup> del caminar cooperativo desde su fundación hasta nuestros días, tantos acontecimientos y circunstancias de toda índole han tenido lugar durante este tiempo. Surgió en una España autárquica en régimen de cristiandad bajo una dictadura militar y un mundo colonial con hegemonía occidental, y se encuentra ahora en un régimen económicamente mundializado e ideológicamente disperso. Mil acontecimientos entre tanto han tenido lugar: la caída del régimen del General Franco; la extinción de la Iglesia como sistema de influencia; la desaparición de los bloques y el hundimiento del mundo comunista; la descolonización y el surgimiento de las potencias asiáticas en una competencia mundializada; la emergencia de los pueblos islámicos, y el apagamiento, en fin, de las grandes ideologías aglutinadoras de la conciencia.

A un nivel extremadamente más modesto dividiré esta historia en tres períodos, el último de los cuales destaca como significativo la quiebra de la Empresa de Electrodomésticos de Fagor, unidad empresarial emblemática dentro del mundo cooperativo.

### 3.2.1 El período fundacional

El período fundacional está marcado por un intenso aliento creador denominado en aquellos tiempos la *mística cooperativista*. Las dos décadas en que se extendió este período fundacional, cuyo final puede situarse en la muerte de D. José María y la jubilación de sus fundadores, fue un estallido de iniciativas y creaciones de todo orden.

La primera materialización de aquel pensamiento fue la creación de la Escuela Profesional Politécnica en 1943 de la que saldrían aquellos alumnos que, simultaneando trabajo con estudio, cursaron en la Universidad de Zaragoza la carrera de Ingeniería Técnica para luego crear, en 1959, ÚLGOR en régimen de cooperativa.

De esta experiencia surgiría la cooperativa de estudiantes Alecop, con el objetivo de permitir a los alumnos de clases modestas simultanear el estudio con el trabajo. Esta cooperativa de estudiantes permite aún hoy en día a los que cursan estudios en la Universidad de Mondragón seguir financiándose una parte importante de sus estudios.

---

<sup>36</sup> Altuna Gabilondo L. y cols. (2008) La experiencia cooperativa de Mondragón. Una síntesis general. Eskoriatza: Mondragon Unibersitate, HUHEZI, Lanki.

El impulso vocacional de ULGOR determinó que otras empresas del entorno se uniesen a aquella invención social. Procedían del Bajo Deba, de Elorrio, de la comarca de Oñati, del Goierri y algunas de Bizkaia. Si iniciativas empresariales se sumaban al proyecto cooperativista, la juventud más dotada intelectual y anímicamente acudía igualmente a Mondragón, deseosa de incorporarse a aquella aventura creativa.

El mismo año 1959 es creada Caja Laboral con sus tres divisiones: la División Bancaria que derivaría en la actual Laboral Kutxa; la División Empresarial -para el apoyo técnico de las empresas nacientes-; y una entidad de Previsión Social que derivaría en Lagun Aro. José María Ormaechea era el director general de las tres divisiones.

Un poco más tarde es creada la llamada Liga de Asistencia y Educación. De Liga, o del espíritu previo a su creación, nació el Centro Asistencial, actualmente Hospital del Alto Deba. La Escuela Profesional y Almen fueron puestos bajo la cobertura de Liga.

Liga y Lagun Aro eran dos instituciones creadas y sostenidas por las mismas personas. El Dr. Román Balanzategi y Ayala eran los sustentadores y promotores del proyecto. D. José María Arizmendiarieta se encontraba tras ellos inspirando su utopía fundacional: acompañar y asistir al ser humano a todo lo largo de su curso vital, desde el nacimiento hasta el final de su vida, en sus dimensiones personales, familiares y sociales.

La Escuela Profesional siguió su camino dando lugar a la Universidad de Mondragón con sus tres Facultades de las que hoy dispone. De modo similar Almen, siguió su recorrido, fusionándose al Colegio de S. Viator y la Ikastola S. Francisco Javier para configurar la Ikastola Arizmendi.

No tiene interés el seguir con los organigramas institucionales que se fueron creando al hilo de las circunstancias en aquellos años germinales. Lo importante era el paradigma fundacional de aquellas iniciativas y el espíritu de sus protagonistas. Todos estaban en todo y todo respondía al mismo paradigma. Todo había surgido, en definitiva, de la División Social de Caja Laboral constituida en Lagun Aro.



Todos estaban en todo y todo respondía al mismo paradigma.

El Centro Asistencial y la Medicina de Empresa no tenían como vocación la de prestar meros servicios médicos hospitalarios o laborales, replicando los que existían fuera del ámbito cooperativo, sino que su meta era la de cuidar y fomentar la salud física y psíquica de la comunidad a todo lo largo de su ciclo vital. Todas ellas estaban inscritas en Lagun Aro quien llegó a crear un Departamento de Psicología. Con ello se aspiraba a dotar a la medicina del trabajo no solo de la vertiente de cuidados físicos, sino también de una atención a los problemas relacionales y de psicología individual. Esta Medicina de Trabajo, en esas dos vertientes, caminaría en sintonía con los Servicios de Personal.

En aquellos tiempos fundacionales, existían vías fluidas de comunicación entre Medicina de Empresa, Servicios de Personal y Centro Asistencial, de modo que aquellos profesionales que formábamos parte de la red, simultaneábamos tareas y trasmitíamos informaciones en reuniones conjuntas, siempre bajo los auspicios de Lagun Aro. Desgraciadamente, la amplitud del proyecto corría paralelo con la inmadurez profesional de quienes pretendíamos realizarlo. Esta fue la causa del ocaso de aquel proyecto asistencial.

En el mismo aliento fundacional, se creó un Departamento de Arquitectura en aquella Entidad común que fue llamada *División Empresarial*. Unas de sus realizaciones fueron *Uribe Auzoa* y las construcciones de José Luis Iñarra. Tampoco la vocación de aquel departamento era la de limitarse a la construcción de unas viviendas que rivalizasen con las constructoras del momento, sino que apuntaba al abordaje de los temas generales de urbanismo en una configuración ecológica.

Tampoco *Auzolagun* surgió con el objetivo exclusivo de ofrecer un puesto de trabajo a la mujer. Sus miras eran las de abordar la condición femenina en un nuevo mundo transformado por la industrialización. *Lana* fue creada para desarrollar el mundo del campo, agropecuario y forestal.

Aunque, muchas de estas iniciativas, por limitaciones económicas del momento y de competencia profesional de sus gestores, se quedaron al nivel de realizaciones germinales y meramente subsidiarias del hacer empresarial, su espíritu iba mucho más allá de las materializaciones que iban teniendo lugar. Contaban, en definitiva, con una clara voluntad comunitaria.

### 3.2.2 El período del declive de los entusiasmos iniciales

Con la muerte de D. José María, y condicionado por diversas circunstancias socioculturales y económicas, este aliento fundacional fue decayendo en términos generales.

Con la muerte de D. José María, y condicionado por diversas circunstancias socioculturales y económicas, este aliento fundacional fue decayendo en términos generales.

En este período, algunas de las creaciones, por su propia madurez, experimentaron un notable desarrollo; otras, en cambio, mucho menos constituidas, fueron languideciendo hasta desaparecer. Un ejemplo de éstas últimas fueron el Centro Asistencial y la antena de Medicina Familiar con los proyectos fundacionales que vehiculizaban. Ambas acabaron siendo absorbidas por Osakidetza al tiempo que la Medicina de Empresa se atomizaba, llegando a formar parte del equipamiento de cada empresa.

Entre las que continuaron su desarrollo, tenemos que destacar la Universidad de Mondragón que englobó la Escuela Politécnica de Mondragón con estudios superiores de Ingeniería, la Escuela Empresarial ETEO, impartiendo estudios superiores de Economía y Administración de Empresas y la que era Escuela de Magisterio de Eskoriatza. La segunda de éstas es la Ikastola Arizmendi, que con sus 3.000 alumnos es la mayor Ikastola del País y que surgió como fusión de Almen, de la Ikastola S. Francisco Javier y el Colegio de S. Viator.

### 3.2.3 La toma de conciencia del paradigma en la nueva generación y sus intentos por retomar los proyectos iniciales

Con el advenimiento de una nueva generación, en la primera década del 2000, han vuelto a cobrar vigor dos nociones:

En primer lugar, que la estructura cooperativa de empresa, y su vocación de integralidad en su atención al ser humano, constituyen una invención de valor crecientemente apreciado, tanto en el mundo de la empresa como en los planteamientos societarios de este nuestro mundo postmoderno, globalizado por una



parte y disgregado por otra. Pero que, fácticamente, en el hacer de las empresas pertenecientes al círculo cooperativo, se ha ido desvaneciendo la importancia del Sujeto en el proceso productivo.

En segundo lugar, que el paradigma cooperativo fundacional abarca no sólo realizaciones empresariales sino un más amplio campo de estructuras sociales de ámbito comarcal<sup>37</sup>.

### 3.2.3.1 En el ámbito de la empresa cooperativa

Existen indicadores de que, en estos momentos, el Sujeto humano no esté, tal vez, siendo objeto en las empresas cooperativas de aquella atención y cuidado que en los períodos fundacionales tuviera. Se tiene la impresión de que, en gran parte de los socios actuales, la percepción de su relación con la cooperativa es, como se ha señalado en el comienzo de este ensayo, la de pertenecer a unas buenas empresas donde su valor radica en la seguridad del empleo y una remuneración ventajosa, pero sin nada más que lo trascienda.

En gran parte de los socios la percepción de su relación con la cooperativa es la de pertenecer a unas buenas empresas donde su valor radica en la seguridad del empleo, pero sin nada más que lo trascienda.

A nivel de los responsables, correspondientemente, quizás un cierto escepticismo pragmático haya podido asentarse en sus espíritus. Sin ser públicamente explicitada, puede existir la idea subyacente de que el ser humano, y por tanto sus subordinados, sólo reaccionan fiablemente a premios y castigos inmediatos. Toda otra aspiración en el orden motivacional sería visto como algo utópico y sin posibilidad de ser incorporado al hacer real.

Esta percepción crítica de los espíritus lúcidos de las nuevas generaciones tienen tanto más vigencia en el momento en que está siendo escrito este ensayo, en el

---

<sup>37</sup> La Comarca constituye un ámbito territorial y societario de hondo arraigo en nuestra cultura que genera sinergias entre los diferentes elementos societarios que la constituyen. La comarca se configura, pues, en un sistema que articula, armoniza y multiplica las virtualidades de cada una de las instancias societarias consideradas individualmente.

que ha quebrado la empresa más emblemática de la utopía cooperativa: la antigua ULGOR. ¿Será atribuible este fracaso a estos factores de desgaste no renovado por la falta de una reactivación en permanencia de la conciencia del paradigma?

Ha quebrado la empresa más emblemática de la utopía cooperativa: la antigua ULGOR. ¿Será atribuible este fracaso a estos factores de desgaste no renovado por la falta de una reactivación en permanencia de la conciencia del paradigma?

Si el Sujeto está situado en el centro del proceso comunitario, tanto en la empresa como en la sociedad, se necesitará de instancias que velen por que ese proceso crezca en la dirección del paradigma, dada la tendencia humana de desviarse hacia uno de los dos polos mencionados: el individualismo y el colectivismo. ¿Han existido estas instancias en el grado de conciencia de su papel y de competencia para realizar esta tarea?

En el ámbito de la empresa, es necesaria no sólo la competencia profesional de los cuadros directivos sino también su adhesión ideológica al paradigma, *intelectual y emocionalmente*. El directivo de la empresa cooperativa no sólo ha de ser un empresario competente en los diferentes niveles en que esa dirección se realice, sino un alentador del ideal cooperativo en sus colaboradores.

El directivo de la empresa cooperativa no sólo ha de ser un empresario competente en los diferentes niveles en que esa dirección se realice, sino un alentador del ideal cooperativo en sus colaboradores.

Y son, en particular, los Departamentos de Recursos Humanos, donde está integrada la medicina laboral, quienes han de recobrar la importancia central que en el período original poseían:

- en la elección cuidadosa de los sujetos que compondrán la comunidad cooperativa.
- en la atención al Sujeto en sus circunstancias vitales y en sus aspiraciones profesionales.

- en la información y formación permanente en el paradigma cooperativo de los dirigentes en sus diferentes niveles, guiándoles en los temas concretos de su responsabilidad para que su hacer no se desvíe de la ética cooperativista.

Han de quedar atrás, por consiguiente, esas prácticas, que en ocasiones han tenido lugar, según las cuales los profesionales de los Departamentos de Recursos Humanos se han convertido en meros instrumentos de gestión humana al servicio de los gestores de la producción.

No se ha sido, tal vez, suficientemente conscientes no sólo del paradigma cooperativo sino de que un trabajador desarrollado intelectual y humanamente es incalculablemente más interesante para la producción y los fines de la cooperativa que un siervo que sólo se mueve por el castigo y la recompensa inmediata; sin una motivación más trascendental y utópica que le ofrezca mayor sentido en su identidad y pertenencia cooperativa.

La restitución de los Departamentos de Recursos humanos a su lugar central en la empresa cooperativa demanda de sus profesionales, por otra parte, una sólida formación para instruir y formar a dirigentes y dirigidos en una teoría y ejercicio de la motivación.

En un pasado próximo, los dirigentes del entramado cooperativo han buscado orientaciones motivadoras en las diferentes psicologías industriales de origen anglosajón<sup>38</sup>. El problema mayor de estas intervenciones puntuales procedentes del exterior al paradigma ha sido el de distraer la atención sobre la necesidad de tener un cuerpo de expertos en la motivación y comunicación impregnados del paradigma cooperativo, alimentando la formación continuada y la supervisión de los equipos directivos y de Recursos Humanos de nuestras cooperativas. Se ha tenido, así, tendencia a derivar hacia una tecnocratización del paradigma original.

Podemos considerar que existen, en todo caso, tres áreas que convendría fueran abordadas con instrumentos sociográficos válidos y fiables.

- Los sistemas motivacionales presentes en los sujetos, en todos los niveles de la empresa y los sistemas motivacionales promovidos, *teó-*

---

<sup>38</sup> La necesidad de incorporar al hacer empresarial nuevos pensamientos y motivaciones procedentes de aquellos a quienes antes se les exigía obedecer órdenes, ha desarrollado un sin fin de psicologías del "coaching" de heteróclita procedencia teórica.

*rica y fácticamente*, por sus dirigentes. Este primer estudio mostraría las aproximaciones y discrepancias entre el lugar que ocupa la motivación real y el propuesto por el paradigma.

- El grado de identificación de los sujetos de los diferentes estratos de la empresa con el paradigma cooperativo o, en otras palabras, el grado de vigencia del paradigma en la conciencia de sus miembros, como sistema ideológico y ético socio-laboral.
- El grado de valoración mutua y de vinculación entre los sujetos integrantes de la empresa, en un plano horizontal, es decir, entre iguales, y vertical, entre directivos y subordinados, en todas las escalas de la empresa. En otras palabras: el sentimiento de pertenencia a un grupo humano cohesionado con objetivos de promoción individual y social.

En los ámbitos señalados, las discrepancias detectadas respecto al paradigma cooperativo constituirían focos prioritarios de intervención para los órganos directivos y sociales, desempeñando un papel central en la planificación de estas intervenciones la dirección y los Departamentos de Recursos Humanos. Como en toda orden de la realidad, el diagnóstico y la intervención forman un par mutuamente retroalimentados.

En este programa, un lugar importante desempeñaría la formación teórica y práctica en sistemas motivacionales, por constituir éstos el motor de la acción empresarial cooperativa. Las ciencias de la conducta humana proporcionan los elementos teóricos necesarios para tal formación.

Así pues, como ya se ha dicho, en el universo cooperativo, la función del responsable es concebida no sólo como la de un organizador del trabajo sino como la de un cuidador de los sujetos que le han sido confiados a su responsabilidad y su educador en el paradigma.

Esta actividad permanente de diagnóstico e intervención respecto a la vigencia del paradigma, así como de la promoción de entrenamientos a todos los niveles organizativos en la motivación, introducirían a los Departamentos de Recursos Humanos en tareas nuevas que sobrepasan las de mera gestión de la fuerza de trabajo y su adecuación al puesto.

### 3.2.3.2 En el ámbito de la atención al Sujeto en todas sus dimensiones vitales

Si en la empresa ha podido languidecer ese aliento de cuidado y atención al Sujeto al igual que la trasmisión del entusiasmo hacia su fin último, más ha podido acontecer en lo que respecta a los proyectos comunitarios que abrazaban al Sujeto en el amplio espectro de edad y condiciones de vida. La nueva generación ha cobrado conciencia de ello y ha retomado el retorno al aliento cooperativo fundacional.

Como señala Jon Sarasua, fundador de Lanki, *“se trata de una continuidad y de un salto”*, liderado por esta nueva generación.

*“Un proyecto integral significa un proyecto que trata de incidir en las diferentes dimensiones de la persona de la comarca, con una coherencia conjunta, en diferentes ámbitos sociales del valle: la educación, la empresa, la formación juvenil, la vivienda, la comunicación, la cultura, el sector agrario y la relación con el medio ambiente, la apertura internacional y la inmigración”<sup>39</sup>*

Estamos hablando de la atención al Sujeto en todas esas otras dimensiones que lo configuran como persona a lo largo de las etapas de su ciclo vital, tal como fue concebido en su aliento fundacional. Esta integración de los diferentes servicios e instituciones comunitarios que actúan en el Valle sobre el Sujeto necesitará de una coordinación a ser realizada por alguna Instancia Central.

Sería un error que la Administración Pública, por muy democrática que fuera, cayese en la tentación de absorber esta tarea de coordinación. La experiencia histórica de nuestro País ha mostrado suficientemente que su sociedad civil es la apropiada para dinamizar y gestionar estas coordinaciones.

En esta línea trabaja Bagara, trabajando por interrelacionar las estructuras societarias y las de las administraciones públicas en un todo coherente, y por promover nuevas respuestas institucionales a nuestros nuevos retos sociales. No es ninguna singularidad particular: países avanzados, como los nórdicos y algunos enclaves de los EE.UU. y Canadá, cuentan con iniciativas de este orden.

---

<sup>39</sup> Sarasua Jon. Prelios de un Proyecto Comarcal. 2008.

En el momento presente la tarea sería terminar lo que quedó inconcluso, crear nuevas iniciativas institucionales en respuesta a las nuevas necesidades, y, sobre todo, coordinar en un funcionamiento coherente todas las instancias públicas y privadas que, desde diferentes perspectivas, inciden en la existencia del Sujeto de esta Comunidad.

### 3.3 El futuro del cooperativismo

Si por una parte, en este final del ciclo grecolatino, la cosmovisión judeo cristiana se encuentra en vías de extinción en el campo social<sup>40</sup> y, por otra, del ordenamiento jurídico tradicional de nuestra estructura societaria sólo quedan algunos vestigios en algunos hábitos culturales ¿sobre qué base puede sustentarse el cooperativismo en el futuro?

Ya no quedan en Occidente cielos protectores que den amparo ideológico a iniciativas colectivas y comunitarias. Justamente la era postmoderna se caracteriza por el vacío de referencias inspiradoras de la acción humana. Individualmente, las gentes acuden a Oriente, al budismo y a otras doctrinas, en búsqueda de la salvación individual. Pero ninguna de ellas contiene en sus entrañas el objetivismo judeo cristiano inspirador de iniciativas comunitarias que configuraron la Europa que hemos heredado, ni de las ideologías de él derivadas, como la filosofía de Marx.

¿A dónde podrá acudir, pues, el paradigma y la praxis cooperativa para sustentar su validez sociológica, inspirar su necesaria renovación e innovación continuas y, por tanto, soñar en su futuro?

En el vacío ideológico postmoderno, el ser humano individual y colectivo no tiene otro recurso que el conocimiento científico<sup>41</sup> para sustentar su programa de vida. Por fortuna, las ciencias empíricas de la biología, la psicología y la sociología humanas han adquirido un desarrollo suficiente como para responder a estas demandas. Pueden constituirse en ese norte magnético que dirija la acción humana. Sabe cómo se construye y cómo se destruye el ser humano, individual y colectivamente.

---

<sup>40</sup> Con ella, se han de desvanecer forzosamente sus imperativos y alientos éticos, informadores del personalismo cristiano de Mounier y de la doctrina social de la Iglesia ambos informadores del aliento creador de Arizmendiarieta y sus primeros discípulos.

<sup>41</sup> En este mundo de creencias dispersas, sólo el conocimiento científico puede ofrecer un ágora donde sustentar certezas comunes.

En el vacío ideológico postmoderno, el ser humano individual y colectivo no tiene otro recurso que el conocimiento científico.

¿Qué dicen, entonces, las ciencias acerca del paradigma cooperativo y de la noción Sujeto en Comunidad que lo subyace?

Nuestra tesis es que, en sus certezas científicas, podemos encontrar la confirmación de la validez de esos equilibrios entre Sujeto y Comunidad que aseguren horizontes de futuro al cooperativismo. Pero sabemos también que su supervivencia necesita de condiciones exigentes que no le vienen dadas por gracia. Si el Sujeto Cooperativista se hace viviendo en cooperación, el ser capaz de vivir en cooperación exige un cultivo del Sujeto en un modo riguroso y permanente. La inexorable ley de la entropía afecta también al sistema cooperativo. El cooperativismo de Mondragón surgió como fruto de cultivos históricos religiosos y societarios de muchos siglos y sólo podrá pervivir si se siguen generando en este proyecto humanista implicaciones del mismo grado en la adhesión al paradigma.

El cooperativismo de Mondragón surgió como fruto de cultivos históricos religiosos y societarios de muchos siglos y sólo podrá pervivir si se siguen generando en este proyecto humanista implicaciones del mismo grado en la adhesión al paradigma.

### 3.3.1 Las ciencias naturales frente al paradigma cooperativo

Las ciencias naturales<sup>42</sup>, en sus certezas científicas, confirman la validez del paradigma cooperativo, como organización social y laboral, para que el ser humano pueda desarrollar de manera óptima las potencialidades que su condición le faculta.

Pero, formulando las leyes intrínsecas que rigen los equilibrios entre el Sujeto y su Comunidad laboral y social, nos avisan también de las condiciones y reglas insoslayables que han de cumplir si quieren mantenerlos vivos.

La caída del Muro de Berlín el año 1989 marcó el inicio del hundimiento de los sueños comunitarios<sup>43</sup>. Aquel sueño conquistado al Imperio Zarista pervivió tan sólo 72 años. Las certezas de la ciencia nos alientan a recoger este precioso legado de la generación precedente, surgido hace 58 años y mirar el futuro con decisión. Pero los últimos acontecimientos nos invitan igualmente a repensar el caminar cooperativista en sus años de existencia, para analizar los factores internos que han determinado la quiebra de la Unidad Laboral más emblemática del entramado cooperativo. Unas y otros nos alientan y nos invitan a la reflexión crítica.

### 3.3.2 El Grupo como unidad de análisis en las especies sociales y el ser humano

El ser humano pertenece a la familia de los primates antropomorfos de la que, tras vicisitudes de más de cuatro millones de años, hace aproximadamente 100.000, ha emergido la especie de *homo sapiens* a la que pertenecemos<sup>44</sup>.

Como tal, la unidad de análisis sociológico humano es el grupo. El ser humano está configurado en su árbol instintivo para el grupo, nace en el grupo, se desarrolla en el grupo y se destruye en el grupo.

Sin grupo no llega ni siquiera a existir como ser humano. Las criaturas humanas sin contacto con otros seres, bien por ausencia de éstos o por algún defecto

---

<sup>42</sup> Cuando evocamos las ciencias naturales nos estamos refiriendo a una disciplina de éstas, la Etología y la Sociobiología que ofrecen datos argumentales no expuestos a los vaivenes ideológicos.

<sup>43</sup> También el Kibbutz se encuentra en una encrucijada crítica para el que la supervivencia sociológica no está asegurada.

<sup>44</sup> Arsuaga J.L. (1998) La especie elegida. Madrid. Temas de hoy.



neurológico en sus estructuras de comunicación, mueren o no acceden al estatus de conciencia que caracteriza a la especie *sapiens*. Las ciencias biológicas han desterrado, pues, para siempre del campo de la verdad las filosofías y prácticas individualistas de la Edad Moderna.

Las filosofías de la soledad propias del idealismo europeo, fueron declaradas en bancarrota por el existencialismo, y la psicología de la soledad de Freud por la psicología empírica<sup>45</sup>. No es cuestión para los fines de este ensayo volver sobre ello, demostrando estas afirmaciones. Quien lo desee, puede consultar las obras en que son argumentadas<sup>46</sup>.

Lo que de interés tiene el señalar su pertenencia al *grupo zoológico del homo sapiens* es la paradoja existencial en que se encuentra el ser humano: por una parte, todo su aparato instintivo está orientado para desarrollarse en y con el grupo, y por otra, llegado un momento, emerge en él la conciencia de sí mismo y, por tanto, de *Sujeto* singular, con rasgos propios, capaz de tomarse a sí mismo como objeto de consideración. Es decir, capaz de reflexión y de decisión autónoma.

Esta tensión entre la pertenencia al grupo y la necesidad de él y, por otra parte, la conciencia de sí mismo como *sujeto autónomo*, con existencia y destino individual propios, constituye el drama del Sujeto Humano. Su armonización es el quehacer de las diferentes culturas.

---

<sup>45</sup> Los argumentos que sustentan las afirmaciones que se hacen en los párrafos dedicados a las ciencias empíricas, pueden ser encontrados en mi libro: Cristóbal R. (2010) El niño en la mirada del conocimiento. Madrid. Editorial de la Infancia.

<sup>46</sup> La entronización oficial en las ciencias naturales de la Etología o ciencia de la conducta animal y humana en el año 1973 con el Premio Nobel otorgado a Lorenz y Tinbergen abrió las puertas de una nueva psicología y sociología. Ya en el año 1958, Harlow en el mundo de los primates, y Bowlby en el humano, realizaron los primeros trabajos empíricos sobre la naturaleza humana contemplada en su globalidad. Eran continuación de las intuiciones naturalistas trazadas por Darwin. La segunda mitad del siglo XX ha sido pródiga en trabajos empíricos sobre la estructura biológica del alma y la sociedad humana. Para la sociología está la obra pionera de Wilson: Sociobiology. Para el alma humana, entendida por este término, las emociones, imaginarios, movimientos viscerales y conductas operantes, está toda la psicología que ha seguido en el mundo anglosajón a los trabajos de Bowlby.

### 3.3.3 El nacimiento del Yo en el Tú

Si el ser humano necesita del Otro para desarrollar el árbol de conductas, emociones e imaginarios de su etograma<sup>47</sup> necesita igualmente de ese Otro para devenir Sí Mismo, es decir Sujeto<sup>48</sup> (Harlow H. F. 1970).

Las investigaciones de la psicología profunda han mostrado que el Otro y su Mirada constituyen los organizadores del Sí Mismo<sup>49</sup>. Sin el Otro, su mirada y su interacción con nosotros estaríamos sumidos en un autismo disgregado. La locura y la esquizofrenia es el regreso a la disociación del Yo con el Otro<sup>50</sup>. Por eso es tan importante el cuidado de estas primeras fases del desarrollo, en todas las culturas, pero sobre todo en aquellas en las que el Sujeto es el elemento esencial de la organización laboral y social. En nuestra cultura tradicional, el mimo y delicadeza que han sido proporcionados al ser humano naciente se encuentra reflejado en las canciones de cuna.

### 3.3.4 El desarrollo del Sujeto en la comunidad. La sociobiología del grupo

Lo social es algo más que un conjunto de individuos en relaciones establecidas por leyes consensuadas. Las ciencias empíricas de la naturaleza nos han puesto de manifiesto que las organizaciones sociales del mundo animal están regidas por leyes estrictas que determinan el lugar de cada individuo en la estructura social. Esto quiere decir que la llamada socialización no es la incorporación del sujeto infantil y adulto a normas libres inventadas por la cultura, sino un determinismo dependiente del crecimiento y desarrollo psicobiológico de los sujetos.

---

<sup>47</sup> Por etograma en Etología se entiende el elenco de instintos y capacidades a ellos asociados que caracterizan el comportamiento de una especie animal. Este etograma se encuentra inscrito en el genoma y va emergiendo a lo largo del desarrollo ontogénico.

<sup>48</sup> Los experimentos de Harlow y Suomi sobre privación en el mono rhesus de madre y pares han puesto de manifiesto los efectos destructores de estas carencias. .

<sup>49</sup> Kohut, H. (1971). *The Analysis of the Self*. New York. International Universities Press, Inc.

<sup>50</sup> El ser humano nace en un estado de conciencia fusional en que el Otro y el Sí Mismo forman una unidad. En el seno de esa unidad, que ha sido denominada por los estudiosos de este tema Diada, se van ensamblando las disposiciones nacientes formándose una identidad del Sí Mismo copiada del espejo del Otro. En este espejo familiar se realiza la transmisión primera y fundamental de la cultura. De ahí la importancia de cuidar a los padres.

En un grupo de niños dejados a su libre juego, muy pronto se genera una estructura social regida por leyes comunes en todas las culturas: niños vinculantes y disruptivos<sup>51</sup> (Montagner 1978) en una escala de jerarquía que sitúa a unos en la cúspide del poder y a otros en niveles crecientes de subordinación. Ello determina una estructura del grupo que en tanto que todos los sujetos no ocupan un puesto estable existen combates más o menos abiertos por ocupar el lugar más coherente con el conjunto. Cuando esta estructura sociobiológica coincide con la organización formal, hay orden en el grupo.<sup>52</sup>

Esta estructura social ya para el tercer año de la vida está configurada en toda una serie de ejes en cuyos extremos tenemos los llamados dominantes por prestigio, dominantes por agresión, dominantes colaboradores y dominados disruptivos.

En el seno de esa estructura, el Sujeto integra nuevas dimensiones imaginarias de sí mismo configurándose así lo que podríamos llamar su personalidad social. El lugar que ocupe el Sujeto dentro del sociograma grupal no está ni lejanamente en desconexión con la imagen de Sí Mismo construida en la relación con ese Otro Parental al que hemos hecho referencia.

Si algún día fuera considerado conveniente realizar una psicología del trabajo cooperativo, estas nociones serían desarrolladas en su extensión adecuada. Para los fines de este trabajo, el de las leyes y condiciones del ejercer cooperativo, nos basta con señalar dos figuras de esta sociobiología grupal: la de los líderes y la de los dominantes despóticos, como dos elementos que influyen determinadamente en la vitalidad o decadencia de la cooperación, por fomentar o atentar los equilibrios entre Sujeto y Comunidad. La primera figura extendida a todos los niveles de la organización fomenta al Sujeto y, por tanto, genera Comunidad. El segundo destruye al Sujeto y hace degenerar la Comunidad en Masa.

---

<sup>51</sup> Término utilizado en sociobiología para designar lo que comúnmente es denominado en el campo de la acción como cooperantes y conflictivos.

<sup>52</sup> Para el conocimiento más extenso de este ítem del comportamiento humano, puede consultarse la obra mía citada en los capítulos dedicados a la comunicación inter pares.

### 3.3.5 Liderazgo y poder despótico

En épocas recientes, por influencia de los movimientos sociales que lucharon contra la tiranía de las figuras autoritarias en la producción y en la política, la autoridad ha sido mirada bajo sospecha y se ha creado la ilusión de poder vivir sin ella. Los conocimientos en sociobiología nos dicen que, además de que una sociedad ácrata es una quimera, constituye un grave error psicológico<sup>53</sup>.

El liderazgo es necesario para el funcionamiento de las comunidades humanas. El líder encarna el sentido más genuino de la autoridad, que en su propia etimología procede del verbo latino *augere*, es decir, fomentar. La autoridad es la instancia que fomenta, que alienta, que ayuda a los sujetos en acción. Y la figura que la encarna, el líder, quien favorece el desarrollo de los sujetos para que, con el concurso de todos, se realicen los objetivos propuestos.

El liderazgo es necesario para el funcionamiento de las comunidades humanas. El líder encarna el sentido más genuino de la autoridad, que en su propia etimología procede del verbo latino *augere*, es decir, fomentar.

La democracia, pues, no excluye el liderazgo. Ya, en la estructura social de la primera infancia, el líder se ocupa de los otros niños, propone y organiza juegos, atiende a los desvalidos y planta cara a los tiranos. El líder llega a lo alto de la jerarquía por aclamación. Son los otros quienes le otorgan los atributos de poder<sup>54</sup>.

La sospecha respecto a la autoridad procede de que, por razones históricas, se ha confundido dictador<sup>55</sup> con líder. Muchos dictadores se han autoproclamado

<sup>53</sup> Las especies sociales se estructuran en un orden de jerarquía donde uno de los elementos ocupa el lugar más alto. Psicobiológicamente ocupa funciones de cuidado de sus subordinados y de defensa del clan frente a los predadores. El homo sapiens, heredero filogenético de las especies sociales de primates sufre tanto individual como colectivamente por la falta de jefe del clan.

<sup>54</sup> El arte de la configuración de una comunidad cooperativa radica en establecer liderazgos en toda la verticalidad de los estamentos. Al no primar en el líder la ambición del poder, el líder está siempre pronto a dejar su puesto a otro que juzgue mostrar competencias mayores que las suyas para una determinada tarea. El líder ama más las cosas y a las personas que a su propia gloria. Es muy importante que los Departamentos de Recursos Humanos velen por la vigencia del liderazgo en su organización.

<sup>55</sup> No tan sorprendentemente a la luz de los conocimientos actuales en sociobiología, los regímenes que más han combatido la autoridad se han organizado bajo dictadores extremos que han convertido el pueblo en masa. Los regímenes comunistas son la ejemplificación más acabada de esto.

líderes y muchos líderes han desempeñado su función de manera oculta. Pero ambas figuras no tienen más en común que el ocupar el lugar más elevado de la jerarquía social.

El líder ocupa ese lugar por aclamación y designación de los otros. El dictador lo ocupa por imposición a los otros mediante amenazas y castigos. El líder quiere a los otros y a las cosas. Por eso es creativo y cuidador. El dictador sólo ama su propio ego. El líder busca el bien de los demás. El dictador busca sólo su propio bien y gloria. El líder es servicial. El dictador somete<sup>56</sup>. D. José María Arizmen-diarrieta fue un líder.

El líder quiere a los otros y a las cosas. Por eso es creativo y cuidador. El dictador sólo ama su propio ego. El líder busca el bien de los demás. El dictador busca sólo su propio bien y gloria. El líder es servicial. El dictador somete.

La organización cooperativa ha de estar muy vigilante de que no se infiltren en los puestos de responsabilidad estos seres que aman el poder y su prestigio. En las cooperativas esta tarea corresponde, obviamente, a los órganos de gobierno y a los departamentos de Recursos Humanos.

El líder se prepara y cultiva desde la infancia. De ahí la importancia dada a la educación por los ideadores del movimiento cooperativo. Y de ahí el fracaso de los regímenes comunistas y colectivistas en los que, en general, los órganos de poder cayeron en manos de ambiciosos que sólo buscaban su estatus y su interés personal. El sistema cooperativo tiene la necesidad de destinar recursos al sistema educativo para la generación de líderes.

---

<sup>56</sup> Para conocer más ampliamente la sociografía del grupo infantil puede ser consultado mi libro: "El niño en la mirada del Conocimiento" en los capítulos que tratan de la relación inter pares.

### 3.3.6 La complejidad de la situación del Sujeto en su Comunidad

El término comunidad contiene en su etimología su propio contenido semántico: una unión consentida de individuos. De esta noción se derivan importantes consecuencias.

Para que haya consentimiento, es necesario que los agentes tengan conciencia de sí mismos y de lo que los vincula a los otros: es necesario que sean Sujetos. Hemos mostrado que, en el pensamiento del ordenamiento jurídico del Fuero, con la proclamación de la hidalguía universal, se confería al poblador de nuestros territorios un estatus de Sujeto con arraigo en la tierra, o en la corporación urbana, y en su pasado. Este arraigo le confería apellido y escudo de armas. La democracia en las relaciones sociales y políticas era la única manera de coordinar las acciones en la res pública de aquellos nobles.

Pero, al igual que en toda democracia, el equilibrio entre Sujeto y Comunidad está siempre amenazado por escoramientos hacia uno u otro lado. El equilibrio deseable, y necesario para su realización plena, consiste en una mutua influencia del Sujeto en la Comunidad y de la Comunidad en el Sujeto.

Porque el Otro y el Grupo ejercen, desde nuestra edad más precoz, una influencia notable sobre la percepción que el Sujeto tiene de sí mismo y de las cosas. De ahí la proclividad de los colectivos a las certezas solamente apoyadas en la afirmación colectiva de ellas. Los períodos más terribles de la historia han sido los tiempos de certezas colectivas. Pensemos en el nazismo, fascismo y comunismo. Sólo una reflexión vigilante del Sujeto sobre sí mismo puede restituirle a su Polo de Sujeto, saliéndose de su disolución en la colectividad.

Los períodos más terribles de la historia han sido los tiempos de certezas colectivas. Pensemos en el nazismo, fascismo y comunismo.

Así pues, el primer peligro que asalta al equilibrio, es la disolución del Sujeto en el Grupo. Son necesarias condiciones bastante singulares para que en el niño y el muchacho emerja el pensamiento crítico. La presión del grupo familiar y social para hacer pensar como sus certezas es muy grande, y suele ir acompañada de amenazas y severas censuras para sus disidentes. Esta pérdida de su

conciencia de Sujeto con pensamiento y autoría propia le prepara el camino para el olvido de Sí Mismo y su fusión en la masa colectiva. La transformación de la comunidad en masa por disolución del Sujeto es el caldo de cultivo de dictadores ya mencionados. Siempre esta presión es producida por dominantes que ejercen su poder mediante la amenaza y el miedo. Los Departamentos de Recursos Humanos han de estar muy vigilantes al sistema motivacional promovido de facto en sus empresas. La amenaza y el miedo destruyen la cooperación, por sofocamiento del Sujeto<sup>57</sup>.

Las organizaciones cooperativas, a través de sus instancias correspondientes, han de velar cuidadosamente que no se pierda el sentido crítico de sus comunidades. Una información transparente, una explicitación de las razones en la toma de decisiones, un clima de libertad de opinión y expresión y, sobre todo, una ausencia de amenazas al pensamiento disidente son las condiciones indispensables para el mantenimiento del fuego sagrado del pensamiento crítico.

Las organizaciones cooperativas han de velar cuidadosamente que no se pierda el sentido crítico de sus comunidades.

El segundo peligro consiste en la pérdida de vista de la comunidad con su proyecto, y el desentendimiento de ella, en un repliegue egocentrista individual o colectivo. Europa está enferma de disgregación individualista. Tienen a vivir los ciudadanos en una libertad solitaria, sin arraigo en la familia, en la comunidad y en el pasado. La postmodernidad tiende a llevar a los sujetos a una existencia

---

<sup>57</sup> En este escrito estamos enunciando los polos ideales para el funcionamiento del sistema cooperativo fundados sobre los equilibrios entre Sujeto y Comunidad. El sistema motivacional por amenaza y castigo llamado en lenguaje técnico "*motivación por refuerzo negativo*" mina al Sujeto y el hacer cooperativo. En una sociedad no perfecta como toda realidad humana, habrá individuos que sólo puedan ser movidos o motivados por el *palo y la zanahoria*. Si fuera así, no habrá otro modo de moverles a la acción que el sistema de incentivos y castigos materiales. Pero antes de caer en este hoyo del que es difícil salir, el trabajo del líder y el del ambiente laboral ha de tratar por despertar las mejores esencias de ese ser humano: el sistema motivacional *por refuerzo positivo*, siendo el deseable para el Sujeto en Comunidad, el entusiasmo por el proyecto común, el gusto en el hacer y el gusto en participar con otros en la acción.

autocentrada *sin vinculación ni con el cielo ni con la tierra, ni con el pasado ni con el futuro.*<sup>58</sup>

El mayor obstáculo para el crecimiento de la solidaridad es el miedo como sistema motivacional. Ha sido ya dicho en varios momentos de este escrito. La amenaza ha de dar paso al aliento y el entusiasmo. En una sociedad en recesión, donde la crisis económica amenaza el futuro material de las sociedades occidentales, a la soledad postmoderna del individuo se añade el miedo al porvenir, empujando a sujetos y comunidades a insolidarizarse de las necesidades de los otros y sólo mirar sus propios intereses.



El mayor obstáculo para el crecimiento de la solidaridad es el miedo como sistema motivacional.

Las ciencias actuales con arraigo en la biología, es decir, en lo innato, confirman la validez del paradigma cooperativo y, en el enunciado de sus leyes, nos marcan las líneas rojas que, de ser traspasadas, el sujeto se convertirá en individuo autocentrado o elemento informe de una masa, al arbitrio del fanático dictador egocéntrico. En uno u otro de los supuestos, la cooperación, como realización del binomio Sujeto y Comunidad en equilibrio, no podrá subsistir.

---

58

He's a real nowhere man,  
Sitting in his nowhere Land,  
Making all his nowhere plans  
for nobody.

Doesn't have a point of view,  
Knows not where he's going to,  
Isn't he a bit like you and me?  
(The Beatles)





## EPÍLOGO

El momento de publicación de este escrito coincide con la crisis de Fagor Electrodomésticos, la antigua Ulgor, empresa emblemática y matriz del movimiento cooperativo mondragonés.

Su significación material en este momento dentro del cuerpo cooperativo no supera el 8% de su facturación. El significado moral, por el contrario, excede con mucho su peso material.

¿Es el comienzo del fin? ¿O por el contrario, es sólo un signo de alerta? El pequeño valor añadido de su producto le ha hecho más sensible a la competencia de los pueblos antes colonizados, y ahora gigantes emancipados. ¿Ha caído sólo por eso? Existen otras muchas empresas de electrodomésticos con pequeño valor añadido que están resistiendo las convulsiones de la crisis económica mundial. La quiebra de la antigua Ulgor ¿querrá decir entonces que alguna enfermedad endógena la había previamente debilitado? ¿Puede este diagnóstico ser extensible a otras cooperativas aún vivas por su mayor resistencia a la competencia de los mercados, debido a su producto?

Se está diciendo que habrían sido necesarias decisiones tomadas con mucho tiempo de antelación, antes de que la situación se hubiera hecho insostenible; que habría tenido que reestructurarse la empresa para hacerla viable en la competencia mundial de los mercados. Esto querría decir ¿que ha faltado un espíritu vigilante en las direcciones y una cintura en todo el cuerpo social para adoptar a tiempo las medidas necesarias? Esto apelaría a un desdibujamiento del ethos y pathos cooperativo por efecto de inercias apáticas crónicamente mantenidas.

Si la crisis de Fagor Electrodomésticos constituyera el signo de alarma de un mal más ampliamente extendido, habría llegado el momento de hacer una revisión de la vigencia del Paradigma cooperativo en la conciencia de sus integrantes y, con ella, la implementación de medidas terapéuticas necesarias que devolvieran a las organizaciones cooperativas en estos nuevos tiempos la salud, entusiasmo y utopías renovadas.

Arrasate Mondragón 9 de noviembre de 2013.

Rafael Cristóbal

## BIBLIOGRAFÍA

Ainsworth, M. D., Blehar, M. C., Waters, E., y Wall, S. (1978). *Patterns of Attachment: A psychological Study of the Strange Situation*. Hillsdale, N.J.: Earlbaum.

Altuna Gabilondo L. y cols. (2008) *La experiencia cooperativa de Mondragón. Una síntesis general*. Eskoriatza: Mondragon Unibersitatea, HÚHEZI, Lanki.

Caro Baroja, Julio. (1971) *Los vascos*. Madrid: Ediciones Istmo.

Celaya Ibarra, Adrián. (2009). *Los Fueros de Bizkaia*. Bilbao: Academia Vasca de Derecho.

Cristóbal, R. (2010). *El niño en la mirada del conocimiento*. Madrid: Editorial de la Infancia.

Cristóbal, R. (2003). *The Psychoanalytic Process in the Light of the Attachment Theory*. En Cortina, M. and Marrone, M. *Attachment Theory and Psychoanalytic Process*. Londres: John Wiley & Sons.

Freud S. (1911). *Psicología de las masas y análisis del Yo*. En: *Obras Completas*, Vol I. 1127- 1165. Traducción L. López Ballesteros (1967). Madrid: Biblioteca Nueva.

Feuerbach I. (1987). *La Religion*. Paris: Librairie Philosophique K.Vrin.

Harlow H. F. (1970) *Love Created- Love Destroyed- Love Regained*. *Colloques internationaux du C.N.R.S. Modèles animaux du comportement humain*, 198, 14-60.

Harlow, H. F. y Harlow, M. K. (1965). *The affectional systems*. En: Schrier, A.M., Harlow H.F. & F. Stollnitz (ed.) *Behavior of Nonhuman Primates* (vol 2). New York: Academic Press.

Irizar, A. y Kareaga, A. (2003). *Arrasate Trayectoria de una cooperativa*. Mondragón: Fagor Arrasate Koop. Elk.

Kohut, H. (1971). *The Analysis of the Self*. New York: International Universities Press, Inc.

Labayru, E. J. (1991). *Historia General de Vizcaya*. Bilbao: La Gran Enciclopedia Vasca.

Larrañaga, J. (1998). *Interioridades de una Utopía. El cooperativismo de Mondragón*. Otalora.

Larrañaga, J. (2004). *Dilema del Cooperativismo en la Era de la Globalización*. Federación de Cooperativas de trabajo asociado de Euskadi.

Lazaro, R. M. (1991). *La otra cara del carlismo vasconavarro*. Zaragoza.

Buber, M. (1982). *Judaïsme*. Editions Verdier.

Mounier, E. (1965). *Manifiesto al servicio del Personalismo*. Madrid: Taurus.

Montagner, H. (1978). *L'enfant et la communication*. Paris : Editions Stock.

Ormaechea, J. M. (2003). *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón*. Caja Laboral Popular. Euskadiko Kutxa.

Ormaechea, J. M. (1993). *The Mondragon Cooperative Experience*. Mondragón Corporación Cooperativa.

Ormaechea, J. M. (1998). *Orígenes y claves del Cooperativismo de Mondragón*. Otalora.

Sarasua, J. (2008). *Previos de un Proyecto Comarcal (Manuscrito)*.

The St. Petersburg-USA Orphanage Research Team. (2008). *The Effects of Early Social-emotional and Relationship Experience on the Development of Young Orphanage Children*. Monographs of the Society for Research in Child Development, 73, 1-15.

Wilson, E. O. (1975). *Sociobiology. The New Synthesis*. Cambridge Massachusetts and London: The Belknap Press of Harvard University.

## RAFAEL CRISTÓBAL

El Dr. Rafael Cristobal es doctor en medicina, neurología y psiquiatría. Realizó sus estudios de psiquiatría y psicoanálisis en las universidades de Lausana y de Ginebra. Perteneció al Centro Universitario de Psicología de Desarrollo bajo la dirección del profesor B. Cramer. Fue profesor de Psicopatología en la Universidad del País Vasco y de Psicología del Desarrollo en la Universidad de Mondragon. Ha sido director de los Hospitales Psiquiátricos de Santa Agueda y actualmente asesor pedagógico de la ikastola Arizmendi del grupo MONDRAGON. Miembro fundador del International Attachment Network. Autor del libro *Fundamentos del Ser Humano: una Psicología para Educadores*. Una parte importante de su actividad clínica está dedicada al estudio y tratamiento de los problemas infantiles y de sus familias.

Es un psiquiatra que en el año 1968 fue invitado por D. José María Arizmen-  
diarrieta a participar en una experiencia de medicina comunitaria de la que el  
Dr. Román Balanzategi era su mentor. Siguiendo su guía, el autor fue médico de  
empresa, y realizó su formación postgraduada en Anestesiología y Reanimación  
con el destino de ser director del Centro Asistencial, germen también de aquel  
proyecto de medicina comunitaria que abarcaba la asistencia del ser humano en  
todas sus dimensiones y extensiones: desde la infancia hasta la vejez y desde la  
empresa hasta la familia.



## LANKI

---

LANKI es el Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea y se ubica en la facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Tiene como misión investigar, formar e incidir en el hecho cooperativo, enfocando prioritariamente su vertiente socioeducativa. LANKI trabaja en estrecha colaboración con agentes cooperativos y sociales. Realiza su labor investigadora desde el interior de la Experiencia Cooperativa de Mondragon, y desarrolla las siguientes líneas de trabajo:

1. Análisis del paradigma cooperativo y del cooperativismo de Mondragon. Investigación encaminada a reforzar y actualizar la identidad y el sentido cooperativo, y promover estrategias integrales para el fomento del proyecto socioempresarial cooperativo.
2. Innovación y desarrollo de la educación cooperativa. Producción de materiales, diseño y desarrollo de programas de formación, y articulación de estrategias para su despliegue.
3. Análisis de las tendencias y desafíos sociales. Promoción de procesos de innovación social que ponen el énfasis en el protagonismo y la participación de la sociedad civil y los agentes socio-económicos.
4. Investigación y formación en el campo de la cooperación al desarrollo con experiencias de economía social y solidaria del sur del planeta.

## BAGARA

---

BAGARA es una experiencia que quiere fomentar la transformación social por medio de la autogestión comunitaria. Para ello, intenta responder a las nuevas cuestiones históricas con proyectos estratégicos e investigación. Quiere ser un laboratorio que sirva de inspiración a todo el país.

Ubicada en el Alto Deba BAGARA es un proceso es un proceso comunitario humanista. Dinámico e inacabado por definición, pero con un rumbo. Por otro lado, propone iniciativas a diversos agentes con la voluntad de incidir en el cambio. Por último, quiere ser lugar de encuentro para las organizaciones autogestionadas, buscando la confluencia entre ellas.

**LANKI**

Dorleta auzoa z/g  
20540 Eskoriatza  
Tel. 943 71 41 57  
[www.lanki.coop](http://www.lanki.coop)

**BAGARA**

Larrin Plaza 1  
20550 Aretxabaleta  
Tel. 943 79 68 48  
[www.bagara.net](http://www.bagara.net)

**Autor:** Rafael Cristóbal

Los impulsores de este trabajo hemos querido acercarnos al eje sobre el que gira cualquier experiencia autogestionada y comunitaria. Por un lado, esta publicación fija la mirada en los dos actores principales que determinan cualquier experiencia de autogestión: la persona y el grupo. El sujeto y la comunidad. Por otro lado, también señala otros factores que condicionan estos procesos: el tipo de liderazgo, la cultura y los ambientes que propician la autoconfianza y la importancia de las utopías.

Las preguntas que han estado en el origen de este ensayo han sido:

¿Por qué la búsqueda del equilibrio entre el sujeto y la comunidad es una buena propuesta?

¿Se puede sostener que el sujeto crece y se hace en comunidad, y viceversa?

El paradigma de personas y comunidades que se autogestionan y cooperan, ¿es una guía interesante para abordar los desafíos de este nuevo ciclo histórico?

¿Existen en la historia de este país elementos que nos permitan afirmar que contamos con una cultura marcada por experiencias de auto-gobernanza y de auto-organización? ¿Podrían servir de inspiración?

Para ello hemos acudido al doctor y profesor Rafael Cristóbal; una persona que aglutina la sabiduría precisa para centrar esta primera aproximación al tema.

