

educación y cooperativismo: la gestión como escuela¹

Alberto Rezzónico²

Introducción

Buenos días a todos. En principio, quiero darles la bienvenida a los compañeros que vienen de otros países de América y agradecer a la Alianza Cooperativa Internacional la invitación para realizar la apertura de esta Jornada sobre Educación Cooperativa.

La perspectiva con que abordaré los temas que hoy voy a introducir -que estoy seguro nos inquietan a todos- tiene el aval de más de 30 años dedicados a la educación cooperativa. De manera que podría presentarlo igual que aquel jurista italiano que resumió la obra de toda su vida en un pequeño opúsculo y dijo que era la síntesis de todo lo estudiado y pensado por él hasta entonces. Que esa síntesis era como el agua destilada: muchos no encontrarían en él nada nuevo, pero otros, que quizás hubieran hecho el mismo proceso de destilación del pensamiento, tal vez encontrarán allí las ideas esenciales. Esto es lo que me interesaría ver: si podemos entre todos delinear esas ideas esenciales.

En primer lugar, determinar la razón de la importancia atribuida a la educación por parte del sector de economía social y, en forma especial, por el cooperativismo. Luego, a quién va dirigido ese esfuerzo educativo. En tercer lugar, cuáles deberían ser, o cuáles aconsejaríamos nosotros que fueran, los

(1) Conferencia desarrollada en la XXVII Conferencia Regional de ACI-Américas “Compromiso Cooperativo para la Preservación del Planeta”, que tuvo lugar los días 22 a 26 de noviembre de 2010, en la ciudad de Buenos Aires.

(2) Profesor de Derecho Cooperativo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Presidente de Idelcoop entre 1986 y 2011.

contenidos de ese trabajo educativo- Y, por último, algo que no podemos soslayar de ninguna manera: un juicio crítico, una opinión acerca de si estamos cerca o lejos de aquello que nos proponemos.

El tema de la educación, en general, nos enfrenta a una de las grandes contradicciones de la sociedad mundial contemporánea. Por ejemplo, nunca se habla tanto y se protesta tanto en defensa de los Derechos Humanos como hoy y, al mismo tiempo, nunca la violación de esos derechos humanos en todo el mundo ha sido tan grande. Nunca como en este momento se habla tanto de ecología y de desarrollo sustentable y tampoco nunca como en este momento hemos visto una violación tan grande de esos postulados y un riesgo para la humanidad, también tan grande.

Por ello, considero que es sobreabundante hablar de la importancia de la educación en todos los aspectos. La educación es hoy, más que nunca, un punto central del desarrollo de nuestras sociedades. Y no solamente por lo que hace al perfeccionamiento del ser humano, sino porque a través de la educación se produce la verdadera plataforma de desarrollo de cualquier país. Cada vez se han ido achicando más los tiempos necesarios para que los descubrimientos científicos alcancen aplicación tecnológica. Hoy, prácticamente, la ciencia, la investigación, la educación misma es un factor de producción. Y, sin embargo, si echamos un vistazo general sobre el estado de la educación en el mundo, pero sobre todo en los países menos desarrollados, nos vamos a encontrar con que existen tremendos baches. Sigue siendo considerada como un gasto y no como una inversión. Los temas relacionados con la educación misma, pero sobre todo con la investigación, en muchos países, son altamente descuidados.

De manera que, reitero, me da la impresión de que el tema de la educación es una de las grandes contradicciones que enfrenta al mundo contemporáneo. Uno se pregunta por las causas de estas contradicciones. Daría la impresión de que estamos a caballo de un momento histórico en el que muchas cosas terminan y otras no empiezan a nacer todavía; de que el ser humano ha llegado a un punto de su desarrollo en el que es capaz de resolver la mayoría de los problemas que aquejan a la humanidad pero todavía vive sometido a sistemas sociales y a formas de producción y de distribución de la riqueza que no coinciden, o no se adecuan, a esa potencialidad científico-tecnológica que el mismo hombre ha sabido desarrollar.

La preocupación del movimiento cooperativo por la educación

Al movimiento cooperativo le caben las generales de la ley. Sufre esas contradicciones como las sufren otros sectores. Pero, además, existe una tradición histórica que reclama para el movimiento cooperativo una especial dedicación al tema educativo. La Alianza Cooperativa Internacional desde siempre, desde las primeras formulaciones de los Principios (1937) hasta la Declaración de Identidad Cooperativa (1995), ha señalado que hay una preocupación fundamental del cooperativismo por la educación. Entonces, es lógico que nos preguntemos el por qué de esa preocupación. Y a poco que nos introduzcamos en esa cuestión, a poco que veamos lo que los mismos documentos de la Alianza Cooperativa Internacional dicen cuando abordan el tema de la educación, veremos que está centrada en el hecho *de que el cooperativismo se plantea como tarea la modificación de la sociedad*.

Si el cooperativismo no tuviera la preocupación de modificar la sociedad y su objetivo se agotara en la gestión eficiente de una empresa, consistiría en una técnica de organización y gestión más. Y el aprendizaje de una técnica de gestión empresarial no justifica tanta insistencia en la educación. Pero cuando uno se plantea como objetivo, implícito o explícito, la modificación de la sociedad en la que vive, obviamente debe empezar por comprender los lineamientos sobre los que se asienta la sociedad que quiere modificar y la forma en que la gestión de empresas sustentadas en otros paradigmas pueden incidir en la construcción de una sociedad más justa. Y ese es un cometido propio del ámbito educativo.

Por tal causa, es necesario subrayar que la gestión cooperativa genuina, es decir, aquella que se basa en el cumplimiento de sus principios doctrinarios y en la actuación de los valores que defiende, *es en sí misma una escuela*. ¿Por qué? Porque pretende ejecutar una gestión diferente, no dirigida a la obtención de utilidades líquidas a ser repartidas entre los inversores (lucro), sino a brindar a una comunidad, a un sector o a una categoría de individuos, servicios que ellos mismos necesitan, mediante una empresa de su propiedad administrada en forma democrática pero, sobre todo, participativa.

La participación no es algo espontáneo. La participación se practica, se mejora, se corrige, se afina. Cuando la gestión de la empresa cooperativa prescinde de todo mecanismo participativo, y depende de la voluntad de determinadas personas, grupos, o “técnicos”, que se arrogan el poder de dirección

por poseer habilidades especiales o conocimiento para gestionar una empresa con éxito, la misma pierde toda su capacidad potencial para constituirse en un vehículo para la formación y capacitación de sus integrantes. El problema radica, entonces, en *cómo se gestionan* las empresas de la economía social, cuyo objetivo, nunca es suficiente reiterar, no es obtener la máxima utilidad de las inversiones o brindar a sus asociados el mejor servicio al menor precio, *sino que busca modificar aprendizajes y costumbres sobre las formas tradicionales de gestión de las empresas capitalistas.*

Las cooperativas han caído muchas veces en la tentación de copiar formas de gestión “exitosa” propias de la empresa capitalista, y se han encontrado con que, insensiblemente, desarrollan un doble discurso. Por un lado, pregonan los valores y principios de la cooperación y, por otro, gestionan sin ninguna diferencia con cualquier empresa privada lucrativa. Por su parte, la empresa privada lucrativa se ha dado cuenta de que el involucramiento efectivo de su personal en la suerte de la empresa aconsejaba mayor descentralización y la conformación de grupos operativos, en su seno, con mayor autonomía de decisión, lo que llevó a establecer acuerdos intraempresarios entre distintas secciones como una forma de alcanzar una gestión más eficaz. Éste es un desarrollo que, aparentemente, se acerca al concepto participativo de las cooperativas, aunque cuando lo miramos un poco más de cerca, constatemos que tampoco ésa es la participación a la que las cooperativas se refieren. Agreguemos a ello la “responsabilidad empresaria” invocada por la empresa lucrativa –aunque reducida, las más de las veces, a una función de propaganda y mercadeo– para advertir las dificultades que las cooperativas enfrentan para distinguirse claramente como una forma diferente de gestión empresarial y, como consecuencia, la necesidad de profundizar las virtudes educativas que le son propias.

Para esclarecer aún más este punto, voy a citar a un catedrático argentino, el Dr. Julio Olivera, economista matemático internacionalmente reconocido, para quien: *“La mayoría de los seres humanos pasa la mayor parte de su tiempo y de su vida ocupado en actividades económicas, por esta causa las circunstancias en que se desenvuelve el proceso económico afectan intensamente los caracteres de las personalidad de aquellos que participan de ese proceso. No existe en el mundo contemporáneo aparato de educación que actúe de modo tan ubicuo y permanente como el sistema económico. El sistema económico reproduce el capital, pero también reproduce las formas de producción; por lo tanto, es un sistema educativo. Esa influencia educadora puede ser positiva o negativa. Puede contribuir al desarrollo de las fuerzas espirituales u obstaculizar su desenvolvimiento. Puede despertar en el individuo el impulso creador y la iniciativa o acostumbrarlo a la*

repetición rutinaria. Puede afirmar en él los sentimientos de independencia y de responsabilidad o convertirlo en instrumento dócil de la voluntad ajena. Puede fomentar en su espíritu la solidaridad y el desinterés o excitar las pasiones egoístas y antisociales. Todo sistema económico es, de modo inevitable, un sistema de pedagogía social. El sistema cooperativo lo es deliberadamente porque lo busca, porque lo pretende. La posición única del cooperativismo entre las doctrinas sociales prima en la importancia de primer orden que asigna a sus finalidades educadoras, sin que ello menoscabe sus objetivos económicos. Toda asociación cooperativa constituye, al mismo tiempo, una empresa y una escuela; una unidad de producción y una comunidad educativa o educadora. A la vez que participa en la producción de bienes, el cooperador se educa y adquiere la capacidad de educar a otros. La esencia última del cooperativismo consiste en concebir el proceso de educación y el proceso de producción, no como dos esferas diferentes y aun opuestas, sino como dos aspectos mutuamente complementarios de toda actividad social. Desde el punto de vista económico el sistema cooperativo se propone obtener la mayor cantidad de bienes al menor costo social posible. Desde el punto de vista educativo, su finalidad es formar hombres capaces de actuar solidariamente en beneficio de todos dentro de un marco de libertad individual. El programa cooperativista está construido en torno de los principios de rendimiento económico, libertad individual y solidaridad social. Los resultados obtenidos por asociaciones cooperativas señalan que este programa no es ilusorio. Sus ideales se identifican con todo progreso social verdadero que sólo es posible cuando el desarrollo económico va unido con el avance de la libertad y con el ennoblecimiento de la condición humana”.

¿A quién va dirigido el esfuerzo educativo en el movimiento cooperativo?

Quizás me he extendido un poco en la cita, pero me pareció necesario completarla. Y creo que con esa cita cierra nuestro primer interrogante: ¿Por qué nos preocupamos tanto por la educación? Porque las cooperativas son esencialmente estructuras que, en la misma medida que se ocupan de una gestión económica, tratan de introducir modificaciones conductuales, y sobre todo, adhesión a valores distintos de aquellos en que se asienta la sociedad en la que nos toca actuar. La sociedad, y con esto ya me voy introduciendo en el segundo punto, es la que nos educa; por lo tanto, nosotros incorporamos, desde chicos, los valores de esa sociedad. Y es absolutamente imposible despojarnos de ellos cuando ingresamos como asociados de una cooperativa. A pesar de que nos instruimos rápidamente acerca de la historia cooperativa, de los pioneros de Rochdale, de los principios de la Alianza Cooperativa Internacional, etc., puestos a ejercer nuestra función, es obvio y razonable que reproduzcamos los valores y las conductas en las cuales

fuimos educados. A partir de ese proceso, casi imperceptible para nosotros, es que se produce la cooptación de lo cooperativo por el sistema capitalista, y terminamos no sólo gestionando, sino predicando valores diferentes. Y terminamos proponiendo la modificación de las prácticas y de las legislaciones cooperativas de manera de resolver rápidamente, por ejemplo, nuestras carencias de capital, mediante la incorporación de inversores especulativos que buscan el lucro en la cooperativa, en lugar de intensificar el trabajo de concientización de los asociados y la ampliación de la base societaria con personas que busquen proveerse del servicio que brinda la empresa cooperativa. Este esfuerzo consciente forma parte, también, de la educación de los asociados y de la comunidad³. Por eso es que, previendo ese proceso de cooptación, la Alianza Cooperativa Internacional empezó a discutir, desde hace 30 años -un poco antes del Congreso de Moscú, en el año 1980⁴, cómo sería la cooperación hacia el siglo XXI, proceso que terminó en el Congreso Centenario de la ACI mediante una Declaración de Identidad Cooperativa⁵. Hay que subrayar que ya no se habla de principios, sino de valores, de una definición de cooperativas, y de principios prácticos de aplicación de esos valores. Es decir, la ACI nos ha invitado a confrontar lo que las cooperativas dicen querer y lo que efectivamente son, reflejando nuestras acciones cotidianas en el espejo de la declaración de nuestra identidad. Así, en cada acto concreto de gestión, nos daremos cuenta de cualquier desviación en que incurramos. Un ejemplo grueso, claro, pero sencillo de entender: para cualquier empresa lo fundamental es la subsistencia en el mercado y, si para subsistir en ese mercado, o mejorar sus niveles de ganancia, se ve precisada de incorporar tecnología, y la incorporación de esa tecnología determina la necesidad de desprenderse de una cantidad de su propio personal, ese proceso empresarial está dentro de la lógica de la empresa, nadie se lo va a cuestionar. Pero, si una cooperativa para subsistir en el mercado, para mejorar sus niveles de eficiencia, se ve precisada de dejar sin trabajo a una parte de su gente -sobre todo si se trata de una cooperativa de trabajo- contrariaría su propia esencia. Esa sería, en todo caso, una efectiva medida técnica de conducción de la empresa, pero no una medida que se ajuste a los principios, valores y propósitos de la cooperación. Por lo tanto, gestionar una cooperativa no es más fácil que gestionar una empresa privada lucrativa. Es exactamente al revés. Gestionar una cooperativa en forma respetuosa de los

(3) En esa línea van las reformas de las principales legislaciones europeas, de la Unión Europea, algunas propuestas de modificación de legislación en nuestros países latinoamericanos y en algunas legislaciones que ya se han modificado en ese sentido.

(4) Ver al respecto el informe Laidlaw sobre las cooperativas en el año 2000, aprobado en dicho Congreso.

(5) El texto completo de la Declaración de Identidad Cooperativa fue publicado en la *Revista Idelcoop* N°97/1996.

valores es todo un desafío, especialmente para la gente joven porque son ellos los que van a tener que hacerlo viniendo, como vienen, de ámbitos educativos basados en principios totalmente diferentes. Les resultará necesario hacer un esfuerzo de reconversión ideológica. Y los dirigentes cooperativos de distintos niveles tenemos que tener claro este problema para ayudar a estos profesionales y técnicos a hacer esa reconversión. Cuando, en el sector cooperativo de mi militancia debimos poner en funcionamiento tecnologías y procesos que no manejábamos debimos convocar a profesionales y técnicos que conocían el problema. Estos últimos se incorporaron con todos sus conocimientos, pero con la filosofía propia de las empresas capitalistas; el criterio cooperativo, la filosofía cooperativa, la finalidad de la empresa para la que estaban trabajando, debieron adquirirla dentro de la empresa. No sólo, entonces, tenemos que tratar de estar absolutamente seguros respecto de lo que debemos hacer hacia adentro; sino que tenemos una necesidad imperiosa de influir en el conjunto de la sociedad para que se entiendan nuestros valores y nuestra forma de gestión.

¿No ocurre, en efecto, en otros países, como en la Argentina, que cuando hay situaciones de excepción y se dictan normas un poco apresuradas para dar solución a problemas empresariales nunca se atiende a las necesidades de las cooperativas? Siempre las resoluciones se dictan pensando en otro tipo de empresas; las cooperativas no existen. Y cuando planteamos que esas soluciones no se adecuan a la naturaleza cooperativa, porque éstas funcionan de otra manera, la respuesta es: “Cambien, transfórmense en sociedades anónimas”. Vale decir, entonces, que no tenemos solamente que desarrollar una tarea educativa hacia adentro; sino que también tenemos que dirigirla fuera; que todo no depende absolutamente de nuestro propio comportamiento empresarial sino que debemos estar en condiciones de incidir en el entorno, para que las decisiones que se tomen en todos los campos sean adecuadas a las necesidades del movimiento cooperativo. Desde el impulso del cooperativismo escolar, como una tarea docente, hasta la comprensión global de lo que significa la economía social, las cooperativas debemos presionar, esclarecer, utilizar mejor los medios de comunicación social en la medida de nuestras necesidades, y desarrollar -de esa manera- una tarea de carácter educativo general.

Los contenidos del trabajo educativo en el cooperativismo

Volviendo a concentrarnos en la empresa, el tercer punto planteado es: ¿qué debemos enseñar? Nosotros tenemos en la Argentina, experiencia de coopera-

tivas que entienden lo educativo como una forma genérica de transmisión de cultura. Entonces, organizan ciclos de conferencias, de cine debate, exhibiciones de pintura, dictado cursos de anualidades y artesanía, etc. Ante un conflicto empresarial serio, sin embargo, no es de extrañar que las personas que reciben gratuitamente la cultura transmitida a través de la organización cooperativa, se posicionen frente a la misma como clientes, no como asociados, por desconocer la naturaleza de la empresa que estaban integrando. ¿Por qué? Porque no fueron inducidos suficientemente a hacer el ejercicio de participación en la gestión de la empresa y, de esa forma, incorporar pautas de comportamiento diferenciadas y un sentido de pertenencia acorde con los valores y principios que definen su identidad. Nadie los convoca a la participación; las asambleas se realizan con pobre asistencia; las legislaciones generan mecanismos que terminan por eludir la obligación de la Dirección cooperativa de convocar a una masa de asociados de su padrón consistente porque después de cierto período de espera las asambleas se pueden hacer con la presencia de los socios que estén presentes...

Es preciso insistir en que, así como la democracia política no se agota en el voto; la democracia cooperativa no se agota con la presencia en una asamblea. A través de la gestión tiene que haber mecanismos que induzcan al involucramiento, a la participación efectiva del socio en la empresa. Esto no quiere decir que estemos alentando un estado de asamblea permanente, sino la generación de instancias de participación adecuados al funcionamiento de la empresa, donde el asociado reciba toda la información (principio incluido en la nueva Declaración de Identidad Cooperativa del Congreso de Manchester). necesaria para que pueda desempeñarse en el nivel que por el momento se encuentra. En la medida en que los asociados van intercambiando distintas responsabilidades, van adquiriendo el conocimiento que les permitirá, luego, desempeñarse como integrantes de un Consejo de Administración, es decir, en la instancia máxima de la administración. De manera que la educación, para nosotros, es muy precisa: no debemos propender a una educación exclusivamente teórica o doctrinaria; tenemos que hacer educación práctica. Desterrar el concepto del docente “magistral”, porque en esto “magister” no es nadie, ya que cada uno de nosotros tiene su propia experiencia, su conocimiento, su forma de ver las cosas. Y ese conocimiento, esa experiencia de vida, esa forma de ver las cosas, es lo que democráticamente y con sinceridad tiene que intercambiar con los demás. Todos ponemos en la mesa y todos sacamos de esa mesa; pero necesariamente con un referente, y el referente es la Declaración de Identidad Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional.

Nuestra orientación educativa hacia todos los que componen la cooperativa -sobre todo los dirigentes, pero también la masa general de asociados- debe ser en primer lugar de comprensión de la naturaleza social de la empresa; esto es indispensable. Pero también debe ofrecerles los conocimientos técnicos necesarios, no para que se convierta cada asociado o cada dirigente, él mismo, en técnico, sino para que puedan ser interlocutores válidos del técnico. Por ejemplo, ¿cuántos asociados de las cooperativas son capaces de entender un balance? Nuestra masa de asociados debe tener el conocimiento mínimo necesario para interpretar esa información básica, así como otras cuestiones que hacen al funcionamiento particular de su empresa. Es un cometido de la educación. Y cuando hablamos de educación no hablamos de aula, de escuela, de certificados de asistencia, sino de intercambio vivencial programado, es decir, no librado al azar. Por supuesto que la exigencia de capacitación pesa más sobre los dirigentes que sobre la masa de asociados, por lo que la preocupación educativa debe estar dirigida preferentemente a este segmento de asociados; pero respecto de éstos debería brindárseles la posibilidad de ir accediendo a un mayor conocimiento que los capacite para hacerse cargo eventual de responsabilidades de gestión. Allí se mide cuál es la apertura hacia la participación que los dirigentes tienen.

Luego, no podemos olvidarnos de los empleados. Los empleados deben conocer también que lo son de una empresa distinta. Son ellos los que atienden a los asociados, al público en general. Y muchas veces carecen de conocimiento acerca de la naturaleza de empresa de economía social que reviste la cooperativa, de sus propósitos y objetivos, de la doble calidad de propietarios y usuarios de sus integrantes, etc.

Los errores más comunes de la educación cooperativa hoy

Hemos hablado a grandes rasgos sobre por qué es tan importante la educación en las cooperativas, sobre quiénes son sus destinatarios, todo lo cual es demostrativo del inmenso trabajo que tenemos por hacer. Y aunque nos parezca que excede nuestras posibilidades, tenemos que tener siempre presente que el camino hacia una meta lejana empieza por el primer paso, por la decisión de hacerlo. Hemos hablado también de los contenidos e incluso hemos rozado alguna crítica. Ahora, para terminar, nos corresponde centrarnos en un análisis crítico de nuestra realidad. Para hacerlo, voy a subrayar algunos errores, o puntos sensibles, que se presentan como

denominador común en el movimiento cooperativo de hoy respecto del tema educativo.

Casi todas las legislaciones imponen a las cooperativas la realización de una actividad educativa. Para ello, se obliga a que una pequeña parte del excedente se separe con destino a ser invertido en tareas de educación. Puede verse al respecto que las cooperativas cumplen con la disposición normativa, pero raramente lo aplican con continuidad y con responsabilidad al desarrollo de tareas educativas. Muchas veces, se toman esos recursos como un ingreso más que la cooperativa tiene para financiar otro tipo de actividades, lo que constituye la primera crítica para hacer.

Por otro lado, se entiende que las cooperativas, en forma individual, muchísimas veces no tienen la posibilidad de abordar la tarea educativa con la seriedad que requiere debido a su complejidad. Por lo tanto, como uno de los principios de la Alianza es la cooperación entre cooperativas, debiéramos tener muy presente que el movimiento debe desarrollar a nivel local, a nivel regional, a nivel nacional, como resulte más factible, organismos de mayor nivel especializados en la educación en forma directa o en la disposición de recursos económicos con los que financiar los costos de toda tarea educativa, la que por naturaleza no es lucrativa, sobre todo teniendo presente que quienes más la requieren provienen de sectores sociales de humilde condición, que son los que naturalmente buscan cubrir sus necesidades a través de formas solidarias de organización. Este es el segundo punto crítico, en tanto resulta notoria la carencia de tales estructuras de integración.

Por último, otro error consiste en centrarnos en la cooperativa únicamente. Tal como queda dicho, la cooperativa tiene que ser el centro de irradiación de una cantidad de inquietudes que nos hagan salir de la cooperativa y entender el entorno. Entenderlo para saber hacia dónde encaminamos la empresa, porque lo contrario sería como conducir un barco sin timón, o sin brújula. Si no se conoce bien el entorno social, político y económico en el que la cooperativa está inserta, difícilmente pueda manejársela eficazmente. Pero, además, es necesario entenderlo para influirlo. Se trata, nada más ni nada menos, que de generar una contracorriente a aquella principal que la ACI advirtió. Estamos siendo cooptados. La ACI planteó que hay grandes empresas con el nombre de cooperativa, sobre todo en los países altamente desarrollados, pero que en realidad no son expresión de sus valores y principios. La contracorriente es precisamente

ésa: no ser nosotros cooptados, sino esforzarnos por cooptar el ambiente general, a nuestros intereses solidarios.

He presentado aquí las cuestiones esenciales vinculadas al tema de la educación cooperativa, y hecho hincapié en que la mejor escuela cooperativa es la participación efectiva en la gestión de la empresa cooperativa. No tengo dudas de que esta introducción se verá altamente enriquecida con los aportes de todos ustedes. Muchas gracias por su atención.