

## Nuevas preguntas y nuevas respuestas del movimiento cooperativo a fin de siglo

*Angel Petriella (\*)*

### **El cooperativismo en un mundo en tránsito**

El movimiento cooperativo en su conjunto, y dentro de él quienes asumimos la necesidad de avanzar cambios estructurales en el orden social existente, tenemos una obligación que es ético-política y a la vez teórica: preguntarnos y reflexionar acerca de los nuevos desafíos de la gestión cooperativa en contextos turbulentos que van modelando nuevas realidades.

Los cambios operados en el mundo vienen redefiniendo radicalmente las relaciones entre los hombres, y registramos tanto procesos objetivos de globalización de procesos productivos, financieros, tecnológicos y comunicacionales como una correlativa manipulación ideológica por parte de quienes poseen mayores cuotas de poder a escala mundial.

La complejidad del actual escenario abre procesos inéditos que combinan desconocidos grados de concentración del poder e idéntico grado de fragmentación social en las clases, estratos y sectores sociales más desfavorecidos en las sociedades capitalistas.

Tales procesos intentan ser direccionados hacia la conformación de un nuevo sentido común capaz de instalar un orden cultural acorde a los requerimientos de la competitividad, la eficacia y la eficiencia. La explícita pretensión de asegurar el incremento de la tasa de ganancia a cualquier costo aparece como la política general tanto del capital como de los gobiernos, que pasaron de ser mediadores del conflicto social a meros administradores de los intereses del capital.

El discurso circulante, resumido brillantemente en el libro de F. Fukuyama *El fin de la Historia* pretende justificar el cierre de un ciclo histórico con el triunfo irreversible de las economías de mercado y las formas políticas de la institucionalidad democrática limitadas. “El fin de las ideologías”, “la caída del Muro de Berlín” y otras expresiones han reingresado en las prácticas de sociedades enteras como verdades axiomáticas. La operación propagandística tendiente a “naturalizar el orden existente”, a negar la historia y el conflicto, a difundir la inevitabilidad de los caminos del mercado ha tenido hasta ahora un éxito contundente y casi indiscutido.

Sobre estas nuevas realidades es que debemos operar, para diseñar nuevos futuros y coordinar acciones que los hagan viables. Debemos aprehender los nuevos fenómenos, analizarlos y evaluar su impacto: sólo desde un diagnóstico de lo realmente existente podremos caminar estrategias de superación de un orden social capitalista cuyos límites no sólo son morales, sino también económicos.

---

*\*Gerente de Recursos Humanos del Banco Credicoop Coop. Ltda., Profesor Titular de la UBA en la Facultad de Ciencias Sociales.*

Los niveles de exclusión social se vuelcan en las cifras de los organismos supranacionales. Según la FAO, el desarrollo tecnológico permitiría producir alimentos para 11.000 millones de personas. Aunque el planeta está habitado por algo más de la mitad - unos 5.600 millones -, hay casi 900 millones que pasan hambre. Es la misma irracionalidad que, luego de veinticinco años de políticas neoliberales, ha igualado el patrimonio de las 358 fortunas ~ individuales más ricas del mundo con las posesiones del 45% más pobre, es decir, que menos de cuatro centenares de ricos tienen la misma riqueza acumulada que 2300 millones de seres humanos.

Aparece claro el hecho de que el orden capitalista es incapaz de dar respuestas a los dos mayores problemas del mundo actual: la exclusión social - agudizada por la insistencia en las fórmulas ultramercantilistas - y el riesgo ecológico que pone en peligro la supervivencia de la especie.

Es sobre este mundo que deberemos actuar para reorientar formas organizativas que vienen consagrando un desarrollo desigual y combinado, con efectos impredecibles en el futuro. Los dirigentes cooperativos debemos revisar nuestras visiones del mundo en marcha para asegurar el desarrollo de la experiencia cooperativa.

El cooperativismo hoy aparece como una llave para repensar nuevas formas de organización social democratizada y participativa. Y es a la luz de estas nuevas condiciones que merece reflexionarse sobre los pensamientos, los discursos y las prácticas que integran la praxis cooperativa.

## **Los desafíos del cooperativismo como herramienta de democratización de la sociedad**

El movimiento cooperativo reconoce como vertiente central de su tradición un programa de profundas reformas que diera curso a un orden social Solidario y humanista.

En esas prácticas y esos pensamientos de los fundadores de Rochdale se inscriben de manera indeleble los mandatos cooperativos de cambios estructurales en un sentido democratizador.

La historia de la humanidad en los últimos dos siglos ha reflejado complejas luchas en torno a la conservación o transformación del orden social capitalista. Intelectuales de todas las vertientes ideológicas han reflejado - de manera crítica o apologética- los rasgos esenciales de la lógica capitalista.

La acumulación de capital, entendida como fin último del sistema, ha subordinado todas las prácticas al fin del incremento de la tasa de ganancia. Entre quienes se han resistido a este destino para la humanidad -y especialmente para los trabajadores, quienes con su esfuerzo crean la riqueza - se han ensayado formas distintas de encarar un proyecto de sociedad alternativo y solidario.

Unos proclamaban la necesidad de articular una serie de reformas parciales dentro del sistema que fuera conduciendo a la reconfiguración del orden social en un sentido socialista.

Otros pregonaban la inviabilidad de las reformas y convocaban a la toma del poder del Estado para liquidar de raíz el orden burgués.

Excede los límites de este trabajo describir los destinos de ambos caminos, pero si es pertinente y oportuno señalar que en ambas visiones del cambio estuvo ausente el concepto central de gestión.

### **Conservación, reforma y revolución: omisiones en torno al concepto de “gestión” como instrumento para direccionar acciones y procesos.**

El movimiento revolucionario que depuso a la monarquía francesa surgió como culminación de un proceso de creciente hegemonía en los planos económico, culturalideológico y político que se sustentó en el desarrollo de la economía capitalista, reemplazo efectivo de las formas de producción feudales.

El giro copernicano de la producción capitalista se sobrepuso a las resistencias medievales. La producción ahora no estaba guiada por la cobertura del autoconsumo, sino que se imponía, desde un criterio de racionalidad económica y máxima ganancia, el imperativo del cálculo contable.

“Se sabe que la dislocación del orden tradicional y el desarrollo del capitalismo mercantil y financiero, luego industrial, se han engendrado mutuamente, siendo cada uno de ellos a la vez la causa y la consecuencia del otro. Ahora bien, lo que importa aquí es que el cálculo contable sustituyera progresivamente el orden tradicional por un orden formal de un rigor absolutamente, opresivo. La ruina de las certidumbres normativas, religiosas o morales, que generaba la corrupción de las instituciones religiosas, hacía aparecer el cálculo como una fuente de certidumbres privilegiadas: lo que era demostrable, organizable, previsible en virtud del cálculo no tenía necesidad de la caución de ninguna autoridad para ser verdadero y universalmente válido.”<sup>(1)</sup>

Esta situación se expresó como una presión intolerable sobre los trabajadores. La contrapartida a la explosión de productividad fue un enorme costo social del que dan cuenta inspectores públicos del gobierno inglés en los primeros años del siglo XIX.<sup>(2)</sup>

A esta lógica del esfuerzo ilimitado de cada uno para sobrepasar a los otros, el movimiento obrero ha opuesto desde su nacimiento una lógica inversa: el rechazo a la competición entre los trabajadores individuales, su unión solidaria con vistas, a la vez, a la autolimitación de los esfuerzos de cada uno y a la limitación de la cantidad de trabajo que se podía exigir a todos. A la racionalidad económica de la maximización ilimitada y de la desmesura, el movimiento obrero oponía así una racionalidad fundada en el humanismo de la necesidad y de la defensa de la vida.<sup>(3)</sup>

A diferencia de los revolucionarios franceses, nuestros contemporáneos deberán entenderse con una base productiva industrial y capitalista.

El desarrollo industrial capitalista ha implicado un proceso sistemático de expropiación del saber obrero. En efecto, la industria -y, en un sentido convergente, la oficina- es una concentración técnica de capital que no ha sido posible más que la separación del trabajador de los medios de producción. únicamente esta separación ha permitido racio-

---

(1) Gorz, André. *Metamorfosis del trabajo*. Madrid. Sistema. 1995.

(2) 'VerEngels. F. *La situación de la clase obrera en Inglaterra*".

(3) Gorz, A. *Ob. Cit.*

nalizar la economía y el trabajo, hacerle producir excedentes sobrepasando las necesidades de los productores y utilizar esos excedentes cada vez mayores para multiplicar los medios de producción y acrecentar el poder del capital sobre el trabajo.

Lo que Marx llamó trabajo muerto Weber “espíritu coagulado” y Sartre describió como “pasividad activa” no es otra cosa que el dominio de la máquina sobre los productores, que son separados tanto de su producto como del proceso de trabajo.

El mismo proceso se verificó en los ámbitos administrativos y de producción de servicios, a través de la sistematización tayloriana por Fayol. En este contexto, rescatamos como una estrategia de construcción contrahegemónica las modalidades de gestión participativa y democrática que viene ensayando históricamente el movimiento cooperativo.

El cooperativismo nace en el seno del sistema capitalista. Es una forma asociada reivindicativa ante los “excesos” del sistema capitalista, sobre la base de la experiencia de los obreros de Manchester. Nace, pues, de una base obrera, popular y creativa. Ese nacimiento genera una nueva forma de luchar, no solamente por cambios económicos y sociales generales sino, al mismo tiempo, para lograr cierta porción de ventajas en el mismo mercado en que la cooperativa está inmersa. Plantea la solidaridad, la ayuda mutua, la democracia interna, la participación, la pluralidad, la no discriminación.

El concepto de gestión estuvo atado siempre a los lugares de producción de bienes y servicios, mientras que las grandes orientaciones políticas - conservadoras, reformistas o revolucionarias- ignoraron esta dimensión de las prácticas sociales.

En términos de ensayar hipótesis, podríamos afirmar que una parte de la crisis del campo socialista está vinculada al hecho de que no hubo respuestas creativas a las cuestiones de la gestión. Mientras que el capitalismo en el nivel de la producción - con una fuerte articulación con los centros de generación del conocimiento- posibilitó la elaboración de decenas de teorías de gestión tratando de ver cuáles eran las respuestas posibles a esta pregunta crucial: ¿qué motivos explican que con las mismas reglas de juego, las mismas condiciones, las mismas tecnologías, algunos hombres y algunas organizaciones producían más que otros?

En el movimiento cooperativo, a la luz del proceso de concentración - acelerado en los últimos años pero con antecedentes mediatos e inmediatos- esta misma pregunta se repite desde la preocupación por la sobrevivencia y por el crecimiento de nuestras entidades. La eficiencia y la eficacia aparecen como interrogantes a construir en contextos organizacionales que además tienen como componente cultural una fuerte democracia interna.

¿Dónde se dirime, por tanto, la batalla por la eficiencia de la gestión? En principio, nuestra experiencia nos dice que es en el ámbito concreto del trabajador y su grupo de pertenencia. Ese es el lugar donde se condensan las preocupaciones que pasan por las cabezas de los hombres y mujeres que agregan valor al producto de toda organización y en el que nos preguntamos y repreguntamos lo que hacemos a diario, cómo lo hacemos y para qué. Tiene que ver con la construcción de la conciencia colectiva de las personas y la responsabilidad social que ponemos en nuestro empeño. En este plano, las entidades cooperativas tenemos una ventaja adicional: los fundamentos de nuestra existencia no están en el afán de lucro, sino en la provisión de un servicio social que da otro sentido y un proyecto a nuestra vida.

Para quienes somos dirigentes de este movimiento social, el desafío trasciende largamente la habilidad discursiva: no se trata de nuestra capacidad de relatar, argumentar o arengar. El desafío para nosotros es lograr la cohesión del pensamiento concreto de las personas que entran a cierta hora de la mañana y se retiran a cierta hora de la tarde, o a la noche.

## **Cooperativismo y gestión**

¿Qué tiene que ver esto con las nuevas realidades y el cooperativismo? El cooperativismo, y éste es un lugar apropiado para insistir, es por cierto más que un modelo de gestión. El cooperativismo es una forma de gestión asociada, una oportunidad para quienes queremos cambiar estructuralmente una sociedad injusta y autoritaria. Desde aquí podemos ver la enorme potencialidad de la propuesta.

Se plantea una plataforma que tiene que ver con valores universales y humanistas y se plantea una forma de congregar voluntades no solamente para satisfacer necesidades económicas mutuas sino para que en ese ámbito la gente tenga conciencia de en qué mundo está, qué es lo que quiere, qué es lo que se tiene, qué es lo que se puede. Es decir que hay una convergencia de valores que van al cambio social y por otro lado valores que tienen que ver con la eficiencia de lo que se hace en el campo de lo real. Entonces nosotros decimos que para poder cumplir con el objeto social una cooperativa tiene que ser eficiente. Tiene que poder sobrevivir y desarrollarse en el mercado en el cual está inserta.

## **Nuevas formas de pensar lo público en relación a la problemática del poder**

Si durante este siglo el cambio social profundo estuvo ligado a la toma del Estado y la aplicación de políticas centralizadas - y esto vale tanto para el capitalismo como para los países del socialismo real -, el fracaso de las políticas keynesianas ha puesto sobre el tapete la distinción entre lo público y lo privado.

Distinguimos a los efectos analíticos el ámbito de lo privado, el de lo público y el de lo público- estatal. Desde aquí, el movimiento cooperativo aparece como una alternativa democratizadora para las cuestiones que tienen que ver con los asuntos públicos. Es como una diagonal que cruza las impotencias de la acción individual y privada así como las dificultades de los grandes emprendimientos de las empresas públicas y privadas. Es, por tanto, un camino alternativo para la resolución de los problemas que impone el desarrollo social.

Hoy mismo, las empresas transnacionales vienen demostrando mayor poder que los propios Estados nacionales, y tienen capacidad de incidir en las políticas públicas de los países donde tienen sus negocios.

Este dato nos remite directamente a la cuestión del poder. Nosotros sabemos que en la Argentina el poder no está en manos de Menem, ni en el Ministerio de Economía: el poder se ha concentrado a nivel global y circula por todo el planeta, siendo ejercido a través de mecanismos y dispositivos más o menos sutiles de coerción, dominación y administración de una complejidad inédita.

Si esto es así, hay que interrogarse de nuevo por las formas de construcción política, de acumulación de poder en un sentido contrahegemónico, de aprender de los errores del pasado y de ensayar - siempre creativamente - nuevas respuestas que se probarán en el escenario social real.

Desde aquí, retomamos la propuesta del cooperativismo como alternativa a las salidas de estatización total de la economía. Aspiramos a realizar un aporte a una verdadera democratización de la gestión de los bienes y servicios de nuestra sociedad. Si bien hay formas complementarias de lo estatal - instancia imprescindible como articuladora de la actividad social - deberemos admitir alternativas muy diversas de organización de las prácticas sociales.

El cooperativismo, por tanto, no es sólo una cuestión de estatuto jurídico -que es la normativa de la entidad- sino que expresa el desafío de lograr la motivación de sus trabajadores hacia la tarea, la convicción y el compromiso con el colectivo de trabajo. Es decir, la otra dimensión del cooperativismo es la dimensión de lo social medido en el ámbito de la producción de bienes y servicios. Y lo social no solamente en el plano de la conciencia o del discurso, sino también desde la eficiencia. Lo social incluye la dimensión participativa, donde haya formas de capacitación colectiva y una dinámica de equipo. Que, por tanto, el compromiso trascienda el nivel de los grandes enunciados y se instale en objetivos concretos y mensurables.

Es decir que el desafío cooperativo también se expresa en el terreno de la lucha social con competitividad, con excelencia, con innovación, con creatividad y con conducta.

El cooperativismo hoy puede ser entendido, en una visión limitada, como un mecanismo que permite morigerar los aspectos más irritantes de la lógica capitalista. Pero una visión más amplia y profunda, nos permite ver al cooperativismo como una oportunidad de ensayo real de poder y participación popular. Y esto no está referido sólo a grandes objetivos políticos sino a objetivos y prácticas concretas que tienen que ver con la creación de la base material de la sociedad.

El tema del funcionamiento de la empresa cooperativa para mí es una de las claves que pueden apuntar o no a darle una oportunidad al movimiento social para incentivar y canalizar procesos de participación, de inserción, de lucha popular, de ideario, de cambio progresista. Por esto, van necesariamente juntos el carril económico y el carril institucional.

El carril económico es por el que transitan las cuestiones que tienen que ver con la producción, la administración, la distribución, la eficiencia, la excelencia y la calidad de la empresa cooperativa. Es decir, con todas las cuestiones que hacen a la empresa competitiva, con rentabilidad, con eficiencia y que permita un progreso material para quienes son miembros de la cooperativa y para aquellos a quienes la cooperativa brinda el servicio. Ese carril económico requiere responder a los requerimientos de cualquier empresa: tecnología, personal capacitado, cuadros de gerenciamiento, presupuestos ajustados, es decir, los elementos de una excelente administración.

El carril institucional es el que incluye todas las cuestiones vinculadas al objeto social: la participación, la educación y la solidaridad, la democracia interna que presupone mecanismos de delegación, representación y control. Ambos carriles articulan la competitividad que exigen no sólo el mercado sino nuestros propios usuarios - y creo que esto vale para cualquier realidad política- y por otro la sociedad en la estimulación de prácticas de democracia participativa.

Esta realidad compleja presenta claros desafíos políticos y organizativos: no se puede gobernar una empresa con unas prácticas de asambleísmo permanente porque esta dinámica afecta directamente la eficacia de la producción. Tampoco pueden ser ignoradas en instancias centrales de definición de políticas las formas democráticas de decisión.

Se corren por tanto dos riesgos: se democratiza poniendo en riesgo la existencia de la organización; o, por el contrario, se tecnocratiza la participación con la consolidación de burocracias que resuelven sin consulta alguna, divorciándose de la base social del movimiento y generando una representación formal. Hay por tanto que articular estas zonas de conflicto y encontrar mecanismos complementarios para que haya equilibrio entre los dos carriles. Esto se logra si se tiene en cuenta que estamos hablando de una frontera móvil, y que el equilibrio nunca es estático sino dinámico. El logro del mismo está asociado tanto a la calidad y capacidad de los dirigentes como a la instalación de dinámicas de debate, discusión y desarrollo hacia adentro de la organización.

Este modelo de gestión va haciendo que crezcan todos los dirigentes y los miembros de la entidad en el plano institucional, fortaleciendo a su vez la profesionalidad de los cuadros ligados a los resultados de la empresa.

### **Hacia organizaciones y dirigentes de nuevo tipo**

Los dirigentes cooperativos tienen una responsabilidad de gran envergadura en este convulsionado fin de milenio.

Hay que generar espacios de trabajo colectivo y efectivamente pluralistas, respondiendo a las configuraciones complejas del campo popular.

El dirigente social hoy debe rendir cuentas no sólo por el acierto de sus discursos, por lo certero de sus reivindicaciones, por su capacidad de estar en los medios de comunicación y dirigirse a la gente. Además debe poseer la capacidad de conducir la organización eficazmente. Creo que ésta es una buena síntesis de lo que significa la responsabilidad individual y colectiva de la persona en la organización.

Aparece entonces una primera tarea a la pregunta que formulamos antes: ¿qué factores hacen de unas entidades cooperativas organizaciones eficientes?, y, en segundo lugar, elaborar las estrategias que permitan arribar a este doble objetivo de eficacia y participación que son inherentes a la naturaleza del cooperativismo. Eso incluye, como instrumento privilegiado, instancias de capacitación que den insumos para optimizar tanto las herramientas de gestión como las dinámicas participativas.