

Lo cooperativo como herramienta de transformación social¹

ANGEL PETRIELLA²

Al momento que estamos viviendo lo calificaría como una gran oportunidad histórica para los cooperativistas, porque se ha abierto un debate mundial en torno al Cooperativismo que tiene que ver no solo con la utilidad de la organización cooperativa, sino con la posibilidad, como dice el lema de Naciones Unidas, de “contribuir a la construcción de un mundo mejor”.

Del análisis de este lema surgen dos cuestiones significativas: qué es lo que se quiere mejorar y cuáles son las acciones concretas para terminar con lo que está peor; y las características de la empresa cooperativa y su contribución a mejorar el mundo.

De ahí “lo cooperativo como herramienta de transformación social”, porque lo cooperativo, más allá de la organización cooperativa, es un conjunto de valores que, en consonancia con nuestra concepción, esos valores de solidaridad, democracia y ayuda mutua deberían ser un componente sustantivo de la transformación social necesaria para mejorar el mundo.

LA CRISIS MUNDIAL

La humanidad vive en un contexto de crisis casi global, que algunos califican como crisis multidimensional, otros como crisis estructu-

ral, yo la entiendo como una crisis de auto-sustentabilidad del sistema capitalista, aunque no sea todavía una crisis de hegemonía.

¿En qué consiste esta crisis? En general estamos acostumbrados a que nos la presenten desde el punto de vista económico, es decir, relacionada con los déficits, con lo monetario, con guerras de precios o de competitividad, y muchas veces quedamos expuestos, a merced de la interpretación técnica de la crisis, y entonces aceptamos la idea de que la crisis es tema de otros, no nuestro, que no tiene que ver con nosotros, que tiene que ver con esos técnicos que alguna vez se equivocaron, esos economistas que nunca aciertan y que se espera que en algún momento lo hagan. Ese es un modelo ideológico de construcción de percepción de la realidad.

La crisis tiene componentes económicos, pero también sociales y políticos y está relacionada con un proceso de desarrollo histórico que fue generando, germinando esta crisis que se da precisamente en los países centrales y que tiende a extenderse por todo el globo, y se conecta con una fase que está atravesando el sistema hegemónico en el mundo que es el capitalismo.

El siglo XX fue el del capitalismo de las dos fases, el imperialismo y la globalización transnacional. El siglo XIX había sido, a su vez, el capitalismo del mercantilismo y la libre competencia. Es decir que hace 200 años que estamos transitando crisis y el ca-

¹ Exposición realizada en el Ciclo de charlas para empresas del movimiento cooperativo nucleadas en el IMFC, en el Centro Cultural de la Cooperación “Floreale Gorini”.

² Presidente de Idelcoop.

pitalismo va reajustándose y encontrando los caminos para auto-fortalecerse. Lo cierto es que cada uno de esos momentos, tanto la circulación mercantil, es decir, la prevalencia del comercio de libre competencia, como el desarrollo del imperialismo, es decir, la expansión de ultramar -ya no solamente en lo que hace a la ocupación de territorios desde el punto de vista del comercio, como fue el capitalismo inglés, sino fundamentalmente lo que significa radicar en los países de la periferia las grandes corporaciones que fueron generando ese concepto de centro y periferia-, llevaron a un momento en el desarrollo de la humanidad en el marco del desarrollo de la base material del capitalismo, en el que se generaron dos procesos que precisamente son la base de esta crisis. Uno es la explosión tecnológica-científica-comunicacional que se da a partir de finales de la década del sesenta, cuando termina el período de reconstrucción de la Segunda Guerra Mundial. Se genera un proceso de desarrollo científico-tecnológico que va a permitir un proceso de reestructuración desde el punto de vista de la producción y de la circulación de bienes, y una posibilidad en la conformación de grandes espacios transnacionales de poder, es decir, las corporaciones transnacionales que van generando un proceso de globalización ya no solo mercantil sino basada en la posibilidad de transacción de bienes y servicios en tiempo real, a partir del desarrollo científico-tecnológico y fundamentalmente de la revolución digital.

Este proceso generó la posibilidad de la acumulación y el tránsito a una nueva fase, ya no la hegemonía en el seno del capitalismo de los sectores productivos, sino la hegemonía de los sectores financieros. La “financiarización” del capitalismo va a generar procesos en la década del ochenta, noventa y finales del siglo pasado, que llevan a la hegemonía del sector financiero sobre el sector productivo, generando un proceso de desacoplamiento

creciente entre la producción, la distribución y el consumo. ¿Por qué? Porque a caballo de la tecnología aparece otro proceso: se desconecta el desarrollo tecnológico de la creación de empleo, es decir, la tecnología empieza progresivamente a expulsar de la producción a millones y millones de trabajadores, generando entonces una situación de marginalidad creciente de la mano de obra que va a hacer que bajen los niveles de consumo. Va a bajar, también, la tasa de ganancia, y entonces ¿cómo se logra la ganancia?, vendiendo capitalismo a plazo, la génesis de lo que se llamó “burbuja financiera”.

La burbuja consistió en generar una gran expectativa de posibilidad de consumo hacia adelante. Casas a 30 años, coches a diez años. Una burbuja que se fue auto-gestando y que fue generando la idea de una industria financiera, como si del dinero pudiera salir dinero, cuando en realidad el dinero sale de la producción.

Como esa es una burbuja especulativa, llega un momento en el que no se pueden pagar los créditos y estalla la crisis. Y aquí estamos, en el debate de quién paga entonces eso que se vendió a plazo cuando no hay capacidad de pago por parte de los consumidores.

Es decir que estamos en un momento en que, a diferencia de otros históricos donde el capitalismo hacía que sus crisis fueran virtuosas, se genera un ciclo no virtuoso sino todo lo contrario, va generando que no se pueda auto-sustentar en su propio ciclo.

Sin embargo, desde el poder se sigue insistiendo en las recetas que generaron precisamente estos procesos de crisis, porque lo que está sucediendo en los EEUU o lo que sucede en la Eurozona es que el capitalismo concentrado se niega a que esta crisis sea una pérdida para los sectores financieros. Y negarse lleva a los procesos de ajuste, quita de los fondos jubilatorios y las pensiones

sociales, la baja de los salarios, la baja de los beneficios sociales, es decir, el desmonte de lo que significó en su momento un capitalismo basado en el llamado Estado de Bienestar, que protegía desde el punto de vista social, con distintas prestaciones, a los sectores más vulnerables. Precisamente en EEUU los conflictos alrededor de la no aprobación del presupuesto surgen porque hay oposición a una mini reforma del sistema de medicina, que presupone una traslación de costo a los sectores de mayor ingreso.

Es decir que estamos en un proceso que no tiene solo que ver con las personas, con la capacidad de liderazgo de los políticos, ni siquiera con la inteligencia, sino que es un proceso de disputa de intereses sociales en pugna. Y la forma que nosotros tenemos de interpretar este proceso, la posibilidad de percibirlo desde este punto de vista, nos da la oportunidad de imaginar cuáles son las terapéuticas posibles.

La especie humana puede dar una vida digna a tres veces la población mundial. Sin embargo, hay 2/3 de esa población mundial que está en la pobreza y casi 1/5 en la indigencia. Es decir que no se trata de una humanidad pobre, sino de una humanidad rica que fabrica pobres.

LO COOPERATIVO Y LO POLÍTICO

La afirmación de que las cooperativas contribuyen a la construcción de un mundo mejor requiere un análisis. ¿Cuál es el rol de lo cooperativo en el marco de esta gran crisis sistémica?

Esto puede sonar muy abstracto y muy general, pero en realidad es lo que luego impacta en las cuestiones que tienen que ver con lo cotidiano y por lo tanto con la vida de las per-

sonas. ¿Por qué? Porque los condicionantes que genera la crisis son, precisamente, eso: condicionantes de decisiones políticas que hacen a la vida cotidiana de las personas. Entonces aparece en el escenario no solamente lo económico, sino los conflictos y disputas que se dan en el ámbito de lo político. Y lo político, desde la década del noventa en adelante, en el marco del proceso de transnacionalización y financiarización, pasó a tener la categoría de concepto obsoleto.

El capitalismo transnacional, el neoliberalismo de la década del noventa, tuvo como soporte ideológico una tríada conceptual. En primer lugar encontramos la convicción de que, con la caída de las experiencias de la economía planificada del Este y el llamado sistema socialista, se había terminado la historia, es decir, se había llegado a un punto final en el cual el capitalismo era el sistema hegemónico que iba a resolver los problemas del desarrollo y crecimiento de la humanidad. Una humanidad que, a diferencia de otros momentos históricos, no es una humanidad pobre, es decir, es una humanidad rica que fabrica pobreza. ¿Por qué decimos “a diferencia de otros momentos históricos”? Porque si miramos retrospectivamente en la historia, y nos ubicamos en la Edad Media -una sociedad terriblemente asimétrica, terriblemente desigual-, por más que se hubieran socializado todos los bienes de la nobleza, no se hubiera resuelto el tema de la pobreza en el mundo, porque la base material del mundo era pobre. No es lo mismo hoy. Hace ya bastante tiempo que la FAO, la organización de las Naciones Unidas para la agricultura y los alimentos, declaró que la capacidad instalada de la especie humana genera posibilidad de dar una vida digna a tres veces la población mundial. Sin embargo, nosotros sabemos que hay 2/3 de esa población mundial que está en la pobreza y casi 1/5 en la indigencia. Es decir que

no se trata de una humanidad pobre, sino de una humanidad rica que fabrica pobres. Por eso nosotros decimos muchas veces que en realidad no se trata de combatir la pobreza sino de combatir la perversa distribución de la riqueza.

Esto nos lleva nuevamente al plano de lo político, porque la manera de generar las posibilidades para esa redistribución pasan por que lo social y lo político lleguen a un punto de convergencia que pueda generar una relación de fuerzas diferente, para que los sectores vulnerables de los más diversos rincones del globo puedan poner freno precisamente a esta política de ajuste.

¿Dónde está el límite de los ajustadores? En la capacidad de resistencia de los ajustados. En decir, si no hay posibilidad de oponer una fuerza en una dirección contraria, esa regresión va casi al infinito. Porque este capitalismo perverso, que fabrica pobres, tiene un proceso de autorreferencia y autosustentabilidad que no necesita de gran cantidad de mano de obra para su desarrollo, y entonces se llega a la perversión de considerar que en este mundo sobraría población. Para un capitalismo de pocos, sobra población.

Sin exagerar, podemos asociar esto con las políticas guerreristas, que tienen que ver con la liquidación de grandes poblaciones y se desprenden de una concepción neomalthusiana. Fue Malthus, precisamente, quien en su momento planteó la necesidad de controlar el crecimiento demográfico para ponerlo en consonancia con las posibilidades de estabilidad del capitalismo.

El segundo componente de la tríada es la consideración de que los Estados nacionales dejaron de tener importancia porque los agentes fundamentales de las decisiones pasan a ser las corporaciones transnacionales. Eso es lo que se llama la globalización, en el sentido más estricto de la palabra.

Fin de la historia, fin de los Estados nacionales y, por ende, el tercer componente del soporte ideológico del neoliberalismo: el fin de la política. La política, desde esta concepción, no tiene otro sentido que arbitrar pequeñas cosas que tienen que ver con lo que ya está administrado por los grandes grupos de poder. Fue la moda del Foro de Davos, la moda de colocar en un nivel supranacional las decisiones que afectaban al conjunto de los Estados.

De esta concepción ideológica nació precisamente eso que hace poco estuvo en debate en nuestro país, que es la independencia de los bancos centrales. Es decir, la independencia de los bancos centrales de los Estados parte del concepto de que las políticas monetarias no pueden estar en el marco de las decisiones políticas locales, sino en el marco de regulaciones globales, en el marco de una concepción de prevalencia de los mercados.

AMÉRICA LATINA

Claro que, como alguna vez un sabio dijo, el viejo topo de la historia aparece cuando menos uno se lo espera, y hace poco más de una década en América Latina comenzaron a darse procesos que rompieron, en alguna medida, esta tendencia de hegemonía transnacional. Aparecieron procesos con ciertos niveles de cuestionamiento a este modelo, con ribetes emancipatorios y, más allá de las características específicas de cada uno de ellos, con una voluntad de integración latinoamericana capaz de generar una masa crítica de negociación. Estos son los procesos de Venezuela, Ecuador, Bolivia, Uruguay, Argentina, y de algunos otros más.

¿Cuál es el rasgo fundamental, como común denominador, de estos procesos? La recuperación del Estado, ese Estado que se había declarado obsoleto para poder intermediar en las cuestiones que tienen que ver con la economía y la política. Es decir, la reaparición

de la política, la puesta en valor de la política, que no tiene solo que ver con los sistemas de elección, representación y delegación, sino con que el Estado posibilite negociar políticas propias para cada uno de estos países.

Y esto es lo que está en disputa hoy en nuestro país, pero está en disputa también en el resto de los procesos.

Es importante tener esto en cuenta porque aquí es donde aparece una de las primeras asociaciones con la visión sobre cómo las cooperativas contribuyen a un mundo mejor.

¿Cuál es el rasgo fundamental de estos procesos latinoamericanos? La recuperación del Estado, la reaparición de la política, que no tiene solo que ver con los sistemas de elección, representación y delegación, sino con que el Estado posibilite negociar políticas propias para cada uno de estos países.

LAS COOPERATIVAS CONTRIBUYEN A CREAR UN MUNDO MEJOR

En primer lugar hace falta que, como cooperativistas, tratemos de organizar nuestra percepción de las problemáticas de las que estamos hablando, no en términos simplistas de malos y buenos, de inteligentes o no inteligentes, sino colocándonos en el terreno de la disputa de intereses en pugna, que presupone la disputa de sectores y clases sociales por la redistribución o no de los ingresos, por una distribución progresiva o regresiva de la riqueza que se genera.

Se está cumpliendo una ley dialéctica del desarrollo capitalista, que llega a un punto del desarrollo de su base material, que son las fuerzas productivas, en el que entra en

contradicción con las relaciones sociales que produce esa base material. Esa contradicción se resuelve únicamente por un progresivo proceso de socialización de lo producido por la humanidad.

El capitalismo tiene en sí mismo límites concretos para poder resolver esta problemática desde el punto de vista estructural. Lo que trata de hacer, en algunos casos, es reformar aspectos, lo que para nosotros es positivo, porque busca poner coto a las recetas más de derecha, más neoliberales, y permite que los diferentes procesos latinoamericanos, sin ser revolucionarios, sean “revolucionarizantes”, porque lo que están haciendo es dar pasos en una dirección contraria a esos tres principios que planteamos anteriormente: el fin de la historia, el fin de los Estados y el fin de la política.

En este contexto las Naciones Unidas nos convocaron, y hemos participado con la presencia de nuestro máximo referente Carlos Heller, al lanzamiento del Año internacional de las Cooperativas. Luego se extiende el debate al interior del Movimiento Cooperativo, cuando la ACI plantea el documento de la Década cooperativa y nosotros nos sentimos convocados a expresar algo que venimos planteando desde hace mucho tiempo: que nos sentimos parte de un concepto de lo cooperativo que no es solamente autorreferencial, de lo cooperativo hacia adentro, sino de lo cooperativo vinculado a la sociedad en su conjunto, asociado al concepto de transformación social. Entendemos al Cooperativismo como un aspecto de esa transformación.

Siempre planteamos que hay que establecer diferencias en el seno del Cooperativismo, tanto a nivel mundial como nacional. Eso tiene que ver con lo que Floreal Gorini afirmaba cuando le preguntaban cómo definía al Cooperativismo.

Él decía que el Cooperativismo se define por lo que se quiere que el Cooperativismo sea,

y que existen tres tipos de cooperativas: las que no lo son realmente; las cooperativas genuinas desde el punto de vista de sus principios, eficientes y democráticas, pero que se quedan en la satisfacción de las necesidades de sus asociados; y aquellas, de las cuales nosotros nos sentimos parte -diría que casi fundadores en nuestro país- que además de satisfacer las necesidades de los cooperadores aspiran a ser herramientas de transformación social, uniéndose al conjunto de los sectores del pueblo por luchas más generales, por modificar el entorno social hacia una sociedad más justa y más democrática.

Puede afirmarse, entonces, que no hay un ideal cooperativo, sino un ideario cooperativo. Y ese ideario cooperativo hoy aparece más revelado por este debate que nos convoca en forma entusiasta. Es un ideario relacionado con nuestra visión de la sociedad en su conjunto, y desde allí, la ubicación del Cooperativismo en esa sociedad. Y es un ideario que está conformado por elementos teóricos y experiencias prácticas que se han desarrollado desde los fundadores del Cooperativismo alrededor de la búsqueda de una utopía, a través de reformas o de la revolución.

Reforma o revolución, en última instancia, ha sido siempre una diana en torno a la cual ha girado el debate entre los sectores de izquierda, radicales, progresistas, sobre como arribar a una sociedad mejor, si en forma evolutiva o en forma revolucionaria.

Los que defienden las reformas dicen que es posible generar, dentro de un sistema que tiene que desaparecer, los gérmenes del nuevo sistema, tomando el ejemplo de la aparición del sistema capitalista en el seno del sistema precapitalista medieval. La burguesía, cuando llegó al poder en el capitalismo, lo que hizo fue coronar políticamente un poder económico que ya tenía.

Entonces, hoy el debate es si es posible el

desarrollo de relaciones socialistas de avanzada dentro de las entrañas del sistema capitalista. Todavía la historia no dio su veredicto, porque de las experiencias revolucionarias que hubo en el siglo XX muchas han quedado frustradas. Habían hecho la revolución, hicieron una reestructuración desde el Estado de las fuerzas productivas, y sin embargo no liquidaron la base -no solo material, sino conceptual- de ideas, de conciencia, y fueron cayendo, en un marco de tremenda disputa de los dos sistemas.

Es decir que la etapa histórica nos convoca a analizar la relación entre lo cooperativo y lo que hoy está en forma emergente, a pensar el Cooperativismo como posibilidad. Siguiendo las ideas que planteaba Gorini, debemos romper las cadenas de la autosatisfacción y plantear que el Cooperativismo no debe ser solamente un instrumento moderador de las desigualdades e injusticias intrínsecas del capitalismo, sino que debe ser parte de la lucha por configurar un nuevo sistema, superador del capitalista, y que precisamente converja con el ideario socialista que le dio origen.

Esa convergencia es múltiple, porque hay distintas versiones y posibilidades de imaginar una sociedad de avanzada y socialista, pero nosotros creemos que la idea no es saldar ahora las diferencias sobre como va a ser, sino reencontrarnos en la voluntad de que esa sociedad sea superadora del sistema capitalista.

Esa superación no tiene que ver solamente con las cuestiones que hacen a resolver las asimetrías de forma coyuntural, sino que se trata también de ver que estamos hablando de una crisis no solamente económica, sino social, de sentido, de valores, una crisis donde la gran pregunta es para que la humanidad crece y se desarrolla, para generar qué tipo de hombre. ¿Un hombre basado en el deseo de consumo y la posesión de bienes o un hombre basado en el deseo de una orga-

nización de valores solidarios? ¿Un hombre en contra de la naturaleza, que la sobreexplota cada vez más poniéndola en peligro, o uno basado en el reencuentro con la naturaleza? La respuesta a estas preguntas implica ver cuáles son los caminos para el desarrollo.

Estamos hablando de una crisis no solamente económica, sino social, de sentido, de valores, una crisis donde la gran pregunta es para qué la humanidad crece y se desarrolla, para generar qué tipo de hombre. ¿Un hombre basado en el deseo de consumo y la posesión de bienes o un hombre basado en el deseo de una organización de valores solidarios?

Con estas pequeñas cosas estamos abriendo un abanico de debates en torno a las cuestiones que tienen que ver con el concepto de la transformación social. Hablamos de construir una nueva sociedad donde la solidaridad sea uno de los valores centrales en un mundo rico que fabrica pobres, atravesado por una crisis multidimensional, no cíclica sino estructural, de sustentabilidad pero aun no de hegemonía; una sociedad plural, participativa y democrática en lo político, humanista, justa, solidaria y soberana en lo económico, en la que la salud y la educación sean parte de un proyecto de desarrollo humano y en la que la vida, el arte, la cultura y todos los bienes devengados del progreso tecnológico sean parte de una configuración ética que vaya sedimentando el nacimiento del hombre nuevo.

LA DÉCADA COOPERATIVA

Esos componentes del concepto de transformación social son los que ponemos en debate, superando una visión del Cooperativismo que tiene que ver con la mejora ética y la

sustentabilidad del sistema capitalista.

Esas son, en última instancia, las críticas que le hizo la sub-región Sur de la Alianza Cooperativa Internacional al documento general. Hemos publicado los elementos de este debate, que tiene que ver con que estas concepciones centrales, eurocéntricas, del Norte, plantean algo así como que el Cooperativismo sea el alma mater de una nueva forma de administrar bienes y servicios, y que de el ejemplo al capitalismo³.

Nosotros tenemos que estimular el debate abierto más allá de que no modifiquen ni incorporen las sugerencias de la sub-región Sur, porque sería preocupante que lo demos por cerrado si lo tomaron o no, como si fuera una sugerencia que no fue tenida en cuenta.

Creo que es una reflexión que precisamente coloca estas cuestiones del Cooperativismo transformador en un nivel que no teníamos.

El Movimiento Cooperativo internacional nunca fue homogéneo. Antes de la implosión de los países del Este había dos modelos: el Cooperativismo capitalista y el Cooperativismo que anidaba en las variables socialistas. Cuando vino la unipolaridad quedó, en última instancia, lo contestatario y lo confrontativo fuera de todo mapa, y quedaron exclusivamente las propuestas como la nuestra que, desde estas tierras alejadas del centro, nunca bajaron esas banderas.

En el 2008, en el primer momento de la crisis, ya hubo un documento de la Organización Internacional de Trabajadores que había tomado en cuenta que fueron las organizaciones cooperativas las que menos descargaron en los sectores de trabajo la crisis financiera, y que fueron las organizaciones cooperativas las que, por la atomización de sus carteras desde el punto de vista financiero, no sufrieron como los grandes bancos. Es decir que ya

³ "La década cooperativa en debate", en Revista Idelcoop N° 209 y N° 210 (2013).

hubo un momento de alerta. Luego eso también se refrendó en una reunión de Mercosur en el 2009, en la cual también se planteó el tema de darle al Cooperativismo un valor importante teniendo en cuenta cómo había superado la crisis.

¿Qué es lo que expresa la ACI en su documento y su convocatoria? La visión estructural de los países centrales, donde el Cooperativismo es una especie de ejemplificación ética en el marco de lo que significa el capitalismo, no hay en el documento una descripción de por qué la crisis, está naturalizada, en cambio nosotros estamos poniendo el por qué de la misma

Entonces en ese debate -qué mundo hay que mejorar y cómo- es donde nosotros no tenemos que bajar las banderas, pero no sirve de nada si no es estructural, y también tenemos que ver cómo ponerlo en tierra desde el punto de vista de lo que significa esto de la transformación social, este debate de lo cooperativo en el marco de la realidad, por ejemplo, de nuestro país.

¿Qué es lo que está en juego desde el punto de vista político en nuestro país en lo que hace a los aspectos que se generaron y que son satisfacciones que nosotros logramos por reivindicaciones que conseguimos o no desde el punto de vista político? ¿Qué es lo que está en disputa? Lo que está en disputa es la distribución del ingreso, el papel del Estado, la política independiente del exterior. Esta política, de la mano de la interpelación desde la política al Estado y del Estado a lo regional, conjuntamente con las otras políticas, es una gran molestia para los sectores centrales. Hasta ahora se hacían los distraídos, o estaban muy ocupados en resolver sus problemas, pero ya no se hacen tanto los distraídos y eso está generando procesos destituyentes. En todos estos procesos, ya sea por los medios de comunicación o provocaciones

que tienen que ver con lo territorial, hubo procesos de golpe que no prosperaron, hubo situaciones golpistas.

¿Qué es lo que está en disputa? Lo que está en disputa es la distribución del ingreso, el papel del Estado, la política independiente del exterior. Esta política es una gran molestia para los sectores centrales.

Entonces lo nuestro no está al margen de la realidad, no estamos debatiendo en general la cooperación, estamos discutiendo el Cooperativismo transformador en el marco de estos procesos políticos, que tienen avances y retrocesos, y en los cuales tenemos voz y voto en distintos niveles, y no renunciamos a ninguno de ellos. No renunciamos al nivel político, a través de nuestros compañeros cooperativistas que son referentes políticos hoy; no renunciamos al nivel del movimiento; y no podemos permitir nunca que en esos dos niveles se nos vaya de foco que en lo cotidiano, en cada uno de los lugares de trabajo y de militancia, se juega en realidad la sustentabilidad de todo lo demás.

COOPERATIVISMO Y PRÁCTICAS TRANSFORMADORAS

Nosotros planteamos que en realidad el Cooperativismo no puede darle el ejemplo al capitalismo, sino que debe ser un ejemplo ante el conjunto de la sociedad de que otro modelo de organización social es posible, basado no en el lucro, en el interés y la optimización de la posesión de bienes de consumo, sino en la solidaridad y la igualdad de oportunidades, para poder poner esa capacidad instalada que la especie tiene hoy al servicio y al goce del conjunto de los millones y millones de habitantes del planeta.

Estamos en un momento en el cual decimos que este Cooperativismo transformador que nosotros planteamos es parte de un torrente por la configuración de un nuevo tipo de subjetividad, no solamente de un nuevo tipo de distribución de bienes. Es una cuestión de relación dialéctica. En la medida en que vamos avanzando en procesos de cambio de la subjetividad, se van a poder ir generando los procesos de acumulación de fuerzas que permitan precisamente disputar la hegemonía, que no es solamente una base económica de poder, es fundamentalmente una base ideológica del poder. Decimos entonces que lo que nosotros planteamos como Cooperativismo transformador guía a nuestro movimiento, que es una organización económico-social, en una dirección trascendente, “revolucionarizante”.

Se está dando también la aparición de aspectos “revolucionarizantes” en el seno del sistema capitalista, porque están en el plano de la estructura ideológico-jurídica, cultural, de las sociedades.

Por ejemplo, la ampliación de derechos que se viene dando en la última década en Argentina no es producto de un gobierno revolucionario, pero sí es “revolucionarizante” porque toca profundamente aspectos que estaban enquistados en otro tipo de modelo de sociedad: el matrimonio igualitario, la identidad de género, los DDHH, y toda la lista de ampliación de derechos que nosotros como cooperadores no solo valoramos sino que defendemos, porque son parte de lo que nosotros planteamos en las diversas versiones de la Propuesta cooperativa, en plena crisis⁴.

Conocer esa historia es crucial para poder comprender la trascendencia de algunos fe-

⁴ “Propuesta Para Enfrentar la Emergencia”, en Revista Idelcoop N° 138, 2002; “Propuesta del IMFC para refundar la nación y enfrentar la emergencia”, en Revista Idelcoop N° 148, 2003; “Propuesta para refundar la nación”, en Revista Idelcoop N° 163, 2005; y “Propuesta para construir un país con más democracia y equidad distributiva», en Revista Idelcoop N° 187, 2008

nómenos.

Hacia el interior de las cooperativas, hay dos maneras de transmitir la historia. Una manera es contarla, que los integrantes de la cooperativa relaten su propia historia. Los más viejos transitamos todas las etapas, y hay quienes no transitamos todas pero sí algunas muy importantes, por ejemplo la terrible crisis del 2000. Entonces nosotros tenemos que lograr que aparezca el relato de la historia de los que la vivieron, y no sea solamente la fundación del Instituto, hay que alentar a que aparezcan esos otros momentos de la historia que vivieron los más jóvenes, que entraron a lo mejor en 1995 y vieron todos los ajustes, el efecto Tequila, los logros, y después la crisis. Toda esa gente también tiene historia, y nosotros tenemos que encontrar la manera de que fluya, no solamente hacia los que no la conocen, sino también entre ellos mismos, porque es una revalorización permanente de la autoestima organizacional y de la identidad.

Sin historia no hay memoria, y sin memoria no hay identidad, hay vaciamiento.

Cuando hacemos un balance, tenemos que tener en cuenta de dónde venimos, hacia dónde vamos, ponerlo en términos de proceso para no quedar sesgados, y no solamente hacia adentro sino hacia la sociedad.

Nosotros nos reivindicamos como movimiento social pero tenemos, a diferencia de la conformación de los otros movimientos sociales, algo que es sustantivo. Los movimientos sociales son complementarios de la lucha política y social, porque son más amplios que las agrupaciones políticas. Definen una estrategia para conseguir tal o cual reivindicación, son más plurales y más diversos, y se plantean la obtención de reivindicaciones. Por ejemplo la lucha por los derechos de los pueblos originarios, la lucha por la igualdad de género, la lucha por los derechos huma-

nos, son movimientos sociales. ¿Cuál es su objetivo? Congregar la máxima cantidad de voluntades, lograr a través de la movilización que en el espacio decisional de lo político pueda generarse la acumulación de fuerzas para conseguir la reivindicación, a través de una ley, de medidas, de lo que sea. El criterio de éxito, entonces, es lograr esa reivindicación. El modelo para lograr ese éxito es la claridad del discurso con el cual se convoca y la militancia de ese discurso para que ese discurso en la acción logre participación y movilización de los convocados y los congregados. El Cooperativismo aportó, como novedad histórica, que, a todo esto propio de todos los movimientos sociales, se le sume el tema de la gestión económica y social de bienes, productos y servicios. Este rasgo hace que el criterio de éxito no sea solamente la claridad del discurso convocante, la militancia para congregar adherentes, sino el éxito que se tenga en esa gestión. Por eso nosotros hablamos de democracia y eficiencia.

Planteamos que es necesario que la eficiencia sea un complemento de la democracia cooperativa, porque sin esa eficiencia no es posible competir en el sistema o mercado en que cualquier cooperativa se desenvuelve; cualquier cooperativa, en cualquier lugar, tiene que tener esa competitividad necesaria que le permita no solamente sobrevivir sino ser exitosa desde el punto de vista de la gestión, para que los mismos cooperadores demuestren satisfacción de esas reivindicaciones planteadas, y al mismo tiempo sea como decir "con otro modelo de gestión se puede".

Hay que decir que el ideario cooperativo, al igual que el ideario que podríamos llamar radical, de izquierda, transformador, no tuvo demasiado en cuenta el tema de la complejidad de la gestión. Quizá por una especie de pecado original de ingenuidad creyó que, generando la accesibilidad a bienes en forma igualitaria o democrática, se originaban

espontáneamente procesos de solidaridad y de conciencia social generalizada. Parece ser que la historia muestra que esto no es así. Que no alcanza. Si bien es una cuestión necesaria, no es suficiente. Y esto requiere entonces que nosotros, desde la experiencia que tenemos en organizaciones cooperativas, podamos generar aportes a la gestión.

Por eso decimos que no hay Cooperativismo transformador sin prácticas transformadoras de la realidad de cada uno y de todos los que conforman la organización cooperativa. Y esto requiere ver que hay prácticas auto-transformadoras, y por ende es necesario que todos los que tenemos algún nivel de responsabilidad en la gestión, que tiene que ver con procesos colectivos de trabajo, podamos mirarnos a nosotros mismos y evaluar en qué medida tenemos una coherencia entre los que planteamos que debemos hacer y ser para la sociedad, y lo que realmente estamos construyendo en el ámbito cotidiano de cada uno de nuestros lugares de trabajo.

Por eso nosotros estamos haciendo un proceso de debate en gran escala en la organización quizá más grande y más compleja, que es el Banco Credicoop, que creo es una punta para debatir en el conjunto de las organizaciones que componen el Movimiento Cooperativo esta idea de que es necesario avanzar en lo que llamamos "Modelo Integral de Gestión", que es un modelo que, en primer lugar, parte de la base de una visión de sentido relacionado con lo ya comentado. Se trata de afirmar la idea de que nosotros no administramos organizaciones cooperativas que se justifican a sí mismas como tales, sino que intentamos que además de ser democráticas y eficientes, tengan un cierto compromiso con el entorno social en el cual se desenvuelven, con las políticas públicas, con los conceptos y las políticas económicas, con la ampliación de derechos, es decir con todo lo que significa lo transformador.

Si descomponemos este Modelo Integral de Gestión, hay pilares que son fundamentales.

El ideario cooperativo no tuvo demasiado en cuenta la complejidad de la gestión. Quizá por una especie de pecado original de ingenuidad creyó que, generando la accesibilidad a bienes en forma igualitaria o democrática, se originaban espontáneamente procesos de solidaridad y de conciencia social generalizada. La historia muestra que esto no es así.

Uno, como siempre, democracia y eficiencia, sin uno de estos dos términos la cosa no funciona, teniendo en cuenta que lo democrático tiene también distintas aseveraciones y formas de ser concebido. En algunas organizaciones cooperativas lo democrático empieza y termina en el acto electivo representativo, con lo cual nadie puede decir que no sea democrático. Pero nosotros planteamos que lo democrático tiene que extenderse al plano de la participación de los miembros de la entidad cooperativa en la gestión, es decir, democratizando la democracia, generando una sustentabilidad de la participación que logra que en ese proceso se vayan generando subjetividades diferentes. Por eso decimos que la democracia participativa no es un medio sino un fin, porque es en la participación en la gestión donde se toma conciencia y sentido de conjunto y de lo colectivo. Además la participación tiene que ser plena y pertinente porque tiene que estar en el marco en que cada uno de nosotros se desenvuelve, con una visión, sentido y compromiso integral. Se trata precisamente, nada más ni nada menos, de superar la fragmentación propia del concepto de gestión capitalista desde el punto de vista ideológico. El concepto de gestión de las empresas capitalistas también tiene

elementos de participación, hay teorías participacionistas de todo tipo, hay escuelas de liderazgo para lograr precisamente compromiso. “Pertener tiene sus privilegios”, decía un famoso slogan, o como se decía en una época, “que se ponga la camiseta de la compañía”. Y para eso hay teorías de participación. ¿Cuál es la diferencia? Que las prácticas participativas en las organizaciones de lucro son acríticas, es decir, no está presente el tema del pensamiento crítico, con lo cual son participaciones acotadas al marco concreto en el que se desempeñan, que no ponen en duda absolutamente en nada el concepto más general. Entonces una empresa puede tener niveles de participación en la gestión, puede ser predatoria del medio ambiente o puede fabricar comida basura, y sin embargo tiene instancias participativas. Está desacoplado el sentido del para qué es lo que se hace.

Nosotros queremos que haya acoplamiento. Ahora, ese acoplamiento requiere una visión integral de lo que la cooperativa se plantea hacia afuera y de lo que somos hacia adentro.

LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA SOCIEDAD

Decimos que el Cooperativismo transformador significa pensar a los usuarios y los trabajadores como responsables de la administración y la gestión, llevando adelante procesos de prestación de servicios y procesos de producción donde el objetivo no sea obtener la máxima ganancia posible sino prestar el mejor servicio posible, un servicio que efectivamente satisfaga las necesidades de los usuarios, de los consumidores y donde la rentabilidad sea la necesaria para que se pueda seguir prestando el servicio, para que se pueda capitalizar, para que se pueda cumplir con los objetivos de la adecuación tecnológica y todos los desafíos que estos tiempos plantean.

Ese Cooperativismo transformador, que va-

mos gestando con un sentido que trasciende lo confrontativo y contestatario, es un aporte a la construcción de una sociedad más justa e igualitaria, como construcción política, como proyecto económico y como creador de sujetos emancipatorios.

En primer lugar, el Cooperativismo que se construye desde abajo es una construcción política. Pero construcción política no desde el punto de vista de la adhesión política, sino desde el punto de vista de la concepción de la participación en los planos decisorios, en la política de la organización. En la medida en que eso se haga carne, se profundizará la posibilidad de que las organizaciones cooperativas con sesgo transformador se sientan naturalmente inclinadas a debatir aspectos políticos, sin tener necesariamente una adscripción partidaria, sino manteniendo los principios de diversidad y pluralidad de las cooperativas.

En segundo lugar, el Cooperativismo transformador es un proyecto económico. Hay una disputa planteada alrededor de la crisis del capitalismo centrada en dilucidar qué tipo de organizaciones deberían participar en su reemplazo. Ahí aparece el debate alrededor de la economía social, un sector económico que, en vez del lucro, integra conceptualmente al interés colectivo como motor. Nosotros incluimos en este campo económico no solo al Cooperativismo sino también a los organismos públicos e incluso a las pymes, porque en su naturaleza empresarial hay un germen democratizador de lo económico en lo que significa su vinculación activa con los mercados internos, con la creación de empleo y con la proximidad de la empresa pyme con los sujetos que la constituyen.

Finalmente, el Cooperativismo transformador es creador de sujetos emancipatorios, en tanto organización contrahegemónica que genera autonomía y emancipación en las

subjetividades. Las organizaciones contrahegemónicas no son solamente las cooperativas, sino también los partidos políticos, los sindicatos, es decir, las organizaciones que se plantean la lucha por la hegemonía social. Muchas veces en este tipo de organizaciones la construcción de subjetividad no va acoplada sincrónicamente con el discurso, y se generan burocracias, tecnoburocracias, decisiones que se toman exclusivamente en una cúpula. Es decir que, en realidad, la baja en la participación, la baja en la inclusión desde el punto de vista decisonal, hace que se generen sujetos confrontativos pero dependientes, no emancipatorios, podemos decir "sin cabeza propia".

Nosotros necesitamos generar procesos de subjetividad emancipatoria porque es precisamente la fuente fundamental que se requiere en la sociedad para avanzar en dirección a una democracia participativa.

El Cooperativismo transformador es, además, una escuela de democracia participativa. La democracia participativa se define como la que ejerce una sociedad que se realiza como proyecto colectivo, que se esmera por democratizar efectivamente el poder, que se plantea la composición plural de los órganos de gobierno y la transparencia en las relaciones de representación.

Una de las cuestiones que está en debate es precisamente la fortaleza y la vulnerabilidad de las democracias representativas, sobre todo en los procesos que se plantean transformación social emancipatoria. Veamos, por ejemplo, que en nuestros países, los sectores de derecha, los sectores conservadores, los sectores que han generado exclusión social, que han generado vulnerabilidad social, muchas veces en el marco de estos proyectos aparecen a la cabeza de reivindicaciones que ellos mismos han conculcado durante años y años. Entonces es un gran dilema, porque en

la medida en que se incluye socialmente, se generan expectativas de desarrollo.

Cuando comenzó el proceso de movilizaciones en Brasil, que conmovió al país, Lula dijo: “Esto es resultado nuestro, esta gente viene a reclamar porque tiene un piso nuevo desde donde reclamar. Esta gente no se animaba ni a reclamar, porque no estaba ni siquiera incluida”. Y lo mismo pasa en Argentina, en Bolivia, en Venezuela.

Por eso, en la medida en que se avanza en democratizar efectivamente el poder, en la medida en que se avanza en la composición plural de los órganos de gobierno y la transparencia, se va generando un proceso de democracia sustantiva, no solamente delegativa, que puede fortalecer los procesos de cambio. Y este es un tema que no es exclusivamente nuestro, de los cooperadores, es un tema del conjunto de la sociedad. Pero nosotros en la medida en que lo ejercitamos, nos consideramos, como humildes contribuyentes, una escuela de democracia.

En síntesis, podemos afirmar que a las organizaciones cooperativas las concebimos como ámbitos de realización colectiva de actividades económicas que satisfagan necesidades sociales, como espacio concreto de democracia participativa, como ámbito de desarrollo y promoción del ser humano, y como escuela de responsabilidad social.

El tema de la responsabilidad social fue tomado por el capitalismo en algún momento como una “pantalla humanista” para tapar sus destrozos. Entonces destrozan la naturaleza pero después dan asistencia al vivero de la escuela de formación media y ahí están con la naturaleza porque alimentan un vivero, pero alrededor hicieron un desastre. Nosotros nunca compartimos ese tipo de responsabilidad social que, en realidad, es una pantalla. Por eso no tenemos departamento de responsabilidad social, porque somos or-

ganizaciones que tienen esa responsabilidad social como ejercicio permanente.

Ahora bien, decíamos que estamos ensayando algo así como un camino de profundización de la democracia participativa y que este camino requiere ir innovando y viendo precisamente cómo, sin perder la esencia de lo que se viene haciendo históricamente, se vienen desarrollando nuevos modelos que hacen a esa complejidad. Esto tiene que ver también con una cuestión de contexto.

Nuestras organizaciones han pasado mucho tiempo en situaciones de entorno hostil, para decirlo suavemente, donde todo lo que venía de afuera eran ataques, ya fuera por el lado de la creación de condiciones y restricciones a la actividad cooperativa, o por la deslegitimación comunicacional que “peyorizaba” lo cooperativo, o directamente por el intento de liquidación, como el intento de eliminar las cajas de crédito cooperativas a través de la “ley” financiera de la dictadura militar.

Todo el proceso que nosotros venimos transitando históricamente, salvo en los últimos tiempos, ha sido un proceso defensivo, de sobrevivencia, un proceso en el que, sobre la base de esa democracia eficiente, intentábamos no naufragar en la marea de la gran competitividad capitalista y concentradora.

En el área a la que nosotros pertenecemos, el sector financiero, hemos atravesado en la década del noventa, tres o cuatro crisis que nos pusieron a prueba en nuestra capacidad de reacción para dar respuesta sin perder los principios. La historia de las fusiones; las adecuaciones estructurales e incorporación de tecnología; la historia de no tomar personal para poder, sobre la base de un decrecimiento vegetativo, resolver los problemas estructurales. Pero no tuvimos, durante todo ese período, algo así como “viento de cola”. ¡Teníamos viento en contra! Esto también generaba una situación de restricción en el

estímulo de lo participativo. Es decir, lo participativo estaba, nunca dejó de estar, pero en un entorno donde esa cuestión estaba sesgada. Nosotros éramos una isla en medio de la dictadura o en medio de las democracias restringidas.

Con la irrupción de una nueva situación, hay un proceso donde la subjetividad de las personas que habitan nuestras cooperativas se ve conmovida por ese entorno donde se debate, se discute, se analiza y se percibe de otra manera la realidad.

Es la irrupción de lo político, que no está dada solamente por lo que se va a votar, sino por el nivel de entrelazamiento y articulación en la percepción sobre cómo funcionan las cosas. Es decir, lo que se debate, muchas veces mediáticamente, muchas veces entre nosotros mismos, tiene que ver con el entorno. Y ese entorno nos da la idea de que hay que avanzar en el proceso de enriquecer más el proceso participativo, generando el concepto de Modelo Integral de Gestión.

Claro que toda organización, y nosotros somos una más en ese sentido, tiene una estructura y un conjunto de procesos. La estructura es la conformación, la arquitectura básica sobre la cual la organización gira, que tiene que ver con la producción de los bienes y servicios de los que se hace cargo. Entonces tenemos secciones, departamentos, gerencias, todo lo que supuestamente conforma el mapa de lo que es la organización. Pero aparte de esa estructura, están los procesos, que son las formas en que esa estructura resuelve los distintos momentos de la producción de bienes y servicios.

Ese proceso tiene que ver con una división común al conjunto de las organizaciones, que es jerárquica y piramidal, es decir, es una estructura clásica, porque la división del trabajo si no tiene esta estructura no es racional. En última instancia es optimizar la secuencia

de cómo cada uno de los actores entra en el circuito productivo. Sobre esa base se logra la eficiencia. Cada uno de nosotros habita un cuadrado de la organización, se conecta para arriba con un jefe, se conecta para abajo con colaboradores, se conecta al costado con otras jefaturas, sabe que arriba del jefe hay otro jefe, y otro jefe, y tiene una visión estructural de la organización.

El tema es que en las organizaciones capitalistas la gestión tiene un profundo sentido ideológico, que es la fragmentación y el pensamiento no crítico. Con lo cual de lo que se trata es de que no haya demasiada turbulencia, que haya equilibrio, estabilidad y relaciones de trabajo que, en última instancia, estén pautadas por la optimización. Son las relaciones capitalistas de producción, donde hay gente que trabaja y produce, gente que se apropia de lo trabajado, y existe la distribución de una parte de lo trabajado, que es el salario. La división en escalas salariales es la división diferencial del salario que el capital le paga al trabajo. Entonces están los capitalistas, que tienen las utilidades, y están luego los *establishment* de conducción, y así, hasta el último operario, se distribuye en escalas de diferenciación salarial según la categoría que corresponda. Esa es la estructura. No le podemos pedir relaciones solidarias de producción a esa estructura, porque lo que priman son relaciones de competencia, y la única solidaridad que se logra ahí es precisamente la de los más vulnerables que defienden sus derechos laborales, las conquistas que tienen que lograr por el aumento salarial o por las condiciones laborales. Es decir, la solidaridad no es al interior sino al exterior, y tiene que ver con las diferencias entre capital y trabajo y las desigualdades que esto implica.

Nosotros, si nos planteamos que tenemos que ir logrando a lo largo del tiempo la conformación de un pensamiento transformador, un pensamiento emancipatorio, tenemos que

reflexionar, en cada uno de nuestros lugares, sobre qué tipo de relaciones de trabajo tenemos, y plantearnos si estamos en camino a generar relaciones solidarias de producción y servicio, o estamos todavía en etapas donde decimos lo que debe ser pero dentro de la organización tenemos relaciones puramente capitalistas, o medianamente capitalistas, o indiferentes, que también es parte de lo que significa la no solidaridad.

Por eso, las cooperativas en tanto empresas y movimiento social, tienen que asumir el desafío de demostrar que eficiencia y democracia no son términos incompatibles, pero esto significa que se debe gestionar combinando los niveles de eficiencia necesarios para el desarrollo empresario con los principios de la democracia participativa.

LA EMPRESA: GESTIÓN Y DEMOCRACIA COOPERATIVA

Gestión es un concepto que aparece históricamente con la complejización del sistema capitalista, simultáneamente con el concepto de cooperación, de co-operar, operar con otro. La cooperación simple, es decir, esa cooperación que estaba dada sobre la base de la producción artesanal, y luego de la circulación mercantil, los mercados y el trueque, ese tipo de cooperación, no requería demasiada abstracción del proceso de producción, circulación y consumo. Porque eran los actores directos los que lo hacían. El concepto de cooperación posterior a la cooperación simple, es el concepto de cooperación que nace precisamente con el trabajo asalariado, con el trabajo encadenado, con el trabajo de producción en serie, con el trabajo en desarrollo de colectivos, donde ya lo producido no es obra de un productor directo, sino de un conjunto de productores que ya no hacen el conjunto del producto sino una parte cada uno de ellos., y al hacer una parte hay que enlazarlas, y entonces aparecen los niveles de supervisión necesaria. En esos niveles de

supervisión se va complejizando la pirámide estructural de cualquier organización.

Si nos planteamos que tenemos que construir un pensamiento transformador, tenemos que reflexionar sobre qué tipo de relaciones de trabajo tenemos. Si estamos en camino a generar relaciones solidarias o estamos todavía en etapas donde decimos lo que debe ser pero hacia adentro tenemos relaciones puramente capitalistas, o medianamente capitalistas, o indiferentes.

Entonces, el concepto de gestión fue creado por el capitalismo. Es decir, el capitalismo generó, en 100 años, mil y una teorías de gestión, porque se preocupó por ver cómo a través de este concepto lograba tres elementos fundamentales que hacen a cualquier organización productiva de bienes y servicios: la productividad, porque sin productividad no hay competitividad; la membresía, porque hay que lograr que los miembros de la organización estén dentro de la organización convencidos y con sentido organizacional, para minimizar las dificultades propias de los intereses en pugna que exceden a la organización y conectan con luchas más generales, sindicales y políticas; y el conflicto, no negar el conflicto sino hacerlo sinérgico adentro de la organización, incorporando entonces elementos en la gestión que tienen que ver con desnudar la complejidad de los procesos de interacción de las personas y los procesos de trabajo para poder regularlos.

La gestión fue avanzando a lo largo del tiempo desde lo que eran meros manuales de procedimientos y planificación hasta los desarrollos de escuelas de liderazgo, de comunicación, de todo aquello que tiene que

ver con, desde esa complejidad, resolver la gobernabilidad de las organizaciones.

Cuando decimos que el objetivo de las cooperativas no es el lucro sino la satisfacción de necesidades de sus miembros, hablamos de que lo que se requiere alcanzar es una “rentabilidad necesaria”, entendida como el excedente imprescindible para que la cooperativa pueda auto-sostenerse, asegurar la marcha del proyecto, ser democrática y ser eficiente. Y, por otro lado, a diferencia de las concepciones neoliberales, creemos, actuamos y corroboramos que la unidad de participación y eficiencia constituye un camino que permite crecer integralmente.

El crecimiento es otro concepto que tiene que ver con la rentabilidad necesaria. Un crecimiento solamente cuantitativo y no en eficacia participativa también estaría sesgando el proyecto. El crecimiento tiene que estar vinculado a lo cualitativo, a lo institucional. En el caso, por ejemplo, del Banco Credicoop, se trata del crecimiento de las Comisiones de Asociados, por lo tanto, de la participación comunitaria. En el caso de las otras organizaciones cooperativas tendrá que ver con los usuarios y, fundamentalmente, con los actores al interior de la cooperativa, que son los productores del servicio cooperativo.

Creer integralmente significa crecer en eficacia, en participación, tanto o más incluso que en lo económico. Porque podemos estar en situación de no poder crecer económicamente, pero sí crecer cualitativamente en participación. Es decir que es una cuestión que tenemos que ver como una virtud a desarrollar.

Los resultados positivos de la actividad económica repercuten en el mejoramiento de la producción cooperativa y de las condiciones laborales de los trabajadores de la entidad. Rentabilidad necesaria presupone tener en cuenta, entonces, no máxima ganancia a costa de los actores, sino el equilibrio necesario

para no quedar fuera de competencia pero encontrar mecanismos para que, dentro de ese equilibrio, los trabajadores de la cooperativa sientan una diferencia no solamente en los niveles salariales, sino en temas de desarrollo, de crecimiento, de estabilidad, de no incertidumbre, de membresía, valores muy importantes si comparamos nuestras organizaciones con las organizaciones tradicionales capitalistas.

En las entidades cooperativas las decisiones deben atravesar el tamiz de la deliberación entre los involucrados que serán afectados por estas decisiones. Dijimos que se requiere la consideración de todos los puntos de vista y que, solo bajo la luz de un proceso colectivo de discusión, se pueden implementar aquellas definiciones estratégicas que van definiendo y redefiniendo el proyecto colectivo.

Lo democrático tiene una temporalidad que no es igual a la empresarial. Nosotros tenemos un ejemplo. Cuando el Banco Credicoop tuvo que asumir la fusión con otros bancos cooperativos y llegó a ser un gran banco nacional, había que generar un proceso de consolidación de la democracia con participación del conjunto pero con la eficacia que requiere un banco. Es decir, los tiempos de la democracia no son los tiempos de la ejecución. Entonces hay que articular esa democracia participativa de tal manera que lo estratégico que presupone la democracia sustantiva no conspire con lo temporal que implica la toma de decisiones que hace a la razón de ser de la cooperativa en el ámbito en que produce.

La democracia cooperativa se expresa en la distribución equitativa de las cargas de trabajo, que se resuelve en instancias participativas de decisión. El valor de la eficacia solo puede comprenderse a partir de un ejercicio continuado de solidaridad, democracia y equidad. Decimos que el disfrute del trabajo

individual y colectivo debe cabalgar sobre las tensiones que supone un proyecto colectivo compuesto por múltiples y diversas individualidades. Si no tenemos esto en cuenta generamos una especie de burbuja utópica irrealizable.

Los tiempos de la democracia no son los tiempos de la ejecución. Hay que articular esa democracia participativa de tal manera que lo estratégico no conspire con lo temporal.

Nosotros tenemos que saber que una organización que produce, en la que interaccionan personas todos los días, en la cual se confrontan cotidianamente actitudes y aptitudes, no puede no tener tensiones. El tema es si esas tensiones están canalizadas en el ámbito de una visión solidaria y colectiva, o están canalizadas en el ámbito de una percepción fragmentada que presupone que hay malos y buenos, eficaces y no eficaces, rendidores y no rendidores. Esto, para quienes conducimos recursos humanos, es fundamental de tener en cuenta, porque hace a un aspecto sustantivo de lo que es la cooperativa.

Para cada una de estas dimensiones existen procesos de gestión. Un dirigente cooperativo no rinde cuentas solo por la capacidad narrativa de su discurso, por la justeza de su testimonio, sino además por la capacidad de movilizar factores económicos que hacen al bien de la cooperativa y de sus asociados. Acá vuelve la diferencia con otros dirigentes sociales que rinden cuenta por la eficacia del discurso, por la capacidad de convocatoria y de aunar reivindicaciones, pero que no tienen la tensión de lo inmediato. En las cooperativas, la eficacia debe ser cotidiana, porque tiene el tiempo de la producción del servicio. Por ejemplo, una cooperativa de trabajo que produce fideos tiene que competir con

los fideos de la no cooperativa, con lo cual el asambleísmo muchas veces va en contra de las posibilidades de gestionar adecuadamente, y muchas de las fábricas recuperadas debaten en donde está el punto intermedio entre la democracia y la gestión, teniendo en cuenta que lo fundamental es mantenerse en pie, no quebrar.

Por eso los conceptos de participación democrática y gestión deben converger en el desarrollo de una cultura organizacional que vaya generando relaciones de colaboración horizontal, compromiso, trabajo en equipo y dinámica de funcionamiento.

No es una cuestión que sale por si sola si no nos esmeramos, si no la estudiamos, si no hacemos que en cada uno de nuestros lugares también se generen los procesos de capacitación y desarrollo en materia de gestión de recursos humanos que precisamente generen la aptitud, aparte de la actitud y de la visión integral. Porque los temas que tienen que ver con la gestión de comportamientos tienen que ver con el universo infinito de la expresión de las personas.

Algunos teóricos organizacionales definen la organización como un espacio que restrinje la actividad individual y colectiva de las personas que lo conforman. Es decir que, por definición, una organización es restrictiva, y por otro lado la conducta de las personas es expansiva. Entonces el debate es sobre hasta qué punto la aguda restricción del comportamiento elimina creatividad e innovación, y por ende va en contra de la organización. O, por otro lado, la aguda innovación y creatividad van en contra de la estabilidad propia y necesaria de los procesos de trabajo.

Este es un equilibrio que hay que lograr en la gestión en todos los niveles, y que a veces tiene que ver también con cómo nosotros nos comportamos, en cada baldosa que administramos, con nuestros propios colaboradores,

porque muchas veces nuestras conductas, por la temporalidad empresarial, nos llevan a empujar, simplificando a través del ordeno y mando, dando por supuesto que se acepta tal o cual cosa y por ende está todo resuelto. Sin embargo ya vemos que no es tan sencillo.

En ese contexto, podemos afirmar que hay un conjunto de elementos que son casi normativos, que se requiere tener en cuenta para un funcionamiento virtuoso en la creación de relaciones solidarias.

En primer lugar, toda relación cooperativa tiene que tener un sistema de reuniones normado y pautado que establezca las dinámicas colectivas que se establecen. No hay posibilidad de relaciones solidarias si no hay dinámicas colectivas, pero las dinámicas colectivas, como decía anteriormente, no pueden ser el asambleísmo. Entonces está la reunión de la dirección, del equipo de trabajo, con los colaboradores, y este tipo de reuniones son precisamente las que estabilizan la estructura y la relación de las interacciones, las que permiten regular lo individual y lo colectivo, las que establecen lo que debe hacerse, el qué, el cómo, el cuándo y los procesos. Es decir, es el ámbito en el cual una organización define que lo pertinente, lo colectivo, se tiene que dar en ese lugar, no cumplir estos pasos significa creer que lo que venimos diciendo se crea espontáneamente, y no es así.

Un segundo elemento consiste en hacer que cada reunión sea un ámbito donde se informa, se planifica, se participa, se enriquecen las decisiones tomadas a nivel superior, se decide y comparte lo que tiene que hacer cada uno, se evalúa y comparte lo que cada uno ha realizado. Ahí está la participación plena y pertinente, ahí está la posición de la organización como sistema. ¿Si no dónde me entero? ¿En radiopasillo? ¿Dónde puedo ver los planes de la organización, si no en el ámbito concreto y pertinente donde se debate?

Ahora, como muchas veces esto no se hace y lo damos por supuesto entonces las cuestiones que tienen que resolverse están desgajadas de una visión integral y las soluciones aparecen como algo caprichoso, que no se puede digerir, que no se entiende, ya sea por el esfuerzo adicional que se le pide a los colaboradores o sea por una nueva planificación que se requiere del trabajo realizado.

Es decir que cada reunión debe ser el ámbito en el cual puedan desarrollarse estos ingredientes que hacen precisamente a lo sustantivo de la democracia participativa en el ámbito tan complejo de la temporalidad empresarial.

Esto también rige para lo dirigencial, porque la complejidad fundamental es el ámbito empresarial, porque la temporalidad empresarial empuja a cortar caminos, a no hacer reuniones, a decidir por las vías jerárquicas y a comunicar directamente a los colaboradores lo que hay que hacer, y eso es secar a la organización. De esa manera se seca la organización porque no tiene vida, no tiene savia; es como una planta y no la estoy regando todos los días.

Un tercer elemento consiste en analizar cómo hacemos para que haya un clima organizacional positivo, asumiendo que cada uno de los problemas debe ser visto como una oportunidad para la mejora continua.

Una organización es un campo de problemas permanentes que hay que resolver. Entonces se lo puede ver con una visión épica, de lamentación: "no nos sale una"; o se lo puede ver con una visión proactiva: pensar concretamente cómo ese problema nos lleva de una queja, de una disonancia, a analizar los por qué y para qué, cómo lo compartimos horizontalmente con otros compañeros y podemos hacer entonces que los problemas no sean padecidos, tampoco digo disfrutados, pero por lo menos tomarlos como parte de

la cotidianeidad de la que tenemos que hacernos cargo en el lugar en el que estamos como parte de nuestra responsabilidad.

Otro elemento consiste en estimular la capacitación y la auto-capacitación. Este es un tema muy importante que tiene que ver con un gran debate sobre el concepto y el paradigma de lo que significa enseñar y aprender. Generalmente las organizaciones están armadas desde un punto de vista escolar, con la lógica de que están los que saben y los que no saben, y los que saben transmiten y los que no saben hacen que aprenden. No se puede aprender escuchando nada más. Se aprende en la relación virtuosa entre lo que se me transmite, lo que conecto con lo que yo hago, lo que comparo con la manera en que lo hice ayer, lo que experimento, cómo lo hago mañana, y con eso tengo una situación de aprendizaje. Entonces los modelos de capacitación y auto-capacitación tienen que desescolarizar culturalmente y tienen que proveer la posibilidad que da hoy la sociedad moderna, sociedad de conocimiento y de información, y permitir que haya un fluir, una distribución de conocimientos, y no solamente una capacitación armada desde el punto de vista escolar.

Decimos que es necesario que los buenos líderes expliciten en cada caso qué es lo que se espera de cada colaborador y brinden el apoyo y la confianza para que lo logre. En general, esto no sucede. En general se da por supuesto lo que hay que hacer bien y nunca se felicita cuando se hace bien; solamente se dice cuando no funciona. Es una cultura que no es solo de nuestra organización, basada en no estar comprometidos con aceptar que lo que el otro hace bien es parte de lo que yo también hago bien, y con que el otro sienta que es una cuestión mutua y no solamente un logro individual.

Este concepto es el concepto de liderazgo

de desarrollo de las personas, de que haya sentido, metas, objetivos, y que entonces los procesos de planificación, ejecución y balance no sean solo cuantitativos, sino que sean cualitativos, donde se ponga marco a lo organizado y logrado por el colectivo. Y no se trata solamente de palmear y premiar, no. Se trata de identificar la fortaleza individual y colectiva en cada caso para que ese colectivo funcione en forma solidaria.

Por eso decimos que hay que promover la integralidad de la gestión, fomentando la valoración complementaria de todas las dimensiones de nuestra actividad institucional, comercial, administrativa y operativa. Eso implica tener en cuenta los niveles macro y micro de la gestión, y tener presente la historia, que es, precisamente, el reservorio vivo de la identidad.

Toda organización es un conjunto vivo. Como tal, tiene procesos de inserción y de alejamiento entre actores. Eso debe ser visto como algo natural. No como “los viejos y los nuevos”, “los que saben toda la historia y los que no saben nada”. Tiene que ser visto como parte de una refundación permanente del pacto colectivo, del contrato psicológico, del contrato emocional, de esa membresía. Para lo cual hay que tener en cuenta la fase del ciclo en que estamos. Hay momentos en los cuales no ingresa gente, hay momentos en que ingresa mucha gente. No es lo mismo un momento que otro, por lo cual una dirección tiene que tener en cuenta estos elementos para ver cómo los toma, los desarrolla, los absorbe y los coloca en el plano de esto que decimos, brindándoles todo lo que haga falta para ganarlos a nuestras convicciones.

En cuanto al tema disciplinario, es de una vastedad y complejidad particular, porque una organización requiere, como decíamos antes, de una disciplina. La cuestión es si la disciplina es impuesta o es consciente. Si es

impuesta, es porque no hemos podido lograr la conciencia necesaria para que funcione la autodisciplina. Y para que pueda funcionar eso hay que hacer una diferencia entre lo que significa conducir y lo que significa tener autoridad. Autoridad es lo que formalmente la organización me da para que haga tal cosa, pero conducción es lo que yo me gano con los conducidos porque me reconocen que, aparte de tener la autoridad, tengo esa capacidad de poder incluirlos dentro de un proceso en el cual me tocó ser el conductor, y a su vez soy conducido por otro de arriba, y así, porque es una cadena, un eslabonamiento virtuoso de liderazgos.

Cada organización cooperativa debe definir la característica de gestión y los distintos niveles de profundidad de esa gestión. No podríamos hablar uniformemente de todas las organizaciones como si hubiera un común denominador. Incluso, yo diría, hay que pensar la gestión por sectores y especialidades considerando el tipo de cultura que hay para poder comunicarse. Hay que hacer un gran esfuerzo para trabajar en forma diferenciada, en eso estará la gerencia de RRHH, el departamento de capacitación, las políticas globales.

Después hay un quantum de ejercicio cotidiano que sí es hacia el conjunto de la cultura, que tiene que ver con cómo vibro yo, internamente, con generar procesos participativos, o cómo no vibro, y me quedo más tranquilo si corto camino. Eso también es parte de lo que hay que ver y analizar en la organización desde el punto de vista de las aptitudes, competencias requeridas para cada caso, procesos de capacitación. Acá estamos viendo una panorámica pero después para llevarla al plano de cada organización hay que mapear esa organización, ver de qué se trata y dar pasos en esa dirección.

Entonces el compromiso, la responsabilidad,

el entusiasmo e incluso la militancia son temas exclusivamente del equilibrio entre la aceptación normativa de lo que la disciplina exige y la convicción y el compromiso que hacen que opere la auto-disciplina en forma consciente. Entonces hay que sentir y expresar satisfacción por los resultados cuando tenemos éxito, y reconocerlos, y saber exigir y exigirnos de acuerdo a las necesidades y desafíos que nos plantee la cooperativa.

REFLEXIONES FINALES

Nosotros tenemos una cultura que tiene que ver con esta historia defensiva, una historia en la cual, al ser siempre atacados, estuvimos siempre en condiciones de supervivencia y, entonces, la satisfacción por el reconocimiento de lo realizado estaba precisamente en el orden de misiones que tenían que ver con salvaguardar a la propia organización. Luego, cuando atravesamos distintas etapas de desarrollo, hay que reconocer y tomar conciencia de los objetivos que se lograron y, por lo tanto, dejaron de estar pendientes. Este reconocimiento no es demagógico sino que es una valoración de la integración colectiva en la búsqueda de ese objetivo y la consecución de los objetivos comunes. Todo esto nos lleva a la posibilidad de estar promoviendo la solidaridad como un valor en la cultura de trabajo de la cooperativa, lo que es avanzar, precisamente, en la construcción de relaciones solidarias de producción en el marco de un sistema donde no son prevalentes ni hegemónicas.

Por eso nos reivindicamos en lo cotidiano como contrahegemónicos, como confrontativos pero con sentido, y como constructores de nuevas relaciones de sentido, que, en última instancia, es lo que es definitivo y decisivo desde el punto de vista de lo que hacen las personas y para qué lo hacen.