

Rol del Secretario de Educación del Consejo de Administración de la Cooperativa en materia de promoción de la gestión participativa (*)

*Alberto E. Rezzónico (**)*

1. Advertencia

El presente artículo corresponde a la versión desgravada y corregida de la charla de apertura del Encuentro de Secretarios de Educación correspondiente al año en curso, organizado por IDELCOOP y llevada a cabo en Capital Federal. Debido a su origen, guarda un estilo coloquial que ha sido conservado, aunque no resulte el más apropiado para una versión escrita. Las correcciones han tendido a evitar las repeticiones redundantes y a eliminar los comentarios marginales propios de una exposición elaborada en el momento sobre la base de una guía sinóptica. Las explicaciones que se ha creído necesario introducir para la mejor comprensión del texto, han sido ubicadas en notas para no entorpecer la continuidad de la lectura sino en la medida en que el propio lector lo considere oportuno.

2. Sobre el rol del Secretario de Educación

Cuando hablo de Secretario de Educación me estoy refiriendo en un sentido amplio a todos los que estamos abocados al área de la educación de nuestras cooperativas, de primero o de segundo grado, muchos de los cuales no tenemos una capacitación especial en la materia pero que hemos tenido que abordarla en función de nuestra militancia institucional. En general, creo no equivocarme al decir que estamos un poco preocupados no sólo por la responsabilidad de definir las orientaciones de nuestro trabajo sino por algo que está todavía antes, como lo es la definición de nuestro propio rol de Secretarios de Educación. Como este es un tema en permanente elaboración, yo prefiero ser absolutamente franco con ustedes y exponer las conclusiones a las que voy llegando después de muchas conversaciones que mantengo con ustedes mismos, con las cooperativas vinculadas a IDELCOOP, con el Consejo de la Fundación, prestando atención, además, a las demandas que recibimos desde otros ámbitos institucionales que traslucen la necesidad de nuevos desarrollos en servicios y, por consiguiente, organizativos. De esta manera, reflexionando en voz alta sobre estas experiencias, se irán generando algunas exposiciones que, bien con un grado considerable de improvisación, permitirán que en algún momento, vistas en conjunto, ir conformando un cuerpo de ideas un poco más elaborado. Momentáneamente, es preferible entrar, como quien explora un terreno, desmalezándolo, poniendo aparte las cosas o -los conceptos- prescindibles y tratando de hacer centro en lo que pueda resultarnos fundamental, esencial. Para eso es necesario que seamos amplios, que tomemos distancia de todos los preconceitos que hemos manejado durante muchísimo tiempo y estemos abiertos a todas las sugerencias, a todas las opiniones,

(*) *Intervención en Jornadas para Secretarios de Educación (Bs. As., 19 y 20/6/92). (**)*
Presidente de IDELCOOP

a todas las demandas que recibimos de los asociados que son, en definitiva los que nos están reclamando respuestas a sus interrogantes. Nosotros, de alguna manera, debemos responder a esas necesidades. Si no lo hiciéramos -como vamos a ver que en muchos casos sucede- estaríamos desarrollando una actividad pseudo intelectual que por no vincularse con las reales necesidades de la gente no podría ser entendida. Esto es lo que, de hecho, muchas veces nos ocurre cuando nos presentamos en nuestras entidades como responsables del área educativa. Lo hemos estado tratando de discutir en los últimos Encuentros de Secretarios de Educación. ¿Qué decíamos entonces? Básicamente, recibíamos por parte de los presentes la inquietud -casi diríamos la queja- de no tener audiencia dentro de sus propias entidades.

Lo que se expresaba era más o menos esto: Nosotros somos designados Secretarios de Educación y no tenemos tiempo, en las reuniones ordinarias de Consejo, de poder pasar nuestros informes. Se escuchan y se debaten los informes de todas las comisiones, y de la de Educación queda siempre para el final. Generalmente, la información se hace en forma apresurada, mal, no se la discute como sería necesario. Tenemos dificultades para poder ocupar un sitio en las preocupaciones reales de los cuerpos de dirección y nuestros reclamos en tal sentido no obtienen respuesta. Esa era la inquietud a la que tratamos de encontrarle explicación. ¿Por qué sucedía así? Concluíamos que no sólo hay que reclamar espacios. Es necesario ganarlos, para lo cual es muy importante, en principio, revisar cuál es la imagen que los dirigentes en funciones en el área educativa tenemos de la tarea que se nos ha encomendado. Estamos muy acostumbrados a ver -y reconocemos como necesario que así sea- desniveles en la importancia relativa que se concede a los distintos temas que preocupan a las cooperativas. Por razones de necesidad, el tema que más domina la atención de nuestros dirigentes y de nuestros funcionarios es el económico-financiero. Esto ocurre en todas las entidades y no sólo en los Bancos Cooperativos. Existen razones fundamentales para que así sea, andaríamos desencaminados si supusiéramos que esa es una desviación inmotivada. Y también estamos acostumbrados a ver que todas las decisiones que se toman tienen como finalidad mantener o acrecentar la rentabilidad, la solvencia y, en general, colocar a las entidades a salvo de cualquier sobresalto. Vistas las cosas desde ese ángulo, es lógico que nuestra actividad educativa aparezca, en determinados casos, como una actividad productora de gastos, antes que de réditos inmediatos y, por lo tanto, prescindible, en todo o en parte. Esta forma de pensar impera en todas las cooperativas y yo diría que no solo en las cooperativas. Si pensamos un poco en él pensamos un poco en el país, también ocurre lo mismo, porque sujetos como estamos a planes de ajuste draconianos y midiéndose el éxito de cualquier programa de gobierno por el resultado económico, la educación también se convierte en un gasto. La educación no es vista como una inversión necesaria, tampoco en el país. Por lo tanto, se investiga nada, se paga poco, se invierte menos en infraestructura, y como resultado hay un atraso educativo considerable. Nosotros decíamos en aquellas oportunidades que lo importante, desde nuestro punto de vista, era que el Secretario de Educación, o, más precisamente, el dirigente o el funcionario afectado a la atención del área educativa, pudiera interpretarse a sí mismo como un agente educativo antes que como una persona encargada de educar a los demás, tampoco como una persona que informa a los demás las actividades educativas que se generan dentro y fuera del movimiento, para quienes quieran puedan concurrir, que se viera a sí mismo como un dirigente que tiene, nada más y nada menos, que desplegar una función que excede el ámbito puramente económico y que se incrusta en el corazón de la vida institucional, portador de una misión que, dicho con palabras muy sencillas, es la de ser animador permanente de la vida institucional en todas sus dimensiones y no sólo de las emparentadas directamente con los aspectos económicos. Digo directamente, porque también habrá de preocuparse por ellos, pero sin excluir los restantes. Pero en este momento no es muy común ver dirigentes comprometidos con esta visión global. Creo no equivocarme

con esta afirmación, pero esto, como todo lo que digo es discutible, controvertible. No tengo verdades absolutas, pero una mirada abarcativa de nuestro espectro dirigencial-institucional, creo habilita para decir que tenemos hoy un tipo de dirigente que ha desarrollado un sesgo particularmente economicista. Es muy difícil poner en contacto esa postura con la quisiéramos desarrollar en el área institucional. Por lo que pueda servirnos de consuelo, es útil traer a colación lo que nos explicaba en una entrevista el responsable de la Oficina de la Alianza Cooperativa Internacional para el Cono Sur, Sr. Invernizzi, respecto de su propia experiencia en el movimiento cooperativo italiano, del cual proviene ⁽¹⁾, que más de una vez hemos puesto como ejemplo de desarrollo y participación. Nos decía dicho funcionario cuán difícil le resultaba, desde el ámbito de la educación, poder vincular lo educativo con lo empresario. Porque pareciera que ambos enfoques corrieran por andariveles separados. Lo educativo deviene así un complemento, del cual se puede hacer uso o se puede prescindir, sin afectar sustancialmente la actividad empresaria. Para poder vincular íntimamente los dos aspectos de la cuestión él, en su experiencia personal, tuvo que dejar el área educativa e integrarse en la gerencia para, desde allí, hacer después una integración de lo educativo con lo institucional-empresarial. ¿Por qué hago esta referencia? Porque veo que esta división casi mecánica que establecemos entre la función técnica y el área educativa no es, ni más ni menos, que una de las tantas formas de alineación de la cultura y de la educación con respecto a la realidad. ¿Qué pasa en el país, por ejemplo? ¿Sirve nuestro sistema educativo para la solución de los verdaderos problemas que es necesario resolver? ¿O mientras la sociedad se enfrenta a serias dificultades el sistema educativo hace caso omiso de esa realidad y vive en una especie de limbo donde retransmite permanentemente ideas y conceptos que resultan tan ajenos a aquélla como difíciles de “aterrizar”? Por cierto que esa alineación de lo educativo con la realidad, también se da en emprendimientos económicos como los cooperativos: hablamos de una filosofía cooperativa, de valores de la cooperación que se traducen en principios concretos reconocidos por la ACLI, y los retransmitimos permanentemente. También decimos que es una forma de gestión comprometida, y lo retransmitimos como un valor. Generamos disposiciones normativas internas, estatutarias o reglamentarias que establecen espacios para la participación más allá de lo que la propia Ley de Cooperativas establece en ese aspecto, que se encuentra en los límites de la democracia representativa. Nosotros pretendemos hacerla participativa. Eso es lo que retransmitimos de diferentes formas en nuestro supuesto accionar educativo. Pero muy pocas veces cotejamos si lo que predicamos coincide con la realidad, y en caso contrario, por qué no. Si escuchamos hoy a nuestros dirigentes vamos a darnos cuenta que los dos problemas que más parecen preocuparnos -sobre todo en el ámbito de nuestros Bancos, que aquí son mayoría- están vinculados al alejamiento de nuestro discurso de promoción social con las reales posibilidades de otorgar créditos promocionales y a la falta de participación efectiva muy a pesar del esfuerzo que se realiza para promover. Los contenidos del mensaje no coinciden con una realidad económico-social que no permite llevarlos a la práctica. Y eso, obviamente, como cualquier doble mensaje, angustia. Y a veces se recurre a la estructura educativa porque se supone que la falta de participación y la carencia de respuestas a las necesidades de la masa de asociados, son producto de la falta de educación. Como si con un curso, con la lectura de las ventajas de la capacitación, de su importancia en el conjunto de los principios cooperativos, pudiéramos resolver los desafíos de una realidad caracterizada por el individualismo, la desmovilización y la imposición de planes en cuya formulación la variable social ha sido excluida. Todo esto hace que nosotros contribuyamos también, a través de esta forma de ver las cosas, a esta alineación entre lo educativo y lo cooperativo -lo empresa-

(1) El Sr. Arsenio Invernizzi proviene de la Lega Nazionale delle Cooperative Mutue.

rio, prefiero yo decir-. Si nosotros, Secretarios de Educación, es decir, el conjunto de dirigentes y funcionarios que nos encontramos afectados al área educativa comprendiéramos y asumiéramos que lo que se nos ha encomendado no es residual, no es secundario, no es un adorno intelectual ni resulta ajeno al éxito o fracaso de la gestión empresarial, tendríamos quizás otra actitud cuando encaramos en nuestras entidades la planificación de nuestra actividad.

Tratando de resumir en algunos conceptos generales estas inquietudes que puedan ser planteadas, podría decir que frente a ellas puede haber dos respuestas: una es la que estamos dando, en forma general, hasta ahora, que es la de convertirnos en informantes ante los Consejos de Administración o Comisiones de Asociados, de toda la oferta educativa que se genera dentro o fuera del movimiento y, de cara a IDELCOOP, de la angustia que advierten en los dirigentes y funcionarios de las entidades a las que pertenecen como consecuencia de la falta de correlación efectiva entre el mensaje institucional y la realidad. Es decir, ser poleas de transmisión de información entre las distintas estructuras, en cuyo caso la información circulará o no en la medida en que los canales estén abiertos o cerrados, ocupados por otras informaciones juzgadas prioritarias. En este último caso, se generará, como hasta ahora, una cierta disconformidad por no ser escuchados ni valorados en el ejercicio del rol que nos fuera asignado por nuestros pares. Otra es comenzar a asumirnos nosotros mismos como agentes organizadores de actividad. Pero ¿de qué tipo de actividad vamos a ser organizadores? Si se trata de aquella que nos convierte en recicladores de conceptos formalmente aceptados pero raramente vividos, poco contribuiremos al mejoramiento de la situación. A lo sumo, satisficemos nuestra propia necesidad de producir hechos y muy probablemente terminemos reforzando la idea de haber contribuido a generar un gasto innecesario. Si se trata de la transmisión de contenidos técnicos, también es muy probable que la decisión al respecto se adopte en otros ámbitos de la actividad, porque se considere -lo que por otra parte es cierto- que no estamos capacitados para ocuparnos de ello. ¿Entonces? En realidad no me estoy refiriendo a generar una actividad centrada prioritariamente en la transmisión de contenidos -cualesquiera ellos fueren- sino en otra dirigida a contribuir al desarrollo y al crecimiento de todos los elementos constitutivos de la empresa. ¿Cuáles son esos elementos? En primer lugar, las personas. Nuestro objetivo no consiste en hacer crecer, en primer lugar, los recursos, sino contribuir al mejoramiento de las personas que se vinculan a las cooperativas. En segundo término aparece la institución, marco social y jurídico dentro del cual se procesan esas relaciones y colectivo que despliega actividad económica. Todos esos elementos, directa o indirectamente involucrados, constituyen el objeto de la actividad de los dirigentes dedicados al área educativa.

3. Crecimiento personal. Sentido de pertenencia. Centralización y Participación.

Hacer crecer esta realidad que nos circunda, como podrán darse cuenta, es algo más que hacer crecer los recursos de la entidad, y al mismo tiempo contribuir eficazmente a que los recursos crezcan. En las cooperativas -hoy podríamos afirmar que en toda empresa, cualquiera sea su naturaleza jurídica- el éxito depende cada vez más del compromiso personal, del esfuerzo conscientemente desplegado por todos los que se encuentran involucrados en la gestión⁽²⁾. De ello depende su eficiencia, la racional utilización de los recursos, la capacidad innovadora, en fin, la propia subsistencia en el mercado. De suerte que atender a los factores que perturban ese compromiso o, lo debilitan es un objetivo

(2) Puede verse HEIMANN, Dieter W., *Sabrán los Bancos Cooperativos alemanes conservar su posición en el mercado?* Revista IDELCOOP, Rosario, Año 6, N.1, marzo de 1979, págs. 47 y sigts. REZZÓNICO, A.E., *La intermediación como rasgo distintivo y carácter esencial del crédito cooperativo*, idem, Año 6 N.3/4, diciembre 1979, pág. 343 y sigts.

eliminar en la tarea de todo Secretario de Educación. Si nos fijamos, por ejemplo, en algunos de los últimos medida que la estructura de las entidades crece, la centralización de la dirección parece ser una consecuencia ineludible. Hay una tendencia natural a la centralización y por lo tanto hay también una tendencia natural a reducir la participación. Si nos pusiéramos como meta solamente el crecimiento económico, sin atender a las consecuencias que tal crecimiento provoca sobre el conjunto de la organización, estaríamos contribuyendo a que la participación que pretendemos provocar creando estructuras formales, en los hechos se reduzca. En cambio, si nos planteamos como necesario procurar un crecimiento armónico de todos los factores en juego, personales e institucionales, tenderíamos naturalmente a prestar mayor atención a aquellas situaciones que reducen primero y eliminan después una verdadera participación. Como consecuencia, a mayor necesidad de atender los aspectos operativos y lograr resultados materiales, más deberíamos incrementar la actividad tendiente a contrarrestar la reducción progresiva de la participación que podría seguirle.

Pretendemos que crezcan todos los elementos que forman parte de la cooperativa y esa es la función que, en mi opinión, le cabe desarrollar a quien asume el rol de Secretario de Educación. Ustedes me van a decir que eso es tan amplio que hace a la función misma del dirigente. Y es exactamente así: la función dirigencial bien entendida debe procurar desarrollar una visión así de amplia. Por eso no es casual, como ustedes conocen y puede leerse en cualquier obra de doctrina cooperativa, que los pioneros del cooperativismo, los padres de la cooperación, haya sido al mismo tiempo grandes educadores y que esa visión educativa hayan puesto siempre en un pie de igualdad la promoción humana y la promoción económica, la segunda al servicio de la primera, concibiendo a la cooperación como una forma de modificar, mejorándolas, las relaciones humanas, especialmente las de producción e intercambio de bienes y servicios, es decir, las de contenido económico, sobre las que se asienta la explotación de unos hombres por otros. Es necesario restablecer los equilibrios. El dirigente educador es el dirigente más acabado. No es el secundario, el que entra después y da el informe en último lugar. En todo caso, será función de él generar los cambios necesarios para que esa distorsión que ve en los cuerpos de dirección se suavice, se modifique, y haya una mayor receptividad de la dirigencia para atender seriamente los problemas que genera la participación de una entidad cooperativa. El primer paso en esa dirección es mantener una conducta personal intachable y respetuosa de los principios que se profesan. Debemos considerar, en efecto, el valor educativo de la propia conducta. La coherencia entre lo que dice y o que hace un dirigente lo torna creíble y, por lo mismo, imitable; y a veces concita más la adhesión de quienes lo rodean a los principios que predica, que la mejor explicación racional transmitida con el mejor método didáctico. No nos olvidemos que es propio de la naturaleza humana el anhelo de ver encarnado en personas concretas los valores a los que se le convida a adherir. De igual manera, no debe haber situación más difícil de resolver para un dirigente que el tener que actuar en forma distinta a lo que predica. Creo, por lo tanto, que existen sobrados motivos para que nuestros dirigentes se angustien cuando transmiten un mensaje que no se adecua a las reales posibilidades de llevarlo a la práctica. Porque se arriesgan a ese doble mensaje del que hablaba; porque corren el riesgo de ser vistos como personas que no hacen lo que dicen. Y eso es pernicioso. Pero no creo que, compelidos por la necesidad de defender palmo a palmo la subsistencia de las entidades, adviertan que a veces incurrimos en la misma contradicción cuando se trata de crear ámbitos institucionales efectivamente participativos. En primer lugar, entonces, coherencia. Coherencia que nos impone constituirnos en garantes de prácticas de tolerancia, de diálogo, de metodologías de adopción de decisiones que se basen en el consenso y admitan el disenso, sin lo cual toda invitación a la participación suena a hueco. Observen ustedes que un objetivo de tal naturaleza coloca el trabajo educativo, no en el mundo de las ideas platónicas, del intelecto, sino en la base de lo que constituye la vida de la cooperativa, de su principio primero, que no es

otro que constituir un tipo especial de empresa que sea útil a los hombres que la integran, no sólo por los servicios que de ella puedan obtener, sino fundamentalmente porque en ella encuentran el espacio necesario para seguir creciendo como individuos solidarios. ¿Utopía de República Cooperativa? No digo que no. Pero en todo caso, al menos desde mi punto de vista, sin esa profunda vocación transformadora y humanista la cooperación queda reducida a un negocio o a un empleo.

Lo primero que debe crecer es la capacidad del hombre para establecer vínculos sanos, fraternos, solidarios, con sus consocios. Este debería ser el objeto de toda empresa, desde que antes de combinación de factores de producción según ciertas pautas prefijadas, es un conglomerado humano, un ámbito de relaciones entre personas con ocasión del fin económico que las motivó a reunirse. Pero en ninguna otra como en las cooperativas el respeto por cada hombre -subrayo la expresión porque la que suele usarse, respeto por el hombre, por general y abstracta, suele servir a veces para olvidar el ser humano de carne y hueso- deviene tan central, al punto de constituir el pivote sobre el que gira toda su estructura principista y doctrinaria. Las decisiones sociales se generan en cada individuo, no se traslada al capital que tenga en el bolsillo o las acciones que representen ese capital. Su voto vale por lo que es, no por lo que tiene. Con su actividad -de trabajador, de consumidor, de proveedor de bienes materiales para su comercialización conjunta, etc.- contribuye a generar los excedentes que ampliarán la base material de la empresa. Las cooperativas privilegian esa actividad y la colocan por sobre el beneficio que podrían obtener de la incorporación de inversores motivados por el lucro. Por estar centradas en cada hombre, se preocupan por los problemas globales que lo afectan. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), junto a cuestiones de eficiencia, competencia, subsistencia, ha invitado siempre -y con mayor vigor en estos últimos lustros- a estudiar la incidencia de los Problemas Globales, como la paz y la guerra, el armamentismo, el hambre, el subdesarrollo, la contaminación ambiental...¿ En qué medida el cooperativismo está comprometido con estas ideas? Ayudarnos a crecer como personas significa, como objetivo educativo colectivo, algo más que transmitir teóricamente ciertos principios, procura ayudar a que esos principios se transformen en ideales incorporados a la personalidad y, como tales, movilicen y orienten el comportamiento libremente decidido de cada uno.

Nuestra primera preocupación ha de ser, por consiguiente, comenzar a plasmar en todos nuestros actos los valores cooperativos, comenzando por instaurar un ámbito de respeto mutuo, no formal sino real, ejercitándonos y promoviendo el ejercicio del respeto por la persona de cada compañero, dirigente o asociado, que tiene, como cada uno de nosotros, una determinada experiencia de vida, un cierto nivel de educación, un trabajo o profesión, comulga con valores y viene a la cooperativa con expectativas propias. Mal haríamos -y creo, autocríticamente, mal hacemos- cuando nos dirigimos a nuestros consocios como si fuéramos todos iguales. Como si todos estuviéramos en disposición y aptitud para captar el mismo mensaje y en un mismo tiempo, sin respetar el de cada uno. Quienes tenemos responsabilidades dirigenciales, en especial, debemos intervenir en público y orientar acerca del comportamiento que debiera observarse frente a tal o cual cuestión. El contenido de nuestros mensajes suele sustentarse en consideraciones doctrinarias, filosóficas, económicas, y las más de las veces parece aceptado, a juzgar por la actitud de nuestros interlocutores. Pero más que aquiescencia, en muchos casos hay condescendencia, porque observamos que esa aceptación formal no se transforma luego en una conducta acorde. Y no podría ser de otra manera porque esa comprensión intelectual debe recorrer todavía un largo camino -camino que generalmente es por nosotros descuidado- para convertirse en una actitud de vida. Entonces, la primera cuestión que aparece como importante en nuestra comunicación con los demás, es tener en cuenta las cualidades de las per-

sonas y de los grupos hacia los que va dirigida. Es necesario adecuar los mensajes a esas cualidades y dar su tiempo a la reflexión. Nuestra tendencia, en cambio, es a universalizar nuestra propia experiencia, a suponer que todos han recorrido los caminos que nosotros recorrimos, y que por eso mismo están en condiciones de no tropezar otra vez con la misma piedra. Error de viejos dirigentes o de dirigentes viejos, como ustedes prefieran. Esta actitud se advierte sobre todo cuando queremos vincularnos con los jóvenes, sin cuya afluencia nuestro movimiento no tiene futuro. Los invitamos sinceramente a integrarse a nuestras filas, escuchamos sus inquietudes e inmediatamente les explicamos que buena parte de ellas y de sus propuestas no pueden llevarse a la práctica por esto o por lo otro, ya que nosotros ya hicimos la experiencia... ¡y les indicamos lo que tienen que hacer! Entonces el joven dice: ¿para qué me llamó? Queremos desarrollar programas en respuesta a la iniciativa de la ACI de promoción de la mujer y creamos comisiones de fiestas...

Entonces, escuchar y sugerir que cada uno vaya ejercitándose en aquellas actividades para las cuales demuestre mayor capacidad, o hacia las cuales se vuelque su inquietud por aprender o por ejercitar su sentido solidario. Tratar de hacer comprender la utilidad individual y social de esos criterios de atribución de responsabilidades y funciones, frente a un medio social que privilegia la disputa por los cargos de dirección desde donde se ejerce “el poder”, se tenga o no aptitud para desempeñarlos. En las cooperativas, entidades de servicio, no se compite por el poder -¿me equivoco?, digamos entonces “no se debería”- porque las funciones son fuente de obligaciones y no de privilegios. En materia de política de personal solemos aplicar los criterios organizacionales capitalistas que demandan una correcta ubicación de las personas y de asignación de las tareas. Pero en materia de dirección participada no. Sin llegar a esos extremos técnicos, lo que quiero poner de resalto es que no todos estamos en condiciones de realizar cualquier tarea, aunque procedemos como si lo estuviéramos. Este hecho, aparentemente secundario, es en mi opinión, una importante causa de frustración, de disputa, de deserción, de descenso, en suma, de los niveles de participación consciente y entusiasta.

Para la generación de un clima en el que los criterios consensuados y responsablemente admitidos de atribución de tareas y responsabilidades, facilitadores de una participación activa (4) puedan tener plena vigencia, es necesario haber contribuido a desarrollar en los asociados un genuino sentido de pertenencia a la institución. Nadie puede, en efecto, participar de algo que no le pertenece. La pertenencia, por otra parte, es algo más que la simple manifestación de voluntad en tal sentido, exteriorizada mediante la suscripción de una solicitud de admisión y su aceptación por el cuerpo de dirección estatutariamente habilitado. Constituye un íntimo y vital compromiso personal que involucra la razón y los afectos, con el proyecto colectivo del que se participa. Se pertenece a aquel conjunto de personas y de cosas con las que uno se encuentra vinculado. Por tal razón, es preciso que en nuestra tarea prestemos especial atención al tema de los vínculos.

En nuestras entidades solemos hacer reuniones con nuestros asociados para informarlos sobre la marcha de la misma, sus dificultades, perspectivas y proyectos de desarrollo y para invitarlos a integrar los cuerpos orgánicos de gestión a nivel local. ¿Ustedes no han repara-

4. Muchas veces solemos confundir participación con presencia física en los cuerpos de dirección y con la realización de tareas de contralor de áreas operativas. En otros casos, el concepto alberga una especie de activismo institucional” caracterizado por el traslado vertical de información sin especial atención por la forma en que la misma es recibida o procesada. Esta segunda modalidad es especialmente enfatizada cuando se pretende obtener adhesiones para campañas específicas, en cuyo caso se prioriza el resultado cuantitativo.

do que a pesar de la buena voluntad de la invitación, son pocos los que alcanzan a sentirse verdaderamente parte de la entidad? De no ser así no se comprendería el permanente lamento de nuestros dirigentes por no encontrar eco a su deseo de promover la participación. La pobreza de esa participación, en número y en calidad, está siempre presente en la autocrítica institucional, bien porque no se encuentre respuesta entre los socios, bien porque habiéndola en principio, se operen luego deserciones importantes. ¿Qué nos está diciendo esta realidad? Que la sola voluntad de abrir las puertas de la cooperativa no basta. Que la relación entre los involucrados no es buena. Que existen ciertas rigideces jerárquicas que hacen que los que se deciden a participar se vivencien a sí mismos como un simple coro pasivo de decisiones tomadas por otros y en otro lugar, pero siempre lejos de ellos. Por eso, repito, es necesario el cultivo de los vínculos.

Un vínculo -atendiendo a la etimología de la palabra- es un lazo, una cadena. Pero un lazo que contempla todos los niveles de la personalidad. Involucra los niveles intelectual, afectivo y volitivo. Primero entiendo, luego integro esa comprensión a mi personalidad, es decir, siento como pienso, actúo como siento. Pero además, tengo voluntad de que así suceda, porque de lo contrario no se establece ningún vínculo. Un contacto transitorio no encadena. Un consejero que entra y sale no se arraiga la institución, no crea lazos personales con la misma. De manera que cuando explicamos a alguien cómo es la institución en la que se lo invita a participar, estamos atendiendo a una dimensión de su personalidad que es su inteligencia, la comprensión de que se trata. Pero no debe descuidarse aquello tan característico de nuestras viejas Cajas ⁽⁵⁾, que era la reunión con el vecino en reuniones sociales y aún familiares, porque eso hace a la dimensión afectiva que es tan válida como la racional: entiendo, y al mismo tiempo empiezo a desarrollar afectos personales, me vinculo con la gente de manera tal que esto que estoy haciendo es casi mío ya. Y si me gusta, si me siento bien, si me siento comprendido y considerado, si recibo la información que me permite crecer un poco más en la comprensión de lo que estoy haciendo, entonces tengo voluntad de seguir. Desarrollando estas tres dimensiones, podemos afirmar que estamos contribuyendo a generar vínculos.

¿A qué nivel orgánico institucional le corresponde ocuparse de estas cuestiones? A todos. Nosotros tenemos una responsabilidad especial, sin embargo, desde nuestras Secretarías de Educación si el objetivo que nos propusiéramos es el de contribuir al crecimiento orgánico de todos los factores, humanos y materiales que componen la empresa cooperativa, comenzando por el primero: nuestros hombres y mujeres -no quiero decir el factor humano, porque suena a cosa, abstracta, técnica-. La vinculación a las personas no se da, en principio, sino en un sitio, en un medio social determinado que constituye una dimensión material compuesta por cosas. Respecto de ellas también se generan vínculos a veces más fuertes que los personales. ¿Cómo se entendería si no, que pobladores de sitios siniestrados vuelvan a plantar sus viviendas en los mismos sitios sabiendo que pueden llegar a sufrir otra catástrofe, o la añoranza del destierro? Por lo tanto, la gratificación natural de quien se siente compartiendo inquietudes con otras personas comprometidas en la misma tarea -aunque no piensen como él o ella- se hace más plena cuando se refiere al ámbito material compartido. Por eso es que las cooperativas se vuelcan permanentemente a dar satisfacción a las necesidades de su medio local o regional, y que la conformación de grandes estructuras empresarias cooperativas, por imperio de la centralización administrativa y decisional y el enfoque global a que se ven compelidas, entra en colisión con aquella aspiración. Si no se atiende seriamente a recomponer los equili-

5. Véanse más arriba los artículos citados en nota 3.

brios perdidos, se corre el riesgo de ver desnaturalizada la esencia cooperativa de la empresa. En el tema concreto de la participación, la afectación de los vínculos materiales de los asociados provocará sin duda deserciones y conflictos internos. Creo que todos los aquí presentes podríamos dar por o menos un ejemplo ilustrativo de lo que digo.

Vínculos con las personas, vínculos con las cosas. Ambos en el contexto de una institución que se sustenta en determinados principios. Si accedo al conocimiento de esos principios sin haber vivenciado su correspondencia con mis propias aspiraciones y su utilidad, habré experimentado una satisfacción intelectual. Pero cuando el conocimiento viene acompañado de otros compromisos personales, afectivos y volitivos, esos principios tienen para mí un valor especial. Los reconozco, me decido libremente por ellos. Se han convertido en un valor que impregna todos los actos de mi vida. *El esfuerzo propio* no es un sacrificio, *la ayuda mutua* no es una utopía, la *solidaridad* no es un slogan. Les pregunto: ¿No han sentido ustedes, discursando sobre los *valores de la cooperación* estar hablando a las paredes? Es absolutamente imposible lograr una vinculación -en el sentido que vengo exponiendo- a los *valores cooperativos*, mediante una explicación de los mismos. Sobre todo si no se está familiarizado con un trabajo social, si no se tiene un compromiso social. No se olviden que muchos de nuestros asociados y de nuestros dirigentes provienen de ámbitos empresarios privados, donde la filosofía individualista, la competencia como sistema y la tasa de ganancia efectiva constituyen los principales móviles de su acción. No estoy en contra de esos principios, aunque sí de su distorsión. Lo señalo simplemente para poner sobre la mesa una de nuestras más grandes dificultades; la compatibilización de concepciones que en una primera apreciación aparecen como antagónicas y que, sin embargo, conviven en el seno de nuestras instituciones y, por ello, merecen audiencia y respeto mutuo. Así como estos empresarios han de traer a la cooperativa los valores con los que se hallan consustanciados, así de la cooperativa habrán de llevarse los propios de éstas en la medida en que los responsables de su condición -en primer lugar los vinculados al área educativa- atendamos a todos los factores que faciliten su aceptación como “deseables”, es decir, sepamos vincularlos fuertemente, vivencialmente, con ellos. De no ser así, nuestros propios valores irán perdiendo terreno, mientras nosotros seguimos haciendo discursos... Si por el contrario los valores solidarios del cooperativismo pueden llegar a ser compartidos genuinamente por sus adherentes, además de mejorar su consolidación empresarial nuestras entidades habrán podido efectuar un aporte sustancial a las corrientes de opinión que intentan introducir parámetros de justicia social y mejores condiciones para el desarrollo del propio mercado y de las economías regionales, en el marco de los planes en curso o de los que puedan ofrecerse como alternativa.

El conjunto de las relaciones personales e institucionales que contribuyen a consolidar valores, que a su vez, motorizan un trabajo comprometido que excede el marco propio de las cooperativas, es producto de una paciente construcción. No se enseña ni se aprende como producto ya elaborado. Al decir esto, estamos afirmando también que nadie es depositario, en este campo, de la verdad absoluta. La construcción es, y debe ser, colectiva, dialógica, de ida y vuelta. Todos tenemos algo que aportar y algo que aprender. Entonces, no es buena la planificación educativa que sólo se basa en la retransmisión de conceptos unilaterales, con centros solamente emisores y universos solamente receptores. El verdadero intercambio de ideas, experiencias y opiniones requiere de una multitud de agentes que reúnan la doble condición de ser transmisores y receptores de información. El canal apropiado para generar ese intercambio informativo es el diálogo y sus consecuencias necesarias, el consenso y el disenso. El consenso sin diálogo, o es imposición o es indiferencia: no compromete verdaderamente. El disenso sin diálogo, divide, enfrenta, esteriliza toda creatividad por falta de confrontación. El consenso y el

disenso dialógicos, en cambio, fortalecen, unifican, motorizan. Está en la esencia del cooperativismo el gestar espacios de expresión plural, lo que implica aceptar de antemano que ninguno de los partícipes podrá imponer su propio criterio. De tal manera existe la posibilidad cierta de que lo que surge del grupo como orientación más conveniente es, en ese momento, el resultado de haber chequeado la opinión real del mismo. Es, salvando la distancia, como un asuma de vectores, si son de signo contrario producirá un resultante que no se ajusta a la dirección de ninguno de ellos en particular pero que de alguna manera la contiene. Por eso, no siempre la mejor planificación o el mejor de los propósitos es garantía de un trabajo más productivo. La mayoría de las veces es conveniente resignar lo que para cada uno es el punto de máxima perfección para trabajar sobre aquellas cuestiones respecto de las cuales se ha alcanzado consenso. Es función de toda actividad educativa bien entendida, más aún si se precia de ser *cooperativa*, no tanto -por no decir “de ninguna manera”- facilitar las mejores soluciones posibles a cada problema -técnico o institucional- sino comprometerse en la búsqueda de las formas que mejoren el debate. Ello incluye tanto el cuidado de las formas como la introducción de ciertos contenidos más generales -económicos, sociales, culturales, etc.- sin los cuales resultaría imposible precisar diagnósticos y avisar caminos. El objetivo final: contribuir a que en las instancias institucionales pertinentes se adopten decisiones meditadas y que sean efectiva expresión del sentir de los que participaron en el debate.

3. Conclusión

A modo de conclusión tratemos de recapitular las sugerencias principales vertidas en esta exposición:

La *primera* es que tenemos dos opciones para encarar nuestro trabajo de dirigentes vinculados al área educativa: a) transformarnos en polea de transmisión de toda la actividad que, en materia, se ofrece a nuestros consocios -con responsabilidad de mando o no- a los empleados y al público en general, tanto desde adentro del movimiento como desde afuera de él y, eventualmente, responsabilizarnos por la ejecución de alguna de esas actividades ofrecidas, o de otras programadas por nosotros mismos con la finalidad de mejorar la educación cooperativa o técnica de los sujetos receptores, o b) asumirnos como dirigentes antes de que como educadores y, como tales, *ser animadores de una actividad destinada a hacer crecer, en forma orgánica y equilibrada, todos los elementos -tanto humanos como materiales- que convergen en la particular experiencia de gestión económica solidaria de la que formamos parte*. En este caso, no se trataría de una postura docente, sino de contribuir a la creación (donde no existan) o a plena utilización (donde sí existan y no estén plenamente aprovechados), de ámbitos de participación en todos los niveles, y de introducir la información institucional, técnica, doctrinaria, etc., *en los momentos y en la medida que lo requieran los propios interesados para profundizar su desarrollo personal o el de la empresa.*⁽⁶⁾.

Hasta ahora nos hemos reducido a la primera opción, lo que llevó a la apreciación de la educación como una actividad alejada de la realidad, académica, prescindible y, por lo tanto, costosa. La segunda, salvo casos muy puntuales, espera todavía ser aplicada en forma consecuente para producir efectos que puedan ser sometidos, a su vez a la imprescindible crítica.

6. *Se requiere, para ello, desarrollar un fino sentido de la observación para trabajar desde la perspectiva de interés de los asociados -Consejeros o no- antes que de la perspectiva de interés de los propios educadores, con lo que se tiende a eludir el peligro de alinear el proceso educativo de la vida de la empresa.*

Segunda sugerencia: la decisión por última de las opciones mencionadas ha de exigirnos a nosotros mismos un esfuerzo serio y consecuente por ser coherentes con lo que propiciamos. Nuestra sola presencia debe constituirse en invitación -y en garantía- de diálogo abierto y respetuoso del disenso. *Nadie es menos creíble que un predicador de la participación que clausure su propio entorno para crear un ámbito donde perpetuarse.* Significa también asumir el compromiso de capacitarnos en forma permanente para poder ser interlocutores de todos los estamentos.

Tercera Sugerencia: la verdadera participación es diálogo. La generación de climas participativos es una creación colectiva y permanente que hay que animar, sino, se muere. No se genera por invitación ni depende de la existencia de espacios formalmente reconocidos por estatutos, reglamentos, etc. Es heterogénea, tiene desniveles, exterioriza diferencias de criterio que es necesario *objetivizar y sintetizar.*⁽⁷⁾

No hay participación efectiva sin sentido de pertenencia. (Cuarta sugerencia). Esta, a su vez, sólo se adquiere si se produce una sana vinculación de cada uno a las personas y al medio social en el que desenvuelven sus actividades las cooperativas, o las secciones locales de ellas. Es esa genuina vinculación subjetiva la que permite comprender, apreciar como positivos y asumir como propios, *los valores*⁽⁸⁾ que traduce una experiencia solidaria y motiva a actuar de conformidad con ellos.⁽⁹⁾

7. *La tentación que muy a menudo nos asalta es la de homogeneizar las opiniones, actitud que implica desconocer a quienes no se encuadran en los parámetros de mínima admitidos. Esta manera de solucionar conflictos es excluyente y no incluyente y suele ser aplicada tanto por las mayorías como por las minorías, provocando escisiones, rupturas, divisiones, que debilitan siempre el cuerpo institucional. El pensamiento homogéneo, además satura el campo, impide el movimiento que provoca el juego de tensiones, y es una causa autónoma de disolución grupal. Estas cuestiones deberían concitar una atención especial en las cooperativas, no sólo por coherencia doctrinaria sino como aporte práctico al proceso de construcción de convergencias más amplias, capaces de expresar a nivel político-social los intereses de sus adherentes.*

8. *Recuérdese que más arriba hemos caracterizado el vínculo como un lazo intelectual, afectivo, y volitivo (y por lo tanto perdurable, con personas, cosas y valores.*

9. *Una especial referencia cabe hacer aquí a los Bancos Cooperativos que tienen instituidas por Estatuto comisiones administradoras de filiales integradas por asociados (Comisiones de Asociados, o sus equivalentes con otras designaciones), cuyos dirigentes aducen falta de los asociados en participar. Muchas veces, en efecto, es dable observar deserción por falta de objetivos específicos. "Todo viene resuelto desde arriba"... se expresa. Sin perjuicio de la responsabilidad que cabe a todo dirigente institucional en la generación de espacios participativos adecuados a cada escalón de cada conducción (lo contrario implicaría instaurar un estado de anarquía), ha de convenirse que procurar una sólida vinculación ambiental de la institución es resorte poco menos que exclusivo de las comisiones locales. Los órganos de conducción centrales, por lejanía física y de competencias, raramente podrían asumir esa tarea con la debida intensidad y dedicación. La localidad, la regionalidad, se expresan fuertemente en el primer escalón de la estructura y su cultivo debe ser asumido, cultivado y encarnado por las C.A., en beneficio del conjunto del organismo societario. Si reparamos la incidencia de esa tarea en el incremento de la operatoria de cada filial y en el compromiso de la masa de asociados con los valores propios de la institución difícilmente pueda desprejiciarse la función que deben cumplir esas comisiones. Pero, por eso mismo, los cuerpos centrales de dirección deben concederles un espacio real, a fin de que las particularidades por ellos expresadas se reflejen en las políticas generales de la entidad. De lo contrario se las reduce a ser una expresión folklórica en el centro, sin arraigo efectivo local y no debería extrañar la deserción observada. Expresar las particularidades de cada localidad es un desafío muy grande para la banca cooperativa, que no tiene la banca comercial lucrativa, cuyas políticas se fijan en el centro, no en la periferia, sin que importen otras consideraciones más que la ganancia que se pueda obtener. Pero nadie ha dicho nunca que la gestión solidaria de las relaciones económicas sea más sencilla que la que se funda en el mero lucro. Al contrario, por ser esta última más simplificada, es que muchas cooperativas la adoptan, y entonces...*

Por último, y es la quinta sugerencia, la función de la cooperativa no se agota en el cumplimiento de los objetivos empresarios. Por vocación, pretenden incidir en el medio social en que se establecen. Esa incidencia será económica (asentada en el éxito de la empresa), pero también política y social en la medida que la democratización de la gestión y la socialización del producto se trasladen, como valor adquirido, al diseño del conjunto de la sociedad.

Propongo ahora que se discuta todo esto que, como dije al comenzar, es producto de la reflexión sobre la experiencia propia, abonada con la que recojo permanentemente de ustedes. Ya que se ha planteado esta jornada como una jornada de debate, desmenuemos estas cuestiones, elaboremos creativamente respuestas a los interrogantes que traemos. Con eso habremos hecho sin duda un aporte, aunque sea al mejoramiento de nuestra mutua comunicación, lo que no es poco.