

EL HOMBRE COOPERATIVO

SERIE CLÁSICOS DEL COOPERATIVISMO

EL HOMBRE COOPERATIVO

GEORGES LASSERRE

Universidad Cooperativa de Colombia

© Georges Lasserre

El hombre cooperativo

© Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá

Editorial Universidad Cooperativa de Colombia (EDUCC)

edición, junio de 2008

Rector nacional:

César Pérez García

Consejo Editorial Universitario:

Presidenta

Colombia Pérez Muñoz

Miembros asesores:

Ligia González B. sede Medellín

Orlando Montenegro, sede Popayán

Juan Carlos Pérez S., sede Bogotá

Alfonso Prieto G., sede Bucaramanga

Iván Melo Delvasto, sede Ibagué

Carlos Folleco E., sede Pasto

Revisión de texto

Juan Fernando Álvarez Rodríguez

Directora Educc

Luisa Fda. Muñoz R.

Diagramación

Mauricio Echeverry P.

Diseño de carátula

Francisco Javier Serrano

Impresión:

Teoría del color

Medellín, Colombia

ISBN: 958-8325-35-4

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

Este libro fue publicado en Buenos Aires en 1980 por INTERCOOP Editora Cooperativa Ltda., mediante la compilación y traducción de artículos publicados por el autor en los números 184, 186, 187, 188, 189, 190 y 192 de la Revue des Études Coopératives, publicación del Instituto Francés de la Cooperación, con la autorización del autor.

La reedición de este libro se realiza con la colaboración de INTERCOOP Editora Cooperativa LTDA. y con el apoyo del Instituto de Economía Social y Cooperativismo de la Universidad Cooperativa de Colombia, teniendo como política editorial mantener intacto el contenido de las obras, salvo en el caso expreso de errores gramaticales u ortográficos.

CONTENIDO

CAPÍTULO I	11
EL SECTOR COOPERATIVO FRENTE AL PROBLEMA HUMANO	11
EMPRESAS Y CALIDAD HUMANA	11
El capitalismo y lo humano	11
La cooperación, promoción de lo humano	13
La Cooperación bajo la dependencia de la calidad humana	14
LA ACCIÓN DE LOS GRUPOS SOBRE LAS PERSONAS	16
La moral de los grupos	16
Las ideologías al servicio de los grupos	18
Tres tipos de ideologías	21
Peligros y debilidades de las ideologías	21
CAPÍTULO II	25
LAS MORALES DE CLASES Y LA MORAL COOPERATIVA	25
Las morales sociales	25
Las fuentes morales del movimiento cooperativo	26
La moral social del mundo obrero	27
La moral campesina	31
Las morales de la burguesía	33
Ante todo la moral de la empresa	33
Tendencias actuales	37
Aspectos esenciales de la moral cooperativa	38
El mensaje cooperativo	39
El retroceso de la moral cooperativa	40
CAPÍTULO III	45
VIDA COOPERATIVA Y MORAL COOPERATIVA	45
El descenso a la vida real	50
Las reglas de Rochadle y la moral cooperativa	51

Vida cotidiana y moral cooperativa	53
La honestidad cooperativa	54
Dignidad del hombre	57
Solidaridad	58
Justicia conmutativa	61
Justicia distributiva	63
CAPÍTULO IV	67
ESPÍRITU COOPERATIVO Y EFICIENCIA ECONÓMICA	67
La buena administración	67
La responsabilidad	67
La innovación	69
Eficiencia lucrativa y eficiencia cooperativa	70
Fines y medios	72
Finalidades morales y eficiencia económica	73
CAPÍTULO V	77
EN BUSCA DEL HOMBRE COOPERATIVO	77
De la moral social al comportamiento personal	77
Pequeña antología del hombre cooperativo	79
El hombre cooperativo y sus relaciones humanas	83
El hombre cooperativo y la eficacia cooperativa	85
Hacia el hombre total	87
CAPÍTULO VI	89
LA FORMACIÓN DEL HOMBRE COOPERATIVO	89
Las dificultades de la formación cooperativa	89
Suscitar motivaciones	90
El recurrir a las ideologías	92
Pluralidad ideológica y unidad moral	94
Fe cooperativa y doctrina cooperativa	96
CAPÍTULO VII	103
HACIA EL HOMBRE COOPERATIVO: ¿QUIÉN?, ¿CÓMO?	103
¿EN QUIÉNES FOMENTAR EL ESPÍRITU COOPERATIVO?	103
¿Formación especial o formación amplia?	103
Los socios	104
Los asalariados	105
Los gerentes	106
Miembros del consejo de administración y presidentes	108

Los militantes	109
Militantes y gerentes	110
COMPROMISO Y PROGRESIÓN PERSONALES.	112
Los tres medios para la formación cooperativa	112
¿Una caballería cooperativa?	115

PRESENTACIÓN

La Universidad Cooperativa de Colombia, a través de su Instituto de Economía Social y Cooperativismo, inicia con esta publicación la Serie Clásicos del Cooperativismo, con la cual busca reeditar en convenio con la Editorial Cooperativa INTERCOOP Ltda. de Argentina, obras que por su aporte al pensamiento cooperativo son fundamentales referencias para la comunidad universitaria y para los cooperados interesados en profundizar acerca de la especificidad cooperativa.

La Serie Clásicos del Cooperativismo espera convertirse en un órgano de difusión semestral de obras de amplia relevancia y actualidad para orientar un desarrollo armónico de la organización cooperativa, con el concurso de la Universidad Cooperativa de Colombia y de INTERCOOP Editorial Cooperativa Ltda. como instituciones de apoyo al fortalecimiento cultural de las instituciones cooperativas latinoamericanas.

Cada entrega de obras clásicas desarrollará una de las siguientes materias, identificadas por los siguientes colores de la cooperación:

- Filosofía e Historia (rojo)
- Ideales y Sistema (naranja)
- Pedagogía y Cultura (amarillo)
- Problemas Económicos y Sociales (verde)
- Organización y Acción Cooperativa (azul)
- Sociología y Derecho (índigo)
- Principios y Métodos (violeta)

De esta manera, la Universidad Cooperativa de Colombia, en ocasión de la conmemoración de sus 50 años y con el apoyo de INTERCOOP, brinda a la comunidad académica y cooperativa Latinoamericana esta Serie de Obras Clásicas de la cooperación.

Cesar Pérez García
Rector
Universidad Cooperativa de Colombia
Bogotá, 2008

CAPÍTULO I

EL SECTOR COOPERATIVO FRENTE AL PROBLEMA HUMANO

¿Qué es un hombre cooperativo?, ¿Qué debe llegar a ser?, ¿Existe una moral cooperativa?, ¿Qué importancia tienen estas preguntas para el movimiento cooperativo?

A efectos de tratar estos problemas este primer capítulo analiza en qué sentido puede decirse que la cooperación es más humana que el capitalismo, sin olvidar que si bien ello constituye aspecto esencial de su misión de progreso social es, al mismo tiempo, una fuente de debilidad para la cooperación, ya que su buen desempeño está subordinado, mucho más que en la empresa capitalista, a la calidad de los hombres que nuclea.

El sector cooperativo está por lo tanto obligado a mejorar por si mismo esa calidad humana. Y, para, hallar los medios necesarios, para emprender esa difícil tarea, debemos examinar brevemente la forma en que los grupos humanos actúan en general, sobre sus integrantes para obtener de ellos el comportamiento deseado. Elaboran morales para definir ese comportamiento, e ideologías que justifiquen dicha moral y hacen la apología del grupo con la finalidad de motivar más a fondo la observación de esa moral. Esas ideologías entrañan siempre algún peligro.

EMPRESAS Y CALIDAD HUMANA

El capitalismo y lo humano

*“En la cooperación todo sale del hombre y todo vuelve a él.”
(De un informe de F. Gisclon presentado al congreso de cooperativas de producción, 1959).*

Para poder entender el alcance de una manifestación como la que encabeza este acápite es conveniente hacer una comparación con la economía capitalista y preguntarse cuál es su posición al respecto.

En el sector capitalista, todo parte del dinero y todo vuelve al dinero

El poder supremo les pertenece a los hombres pero solamente en tanto y en cuanto son poseedores. Sólo les piden a sus empresas que les procuren la mayor

cantidad posible de dinero ya que ésta es la única finalidad que la lógica del sistema permite atribuirle a las empresas. La persona no interviene. El accionista —poco importa si se trata de un proxeneta o de una fundación de beneficencia— quiere dividendos y alzas en la bolsa, siendo el monto de éstos la medida cifrada exacta de su satisfacción.

Para llevar su ganancia al máximo las empresas tratan de dominar los mercados donde intervienen.

En el mercado del trabajo donde son compradoras, las empresas capitalistas ejercieron en los comienzos del capitalismo una dominación sin contrapartida. De allí resultó la miseria, la explotación, la opresión, la alienación que se les impuso a los trabajadores.

Pero a medida que éstos se fueron organizando, pudieron levantar cabeza y se impuso la necesidad de tratarlos como seres humanos y así fue como el paternalismo, las políticas de “relaciones humanas”, la lenta aceptación del hecho sindical y últimamente el enriquecimiento de las tareas, la reestructuración del trabajo para superar su falta de sentido fueron o podrán llegar a ser progresos en este terreno. Sin embargo, dejando de lado una minoría de filántropos sinceros a quienes el sistema les impide llevar a cabo en su integridad lo que quisieran hacer, las empresas siguen considerando a su personal ante todo como un medio a su servicio.

Se busca formar a esos hombres teniendo en cuenta los intereses de la empresa. El tipo de hombre que se buscaba en el siglo XIX era el obrero dócil, sobrio, honesto, capaz o muy trabajador, dotado de “buen carácter”, resignado a su suerte. Taylor declaró abiertamente que prefería que fuese poco inteligente. Para poder mejorar en forma creciente la productividad y como el trabajo parcelario no tiene casi significado visible, fue necesario motivar insistentemente a los trabajadores y en vista de que bajo el imperio del dinero no se podían hacer intervenir las motivaciones superiores del trabajo, se recurrió al miedo (comenzando por la sanción para llegar al despido) y a ello se le agregó salarios estimulantes.

En el mercado donde venden su producción, las empresas no lograron los medios necesarios para obtener una dominación autoritaria similar a la que tienen sobre su personal. Salvo los casos en que obtuvieron un monopolio debieron recurrir a la habilidad y a la astucia. La comercialización profundizó sus estudios respecto de la psicología de los consumidores para hacer de ellos un buen mercado. Se buscan medios para que compren, incluso más allá de sus necesidades reales. Se perfeccionan los productos para que sean útiles —y se hicieron notables progresos en este aspecto— pero se consagra todavía más esfuerzos e imaginación para hacerlos atractivos. Se analizan metódicamente las motivaciones de compra y se cultivan las más eficaces: apetencia, sexo, conformismo, esnobismo, status, prestigio.

El tipo de hombre y más todavía de mujer y ahora también de niño que se forma sistemáticamente es una “máquina de desear” (Ruskin) que cree en la fe-

licidad por medio de las compras, esclava de la moda, que compra con los ojos cerrados, un despilfarrador que tira las cosas antes de que estén gastadas, un ser pasivo que le teme al esfuerzo. Es casi también una alienación.

En cuanto a los directivos, los capitalistas les piden un gran número de capacidades, de aptitudes para la dirección moderna de empresas que el progreso torna cada vez más difícil. Y, por supuesto, una lealtad total hacia sus intereses. Pero, ¿más allá, en el aspecto moral? Básicamente, ese rigor que algunos y en especial Octave Gélinier llaman la moral de la empresa o de la buena administración: una moral de la responsabilidad financiera y de la eficiencia. Volveremos sobre este tema pero digamos, por ahora, que es sabida la tensión nerviosa en que viven y que su situación también, tiene algo de alienante.

La familia norteamericana ha sido descrita como aquella en que el marido está sobreexigido, la mujer es una gastadora y, en cuanto a los niños, es difícil encontrar para ellos una vacante en una escuela. Ese es el tipo de humanidad a la que nos lleva el capitalismo.

En efecto, las empresas, a pesar de verse obligadas a tener mayores consideraciones hacia el “factor humano”, a causa de sus fines de lucro lo consideran todavía un medio.

La cooperación, promoción de lo humano

La cooperación, por el contrario, parte de las necesidades de los hombres, trabajadores o consumidores, y no considerándolos poseedores. Dichas necesidades son complejas e implican aspectos que van más allá de su base material. El trabajador desea, además de ganar dinero, una seguridad de empleo, un ambiente de camaradería en su lugar de trabajo, una posibilidad para desarrollar en él su personalidad, una vejez asegurada.

El consumidor quiere productos baratos pero también desea calidad, variedad, comodidad. Y más aún, las comidas, la ropa, la vivienda desempeñan un papel de relaciones humanas y de expresión de la personalidad. El agricultor quiere protección para su explotación familiar y su estilo de vida en colaboración con la naturaleza.

El poder de decisión que la cooperación le atribuye a la persona y no al dinero, le permite expresar su satisfacción (que es demasiado compleja para que se la pueda cuantificar directamente) o sus críticas orientar consecuentemente la acción de su empresa. Una parte importante del ser humano y no solamente su cuenta bancaria es la que está involucrada y la que dispone del poder económico.

Además, una cooperativa implica para sus miembros una serie de cosas que puede ir desde la más limitada, como es el poder adquisitivo, hasta las más complejas, el trabajo, por ejemplo y llegando al límite superior todos o casi todos sus bienes. Sus resultados van a depender, por ende, de su comporta-

miento: perfecta honestidad, por supuesto, lealtad en sus operaciones, puntualidad en sus pagos o reembolsos, calidad de sus entregas o en su trabajo.

Entonces, la persona humana no sólo interviene en la determinación del objetivo de la empresa cooperativa que consiste en servir, sino también como medio de su éxito económico.

Finalmente, y como consecuencia de esta amplia intervención de lo humano, existe una tendencia entre los miembros de una cooperativa a la creación de relaciones que hacen de ella, no simplemente una empresa sino una asociación y una asociación entre pares. Y la vida de esa asociación, más o menos Intensa, más o menos armónica, orientada en tal o cual sentido, ejerce su influencia sobre el funcionamiento de la empresa, y su eficiencia.

Esa humanización de la empresa y, por consiguiente, de la economía, responde a una necesidad profunda de nuestra época y es motivo de legítimo orgullo.

La Cooperación bajo la dependencia de la calidad humana

Sin embargo, esa superioridad sobre el capitalismo tiene una contrapartida y hasta podría decirse un precio, ya que al humanizar a la empresa y al hacer intervenir, sin duda alguna, los aspectos hermosos de la naturaleza humana también se introducen los menos bellos. Con lo humano se introduce lo “demasiado humano” y de ello resulta una constatación que es de importancia fundamental, a saber, que el éxito de una cooperativa depende más del factor humano que el de una empresa capitalista.

La cooperativa está mucho más expuesta a las fallas en la calidad humana y a sus efectos. En materia de deshonestidad, por ejemplo, puede ocurrir que una riqueza colectiva sea menos celosamente custodiada que una riqueza individual. Los conflictos entre las personas que en una empresa capitalista se resuelven con rapidez y en forma discreta, mediante el arbitraje o el poder del dinero, pueden ampliarse y perdurar en nuestras pequeñas democracias donde pueden existir rivalidades por el poder o la promoción. Estas deshonestidades, esos conflictos se sienten mucho más y son estigmas que afectan la confianza.

Cuando se analizan las dificultades, y los fracasos de las cooperativas a efectos de extraer enseñanzas de ellos, se observa que casi nunca fueron fruto de la naturaleza cooperativa: propia a esas empresas. Su causa, en la mayoría de los casos fue psicológica o moral; fue la calidad humana la que no estuvo a la altura de la situación o del pensar cooperativo. Un responsable, “se vino abajo” o intervino la amistad y se eligió mal a un superior o se lo mantuvo en su cargo a pesar de su avanzada edad o se durmieron sobre la satisfacción propia y la rutina, etc. Dicho de otra manera, faltó espíritu cooperativo. La sucesión de causas y efectos que lleva al cese de actividades a las viejas sociedades... es básicamente psicológica (Gisclon).

En síntesis, la superioridad teórica de la empresa cooperativa sólo es virtual y puede ser aniquilada en los hechos no solamente, por supuesto, por una baja eficiencia, sino también por insuficiencia de la calidad humana.

Muchas veces se nos ha dicho que nuestras ideas cooperativas son hermosas y generosas pero que sólo pueden funcionar con hombres mejores que el promedio. Y esa es una crítica que se le hace a la idea misma del cooperativismo, quizá la única, que se le pueda hacer.

No obstante, si se piensa en ello más a fondo se verá que en cierto sentido es todo lo contrario a una crítica. El aspecto profundamente humano de la cooperación consiste en una superioridad que complica las cosas pero cuyo valor es inestimable. En efecto, se observa que en algunos pueblos, en algunos medios donde se había formado un poderoso espíritu cívico o que tenían buenos hábitos democráticos, o inclinados hacia la libre asociación o cuyo sentimiento de la responsabilidad era más profundo, las cooperativas tuvieron éxito; allí se halló la calidad humana necesaria.

O puede pensarse que esa calidad se forjó por la práctica misma de la cooperación y por sus esfuerzos educativos.

Las cooperativas deben, entonces, si no lo tienen todavía, formar ellas el tipo de trabajador, de consumidor, de dirigente que necesitan para su buen funcionamiento.

En los casos en que se logra un éxito cooperativo total, es decir, simultáneamente un éxito económico (no en el sentido capitalista de la rentabilidad, sino en el sentido cooperativo de servicio brindado a necesidades humanas) y un éxito humano, fortificándose el uno al otro, la cooperativa puede obtener de sus miembros un arraigo, un militantismo, un compromiso que quizá constituyen su único factor de superioridad, el que no pueden lograr sus rivales.

La cooperativa está en buena compañía cuando está junto a esa dependencia de la calidad humana y lo mismo ocurre en muchos otros campos.

Las estructuras de poder egoísta y brutal viven muy bien sin necesidad de cualidades morales. En cambio, cualquier estructura que anhela ser humana, justa, fraterna, tiene, necesariamente, engranajes delicados y frágiles. Se presta a los abusos y a los fraudes. La democracia política, el impuesto a las ganancias, la seguridad social también sufren por la insuficiencia de calidad humana que, por el contrario, no tendría importancia alguna para la eficiencia de una dictadura o de un impuesto a las puertas y ventanas.

Sí se quiere construir un iglú basta con tener nieve apilada, pero para edificar una catedral o un puente colgante los materiales tienen que ser totalmente distintos.

Esta necesidad de formar a los hombres, si no se la quiere reconocer, constituye un punto débil de la idea cooperativa. En cambio, si se encuentran y se aplican

los medios para hacer frente a ella se transformará en la honra de las estructuras cooperativas que llevan al hombre hacia arriba mientras el capitalismo los lleva hacia abajo.

La mayoría de los dirigentes del movimiento cooperativo y la totalidad de sus pensadores lo han entendido y para muchos la formación humana no sólo fue un medio para lograr el éxito económico sino el objetivo mismo que perseguían mediante la acción cooperativa. Tanto es así que W. A. Watkins destacó que la cooperación es a la vez un conjunto de empresas que recurre a la educación y un movimiento educativo que utiliza a las empresas.

Sin embargo, cuando, se quiere crear el espíritu cooperativo, el comportamiento cooperativo, fuera de los conocimientos y de la formación profesional esa tarea educativa resulta difícil.

Ello nos lleva a preguntarnos en qué forma una empresa o una asociación o, generalizando, un grupo actúa sobre sus miembros para hacer de ellos el tipo de hombres que necesita.

LA ACCIÓN DE LOS GRUPOS SOBRE LAS PERSONAS

La moral de los grupos

El hombre no puede vivir como un solitario. Por razones prácticas de seguridad y por sus necesidades materiales y también para el florecimiento de su personalidad necesita integrarse a un grupo o a varios en una civilización evolucionada y compleja.

Pero para que un grupo, “natural” como la familia o la nación, o voluntario como las asociaciones y las empresas, pueda brindar a sus miembros los servicios que éstos esperan de él, es necesario que funcione bien y para ello que obtenga de ellos un comportamiento determinado, una cierta disciplina, una cierta subordinación del interés personal al interés colectivo. Es necesario que sus miembros asuman responsabilidades, se sientan ciudadanos, militantes y, a veces que lleguen hasta la abnegación, el heroísmo o el sacrificio en momentos difíciles.

Para lograr ese comportamiento el grupo elabora y afirma una moral que declara loables los actos que son útiles o fortifican al grupo y nocivos los que le producen perjuicios. De este modo esa moral plantea un tipo determinado de hombre un modelo humano que es el que más le conviene al grupo.

Los elementos de dicha moral o, dicho de otra manera, los aspectos de ese tipo de hombres pueden dividirse en dos categorías.

Por una parte, los comportamientos, que se refieren a aspectos determinados que contribuyen directamente al buen funcionamiento del grupo que difieren notablemente de acuerdo a la naturaleza propia de la actividad del grupo. La probidad, la fidelidad, la puntualidad, la obediencia, la coordinación, en una palabra la disciplina, constituyen una ética que está al servicio de la eficiencia.

Por otra parte, están los comportamientos que facilitan el buen entendimiento y más ampliamente, las buenas relaciones humanas entre los miembros del grupo, ya que las tensiones y los conflictos internos perjudican casi siempre al grupo. Nos referimos a la lealtad, ductilidad de carácter, respeto mutuo, sociabilidad, solidaridad, en una palabra a las cualidades necesarias para convivir.

Estos tipos de comportamientos que a veces se llaman cooperativos, incluso fuera del movimiento del cooperativismo son, en muchos aspectos, los mismos en todos los grupos humanos cualesquiera sean sus tipos, aunque existan grandes diferencias entre los grupos jerarquizados y con gran autoridad y los que son más o menos democráticos e igualitarios.

Empero, se trate de disciplina o convivencia, la moral de un grupo es tanto más exigente cuanto mayor sea el papel que desempeña el grupo en la vida de sus miembros y suponga por parte de ellos, un mayor aporte común.

Para que el individuo acepte y observe esa moral es necesario que tenga confianza en la eficiencia del grupo es decir, prácticamente, en la observancia de dicha moral por los demás miembros. Si el grupo tiene ya un cierto tiempo de existencia, todos confían, siempre que comprueben que dicha moral se respeta, bastando entonces, en ese caso, mantener esa confianza.

Pero cuando se trata de una asociación voluntaria que está en vías de constitución hay que crear la confianza en un comportamiento que toda vía constituye algo futuro, problema este que han conocido muchas cooperativas.

Aquí intervienen los “pioneros”, los promotores del grupo que tratan de convencer a los demás para que se asocien. Son los primeros en comprometerse, dan el ejemplo, ponen la cara sin estar seguros de tener seguidores; apuestan en favor del grupo naciente o por nacer. Pero para obrar de este modo tienen que estar animados, más allá de su interés personal, de móviles superiores, a saber, espíritu de servicio, convencimiento para sacrificarse por una causa superior. Esa es la “etapa heroica” que encontramos en el inicio de la historia de casi todas las cooperativas.

En el caso particular de los grandes grupos gigantescos como la nación o la clase social existen básicamente “las costumbres”, es decir la moral que predomina en la conciencia colectiva de la masa, la que inspira los juicios éticos que se imponen a veces muy sólidamente, otras muy débilmente, mediante las pautas sociales y el conformismo.

Las morales de clase tienen puntos comunes pero difieren sobre todo por los valores que consideran esenciales. Tomemos, por ejemplo, la moral de la aristocracia que es de origen militar y está centrada básicamente en el honor. Sus aspectos esenciales son la fidelidad, en especial a la persona del jefe, la valentía física y moral, el espíritu de abnegación y de sacrificio. En cambio es poco exigente

y admite mucha desvergüenza en otros aspectos como las cuestiones de dinero o la sexualidad. La importancia que se le atribuye al proverbio francés “nobleza obliga” o a la noción inglesa de “gentleman” nos muestra que esa moral hizo un valioso apone a la civilización.

Las ideologías al servicio de los grupos

Sin embargo, para lograr por parte del grupo una buena observancia de la moral hace falta algo más. No bastaría que la moral fuese un conjunto frío de normas, un catálogo muerto de acciones calificadas de buenas o malas. Es necesario que logre una adhesión interior, no sólo racional sino también afectiva y hasta emocional. El grupo tiende, por lo tanto, a vitalizar su moral mediante una “mística” en el sentido que le daba Péguy a ese vocablo. El grupo, para unirse más y estimular a sus miembros cultiva actitudes afectivas como el entusiasmo por el grupo, vida, sus objetivos; veneración hacia sus pioneros, sus héroes, sus jefes; reprobación hacia sus adversarios y quizá más aún hacía sus miembros infieles, sus “renegados” o “traidores” que de ser necesario se inventan, ya que está probado que los hombres se unen con más facilidad contra alguien que en pro de una causa. El grupo cultiva lo que podría llamarse una exaltación colectiva: concentraciones, desfiles, emblemas y símbolos, cantos y slogans.

Finalmente, para justificar esa mística y esa influencia, el grupo elabora especialmente, en los momentos en que se debilita, una doctrina o, tratándose de un nivel menos intelectual, una ideología, es decir un alegato, más o menos disfrazado, a veces, un conjunto de argumentos que buscan la apología del grupo, de su acción, la justificación de sus exigencias y, sobre todo, de la autoridad de sus jefes.

Para reforzar su influencia psicológica, las ideologías tienden a anunciar la victoria del grupo, la llegada de tiempos mejores, tratando de crear una esperanza que se transforma en un poderoso factor de motivación que lleva a los miembros a aceptar los esfuerzos que deben hacerse, al igual que la abnegación y los sacrificios que aceptan de buen grado. Las ideologías abren perspectivas para el futuro, hacen promesas, y hasta elaboran mitos y utopías¹.

El utopismo de tipo fourierista describe de antemano, hasta en sus mínimos detalles, un futuro sistema social perfecto. Marx lo rechazó pero quiso demostrar vigorosa y científicamente la marcha ineluctable hacia la caída del capitalismo y por ende hacia el advenimiento del socialismo, lo que desempeña el papel del mito. En cuanto a Lenin le dio un carácter más utópico al describir de antemano

¹ El mito fue definido por A. Lalane como “la imagen de un porvenir ficticio que expresa los sentimientos de una colectividad y que sirve para provocar la acción”. Esta sería, más bien, una definición de utopía. El mito es una creencia que se centra en un aspecto determinado y que no se funda en la evidencia de los hechos. También hay mitos negativos que tienen la finalidad de cultivar el miedo, como, por ejemplo, el “protocolo de los sabios de Sión”. La utopía es una anticipación, una descripción de una sociedad mejor, incluso perfecta, que se espera promover. Véase más adelante las utopías de Henri Desroche.

el proceso de la revolución a efectos de justificar la exclusividad del Partido y la necesidad de violencia. Además de su eficacia psicológica, los mitos y las utopías son importantes para revelar las aspiraciones íntimas de una población, ya que, como lo dijera Desroche, la moral se refugia en la utopía por no poder intervenir en la economía.

Para valorizarse al máximo, los grupos tienen una tendencia a sobreestimar la importancia y la utilidad del papel que desempeñan. Algunos llevan su ideología hasta afirmar que su aporte, es de naturaleza tal que puede resolver casi todos los grandes problemas humanos presentando una imagen paradisíaca de las consecuencias que se lograrían con su victoria total. Por la misma razón, sienten la tentación de despreciar por inútiles todas las demás formas de acción.

Todo lo expresado anteriormente lleva a veces al grupo a un absolutismo, a un endiosamiento de sí mismo que lo transforma en el valor supremo en favor del cual todo está permitido, todo es loable. Ejemplos extremos de este caso, lo fueron y lo son algunos nacionalismos. Los medios psicológicos de la mística se transforman en ritos, la veneración hacia el hombre que encarna al grupo, su fundador o su líder actual, puede llegar hasta su endiosamiento. La doctrina adquiere el carácter de dogma respecto del cual las ideas nuevas o divergentes son reprobadas considerándose las, “herejías” o “revisiónismo” y a veces castigadas como un crimen.

Más aun, para fortalecer la fidelidad de los miembros del grupo a sus valores propios, éste tiende a elaborar, frente al polo positivo formado por dichos valores, un polo negativo contra el cual los estimula haciéndole desempeñar el papel de un chivo emisario. Suele ocurrir que ese polo negativo se transforme en lo esencial de una ideología con lo que se tiene entonces una ideología negativa que en cierta manera “sataniza” su objeto, lo erige en mal absoluto, del mismo modo que otros endiosan al suyo. Los mayores ejemplos de esta actitud en nuestros tiempos los hallamos en la manifestación del Hitlerismo “todo mal proviene de los judíos” y en el anticomunismo obsesivo que lleva a los Estados Unidos a una política exterior tan criminal o que ha servido para justificarla.

Esos místicos de grupo se adelantan a una profunda necesidad humana. Si el hombre fuera un ‘homo economicus puro’, un ser exclusivamente racional pesaría cuidadosamente las ventajas y el costo o los inconvenientes de participar en el grupo y decidiría, en consecuencia, su afiliación, su participación más o menos activa o, eventualmente, su alejamiento del grupo. Y hay quienes obran así. Pero el hombre real, en su comportamiento, incluso económico, en su trabajo, en sus compras, hace intervenir junto con sus móviles de intereses otros que son motivaciones superiores como la necesidad de afirmar su personalidad, su fuerza, su talento, su inteligencia, su sentido de lo bello, etc., y necesidad de crear, de construir, de modificar ó de, transformar el mundo o una parte de él y también necesidad de sentirse útil, de contribuir a una gran obra liberadora o constructiva,

de darle un sentido a su vida vinculándola con valores superiores que le dan, a la vida misma, un mayor significado. Necesidad de un absoluto, de una esperanza también, de confiar en la victoria.

Esas, necesidades, esos anhelos permanecen en muchos ocultos y ahogados, por el materialismo y el egoísmo, pero existen sin duda alguna en estado latente en todos los hombres y constituyen el mejor medio de que disponen para hacer florecer y desarrollar su personalidad. También pueden orientarse hacia objetivos irrisorios o lamentables como es el caso de los drogadictos.

Y esa necesidad es tanto más fuerte cuanto mayor es el sufrimiento de los hombres, a saber en los períodos de crisis, de guerra, de revolución, en los pueblos desgraciados y en las clases miserables; allí donde la gente trata de “aferrarse a algo”². Como ya lo dijera Henri de Man, “quien sufre espera y quien, espera cree”. Por el contrario, en los períodos fáciles, de bienestar y seguridad, el hombre siente menos la necesidad del grupo y se deja estar, se vuelve materialista e individualista.

También hay que hacer notar que cuanto más pequeño es un grupo cada uno de sus miembros percibe tanto mejor la influencia del comportamiento de cada uno y, en particular, la del suyo propio sobre el buen funcionamiento de ese grupo. La aceptación de la disciplina necesaria en aras de un interés bien entendido, y más allá la de la moral del grupo al igual que la confianza que cada uno tiene respecto del comportamiento de los demás son más fáciles. Los contactos personales entre los miembros le dan al vínculo que los une un carácter concreto y verdaderamente sentido. Esos grupos pequeños pueden basarse únicamente en el interés.

En los grupos multitudinarios, por el contrario, ese vínculo entre el comportamiento personal, la ventaja colectiva y en última instancia el interés personal es más directo y menos perceptible. Es por ese motivo que los grupos más numerosos tienen una mayor necesidad de recurrir a ideologías para remediar esa menor evidencia de los deberes sociales de cada uno de los miembros.

Asimismo, puede observarse que la necesidad de una ideología se manifiesta menos en los países anglosajones que en los latinos.

Y la influencia tan poderosa que adquieren a veces esas ideologías y esas místicas nace del encuentro, de la coincidencia entre las necesidades del grupo y las de la persona humana a las que nos acabamos de referir.

² En África esas necesidades tienen un papel tan importante que la actividad económica no se separa de los valores de otro orden, a la vez sociológico y religioso. Los gestos del trabajo productivo muchas veces también constituyen ritos o están acompañados de gestos rituales que se consideran indispensables para lograr su eficacia. Si llega a desarrollarse una vida económica aislada de todo tipo de valores superiores obtiene difícilmente el comportamiento regular, honesto, dedicado que se requiere; más aún el hombre que abandona su grupo patriarcal para instalarse en la ciudad, si está aislado, pierde sus normas o pautas morales y se envilece. Por esta razón muchas veces las cooperativas que están vinculadas a un grupo religioso como, por ejemplo, algunas cooperativas musulmanas, o las que surgen en un centro misionero cristiano, son las que más éxito tienen.

Tres tipos de ideologías

Dejemos de lado las ideologías que estén en contra y consideremos únicamente aquellas que están a favor y que son las únicas que merecen nuestra atención.

Esas ideologías y místicas pueden clasificarse someramente en varios tipos habida cuenta de la naturaleza de “aquello” a lo que le dan valor supremo, a lo que consideran absoluto.

El grupo en sí, abiertamente u oculto bajo un disfraz puede ser el objeto de endiosamiento. Es lo que ocurre particularmente en el caso de la nación de la que se exalta su “sagrado egoísmo” glorificando actos que normalmente se consideran criminales. Es la esencia misma del paganismo bajo la forma del culto a los antepasados de la tribu o del clan. Y también puede serlo, la Iglesia o el Partido.

Otras ideologías consisten en una confianza, más o menos total, puesta en un medio. Confianza en un hombre o en un grupo de hombres (un clero, un “aparato”) o en mecanismos (liberalismo económico), en una estructura (el sufragio universal, las reglas de Rochdale), en un método de acción (la solución de un problema, una reforma, una revolución), en una ley sociológica (las leyes de la Historia para los marxistas).

Un tercer tipo de ideologías son aquellas que consisten fundamentalmente en una adhesión y devoción hacia una finalidad de orden superior que se erige en valor supremo. Es el caso de las grandes religiones y de las diversas formas del socialismo entre las que se halla el cooperativismo.

No se trata solamente del bien definido como algo que le sirve al grupo sino del grupo que se pone al servicio del bien. Esas ideologías implican y afirman una concepción determinada de la finalidad del ser humano y de las colectividades humanas y, por lo tanto, una concepción de progreso y de las transformaciones necesarias para llegar a él. Por lo general se trata de valores de orden ético y muy a menudo se los presenta como universales y de todos los tiempos. Son ideologías que quisieran unir a todos los hombres y el servicio de dichos valores constituye, en su óptica, la justificación de las exigencias que el grupo presenta a sus miembros.

Peligros y debilidades de las ideologías

No corresponde que aquí abramos juicio sobre las diversas ideologías como si se tratara de elegir una y de afiliarse a ella. No obstante, debemos señalar los peligros que amenazan su eficiencia para el logro de su propia finalidad al igual que los inconvenientes que pueden presentar tratándose de aspectos indiscutiblemente de interés general.

No insistiremos sobre las ideologías negativas que solo pueden traer ideas malsanas y hasta catastróficas.

Todas las ideologías, en especial cuando desarrollan mucho de su doctrina o si cultivan un ideal muy elevado, corren el riesgo de caer en el verbalismo y de contentarse con grandes principios, ideas generosas y palabras altisonantes.

Todas, cuando llegan a una doctrina, tratan de elaborar una ortodoxia, un dogmatismo esclerosante que paraliza la libre reflexión y por considerar culpable a toda nueva idea, constituyen un obstáculo para el progreso. El grupo pierde su capacidad de autocrítica y como lo observara Antony Jay: El herético debe ser rechazado no porque corra el riesgo de no tener razón sino porque quizá tenga razón. Esas ideologías desconocen las verdades que no han asimilado a sus sistemas de pensamiento y corren siempre el riesgo de transformarse en algo limitado, de formar espíritus estrechos o fanáticos.

Todas ellas, a causa de su aspecto afectivo y personal, que cultivan intencionalmente y del pragmatismo que se desarrolla con la acción, constituyen un clima poco favorable a la objetividad, al rigor intelectual. Tienen tendencia a engendrar mitos en el sentido de imágenes movilizadoras y, por lo tanto, maniqueas, en blanco y negro de la realidad como es, por ejemplo, el caso del racismo.

Aquellas que hacen de un grupo humano su valor supremo son un factor de división y se aíslan. Y más aun al consagrar el egoísmo del grupo, engendran el desprecio y el odio hacia los demás grupos y son generadoras de conflictos, de guerras. El nacionalismo fue, durante la primera mitad de nuestro siglo, el azote número uno de la humanidad corriendo el racismo el riesgo de llegar también a serlo.

Las que colocan en las nubes un simple medio (por ejemplo, la alimentación pura o el esperanto) al depositar en su eficacia una confianza ilimitada o absoluta, al principio son atrayentes a causa de su sencillez y porque preconizan soluciones fáciles y que ofrecen seguridad. Sin embargo, llevan necesariamente a la decepción. En efecto, el medio al que tanto se ensalza —porque el grupo tiende a sobreestimar lo que se puede esperar de él— puede resultar ineficaz (caída del Boulangismo). También ocurre que resultan a la postre víctimas de su exclusivismo ya que ningún medio, por útil que sea, por excelente que sea, puede, bastar por sí solo para resolver todos los problemas, necesariamente numerosos y complejos, que plantea la vida colectiva y aún la vida individual.

También puede ocurrir con estas ideologías que su victoria sea decepcionante al revelar la mediocridad de los objetivos por los que se luchó, en especial cuando se trataba de mejorar el bienestar. En suma, transformar un medio en una panacea terminará, algún día, en que se lo considere un charlatanismo. ¡Por suerte para la humanidad Gandhi superó su vegetarianismo de los primeros tiempos!

Las ideologías del tercer tipo son frágiles y no siempre conservan su nivel elevado. En muchos casos se produce una regresión hacia el primer tipo, es decir, la consagración del grupo (Iglesia, Partido) que se transforma en algo absoluto, infalible, que exige una obediencia ciega. Otras veces evolucionan hacia el segundo tipo por la transformación de un medio que sólo es un objetivo intermedio, en una finalidad por la cual todo debe sacrificarse. Es el caso de la defensa de la uni-

dad de la Iglesia por medio de la inquisición y de la persecución, de las promesas electorales que desmienten los objetivos oficiales del partido y que se hacen para conquistar el poder. Las necesidades del grupo como tal, es decir, las exigencias que hacen a su buen funcionamiento, reemplazan de este modo los objetivos de orden superior que constituyen su razón de ser. Es lo que yo llamaría, utilizando un neologismo que me gustaría ver aceptado, el “mediofinalismo”).

Además, cuando el comportamiento de algunos miembros del grupo, en especial el de los jefes, contradice los valores morales y los principios del grupo sus miembros resultan afectados y pierden la confianza que tenían en la sinceridad de esos asociados o de esos jefes, cosa que es normal. Con frecuencia también y como réplica pierden asimismo la confianza que habían depositado en la validez del programa, en la ideología, en los valores morales que proclama el grupo, situación ésta mucho más grave que la anterior. En una palabra, pierden la fe.

He visto cooperativistas muy afectados en sus convicciones por haber observado actos deshonestos, aún de poca importancia, sobre todo en los casos en que procedían de personas con altos cargos. Admitamos que inferir de la falta de dignidad de las personas la falsedad de una doctrina no constituye una lógica valedera, pero es una reacción instintiva bastante saludable, que tienen los espíritus sencillos. Perciben mal las ideas en tanto que abstracciones y sienten que deberían encarnarse en los hombres. Las convicciones de orden elevado son como plantas sensitivas que se sienten heridas ante la más ínfima traición.

El momento peor para los grupos que pregonan una ideología de nivel cualitativo muy elevado no son los comienzos, cuando todavía son débiles o a fortiori objetos represión y persecución, sino cuando crecen y se tornan poderosos, momento en que su ideología puede transformarse en una incitación a la hipocresía.

Para ser bien visto en el grupo y llegar a ocupar cargos importantes algunos ambiciosos recitan imperturbables credos ortodoxos. No se está lejos de la obligación de fingir que caracteriza a los regímenes dictatoriales o totalitarios. En ese momento la ideología se transforma en algo puramente decorativo para los intereses de algunos, más exactamente los de los jefes y los de la máquina.

Digamos finalmente que tanto las místicas como las ideologías también envejecen.

Para las místicas sociales que hacen del grupo un objetivo supremo el envejecer no es una debilidad; por el contrario, su antigüedad constituye un motivo de orgullo para sus miembros y fortifica en ellos la voluntad de asegurar su supervivencia.

Las ideologías de los medios tienen, por lo general, una vida breve puesto que la gente evoluciona demasiado rápido para que un medio conserve su eficacia durante mucho tiempo hasta el punto de inspirar una confianza absoluta y entusiasta en él.

Sin embargo, el problema del envejecimiento se plantea sobre todo en el caso de las ideologías que se construyen alrededor de valores de orden ético.

La historia muestra, escribe Albert Meister, que el período de entusiasmo y de influencia ideológica es bastante corto; es el momento de privilegio que se debe utilizar para crear empresas en base a esos sentimientos de asociación. ¿Qué ocurre después?

Ante todo está el envejecimiento personal de los fundadores y de los dirigentes que los hace menos susceptibles para percibir los cambios incansables que se producen en todo lo que es viviente, que se trate del grupo en sí mismo o de la sociedad global en la que está inmerso. Y también disminuye, por supuesto, su aptitud para adaptarse a esos cambios.

El “problema de la segunda generación” es muy conocido en todas las cooperativas y se encuentran casos de él, por ejemplo, en los sindicatos y en el ámbito mucho más amplio de las revoluciones, democráticas o socialistas. Quienes lucharon y aceptaron sacrificarse se aferran con fuerza a los valores que los impulsaron y quienes llegan luego y encuentran una institución ya lista la consideran como algo prefabricado. Las ventajas que les ofrece la institución les parecen naturales y sólo los motiva débilmente.

Y aún en el caso en que el grupo quiere responder a las aspiraciones fundamentales que todavía subsisten, la generación joven considera que el vocabulario utilizado por los fundadores está un poco fuera de moda y que también lo están muchas cosas en el grupo. El movimiento general de las ideas, los cambios en la situación que encuentra el grupo y dentro de la cual debe actuar, lleva a los jóvenes a sentir y a expresar en forma más o menos diferente los valores, las exigencias de la moral social que se debe promover al igual que los objetivos de la acción.

Y si los más antiguos quieren imponer sus convicciones y su pasión, los jóvenes se oponen a ello o se van.

En síntesis, una ideología realmente actual, viviente, corresponde a la definición que de ella nos da François Bloch-Lainé: Una doctrina sólida que es capaz de explicar con fervor y a la cual es posible adaptar los actos propios constituye una gran fuerza para un grupo. En cambio una ideología apagada, desadaptada, perimida, constituye una debilidad.

Debemos entonces tener plena conciencia de las degeneraciones intelectuales o morales que amenazan a cualquier ideología y cada uno de nosotros debe cuidarse para evitarlas o corregirlas. Se trata de algo que podríamos denominar una higiene de las ideologías y cuya regla fundamental consiste en darle siempre a la búsqueda implacable de la verdad la prioridad sobre la eficacia psicológica de la ideología³.

³ Se dedicará un segundo capítulo a la moral cooperativa previo análisis de Los principios morales de clase a efectos de situarla y comprenderla mejor.

CAPÍTULO II

LAS MORALES DE CLASES Y LA MORAL COOPERATIVA

En el capítulo intitulado El sector cooperativo frente al problema humano se mostró cómo ese sector, por estar al servicio de las necesidades del hombre y no de la ganancia, depende mucho más que el capitalismo de la calidad de los hombres que nuclea. Se examinó luego cómo todo grupo humano, para lograr de sus miembros comportamientos que aseguren su supervivencia y éxito, tiene tendencia a elaborar una moral que condena los actos que le son perjudiciales y exalta los que le son útiles. Para llevar a la observancia de esa moral el grupo elabora una ideología que implica un alegato que justifique sus exigencias, una argumentación que tiende a la formulación de una doctrina. Más allá de ello se agrega el esfuerzo persuasivo, los medios de atracción que hacen del grupo un absoluto y recurren al sentimiento tratando de crear la exaltación y el entusiasmo. Estas ideologías que entrañan algún peligro dan lugar a lo que podríamos denominar de saneamiento.

Las morales sociales

Las morales de grupo, estudiadas en el capítulo anterior, son aquellas que las colectividades desean hacer observar por sus miembros. No obstante, a la recíproca, los miembros de un grupo o de una sociedad, por lo general, tienen alguna idea respecto de lo que debiera ser ese grupo o esa sociedad. Esas son las morales sociales que se aplican a las características y al funcionamiento de las colectividades y de la sociedad global.

Constatamos que los hombres están colocados en una determinada situación de hecho sobre la que emitimos juicios: aprobamos o lamentamos. Si nos remontamos a las causas veremos que nuestro juicio se refiere, entre otros hechos, a las estructuras de la sociedad, a saber, instituciones, costumbres, normas de derecho, mecanismos económicos, etc., vale decir, a la totalidad o parte del sistema social, político, económico existente. Esos juicios constituyen una moral social, la que en nuestra óptica debe o debería ser seguida por la sociedad y las distintas colectividades en sus decisiones y acciones.

Esos juicios se originan muchas veces en nuestros intereses personales, de categorías, de clase, en cuyo caso no merecen o casi no merecen ser llamados una moral. No obstante, intervienen también otros elementos que son verdaderamente de naturaleza moral y que debemos examinar ahora.

Esa otra fuente de nuestros juicios se origina en aspiraciones que están en nosotros, que muchas veces son muy vagas pero que tienden a precisarse o por lo menos a polarizarse en ciertos “valores”, en sentido filosófico. Y esos valores se articulan y se jerarquizan en forma más o menos clara en una escala de valores. Esos juicios nos llevan a querer mantener, proteger, fortificar situaciones ya comprobadas o, por el contrario, a transformarlas.

Muchas veces, a los diferentes elementos de esas morales que juzgan sobre las estructuras, les corresponden elementos de la moral individual.

Las fuentes morales del movimiento cooperativo

En ese orden de ideas el movimiento cooperativo nació de dos fuentes. Una sublevación contra la miseria obrera y campesina, o por lo menos la necesidad, la presencia de la necesidad. Fue básicamente el interés personal el que contribuyó a llevar a esos hombres hacia esa acción colectiva ya que sentían la debilidad para negociar de quienes están solos frente al comerciante, al patrón, al prestamista, al usurero.

Pero era también una sublevación contra la inmoralidad en los negocios, la injusticia económica y social del capitalismo, es decir, contra la explotación. Ese juicio, esa sublevación era el fruto, más allá del interés personal o de categoría, de un sentido moral, de una exigencia ética, profundamente arraigada en el pueblo.

¿De dónde procedía esa exigencia?, ¿Cuál era la ética que confrontada a la situación social engendrada por el capitalismo, desencadenaba en las masas un rechazo, a veces una condena radical del sistema en lugar de una resignación de esclavos?. Para contestar a estos interrogantes es necesario remontarse bastante atrás en la historia de la civilización.

Henri de Man¹ en *Au delà du marxisme*, ubica los orígenes y los primeros rudimentos de esta ética en la moral social judeo-cristiana que aparece en los profetas hebreos como Nehemías y Amos y cuya expresión es retomada en la sentencia fulminante del Evangelio: «Sólo tenéis un único amo y sois todos hermanos». Pero, mientras duraron las persecuciones y la anarquía que siguió a la caída del imperio Romano y a las grandes invasiones, ésa moral social sólo pudo ser practicada en el seno de pequeñas comunidades.

Fue durante la Edad Media que esta ética social, notablemente influida y enriquecida en el ínterin por el aporte de sentido humano de los griegos y el sentido de la equidad del derecho de los romanos, pudo aplicarse al ámbito político y económico. Embrión de la idea democrática en las comunas urbanas que escapa-

¹ H. de Man, *Au delà du Marxisme*, Félix Alcan, París, 1959

ban al feudalismo. Espíritu evangélico de la reglamentación de las relaciones entre patronos, asalariados, aprendices y organismos de solidaridad en las corporaciones de oficios del siglo XIII.

Pero, durante los siglos siguientes, las corporaciones degeneraron transformándose en reductoras de privilegios con espíritu monopolista, permitiendo que se explotaran a los consumidores y a los obreros. Los conflictos laborales, las huelgas, en síntesis, la lucha de clases surgieron por estas circunstancias en el siglo XVI.

Las Iglesias, por su parte, traicionaban el mensaje social evangélico. La Iglesia Católica, aferrada a lo que le quedaba de su poder temporal, buscó, mediante cualquier tipo de compromisos, un *modus vivendi* con las monarquías. La Iglesia ortodoxa tenía una situación de gran terrateniente y actuaba como tal. Los protestantes, estaban preparados por su formación puritana para triunfar en el desarrollo del capitalismo financiero y entre ellos la alta burguesía era la que marcaba el rumbo. Es por ello que las Iglesias, que por un lado predicaban la moral individual del cristianismo, por el otro le colocaron una sordina o dejaron de lado su moral social. Y esto a un punto tal que en los tiempos de Karl Marx los «principios sociales» del cristianismo, tal cómo eran presentados, hubieran podido resumirse en la trilogía: propiedad, resignación, limosna. No fue un error darles la denominación de «principios de la hipocresía». El despertar social de los cristianos recién se iniciaba. Sin embargo, los trabajadores seguían apegados a la moral judío-cristiana. Como sus corporaciones habían sido cerradas fundaron sus propias hermandades que cumplieron funciones en lo relativo a ayuda mutua, formación profesional, cultura, en ciertas ocasiones en materia de reivindicaciones y transmitieron a las distintas generaciones la moral tradicional de los cuerpos de artes y oficios que también se nutrían de una moral del trabajo bastante espontánea, en los trabajadores manuales.

Poco a poco y en especial en lo que concierne a Francia, en el siglo XVIII, esta moral que había abandonado sus orígenes religiosos se transformó en laica y es ella la que se constituye en basamento de la idea democrática y la divisa de la Revolución francesa: Libertad, Igualdad, Fraternidad y la expresa bastante bien, sobre todo en lo que a sus aplicaciones políticas se refiere.

La moral social del mundo obrero

Pero con la Revolución industrial y frente a la miseria del proletariado se planteaba un problema económico. El primer socialismo, al que se denominó Utópico o asociacionista, nació del choque entre esta moral social transformada ahora en moral de clase, la moral de la clase víctima del sistema, y esa situación humana dramática que a la luz de esa moral tenía carácter de escándalo.

Ese fue el primer intento de respuesta al problema social y fue en ese medio, y para tratar de aplicarla, que vieron la luz la idea y las primeras realizaciones

cooperativas. El utopismo de ese primer socialismo fue luego superado gracias al marxismo, pero la cooperación permaneció como residuo visible de aquél.

Se sabe que las convicciones socialistas siguieron desempeñando una función importante en las cooperativas de trabajo y de consumo, a pesar de la evolución de las cooperativas hacia la neutralidad política y la menor solidez de los vínculos que habían existido entre ellas y los partidos socialistas. Sigue siendo, evidente que una estructura cooperativa es de naturaleza socialista.

El apego a esa moral social, el deseo de aplicarla en el campo económico, surgieron y siguen estando en vigencia aunque un poco eclipsados por el materialismo marxista y por el de la sociedad de consumo, en el sector cooperativo al igual que en las demás formas del movimiento obrero. Simultáneamente progresaba en la población, atravesando numerosas peripecias, la idea de democracia, ante todo política.

¿Cuál es el contenido, cuáles son las aspiraciones, los valores de esta moral de la clase obrera de la que acabamos de reseñar los orígenes y la evolución?

Es peligroso expresar una moral utilizando un lenguaje abstracto que corre el riesgo de ser árido y sin vida. Se trata de valores profundamente sentidos por los hombres en su conciencia y su corazón y luego vividos. Se expresan mejor mediante actos, personalidades, realizaciones. No obstante, para clarificar las cosas hay que correr el riesgo de explicitarlas sin hacerlo en forma demasiado extensa.

El primero de esos valores es el respeto debido a la persona humana, el sentido de la dignidad, en todos sus aspectos, aún en los más humildes. En gran parte de la clase trabajadora, la persona todavía está aplastada, alienada por la explotación y por una opresión siendo, por lo tanto necesario emanciparla. No se trata solamente de cubrir sus necesidades esenciales sino sobre todo, asegurar su libertad y, aún más, brindarle facilidades de formación, de cultura, de realización y de afirmación de la personalidad. No se trata solamente de darle al hombre a manos llenas, bienes y comodidades. Lo que se exige de él es el esfuerzo; el asumir responsabilidades lo forma y lo engrandece aún más.

Encontramos en la línea de ese personalismo, a la autoayuda (self help). Se trata de un acceso de dignidad humana, de una reacción contra la resignación a una mala situación, históricamente contra la «resignación triste y desesperada» del proletariado abatido por la miseria y el cansancio de los inicios del capitalismo industrial. Es la actitud de hombres que no quieren estar ni postrados ni proster-nados sino de pie. «Ustedes son libres, organicense, hagan ustedes sus propios negocios», decía y repetía incansablemente Tolain, uno de los primeros militantes del sindicalismo en Francia allá por el año 1860. Esa es la base de todas las formas del movimiento obrero.

La autoayuda difiere de la maña o astucia al estilo francés y, sobre todo, de la degeneración en «sistema D» por cuanto es colectivo y no individualista. Es útil para la totalidad de un grupo que muchas veces está abierto al ingreso de otros

y no favorece un individuo con el riesgo de agravar las dificultades de los demás. La acción cooperativa, al igual que los ejemplos recientes de recuperación por parte de los trabajadores de empresas deficitarias, son las manifestaciones más características de la auto-ayuda.

Otro de los valores que figura en primer plano en el mundo obrero es el trabajo. Debe ocupar un lugar de privilegio puesto que significa un esfuerzo que se le exige al hombre y también porque es indispensable para satisfacer las necesidades vitales. Un hombre se hace acreedor a la estima sobre todo por su dedicación a la tarea, su habilidad profesional, la calidad y utilidad de su trabajo. El gran orgullo, el punto de honor es poder decir «Me gano la vida con mi trabajo». La, haraganería, el parasitismo son el pecado por excelencia. El trabajo manual está rehabilitado, y es tan respetado como el trabajo intelectual. La conciencia profesional y el gusto por el buen trabajo son imperativos para los trabajadores, pero quienes organizan y dirigen el trabajo deben terminar con las modalidades y condiciones materiales y sociales que lo deterioran e impiden que se hallen satisfacciones en él. La organización del trabajo debe ser concebida de manera tal que permita lograr esa satisfacción. El buen trabajo debe ser admirado, ensalzado y alentado.

El sentido de la fraternidad y de la solidaridad humana tiene una importancia fundamental siendo instintivo en los débiles y desheredados que sienten que todos necesitan de los demás y entienden con facilidad que hay muchas cosas que el individuo no puede llevar a cabo solo. No hay que desperdiciar esfuerzos luchando unos con otros y el hombre sólo se desarrolla plenamente con los demás y en armonía con ellos. Se trata, por lo tanto, de reconciliar, unir, colaborar de hacer del hombre un hermano.

La moral de la solidaridad se presenta en dos aspectos:

La acción colectiva: colaboración por medio de la puesta en común de los esfuerzos y recursos de cada uno, con miras a un objetivo común al que todos puedan adherirse: uno para todos. Esta acción común puede lograr para los participantes ventajas que no se hubieran obtenido si hubieran estado aisladas: eso es cooperación.

La ayuda mutua: todo el grupo brinda ayuda a aquellos miembros que lo necesitan particularmente. Es el mutualismo: todos para uno.

La necesidad de justicia es un sentimiento humano natural, instintivo, muy visible en el «niño», pero que en la burguesía tiende a ser ahogado por la educación, consideraciones vinculadas a la fortuna, los esfuerzos de los individuos y las familias para elevarse en la escala social. Por el contrario, es muy poderoso en el mundo obrero. La justicia es un complemento necesario o hasta una condición de la solidaridad. En muchas ocasiones, el mundo obrero se ha visto engañado por el llamado a la solidaridad con otras clases, en el terreno de la empresa o de la nación.

No obstante, hay numerosas concepciones de la justicia cuyos niveles de exigencia moral son más o menos elevados.

La justicia conmutativa es la que propugna la burguesía que ve la vida económica a través del cristal de la empresa y, por lo tanto, bajo el aspecto de una multitud incesante de actos de intercambio. Se trata de la igualdad en valor de las prestaciones en el intercambio: «dando-dando». Se la podría expresar de la siguiente manera: que cada uno tenga de acuerdo a lo que ya posee o según sus derechos adquiridos. Esta justicia respeta y confirma las desigualdades ya existentes.

La concepción obrera, sin rechazar esta justicia, va mucho más allá. Quiere eliminar todo tipo de explotación, ve en la producción global el resultado de un inmenso esfuerzo colectivo destinado a satisfacer las necesidades del conjunto de la población. Ese producido global debe ser distribuido equitativamente. Es entonces, la justicia distributiva que puede expresarse mediante varias reglas de división.

A cada uno de acuerdo con su trabajo: esta norma se aproxima también a la justicia conmutativa ya que existen varias formas de evaluar el trabajo como, por ejemplo, de acuerdo a su duración, a su especialización, a sus dificultades, a su utilidad, a los esfuerzos que exige.

La distribución igualitaria es más audaz y traduce en forma radical la igualdad fundamental en dignidad que existe entre todos los hombres.

La norma de «a cada uno según sus necesidades» va todavía más lejos. Es una síntesis de la solidaridad y de la justicia y busca afanosamente la corrección de los efectos de las desigualdades naturales o engendradas por las estructuras sociales.

Por otra parte, estas normas pueden combinarse como se ve en las formas modernas de salarios directos e indirectos.

La conciencia de la clase obrera es un hecho de psicología colectiva que crea un vínculo entre esos valores morales y elabora ideologías. Nació en el siglo XIX de la represión violenta de los intentos de los trabajadores asalariados para mejorar su suerte. Es, por lo tanto, una consecuencia y no una causa de la lucha de clases que es anterior al marxismo y que constituyó su principal teoría e ideología.

La conciencia de la clase obrera no consiste solamente en constatar que se pertenece a una inmensa categoría unida por intereses comunes, y durante mucho tiempo por una miseria común, separada de la clase dirigente, explotada y oprimida por ésta. También consiste, en la convicción de su superioridad que se funda en el hecho que en su seno se respetan y se viven los valores morales que mencionamos antes. Asimismo, está convencida del papel histórico que está llamada a desempeñar y sólo puede esperar su emancipación de sí misma. Y, más aún, considera que es la única capaz y digna de edificar una nueva sociedad.

Esta convicción permite una autoafirmación colectiva, una auto valoración de la clase y hasta un absolutismo en su lucha que se transforma en su valor moral supremo con relación al cual se definen el bien y el mal. Es una poderosa motivación del comportamiento y de la acción.

La moral campesina

Por parte de los agricultores, la escala de valores morales es bastante diferente. En épocas muy remotas para Europa, pero todavía en vigencia actualmente en África, donde la cría de ganado y el cultivo de la tierra se hacían en forma colectiva en el marco de comunidades bastante grandes, de tipo patriarcal, el individuo no era nadie (hasta el punto, por ejemplo, de no poder elegir por sí mismo su cónyuge). Los vínculos entre los miembros eran estrechos, y las relaciones entre ellos jerárquicas y autoritarias. El sistema, técnica y económicamente era rutinario, razón por la cual esas comunidades estallaron, cosa que era necesaria para hacer posibles las iniciativas que introdujeron los primeros adelantos técnicos y, en especial, para liberarse del cultivo rotativo colectivo obligatorio. Fue entonces y es todavía ahora, la familia reducida pero mayor que la pareja, pues, por lo general, comprendía tres generaciones a la cual se adaptaba exactamente la explotación familiar.

Sin embargo, entre esas familias se conservaron tradiciones de ayuda mutua para la realización de grandes faenas, sobre todo excepcionales, como es el caso de la construcción de una casa o, por el contrario, para pequeños trabajos efectuados en invierno. La gran tarea, de la estación que es urgente como por ejemplo la cosecha, absorben todas las fuerzas de la familia y la aíslan por lo que se experimenta después la necesidad de volver a una vida social que se desarrolla en invierno, especialmente en forma de fiestas. G. Lanneau comprobó que los comienzos de la mecanización -la compra del primer tractor— constituye un retroceso para la ayuda mutua hasta que en una segunda etapa, cuando dicha mecanización se difunde, lleva nuevamente a la ayuda mutua bajo la forma de LA CUMA, la única que permite utilizar el conjunto de posibilidades de la maquinaria agrícola².

Es en ese contexto en el que hay que ubicar a la moral campesina para poder entenderla.

La familia es, entonces, uno de los valores esenciales de esa moral. La solidez del vínculo familiar, el respeto que se le tiene son vivenciados fuertemente. Y alrededor de las familias se ha constituido un profundo arraigo al conjunto de la moral tradicional. Lo que se denomina el individualismo campesino es, en realidad, el chauvinismo familiar, en muchos casos muy sólido a fuerza de orgullo y de egoísmo grupal.

Todo ello no excluye la necesidad de una más amplia solidaridad que constituye un sólido sentimiento espontáneo de los grupos «naturales», la aldea y la nación, que el campesino considera como extensiones de la familia. Entre ambos se sitúa una solidaridad campesina que tiene aspectos de solidaridad profesional y aspectos de solidaridad de clases y que en los momentos actuales cobra mayor fuerza a causa de las dificultades comunes del mundo campesino.

² Essai d'analyse psycho-sociologique des fondements de la coopération agricole, archivos internacionales de sociología de la cooperación n° 36, julio de 1974.

El campesino también es capaz de entender la solidaridad que existe en las asociaciones voluntarias, pero, para él, éstas brindan una menor seguridad sobre todo cuando exceden el ámbito local.

Muchas veces el chauvinismo familiar dificulta esta aptitud para la solidaridad, en especial por las peleas y rencores tenaces, de tendencia hereditaria, las que a veces, a fuerza de multiplicarse, pesan sobre la aldea y han constituido obstáculos para la creación y la vida cooperativa.

La tierra y la naturaleza son, o por lo menos han sido hasta ahora, para el campesino, mucho más que un factor de producción. Se siente con pujanza que sólo se puede dominar la naturaleza obedeciéndole. Las tierras de la familia, en especial cuando se las ha recibido en herencia, adquieren un carácter sagrado. El trabajo agrícola ocupa un lugar de privilegio porque la naturaleza colabora con el hombre y porque es el único que alimenta al país.

Y con toda naturalidad se desprende de todo ello el principio de que la propiedad del suelo y, por extensión, las demás formas de propiedad también constituyen un valor esencial, casi sagrado, como en el seno de la burguesía, y cuyo respeto es un deber moral fundamental.

Esta moral campesina ha desarrollado en mucho menor medida una ideología justificativa y motivadora que la moral obrera.

También ella fue marcada por el Cristianismo, pero no a través del espíritu evangélico de la fraternidad en las hermandades, sino mediante la institución organizada de la religión.

En los esbozos de ideologías campesinas los valores morales no están concebidos como fermento destinado a transformar profundamente a la sociedad, sino como una fuerza que sostiene y conserva. El ambiente campesino es considerado como una reserva de hombres sanos y virtuosos.

Por lo menos es así cuando ha logrado obtener la propiedad de la tierra ya que cuando no la tiene se siente explotado y anhela tenerla pudiendo llegar a ser revolucionario. En Francia en los lugares donde los pequeños campesinos y sobre todo los vitivinicultores son políticamente o por lo menos electoralmente socialistas, no consideran, en modo alguno una socialización de la tierra, pero aceptan las soluciones cooperativas y saben cómo hacer para que éstas tengan éxito. Tanto es así que junto a las “cooperativas del cura y del dueño del castillo” están las “cooperativas del maestro o del diputado de izquierda».

Las cooperativas agrícolas, aun las que pertenecen a este segundo grupo, no han expresado nunca una doctrina o una ideología más ambiciosa que las de las cooperativas de consumo o de producción. Se presentan como un simple medio de protección y crecimiento de los ingresos de los agricultores, en especial poniendo a su alcance los progresos técnicos, ora como un medio para mantener y fortalecer la explotación familiar y, por ende, la familia. Hasta las G.A.E.C., que tienen un aspecto socialista, por cuanto suponen la puesta en común de muchas

cosas, no tienden a instituir una estructura sociológica de la agricultura radicalmente diferente de la antigua.

Agreguemos, no obstante, que hay una evolución. Bajo la presión del ambiente capitalista, los agricultores técnicamente más adelantados adquieren una mentalidad empresaria. La tierra deja de ser para ellos algo sagrado y se transforma en un elemento que integra el capital necesario. Ya no dedican todos sus esfuerzos a ser propietarios y muchas veces prefieren la situación de arrendatarios para poder destinar todos sus fondos disponibles a la compra de máquinas y de ganado. En ellos va a elaborarse una escala de valores distinta a la tradicional.

Las morales de la burguesía

Habrán quienes se sientan sorprendidos y hasta escandalizados de que aquí incluyamos a la moral burguesa como elemento de la moral cooperativa.

Sin embargo, a pesar de las críticas que se le hacen a esta clase y de la hostilidad que se experimenta hacia ella es evidente que necesitamos comprender sus valores morales.

En efecto, si bien existen en esa clase medios exclusivamente parasitarios que sólo se trata de eliminar, estos últimos distan mucho de ser la totalidad. No debemos olvidar la estima que Marx y Engels tenían, en determinados aspectos, por esta clase, ni el elogio que de ella hacen, especialmente en el manifiesto comunista. Los privilegios de esta clase, que consisten en apropiarse de las ganancias y en retener la mayor parte del poder de decisión económica, privilegios estos vinculados a la propiedad, no dejan de tener una contrapartida útil para la sociedad.

Por lo tanto, si la clase trabajadora quiere despojarla de sus privilegios y tomarlos para sí, ya sea bajo la forma cooperativa, la autogestión o la centralización, deberá imperiosamente, si no quiere que su advenimiento se transforme en catástrofe, heredar también las funciones y el papel positivo que desempeña y asumirlos, por lo menos tan bien como ella. El movimiento cooperativo, por su aspecto constructivo de células de un nuevo sistema, está mejor ubicado para tomar conciencia de ello que el sindicalismo que sólo es reivindicativo y que el socialismo político que se propone actuar en el poder del Estado. Hasta diría que el cooperativismo está obligado a asumir dicha actitud.

La moral burguesa es más compleja que la moral obrera o campesina y se distinguen en ella tres elementos.

Ante todo la moral de la empresa

Entendemos por moral de la empresa, en este caso, los deberes de ésta para con la colectividad, una tendencia que se ha desarrollado mucho en los Estados Unidos y que en Francia está representada, por ejemplo, por el movimiento «Empresa y Progreso» y que constituye una toma de conciencia. Jean Lacroix mostró, respec-

tó de las empresas distributivas, que su ética es por momentos inexistente por la supremacía absoluta de la ganancia y por momentos un compromiso prudente con la idea de que la empresa es una institución que debe ofrecer servicios a la colectividad. El movimiento cooperativo, por el contrario, siempre ha tenido el sentido de ese deber cívico y social.

No obstante, el aspecto que debemos destacar aquí son las exigencias que la necesidad de éxito por parte de la empresa imponen a sus dirigentes.

Ante todo, se ubica en la cima de esta escala de valores la responsabilidad. El empresario está obligado a abonar el precio convenido por las materias primas y servicios que le han aportado sus proveedores, los trabajadores, los prestamistas. Debe hacer frente a todos sus vencimientos, independientemente del éxito o del fracaso de sus operaciones. El derecho comercial regula minuciosamente esta responsabilidad financiera del empresario frente a sus acreedores que constituye la base del crédito³. Además, es indispensable que adopte un comportamiento externo que inspire confianza en este aspecto. Esa es la virtud principal y fundamental que constituye los cimientos mismos de la moral burguesa. Es el pundonor esencial de un burgués, muy diferente al de la aristocracia o al del obrero. “Un mariscal de Francia, decía Balzac en ‘La cousine Bette’, pudo salvar al Emperador y a su país, ‘pagaba puntualmente’, éste será siempre su mejor elogio en boca de un comerciante”. Durante mucho tiempo el llegar a la quiebra constituyó un deshonor. El sentido de esa responsabilidad se desarrolló en los empresarios y confiere vigor y dignidad a su personalidad. Esta virtud burguesa, que contrasta con la despreocupación de la nobleza en este aspecto, se impone, sin lugar a dudas, como un elemento indispensable de la moral cooperativa.

La seriedad con que se asume esa responsabilidad empresarial específica implica, para poder cumplir siempre las obligaciones en forma satisfactoria, un conjunto de aptitudes que para la óptica burguesa se transforman en virtudes y que se pueden sintetizar en el concepto esencial de eficiencia. Es lo que Octave Gélienier denomina “la ética que inculca la empresa en quienes viven las disciplinas resultantes de su naturaleza y de sus condiciones de éxito”. Esas virtudes, que componen la eficiencia, evolucionan junto con las transformaciones de la economía. Antes se hablaba sobre todo del sentido para los negocios, es decir de un cierto olfato para descubrir los buenos negocios y evitar los malos, vale decir el arte de hacerse obedecer.

Vemos, sin embargo, que desde hace algunas décadas, el contenido de esta moral se ha transformado en forma espectacular porque depende de los métodos de gestión que están en plena revolución y se necesita una mayor precisión para caracterizar al tipo de hombre que se desea lograr para dirigir las empresas.

³ Mientras que su responsabilidad respecto de las personas a las que hace trabajar sólo apareció tardíamente y está todavía organizada y legislada en forma mucho menos eficiente.

Deberá, ante todo, ser realista, investigar los hechos y reflexionar en base a ellos.

Como desde el punto de vista de la empresa la mayoría de los hechos se expresan por medio de cifras, deberá recurrir en gran medida a ellas siendo hoy en día notablemente abultada la cantidad de cifras variadas a las que debe recurrir. Juzga a los hombres como lo hace con los métodos, por sus resultados y, como la finalidad de la empresa por lo general es la ganancia, es en función de la rentabilidad que estima dichos resultados.

Debe “pensar en la clientela” y adaptarse sin cesar a las necesidades de ésta. Busca en todas las cosas la racionalidad y está al acecho de lo que el progreso de las ciencias puede ofrecerle de útil.

Debe ser, hoy en día, esencialmente un hombre de iniciativa y no como en el pasado un hombre que se basaba en la tradición. Es, por lo tanto, un innovador que trata sin cesar, de presentar un nuevo producto o de utilizar una nueva técnica y que tiene la fuerza necesaria para emprender algo nuevo cuando descubre una posibilidad. Se apasiona con el progreso y trata de ser el primero en adoptarlo sin temor a vivir en el cambio incesante.

Este aspecto del comportamiento empresarial que determina el dinamismo de las economías de libre empresa es tan importante que algunos autores como Joseph Schumpeter y luego Philippe de Woot, lo consideraron una característica esencial, el deber esencial y hasta la definición del empresario. Es un hombre que mira hacia el porvenir, dotado de un pensamiento prospectivo.

Necesita, y esto es lo esencial, aceptar el riesgo que implica la responsabilidad de ser empresario y que es tanto mayor cuanto más innovador sea quien lo asume.

Finalmente, el espíritu combativo ya que la empresa está obligada a defenderse en todos los frentes: proveedores, clientes, personal, Estado y, sobre todo (siempre que no haya intervenido la concentración capitalista), competidores. Y puede ocurrir que no le baste con defenderse y tenga que pasar a la ofensiva para lo cual debe tener agresividad.

La moral de los negocios es la que atañe a las relaciones de las empresas entre ellas y con los poderes públicos, con la clientela. Es básicamente una moral del comercio.

Esta moral es muy estricta en un solo aspecto cual es el cumplimiento correcto de los compromisos que se han asumido, en especial, los de índole financiera. Es el honor de la firma del que ya hemos hablado.

Fuera de ello es una moral muy amplia. Es la ley de la jungla donde los golpes bajos en la lucha contra un competidor o por el dominio de una empresa que se quiere anexionar sólo chocan a los demás y no en el terreno de los principios. En las discusiones, la opinión de quien tiene “mayor interés” es la que tiene mayor peso. La lógica de una economía de la ganancia admite el principio de la comisión y puesto que se puede comprar todo lo que constituye una fuente de ganancias, como, por

ejemplo, una marca, una clientela, se considera normal que quien obtiene para una empresa una oportunidad, para lograr una ganancia reciba como retribución parte de dicho beneficio. De allí la costumbre de ofrecer “un trago” a los compradores de las empresas clientes, a los funcionarios o a los hombres políticos que prestan algún servicio u obtienen pedidos o favores. La extensión, de esa práctica, que era dable presumir y que se reveló respecto de algunas empresas norteamericanas, sorprendió por su magnitud. La corrupción, el cohecho, figuran entonces dentro de la naturaleza y de la lógica del sistema.

El laxismo es todavía más acentuado respecto de los consumidores. La “moralidad comercial” es una moral al mejor postor. La libertades que se toma la comercialización con la verdad, especialmente en publicidad, los miles de pequeñas triquiñuelas del comercio que se renuevan sin cesar haciendo gala de un ingenio incansable, son notorias y las reacciones por parte de algunas empresas que se consideran de moral elevada o de asociaciones como el “Better Business Bureau” o hasta de los consumidores frente al consumismo sólo son recientes. El movimiento cooperativo tiene esa misma dirección y podría llegar a desempeñar en ese sentido un papel muy importante.

Pero es respecto del Estado donde ese laxismo alcanza su máximo. Se ha desarrollado en un sector del mundo de los negocios una verdadera ideología antiestatal, antifiscal, antifuncionario que presenta al impuesto y a la limitación impuesta al alza de los precios como exfoliaciones que justifican todos los fraudes y en muchos casos el empleo de la violencia.

A estos aspectos profesionales de la moral que impera en la burguesía se agregan aspectos más bien sociológicos.

Se encuentran en ella importantes elementos de la moral individual del cristianismo, pero se ignora su moral social de la cual la moral burguesa sólo adopta la libertad, sobre todo libertad para manejar el dinero y las empresas y mucho menos la libertad para las personas pertenecientes a las demás clases. Paradójicamente habla de las libertades lo que es limitativo.

El principal valor de la moral burguesa es el dinero cuya importancia y prestigio, que son enormes, coexisten curiosamente con la moral cristiana que se ubica en las antípodas. La consideración hacia las personas y las familias se refiere sobre todo al dinero. Las faltas que se cometen contra el patrimonio son las más graves y los “grandes intereses” legitiman el poder.

La familia es un valor esencial y sólo dentro de sus límites se aprecia la igualdad y la fraternidad. Su concepción es en cierta medida patrimonial, considerándose que su solidaridad implica un patrimonio. Las cuestiones de dinero influyen poderosamente en la elección de un cónyuge y son serias las peleas que se producen con motivo de las herencias.

El puritanismo ha desempeñado un importante papel en el éxito de la burguesía, estableciendo el principal contraste entre ella y la aristocracia. Tanto es así que la moral burguesa es una moral de trabajo, pero no de cualquier trabajo, trabajo directivo o intelectual, trabajo jerárquico o profesión liberal. El trabajo manual sólo es conveniente para las otras clases sociales⁴.

El gasto debe ser cuidadosamente limitado y la prodigalidad que en muchos casos le sirviera a la aristocracia para buscar el prestigio está proscripta.

Es entonces cuando se desarrolla el ahorro que se considera una gran virtud que se quisiera inculcar a los trabajadores. Los ahorros se invierten y aumentan el patrimonio y son ellos los que han logrado la expansión del capitalismo.

La sociedad burguesa comprende diferentes niveles. Está muy jerarquizada pero no en forma rígida. Las separaciones se hacen sobre todo en función de los ingresos, siendo también la antigüedad de la fortuna un factor de prestigio; los “nuevos ricos” reciben, un trato que podríamos denominar de practicantes ya que carecen de otro de los elementos del prestigio, muy importante en la escala de valores burgueses, que es la cultura cuya forma más apreciada es la cultura clásica. Constituye uno de los elementos de la conciencia de la clase burguesa y hasta puede decirse que en la escala de valores de una parte de esa clase la cultura tiene prioridad con respecto al dinero.

Cabría preguntarse si esa moral burguesa merece el nombre de moral y en caso afirmativo en qué medida. La respuesta es afirmativa, por ejemplo, cuando significa honestidad, sentido de la responsabilidad, respeto por los compromisos asumidos, deseo de equilibrar los ingresos y los gastos para no tener que depender de otros (esto último si se admite que existe una verdad suficiente en los precios). Es negativa cuando admite, por ejemplo, algunas fuentes de ganancias, las enormes desigualdades que ésta engendra, el prestigio y el poder del dinero. La distinción que hace entre el bien y el mal no puede aceptarse en su integridad.

Tendencias actuales

No podemos terminar este rápido examen de las principales morales de clases que existen actualmente sin mencionar las transformaciones que el capitalismo está introduciendo en ellas.

⁴ Una encuesta norteamericana del año 1960 señaló, sin distinguir clases sociales, cuatro temas fundamentales para la moral del trabajo en ese país: El éxito: trabajar fuerte lleva al éxito que se define básicamente por el nivel de vida y la situación social. La independencia: ganarse la vida con su propio trabajo, “estar parado sobre sus propios pies”. El modelo del buen “abastecedor” que cubre necesidades de su familia. El respeto por sí mismo: el valor y la dignidad de un hombre se reflejan en su trabajo. Se observa que hay en lo antedicho elementos comunes con la moral obrera y con la moral burguesa. Este orgullo se parece a la autoayuda, pero difiere en ella en que es individualista y no colectivo y solidario.

Las empresas, a efectos de reaccionar contra el costo creciente del factor trabajo, desarrollaron la racionalización del trabajo y en especial el taylorismo hasta el punto de limitar la tarea del obrero a gestos minúsculos que se repiten rápidamente y sin interrupción, desprovistos de cualquier significado interesante y que destruyen en muchos trabajadores cualquier posibilidad de realización personal y, por lo tanto, la satisfacción que puede reportar el trabajo, que deja entonces de ser un valor. En este aspecto la moral obrera resulta seriamente afectada.

La economía de la ganancia, para lograr su rentabilidad, se ve obligada a estimular cada vez más la demanda, entrega por intermedio de la publicidad, a un enorme condicionamiento de los consumidores que trata de hacer del hombre lo que Ruskin llamaba “una máquina del deseo”. Se estudian las motivaciones de compra para sobredimensionarlas y no se trata de cultivar precisamente lo mejor desde el punto de vista humano. Un profesor norteamericano de publicidad recomendaba, en este sentido, “tomar los siete pecados capitales y trabajar en base a ellos”. El prestigio que se le atribuye a la posesión de objetos, el status que se pretende reafirmar mediante su compra, el deseo de seducir utilizando un séudoproducto de belleza, la supresión del esfuerzo, la satisfacción inmediata de los deseos gracias al crédito para el consumo, la vulgaridad y la bajeza introducidas en los medios de comunicación masiva, a medida que se van mercantilizando, cultivan en todas las clases de la sociedad un concepto materialista de la felicidad, una concepción pasiva del tiempo libre, una concepción superficial y estrecha la cultura, fundada en la erudición y no en la reflexión. La familia está muy socavada por esta mentalidad que antepone a todo el placer. En los Estados Unidos, el puritanismo de los fundadores se ha tornado irrisorio; el ahorro está desplazado por el endeudamiento; hay que tirar los objetos que están en buen estado, pero pasados de moda, con lo que el despilfarro se transforma en deber. Ocurre entonces que los elementos positivos de la moral burguesa se van corrompiendo al igual que los de las demás clases.

Ya en 1942 el economista norteamericano Shumpeter preveía esta destrucción, por obra del mismo capitalismo, de los valores que le habían servido de fundamento.

El movimiento cooperativo, tiene la obligación de reaccionar contra esta degradación progresiva del hombre promoviendo una reestructuración general de las mentalidades.

Aspectos esenciales de la moral cooperativa

La moral cooperativa, que es una moral de organismos bien determinados, no podía ser esencialmente diferente de las morales que se imponen en los medios sociales, donde se desarrolló, es decir de las morales de clase. La moral cooperativa tiene un máximo de puntos comunes con la moral del mundo obrero, donde aparecieron las cooperativas de producción y de consumo. Retoma los elementos

de dicha moral con excepción del exclusivismo que a veces se ha adueñado de la clase obrera y que en ciertos casos se observa en algunas cooperativas con espíritu socialista.

Por lo tanto, la moral que deben asumir los cooperativistas es una síntesis todavía no acabada e imperfecta de las morales de los trabajadores —obreros o campesinos— y de los elementos de una moral de dirigentes y que constituye la contra partida de los poderes y ventajas que en los países capitalistas constituyen los privilegios de la clase dominante.

Claro está que la moral cooperativa no puede atribuirse algunos de los elementos de la moral burguesa como lo son el prestigio del dinero, la justificación sin límite de la ganancia, la consideración social para los más afortunados, la atribución del poder en función del dinero, el absolutismo de la propiedad que llega a ser sagrado.

Como las cooperativas son a la vez asociaciones y empresas los elementos de origen obrero de esta moral predominan en el aspecto asociacionista y los de origen burgués en el aspecto empresarial. Y en el seno de los organismos federativos del sector cooperativo, los primeros predominan en las federaciones y los segundos en las uniones. Pero, esta separación no es en nada categórica ya que muchos de los elementos de la moral cooperativa favorecen tanto las buenas relaciones humanas como la eficiencia de la empresa, como es el caso, por ejemplo, del amor al trabajo, del “uno para todos”, de la solidaridad y de la responsabilidad que constituye una promoción del hombre basada en la calidad.

Esta moral cooperativa, por algunas de sus características, es una moral de grupo que exige a sus miembros comportamientos que son necesarios para alcanzar los objetivos que se ha fijado. Es, entonces, una moral de medios.

Por otras características es una moral social que desea promover y generalizar los tipos de situaciones de relaciones humanas que considera como los más adecuados y mejores. Es entonces, una moral de finalidades.

El mensaje cooperativo

Podemos ahora formular los puntos esenciales del “mensaje cooperativo”, es decir las ideas rectoras base del convencimiento, los anhelos que hay que infundir en socios de las cooperativas y divulgar entre el público.

1° La autoayuda (self-help). Rechazamos las actitudes de resignación que se impusieron sobre el proletariado del siglo XIX. Queremos, como lo decía una y otra vez Tolain, “tomar nosotros mismos nuestro destino en nuestras manos”.

2° La acción colectiva. Mediante la unión de nuestros esfuerzos podemos lograr resultados que son inalcanzables para cada uno en forma individual. Todos contribuyen a la acción común y a su buena marcha.

- 3° Para ser eficaz en el campo económico, nuestra asociación debe ser una empresa de la que seremos los propietarios y responsables, tomando nosotros las decisiones que promuevan el bien común y disponiendo nosotros de los beneficios. Esa es la diferencia que existe entre la acción cooperativa y la sindical, que inspirándose de la misma moral social, es básica o exclusivamente reivindicativa y se ejerce desde el exterior sobre las empresas, mientras que la cooperación es constructiva y utiliza a las empresas como medios.
- 4° En esta empresa aplicamos los principios que deseamos ver triunfar en la sociedad, a saber, libertad y posibilidad de realización para las personas, solidaridad, justicia en la distribución de la riqueza, democracia en la toma de decisiones.

El retroceso de la moral cooperativa

Se observa un cierto retroceso de la moral cooperativa tanto en los hechos como en los espíritus.

La causa principal de ello reside, directa o indirectamente, a mi parecer, en el aparente triunfo y en los logros innegables del capitalismo durante los últimos años.

Las nuevas técnicas que permitieron esos logros y que debieron ser adoptadas por las cooperativas tienen aspectos deshumanizantes. La organización científica del trabajo, la automatización, dificultan la aparición de la camaradería en el trabajo la que, a su vez, favoreció la cooperación de producción. Los grandes espacios y el autoservicio reducen los contactos humanos que ayudan a que los consumidores se sientan miembros de una asociación. Las dimensiones crecientes de las cooperativas, su menor autonomía respecto de los organismos centrales conllevan a que tengan una menor vivencia de su vida democrática.

La alta productividad de las empresas permite, en muchos casos, brindar a consumidores y productores mayores servicios que los que representan la recuperación de la ganancia que es propia de la acción cooperativa. Ya no resulta tan indispensable recurrir a ella y su motivación interesada se debilita.

Hasta 1970 el prestigio de un capitalismo triunfador hizo retroceder en la opinión pública al anticapitalismo lo que condujo a un debilitamiento de las motivaciones superiores de la acción cooperativa⁵.

Los hombres y las mujeres de la pretendida “sociedad de consumo”, mimados y condicionados por la comercialización, le temen a la responsabilidad en la que sólo ven un sometimiento y se sienten poco inclinados a la sociedad porque crea

⁵ Fue en 1970 que se comenzó a cuestionar nuevamente el capitalismo, como consecuencia de su incapacidad para poner término en forma simultánea a la influencia y a la desocupación, su inquietante destrucción de los recursos naturales y del medio ambiente, del despertar de los consumidores frente al consumismo.

obligaciones. Temen el esfuerzo y se vuelven pasivos y esclavos de sus necesidades individuales que se han sobredimensionado. La cooperación no los atrae mucho.

La euforia de esta prosperidad malsana por ser inflacionaria, la ideología de la expansión y el crecimiento, llevaron al sector capitalista a cometer imprudencias que debían conducirlo a la crisis de 1974. Y los dirigentes cooperativistas sufrieron la influencia de ese ambiente. Hubieron colaboraciones sospechosas con el sector capitalista y un menor rigor en la aplicación de las reglas de Rochadle.

Fue necesario abandonar a los cooperativistas que resultaban demasiado costosos de atender, a los consumidores de bajos ingresos y no motorizados, a pequeños agricultores demasiado alejados o que hacían pedidos mínimos. La dureza de las luchas cooperativas u oligopolísticas hizo desaparecer grandes cooperativas e incluso, de pleno, la mayoría de las cooperativas holandesas de consumo. De allí debían resultar decepciones que sacudieron la fe cooperativa de los militantes y de los cooperativistas convencidos, cuestionando más la esperanza en el triunfo pacífico de la cooperación que los juicios de valor que hacen que se la prefiera al capitalismo.

Sin embargo, no sería hacer un favor al movimiento cooperativo dar a entender que sus dificultades se deben por entero a la influencia y acción del medio ambiente capitalista. Si se quieren hallar remedios eficaces, es indispensable mirar bien de frente el hecho que en sí mismo es responsable, en gran medida, de esa falla de adaptación a los cambios necesarios de la cooperación la que, no obstante, conservó íntegramente su dinamismo psicológico y moral.

Hay ante todo tres tipos de procesos que se observan con mucha frecuencia en los movimientos de progreso social.

Quizá sea una ley general, algo así como una fuerza de gravedad —como lo han afirmado algunos— la que lleva poco a poco a la degeneración de cualquier acción colectiva o a que, en última instancia, sólo pueda alcanzar en forma muy parcial, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, sus objetivos iniciales. La república era muy linda vista desde el Imperio. El marxismo apasiona a los jóvenes de los países capitalistas y aburre profundamente a los de los países del este. Del mismo modo, las cooperativas de algunos países latinos que están recién en sus comienzos creen más y esperan más de las ideologías cooperativas que, por ejemplo, las de Suecia, que han tenido el mayor de los éxitos. Las esperanzas siempre están en proporción inversa a las realizaciones.

Debemos aceptar la lección de realismo que nos imponen los hechos y abandonar sin pesar todo lo que la ideología inicial entraña de pueril o de triunfalismo. Se trata, entonces, de encontrar cuáles son las condiciones de éxito en las que no se había pensado al comienzo y que hicieron falta.

Un segundo proceso, engendrado por un factor totalmente natural, el tiempo, contribuye también a darnos una explicación. El problema de la

“segunda generación” es clásico en todas las cooperativas. Cómo esta no ha conocido sino de oídas las dificultades de los comienzos, que los pioneros enfrentaban gracias a su entusiasmo, considera muy naturales las ventajas de que goza. El conservarlas no las motiva tanto como a la anterior la creación de un organismo nuevo. También en este caso se trata de un fenómeno general.

Un tercer proceso, muy conocido y que se observa muchas veces, es el que me gustaría llamar “mediofinalismo”.

La finalidad que se le fija en sus comienzos a una organización o a una institución, sobre todo si es audaz o de naturaleza superior, exige la implementación de un conjunto de medios y muchas veces de etapas intermedias.

En la acción y a menudo en la lucha que se produce, los problemas y las dificultades que se deben superar tienden a captar tanto la atención que se pierde de vista el objetivo final en el quehacer diario, dedicando todos los esfuerzos al logro del próximo objetivo intermedio, o del medio, es decir del organismo en sí. Mantener, defender y consolidar ese organismo se transforma en un objetivo individual. Y se llega en este aspecto a utilizar métodos y procedimientos que son directamente contrarios a la finalidad inicial y oficial y que obstaculizan su realización. Las iglesias y los partidos, políticos son notables ejemplos de ello.

El movimiento cooperativo no siempre escapó a esta tendencia. La cooperativa o el sector cooperativo, instrumento de progreso social, se transforma para muchos en un objetivo de por sí. Es normal que su supervivencia, su prosperidad, su crecimiento, su buena instalación, su imagen de marca acaparen la atención y eclipsen más o menos los verdaderos objetivos que son brindar servicios a los asociados y transformar la economía. Por útil en la práctica y por admirablemente humana que sea la abnegación de miles de militantes, que se han superado sin límites, por la vida y el éxito de sus cooperativas, esta limitación en los objetivos entraña un peligro. Y si además, para alcanzar el éxito se utilizan medios que se adecuan poco a las verdaderas finalidades, ello sólo contribuirá a crear escepticismo hacia la idea cooperativa y a un menor apego a la empresa cooperativa por parte de sus miembros, su personal y su público. Resulta difícil interesar a gente, en especial a los jóvenes en esas empresas que manifiestan ser “distintas a las demás” y que no lo son mucho en cuanto a su comportamiento. Para reaccionar contra esta tendencia mediofinalista es indispensable tener siempre presente las verdaderas finalidades, o sea, una mejor economía para el futuro y, lo que es más, desde ahora una ejemplaridad cualitativa.

Además de estos hechos de psicología colectiva debemos constatar que desde los orígenes hubo, en muchos casos, fallas morales personales muy serias.

En los comienzos suele tratarse de despilfarro, de pequeñas raterías en los depósitos o tiendas, de faltantes en las entregas de los productos vendidos. Después es la tentación por parte de la tecnoestructura de atribuirse, toda clase de ventajas

financieras o materiales, sobretodo teniendo en cuenta que ni el obrero ni el campesino admiten fácilmente que los dirigentes tengan niveles de retribución tal altos como los del sector privado. Los departamentos de compras, por supuesto, están expuestos a los obsequios que les ofrecen los proveedores y sabemos ahora el alcance que tiene esta práctica en la industria capitalista. Si el mal ejemplo viene de arriba se propaga fácilmente y cuando no es irreprochable no se tiene la autoridad necesaria para reprimir con eficiencia las faltas de los subordinados. Pueden llegar a formarse verdaderas redes de pequeñas complacencias. Y se sabe que hubo hechos lamentables en que los “hombres claudicaron”, como decía Faucher. Las cooperativas tienen que crear un clima amistoso que sirva de sostén, un ambiente de alta moralidad para equilibrar las influencias deletéreas del exterior. Necesitan formar hombres moralmente sólidos que no claudiquen.

Hay, entonces, en el movimiento cooperativo, un problema moral o, más bien un conjunto de problemas que se deben encarar seriamente para poder hallar soluciones y efectuar las correcciones necesarias.

Para superar con éxito a sus competidores y seguir adelante o acelerar su crecimiento, la cooperación no puede basarse sólo en la superioridad técnica respecto de la cual pudiera conservar por mucho tiempo la exclusividad.

“Le queda, sin embargo -decía Georges Fauquet-, la tercera dimensión. Que se desarrolle, entonces, moralmente en altura y en profundidad y será la salvadora de la civilización”. La carta que puede jugar es la de la superioridad moral la que hoy en día en parte es sólo virtual. Es necesario tener la valentía de hacer lo necesario para que llegue a ser totalmente real y por ende, hallar los medios para utilizar la fuerza psicológica que pueden tenerlo los valores morales que son su razón de ser.

Esta influencia del ambiente capitalista, esos fracasos sufridos por el movimiento cooperativo en su crecimiento, esa menor evidencia de las ventajas que les procura a sus asociados, esa atenuación de su contraste con el capitalismo, ese abandonar necesariamente esperanzas demasiado ambiciosas, esos errores cometidos por algunos hombres, debilitaron en la base y en la cúspide, las convicciones cooperativas y, por lo tanto, las motivaciones superiores de la acción cooperativa, es decir, el capital moral, el potencial y la abnegación puestos a la disposición del sector cooperativo. Ese debilitamiento pudo influir en sus comportamientos y entraña el riesgo de engendrar una menor eficiencia, especialmente frente a las dificultades. De allí surgirán nuevas decepciones que pueden, a su vez, dar lugar a la formación de un círculo vicioso.

El origen de la moral cooperativa se halla principalmente en la moral tradicional del mundo obrero. Sus valores esenciales son la dignidad de toda persona humana y el respeto que se le debe, la autoayuda, el honor social, sobre todo distributiva. En los agricultores la nobleza de su colaboración con la naturaleza junto con el apego a su empresa familiar que le da un matiz particular. Y por sobre todo, la

creación de empresas que obligan al agregado de algunos elementos tomados de la moral burguesa: la responsabilidad empresarial, la buena gestión, la innovación. Esta moral cooperativa desempeña un papel real en la vida del movimiento, pero, en algunos aspectos, está en retroceso lo que requiere la aplicación de algunas medidas correctivas.

¿Cómo reafirmar la moral cooperativa y profundizar su comprensión para que adquiera mayor fuerza?, ¿Cómo lograr un progreso en su aplicación práctica a la vida del sector cooperativo, reforzando la acción moralizadora de la economía por medio de ese sector?, ¿Qué dificultades deben preverse?, ¿Qué medios habrá que utilizar?, Trataremos de estudiar estos problemas en el tercer Capítulo.

CAPÍTULO III

VIDA COOPERATIVA Y MORAL COOPERATIVA

Es necesario ubicar en primer lugar, entre los objetivos que persiguen las cooperativas, a sus finalidades morales. Pueden resumirse en la siguiente fórmula: “tratar de crear en las cooperativas, como en todas partes, relaciones de colaboración confiada entre los hombres”. Dicho objetivo tiene un valor universal y permanente. Es la síntesis del “self help”, del respeto al hombre, a la honestidad, a la solidaridad, a la justicia conmutativa y distributiva, a la democracia, a la responsabilidad y a las exigencias de una buena gestión que son elementos básicos de una buena gestión cooperativa.

Estos diversos elementos encuentran su aplicación en las reglas de Rochadle, pero también deben penetrar en la organización interna, la política general y la vida cotidiana de las empresas cooperativas. Esto presenta diversos problemas que contemplaremos en éste capítulo.

Después de haber tratado en los capítulos precedentes el origen y contenido de la moral cooperativa, sólo nos queda destacar lo que podrían hacer el movimiento cooperativo y cada cooperativista para mejorar la situación y avanzar hacia lo que debería ser.

El autor de este artículo profesor e intelectual, nacido en 1902 y necesariamente marcado por el espíritu y el lenguaje de su generación, es consciente de la insuficiencia de su aproximación al problema. Debería ser replanteado desde el punto de vista de los diferentes responsables de las empresas cooperativas, de los jóvenes de hoy, e incluso de las mujeres.

El objetivo de este capítulo, como el de todos los demás, es abrir un debate que deberá iniciarse, se espera, en el marco del Instituto Francés de la Cooperación.

¿Cuál es el justo lugar de la moral cooperativa en la vida cooperativa? No dudo en responder: debe ocupar el primer plano.

Devolverla a su condición de finalidad suprema

Había escrito “volver a honrar” esta moral. Pero frente a ella hay que hacer mucho más que sacarse el sombrero o rendirle honores.

¿Podría hablarse de “restauración”? Es un término un poco fuerte, porque la moral nunca desapareció. ¿”Destacarla”? No sería excesivo, porque hay ciertos silencios a los que hay que poner fin. ¿Un “resurgimiento”? Sí, pero no en el sentido histórico, ya que se limitaría a copiar el pasado. Se trata de una toma de conciencia individual y colectiva.

“La naturaleza del desafío que tendrá que enfrentar el movimiento -escribe W. P. Watkins¹- es mal entendida y se la traduce en términos exclusivamente económicos, financieros y materialistas». . . Hay que «ampliar el espíritu y la visión de la gente, formar y profundizar la comprensión de la verdadera naturaleza de la cooperación».

Toma de conciencia del inmenso valor humano de la moral cooperativa, lo que implica haber asimilado sus bases profundas. Ese es el verdadero resurgimiento.

No dudemos, en ésta etapa de nuestra investigación, en ver las cosas desde lo alto. Nunca se elige con demasiado cuidado, aunque indiscutiblemente lo merece, el objetivo al que se dedica la vida o el organismo con el cual se colabora.

Llegamos aquí a la afirmación más esencial de nuestra investigación.

Más allá de su utilidad económica, la razón de ser última del movimiento cooperativo es instaurar entre los hombres un cierto tipo de relaciones. No puede limitarse a perseguir la abundancia y el bienestar. Podemos denominar a éstas relaciones: armonía. Más modestamente: buen entendimiento, lo que implica que es necesario saber escuchar a los demás y tener en cuenta sus puntos de vista.

También se podría decir: amor. Está dentro de mi pensamiento, pero se corre el riesgo de una interpretación demasiado sentimental. Se trata de amor expresado en actos y situaciones.

Incluso puede hablarse de fraternidad, lo que evoca un buen ejemplo.

Para comenzar a precisar, colaboración confiada creo que es la mejor manera de caracterizar este tipo de relaciones humanas. Este estilo de vida puede ser producto del amor o, a la inversa, constituir el clima que permita al amor desarrollarse. Es lo contrario del miedo, de la mentira, de las injusticias, de los conflictos, del individualismo egoísta.

Es el mejor tipo de relación humana que es dable concebir; es el clima más conveniente para el desarrollo personal, el más agradable para la vida. Es, al mismo tiempo, el más favorable para la eficacia técnica y económica de los grupos.

Cuando reina la desconfianza, podemos decir con Sartre: “El infierno son los demás”. Ella obliga a tomar múltiples precauciones, peligrosas y penosas, que absorben mucho tiempo y energía psicológica, dificultan la acción y la tornan indecisa. La confianza mutua es necesaria para la calidad de la vida y para crear un ambiente en el cual se pueda trabajar, así como para la eficacia de la empresa.

¹ “Revue de la coopération internationale” n° 4, 1973.

El objetivo de una colaboración confiada no excluye la lucha. Pero apela, en caso de desacuerdo a la búsqueda en común de la solución más justa, o de la síntesis que resuelva una situación de tensión mediante el progreso. Puede ser una emulación leal y fecunda. Y la agresividad natural del hombre puede desviarse de los adversarios y concentrarse sobre los obstáculos a la fraternidad.

Esta afirmación moral, bajo las formas más diversas, es universal, de todos los tiempos, y es válida para todos los aspectos de la vida. Responde a las aspiraciones humanas más generalizadas.

Esta finalidad suprema es digna y capaz de crear la unanimidad más allá de las divergencias espirituales e ideológicas².

Es una aspiración que ha desempeñado un rol en el advenimiento de las ideas democráticas. Libertad, Igualdad y Fraternidad: los dos primeros términos deberían ser los medios para obtener el tercero en el campo de la vida política.

En su momento, para dar respuesta a los problemas creados por la Revolución Industrial, el movimiento cooperativo debió reconocer como su fin supremo la instauración, en la vida económica –que es su terreno propio– las relaciones de colaboración confiada. Relaciones socialistas, en lugar de las relaciones deplorables que reinan en la jungla capitalista. La cooperación debe ser conciente y abiertamente, un cooperativismo con fundamento ético.

Y si el Movimiento cooperativo fracasara y desapareciera, sería necesario continuar luchando y militando, con otros medios, por ese mismo ideal. Porque el cooperativismo no está solo en este camino: hay otras formas de acción, otros movimientos u organizaciones que persiguen con mayor o menor claridad, una finalidad analógica y que tiene un cierto parentesco con la cooperación, empleando otros medios o actuando en distintos campos.

Pero no nos detengamos en este nivel, que sería imaginario si nos contentáramos con él. De nada valen las ideas más sublimes si no se las engrana con la realidad.

Si descendemos ahora en dirección a ella, vemos que para introducir una colaboración confiada en la vida económica, son necesarios los elementos fundamentales de la moral cooperativa. Es la coronación que le da toda su dignidad; ellos son los pilares de ese estilo de vida³.

² A este nivel, la unanimidad puede realizarse entre todas las formas de cooperativas. Los problemas de relaciones entre cooperadores y cooperativas, o entre las personas, son los mismos, y pueden ser objetivo de investigación y acción comunes, mientras que la oposición entre cooperativas de productores que quieren vender caro y cooperativas de consumidores que quieren comprar barato, limita las posibilidades de intercooperación bajo la forma de suministros.

³ Estos elementos han sido expuestos en el capítulo precedente. Los he presentado de una manera algo variable, dándoles una coloración personal, profesional o nacional. El señor M. Lammings, que fue director de la sección cooperativa en la Oficina Internacional del Trabajo, los enumera así: “Unidad, Libertad, Economía, Equidad. Igualdad, Justicia, Responsabilidad personal, Solidaridad, Ayuda Mutua”. Y un profesor hindú: “Felicidad, Civismo, Armonía, Perennidad, Integridad, Lealtad”.

Está claro y es bien conocido, que la acción común y, particularmente, el trabajo, unen de la manera más estrecha a los hombres. Ella impone condiciones: un objetivo común al cual todos pueden adherir, o sea el aspecto de “convergencia” de la solidaridad: uno para todos. También la desaparición del sentimiento de frustración, o sea la justicia. Y también la valoración de la dignidad de cada uno de acuerdo a la responsabilidad.

La confianza exige la honestidad, virtud banal pero indispensable; la conciencia en el trabajo; la seguridad que se logra mediante el aspecto “distributivo” de la solidaridad: todos para uno.

Estas aspiraciones morales que queremos realizar en los hechos, hay que expresarlas de una manera explícita, como lo hizo en 1835 el “Comerse véridique et social” de Lyon, primera tentativa cooperativa en Francia. Hay que “colocar en el preámbulo de nuestros estatutos y en los frentes de nuestros locales los principios que deben guiar nuestra acción y definir nuestro compromiso”, como lo ha propuesto G. Dupont, en un interesante artículo titulado “Redescubrir el alma de la cooperación⁴».

En primer lugar entre nosotros, responsables o militantes, es imprescindible hablar libremente, abiertamente, superando un pudor comprensible y el miedo a afrontar un cierto escepticismo defensivo, irónico, chusco, a menudo denigrante, bien francés.

Es necesario porque la realización práctica de la moral cooperativa es muy difícil y, sin subestimar la responsabilidad de cada uno, exige una acción concertada. Porque debe estar presente en el espíritu de los cooperadores y ser una referencia para sus decisiones; un “llamado a los fines» es necesario de vez en cuando, sobre todo cuando se corre el riesgo de entrar en contradicción con nuestras finalidades éticas. El silencio sobre estas cuestiones no conduce a nada bueno.

Es bueno que las afirmaciones de nuestra moral sean explicadas en un texto puesto en manos de todos nuestros miembros, para que comprendan la finalidad superior, la naturaleza, la orientación de la acción de su sociedad.

Por ejemplo, una «carta» conteniendo las finalidades, como preconizan algunos, incluso en el sector capitalista⁵. Pero sin hacerse ilusiones sobre las consecuencias prácticas de dicho texto por si solo.

Hacia el exterior hay que hacer comprender las finalidades humanas y morales de la cooperación, para que muchos hombres de buena voluntad y particularmente los jóvenes que tienen una necesidad de absoluto, se sientan atraídos al ver que corresponden a sus aspiraciones.

Pero, proclamar nuestra moral, conlleva grandes peligros.

⁴ «La Coopération de Production», noviembre de 1975.

⁵ Existe, por ejemplo, un “código Internacional de prácticas leales en materia publicitaria”. Es excelente, pero poco respetado por las empresas capitalistas.

En primer término, problemas de forma. Malentendidos: para muchos “moral” constituye un pretexto para criticar a los demás, despreciarlos y declararse superiores; o bien, un catálogo triste y mezquino de actos, rechazados, reprobados. La moral aceptable es la que exige mucho de uno mismo.

Peligro de utilización de un lenguaje anticuado. Las palabras abstractas que utilizamos para expresar las finalidades cooperativas han sido demasiado utilizadas y prostituidas; hoy muchos desconfían de ellas⁶. Particularmente los jóvenes. Pero no son hostiles en el fondo a lo que esas palabras quieren expresar. Por el contrario, tenemos que reconocer en la base de su rebeldía, su náusea por la civilización actual, sus aspiraciones a lo absoluto y en las expresiones de mayo de 1968, sus aspiraciones a la vida comunitaria, la forma actual de aspiraciones muy cercanas a las que animaron al movimiento cooperativo en sus orígenes. Los jóvenes lo comprenden y se acercan o se acercarán a la cooperación, tal vez de nuevas maneras, a través de nuevas formas, como sucede en Canadá, y tal vez con un lenguaje nuevo al cual debemos adaptarnos.

El peligro consiste en la abstracción del lenguaje, cómodo en la teoría pero que no sirve en la práctica. Hablar sin tener los pies en la realidad no es ya tolerable en nuestra época. Pero la real puesta en práctica de los valores de la cooperación tendrá siempre una refrescante capacidad persuasiva. Es a través de lo vivido –los casos, los ejemplos, los actos, situaciones- que se expresa verdaderamente el estilo de relaciones humanas que queremos instaurar.

Pero el verdadero peligro, el principal, es una cuestión de fondo y no de forma.

En materia de moral cooperativa debe haber un estrecho vínculo entre las palabras y la realidad. Sería desastroso que se pudiera constatar, entre nuestras bellas declaraciones y nuestra práctica, contradicciones que provocarían el mismo tipo de reflexiones que la inscripción: “Libertad, Igualdad, Fraternidad” en la puerta de la prisión. Nada conseguiría mejor hacer huir a los jóvenes, al igual que todos. Evitemos entonces el contraste entre las declaraciones generosas y la práctica cotidiana que presentan ciertas empresas capitalistas.

La referencia a los principios no puede reemplazar nunca su explicación en la vida real. Puede servir para criticar la ausencia o la insuficiencia de dicha aplicación. O puede prepararla.

Una declaración de la intención de orden moral puede ser útil como advertencia o llamado a la acción, a condición de no dar la impresión de un autorretrato sino presentándose como fijando objetivos. Pero se desvaloriza si las realizaciones se dilatan en el tiempo. El movimiento cooperativo no debe olvidar jamás sus finalidades de carácter ético, pero Henri Desroche tiene razón al alejarse de una

⁶ “La cooperación se basa sobre principios de igualdad, de solidaridad, de disciplina... los dirigentes agrícolas no quieren recordarlos... temen emplear formulismos anticuados, demagógicos, o por lo menos idealistas” (art, firmado PP en “Cooperation agricole”, de mayo 1976: “Crisis de la fe cooperativa”).

moral de intenciones para aproximarse, a una moral de resultados. “El proyecto cooperativo -ha dicho- no se inclina a lo deseable sino a lo que es posible programar..., a lo realizable⁷.”

Los compromisos públicos precisos, como los que contrajo la Migros en varias oportunidades, o aquellos que Darty y Carrefour esbozaron, pueden llegar a tener gran alcance siempre que sea posible cumplirlos.

Es en el momento de las realizaciones, de la aplicación concreta de la moral cooperativa cuando ésta deber ser tenida en cuenta. Las bellas palabras son útiles cuando se las acompaña con decisiones y actos, poniendo de relieve su causa y significación profundas. Si los valores morales y su realización se unen, aunque ésta sea limitada, ambos se fortifican mutuamente.

Afirmando y explicando la moral cooperativa, hay que evitar la tentación de limitarse a referencias a la era heroica de nuestras cooperativas, a los textos que expresan las aspiraciones y el pensamiento de los pioneros. Todo debe repensarse y volver a expresarse en función de los problemas de la actualidad.

La torpeza inversa, el futurismo, tampoco sirve. Prometer que la paz y la armonía reinarán en una economía futura, que será cooperativista, no interesa a nuestros contemporáneos, ya que no tienen necesidad de una utopía consoladora que ensayó un proletariado agobiado por la miseria y la opresión; los hombres de nuestra época exigen realizaciones y perspectivas realizables a corto plazo.

La conclusión que puede extraerse de lo anteriormente expuesto es evidente: los cooperativistas deben crear, vivir, convertirse ellos mismos en demostraciones visibles de la expresión de las finalidades morales de la cooperación.

El descenso a la vida real

Después de haber ubicado las finalidades morales en un honroso pedestal, hagámoslas descender a la realidad. A la vida. Están hechas para eso y no tienen otra razón de ser. Este descenso no es una degradación sino una obligación, que las honra aun más. El principio de la unidad de la teoría y la práctica es tan fundamental que si no se lo aplica las más bellas ideas y las declaraciones más generosas tardan muy poco en dejar de ser tenidas en cuenta.

Pero hacerlo verdaderamente es difícil y presenta muchos problemas.

Los fundadores de la doctrina cooperativa se limitaron frecuentemente a afirmar los grandes principios, en términos muy generales. Porque era necesario esgrimirlos para combatir el sistema existente. Y también porque hablar de la práctica significaba encontrarse en presencia de una infinita variedad de casos particulares. Pero hoy, el pensamiento cooperativo debe contemplar este problema más de cerca e investigar la forma de hacer operativas esas aspiraciones morales.

⁷ Henri Desroche: “le projet coopératif. Son utopie et sa pratique. Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues”. París. Ed. Ouvrières, 1976 pág. 381.

Las reglas de Rochdale y la moral cooperativa

Las reglas fundamentales de Rochdale son la aplicación más importante de la moral social cooperativa. La encarnan en los actos más decisivos de una empresa, como la admisión de los miembros, la toma de las principales decisiones, y la utilización de los beneficios. Se imponen porque en la economía capitalista el acaparamiento de las ganancias y del poder económico por los propietarios del capital, crean la frustración y la envidia en unos y en otros el miedo a perder sus privilegios, obstaculizando la colaboración confiada, cuya instauración es nuestro objetivo supremo. Ellas concretan, en el seno del sector cooperativo, la abolición de esos privilegios. Las aspiraciones morales se combinan, en esas reglas, con el hecho de que la cooperativa está al servicio de sus miembros, que son los dueños, no por su aporte de capital, sino por su condición de usuarios.

Encontramos el “uno para todos” en la formación del capital así como en la responsabilidad empresarial, el “todos para uno” en la regla de la puerta abierta y en la afectación social de los beneficios la justicia conmutativa y distributiva en el retorno. La dignidad igual de las personas en el voto democrático, la superación del interés personal en la devolución desinteresada en el caso de disolución⁸.

Es importante hacer notar aquí que algunas cooperativas llevan más lejos y otras mucho menos, la aplicación de los valores morales cooperativos en sus estatutos, reglamentos y políticas generales.

Hay cooperativas que podríamos llamar “minimalistas”, que observan las reglas de Rochdale estrictamente en la medida necesaria para evitar ser llamadas falsas cooperativas.

Otras, en cambio, van mucho más allá de estas reglas. En la dirección de la solidaridad: por la importancia de lo que ponen en común; por ejemplo, compromisos de aportar a la cooperativa la totalidad de su producción, fuerte proporción de los beneficios afectados a los servicios sociales, y más aún: propiedad totalmente colectiva del capital. En la dirección de la justicia distributiva, por medio de la suscripción de partes proporcionales a los medios de cada uno, por el reparto en función de las necesidades, de los servicios sociales. En el rumbo de la democracia, por la regla de la unanimidad en los votos.

Son ejemplos de esta tendencia avanzada, las G.A.E.C. y la célebre cooperativa comunitaria Boimondau.

Aun más allá, encontramos las comunidades propiamente dichas, con propiedad colectiva aplicada incluso a los bienes de uso individual, en algunos casos, con alojamientos por grupos y comidas en común, siendo los “kibbutzim” el principal ejemplo.

⁸ Las relaciones entre las reglas de Rochdale y la moral cooperativa fueron estudiadas de una manera más profunda en mi artículo “Signification économique et morale des règles de Rochdale”, aparecido en la “Revue des Etudes Coopératives”, 142, 4^e trim. 1965.

Se sabe que el ideal comunitario estaba en auge en la época en que aparecieron las primeras cooperativas: los pioneros de Rochdale adhirieron a ellos y la apertura de su almacén era, en el espíritu de ellos, una primera etapa en esa dirección. Su éxito y la difusión mundial de sus reglas han sido el residuo viable de esas aspiraciones comunitarias.

Análogas aspiraciones aparecen nuevamente en nuestra época, particularmente entre nuestra juventud en rebeldía contra la injusticia, el materialismo y finalmente la estupidez de nuestra civilización tal como se pone de manifiesto en el plano económico por la anarquía y el desorden financiero mundial. ¿Tendrá esta aspiración la “fecundidad inesperada” que Henri Desroche ve con convicción en las utopías? Es demasiado temprano para poder dar una respuesta.

Lo que es cierto, es que cuanto más allá se va en la dirección comunitaria, más exige el éxito el concurso de personas de cualidades morales -lealtad, trabajo, altruismo- muy elevados. Y con motivaciones superiores -convicciones, ideologías- pujantes, preferentemente homogéneas. El espíritu comunitario es un superlativo del espíritu cooperativo. De allí el particular cuidado que prestan las comunidades y cooperativas comunitarias a la formación de las personas.

Pero volvamos a las reglas de Rochdale.

Sabemos la inmensa importancia que les ha dado el movimiento cooperativo. Son los signos distintivos y los criterios de autenticidad de una cooperativa, la expresión jurídica de la moral cooperativa, que puede percibirse a partir de la comparación que permiten con el capitalismo. Pero el Movimiento Cooperativo ha tenido tendencia -todos los grupos hacen lo mismo- a sacralizarlos, a considerarlos absolutos, a basar en ellos el criterio del bien y el mal; yo diría, incluso, a transformarlos en fetiches.

Esta fetichización consistió, no en dar a dichas reglas un rigor irracional y paralizante, sino en construir sobre su base una conciencia fácil, una autosatisfacción. Se ha creído, más o menos, que era suficiente aplicarlos para hacer una cooperativa auténtica y capaz de triunfar.

Pero su buena observación no es suficiente. Estas reglas, ante todo, presentan un aspecto negativo. Han sido hechas para hacer jurídicamente imposible la desviación capitalista de las cooperativas. Excluyen ciertos actos que no deben cometerse, pero no todos los que pueden ser contrarios al buen funcionamiento o a la fidelidad a la moral cooperativa. No dicen todo lo que deberían decir.

No son cotidianas. La igualdad del voto, el retorno, no se practican sino una vez al año, y la devolución desinteresada, para decirlo de alguna manera, nunca, ya que su rol es de disuasión.

No es entonces a nivel de estas reglas que se debe centrar la necesidad de precisar la causa a la cual nos debemos, nuestra necesidad de un absoluto, nuestra

tendencia a sacralizar lo que creemos debe estar por encima de todo. Repitémoslo, la moral cooperativa es, a nivel de la ética, de las formas históricas.

Pero si relativizamos estas reglas rochdaleanas, no disminuye en nada la necesidad de observarlas fielmente, y con rigor. Esto plantea la cuestión siguiente: ¿cómo debe ser la vida cotidiana en una cooperativa para ajustarse a las exigencias de la moral cooperativa?

Evidentemente resulta imposible enumerar la inmensa variedad de problemas morales que pueden plantearse a una cooperativa. Tenemos que limitarnos a indicar algunos lineamientos importantes; de acción y progreso.

Vida cotidiana y moral cooperativa

Contamos con numerosos testimonios acerca de un mejor clima de relaciones humanas en las cooperativas que en otras partes. Por ejemplo: "Los funcionarios del movimiento cooperativo, empleados anteriormente en empresas capitalistas, entrevistados al efecto, han sido unánimes al afirmar que la atmósfera de trabajo es mucho más agradable en las cooperativas; en suma, que este tipo de empresas tienen un profundo respeto de la persona humana". Puedo agregar que los estudiantes que realizaron estas encuestas en las cooperativas y en otras empresas, quedaron asombrados de esta diferencia.

Algunas personas se inclinan hacia la cooperación por constatar estas buenas relaciones humanas, mucho más que por la visión de una fraternidad generalizada en un lejano porvenir. Es esa constatación la que hace creíble esta esperanza.

Pero no siempre es así. Hay y ha habido organismos cooperativos donde las relaciones personales, son malas. Como no puede responsabilizarse a la soberanía del capital y de la ganancia, y rara vez a la opresión y a la explotación de los trabajadores, hay que buscar la causa de estructuras internas defectuosas, en decisiones o políticas desafortunadas o en el comportamiento mismo de las personas interesadas.

En lo que se refiere a la estructura, el problema de las buenas relaciones humanas, ya sea la democracia real, la difusión de las responsabilidades, e incluso el de las motivaciones del trabajo, es tanto más difícil cuanto más grande es la empresa. El creciente número de cooperativas de grandes dimensiones hace particularmente necesario, hallar estructuras internas bien adaptadas. Frecuentemente se impone la descentralización. Conviene llevarla, a nivel de base: las secciones locales, así como los equipos autónomos de trabajo, verdaderas cooperativas minúsculas, son ejemplo de posibles soluciones, en la línea del espíritu cooperativo.

Una información recíproca, leal suficiente, y organizada eficazmente, es indispensable tanto para la eficacia como para el entendimiento.

En nuestra época, cuando se cuestionan las concepciones tradicionales de autoridad, la jerarquía vertical únicamente descendente, las simples órdenes, deben desaparecer de las empresas. La dirección participativa por objetivo, que es una

forma de democracia en el trabajo, parece ser la mejor solución, sobre todo si se la lleva a los sectores inferiores a través de los equipos autónomos.

Pero más allá de las relaciones que describe el organigrama, no hay que descuidar aquellas que constituyen la vida informal de la empresa, aceitando los engranajes para suplir aquello que lo oficial tiene de rígido y estático. También allí debe estar presente la moral cooperativa, en esto que es en gran medida una cuestión de comportamientos personales sobre los cuales volveremos.

La moral cooperativa debe aplicarse a las relaciones de la empresa con el exterior: con los sindicatos que agrupan al personal, con las demás empresas, con la clientela, con los poderes públicos. El sector cooperativo traicionaría su misión y empañaría su imagen si exportara y volcara sobre los demás, explotándolos u oprimiéndolos, todo aquello que desea eliminar de su seno, o si se negara a asociarse a otros esfuerzos que tienden a lo mismo que él preconiza.

La honestidad cooperativa

La honestidad no figura en nuestro análisis de la moral cooperativa porque no es un elemento específico: es banal en el sentido de que todas las morales la preconizan. Pero no por eso es menos indispensable, porque sin ella estarían viciadas las más altas aspiraciones y los actos más generosos.

La confianza mutua, aspecto esencial de las relaciones humanas a instaurar, implica una rigurosa honestidad. Se crea lentamente, a fuerza de lealtad. Pero basta una deshonestidad, una mentira, para quebrantarla por largo tiempo.

La honestidad en la operatoria con los clientes puede ser un factor de éxito. Permite ganar la confianza de la clientela y forjar una reputación que puede considerarse como capital psicológico.

Las cooperativas MIGROS son un ejemplo particularmente destacable de éxito por la lealtad y por una política sistemáticamente favorable a los intereses, a los verdaderos Intereses de los consumidores. La gran estima de la casi totalidad de las amas de casa suizas es un factor instructivo. Aun el moralismo consistente en no vender tabaco, alcohol ni vino parece haberle agradado al público suizo⁹.

Asimismo, la mayor parte de los éxitos de las cooperativas obreras de producción se han debido a la calidad de su trabajo, a la conciencia profesional de los cooperadores y al clima humano vinculado a la emancipación de los trabajadores que dichas cooperativas realizan. “La fundamental honestidad cooperativa” (Marcel Brot) es un imperativo cotidiano y elemental lo que no significa que sea fácil.

⁹ La ética que ha animado al fundador de la Migros, que subsiste, no se identifica completamente con la de las cooperativas. Es muy avanzada como moral individual, pero menos en cuanto a moral social. Apunta más a la justicia conmutativa que a la distributiva. Los miembros no tienen un verdadero sentimiento de asociación. No existe una afirmación anticapitalista. De allí su éxito en los medios pequeños burgueses, de las clases medias, de los obreros calificados, de los protestantes individualistas.

Muchos miembros de las cooperativas se han adherido a ellas porque habían quedado heridos o impactados por la falta de honestidad de otras empresas, Es de vital importancia no decepcionarlos en esta materia. También aquí hay que pensar en los jóvenes y su necesidad de absoluto.

La honestidad se impone en todas las relaciones económicas de una cooperativa, incluidas las que mantiene con el Fisco (ya que, si como tantos franceses, se piensa que robar al Estado no es robar, se corre el riesgo de pensar también que robar a la cooperativa no es robar).

Con respecto a sus miembros, que figuran en una u otra de las tres primeras categorías, hay que considerarlos muy particularmente ya que la cooperativa funciona para ellos. Las cooperativas les deben la veracidad de la contabilidad. Y también la transparencia de una “casa de cristal”, cómo se jactan de ser y muchas veces logran con mayor frecuencia que las empresas privadas, donde la opacidad tiene graves consecuencias desde distintos puntos de vista. Los sueldos de los dirigentes, las ventajas particulares otorgadas eventualmente a ciertos miembros, no deben ser clandestinos.

Sin embargo, la aplicación de una radical honestidad es frecuentemente difícil. El problema se les plantea, sobre todo, a las cooperativas de consumo. “Los agentes comerciales de nuestras sociedades, escribía el Presidente Marcel Brot en octubre de 1966, se encuentran frente a un verdadero problema de conciencia. No entraron a la cooperativa para realizar ningún género de comercio, y las reglas de honestidad de nuestros métodos se lo recuerdan frecuentemente.

Estas cooperativas se enfrentan a competidores temibles, que para aumentar sus ventas y ganancias recurren a diversos ardides de mayor o menor importancia, incesantemente renovados, en cuya invención se emplean esfuerzos de inteligencia y de ingenio que bien podrían emplearse en otras actividades útiles. A tal punto que Alain Gaussel pudo escribir un libro de 180 páginas titulado “Un cesto de mentiras”, lleno de ejemplos precisos.

Las cooperativas de consumo francesas, a través de la acción científica de su laboratorio de análisis, de la acción educativa de su periódico y de sus películas, de la acción jurídica de su Federación Nacional, de la “política de los consumidores” que se esfuerzan en aplicar en cierto tipo de decisiones -particularmente siendo las primeras en aplicar, el etiquetamiento informativo-, juegan un rol de primer plano en el esfuerzo “consumerista” por la moralización del comercio. Pero no pueden evitar poner en venta, al lado de los productos de sus propias fábricas, artículos provenientes de proveedores capitalistas, no siempre irrefragables.

Además, los consumidores están tan condicionados y deformados por la publicidad y los ardides comerciales que a menudo prefieren o exigen las primas por etiquetas y otros pseudoregalos o pseudoconcursos, etc. Y, hasta hace relativamente poco tiempo, los bellos colores de los productos alimenticios artificialmente coloreados.

Existen medidas de lealtad que no se animan a aceptar por miedo a ver disminuir sus ventas o aumentar sus costos.

Con más amplitud se presenta el problema a las cooperativas en nuestra época, cuando es un imperativo asimilar las modernas técnicas de administración, distinguir en la comercialización lo que puede ser aceptado (por ejemplo: el estudio de las necesidades), y lo que es contrario a la finalidad cooperativa: la segmentación, la dominación del mercado, las pseudo-innovaciones, las presiones psicológicas para aumentar los gastos, fundamentalmente por la publicidad, sobre todo la que apela a las motivaciones de compra de baja calidad humana, o cuando se trata de bienes que no se compadecen con los “verdaderos” intereses de los consumidores.

Solamente, “hasta cierto punto” puede una cooperativa lograr éxito comercial aplicando una sería honestidad comercial.

Algunas constataciones pueden jalonar esta imprecisión.

La honestidad de los productos es más apreciada cuando se los vende a empresas, que son capaces de juzgar más acabadamente la relación precio/calidad, que cuando la venta se efectúa directamente a los consumidores.

Los inconvenientes de la honestidad se manifiestan en el corto plazo, mientras que las ventajas de una buena reputación aparecen a lo largo del tiempo.

Si la empresa que juega la carta de la honestidad dispone de una superioridad técnica y precio, se facilita mucho la tarea de atravesar el período en que dicha política puede ser peligrosa. Este fue el caso de las cooperativas, gracias a la centralización de las compras, cuando se fusionaron en sociedades regionales con sucursales. También el de la cooperativa Migros, cuando tomó la iniciativa de otorgar descuentos en sus camiones-almacenes.

También pueden mencionarse los compromisos, precisos asumidos públicamente por la Migros en sus comienzos, allá por 1925, y su confirmación en 1950, que impresionaron fuertemente a la opinión pública.

¿Debe explicarse y proclamarse esta política de honestidad de las cooperativas? La respuesta afirmativa es mucho más firme que cuando nos referimos a la calidad de las relaciones humanas, porque el concepto de honestidad es mucho más neto: es si o no.

Una importante asociación de hombres de negocios de los Estados Unidos, conocida como “Better Business Bureau”, exige de sus miembros la observación de un “Código de lealtad profesional”, que merece destacarse, integrado por diez mandamientos, que son los, siguientes:

- Vender sólo buenos productos.
- No engañar jamás a los clientes con la mercadería.
- Describir los artículos en términos claros y comprensibles para el profano.
- Decir a los compradores lo que desean saber, lo que tienen derecho a saber, lo que necesitan saber con respecto a los productos que se

les ofrecen, de manera que obtengan el mayor rendimiento posible de sus compras.

- Estar dispuestos a respetar, de buen grado y sin equívocos, las garantías otorgadas.
- Estar seguros que el empleo normal de los productos vendidos no ofrecerá peligro alguno.
- Revelar al público todo hecho material respecto al cual la ignorancia de su parte entrañaría un error de juicio al momento de la compra.
- Centrar la publicidad sobre los méritos del artículo o del servicio ofrecidos al público, absteniéndose de denigrar a las empresas competidoras.
- No invocar en la publicidad, sino la opinión de personas competentes y sinceras.
- Evitar toda estadística o información trucada, como créditos abusivos, listas de precios ficticios, comparaciones inexactas con los precios de artículos similares vendidos en el mercado, ventas supuestas, ofertas falsamente gratuitas, procedimientos de mercachifles o cualquier otra práctica que permita especular con la credulidad o la ignorancia del público.”

Tal conjunto de compromisos es digno de ser aceptado por las cooperativas.

Dignidad del hombre

El respeto de la persona humana, es evidente en toda cooperativa que funciona correctamente en lo que se refiere a las relaciones con sus asociados. Ellos no son reducidos al rol de instrumentos utilizados para aumentar las ganancias y a quienes se trata con desparpajo cuando conviene, como hacen las empresas lucrativas. El esfuerzo por satisfacer sus necesidades frecuentemente complejas, y las consideraciones por la persona son visibles, y nacen del poder supremo que les otorga la democracia cooperativa. Como contrapartida, puede constatarse también la gran confianza que con mucha frecuencia otorgan los asociados a su cooperativa.

Pero se puede ir más lejos y hay cooperativas que dan el ejemplo.

En primer término, hacia los co-contratantes no socios. Hacia los trabajadores, por parte de las cooperativas de consumo, puede hallarse un ejemplo en el comportamiento de las cooperativas francesas. Simétricamente, hacia la clientela de parte de las cooperativas de producción.

Además, siempre en la línea de una visión más elevada. Más allá del respeto y de los servicios prestados a las personas como tales, las cooperativas comprendieron y respetaron la necesidad de iniciarlas y ayudarlas en un esfuerzo de progreso personal, de promoción, de expansión y perfeccionamiento humanos. Este es el rol de la educación cooperativa. Muchas cooperativas han hecho grandes esfuerzos en este sentido, con resultados dignos de especial mención. Pero en el conjunto

sería posible hacer mucho más y, además, hacerlo mejor. Lo veremos al analizar la cuestión relativa a la formación del hombre cooperativo.

No cabe duda que el respeto por las personas, así como la educación cooperativa, son favorables, de diversas maneras, a la buena marcha de las empresas cooperativas, tanto en el campo comercial, como en el industrial y financiero. La mayoría de los pensadores y observadores del movimiento cooperativo, así como los dirigentes experimentados, ven particularmente la llave del éxito en la educación cooperativa.

Y, sin embargo, toda esta humanización de la economía, por ejemplo la calidad, la variedad, las comodidades procuradas a los consumidores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, el esfuerzo de información y formación, los mecanismos de la democracia, no pueden existir sin un gran inconveniente: el costo. Puede llegar a ser peligroso comprometerse excesivamente en esta vía, como lo demostró el ejemplo de la comunidad Boimondau, donde se había llevado demasiado lejos la actividad de promoción humana, siendo tan absorbente que la productividad, olvidada, llegó a ser insuficiente.

Solidaridad

La solidaridad, sobre todo por su aspecto de “todos para uno”, es factor de solidez: la etimología nos lo recuerda. Aportan mucho más que una simple suma de fuerzas: como acción colectiva, permite la complementación mediante la división del trabajo, y la buena coordinación de las contribuciones, siempre que los miembros sean conscientes de sus necesidades y tengan la voluntad de contribuir al éxito.

Ella puede, entonces, responder a la necesidad de seguridad, mejorar el nivel de vida y conducir, por su sola puesta en práctica, a una promoción cualitativa de los hombres.

El sentido de la solidaridad nace espontáneamente frente al peligro común; de allí su fuerza entre los mineros y los marinos. Nace fácilmente entre personas de la misma profesión, del mismo medio social, de las mismas opiniones. Es tanto más fuerte cuanto más pequeño es el grupo, donde todos se conocen. Es de la naturaleza de las cosas que los hombres trabajen en equipo y consuman en familia. Hablar de fraternidad muestra claramente que la familia es, frecuentemente, el mejor modelo de relaciones humanas. En el seno de la cooperativa, entre asociados, es en los pequeños organismos donde se la experimenta con mayor fuerza: CUMA, cooperativas de crédito, pequeñas cooperativas de producción donde no solamente se está lado a lado en el trabajo sino que la totalidad del ingreso de cada uno esta en juego. En un sentido más amplio, en toda cooperativa local, ya que el sentimiento de solidaridad se funda en las relaciones de vecindad.

En el marco de estas pequeñas unidades, y particularmente en el trabajo cotidiano en común, la solidaridad asume con frecuencia, particularmente al comienzo, la forma de la camaradería, que Pierre Autry ha definido como “im-

pulso caluroso que se asemeja a los sentimientos afectivos del mismo orden que la amistad”, como un “instinto profundo que reúne a los hombres en los buenos y malos momentos”.

Es una relación interindividual, que une a determinadas personas. El espíritu del cuerpo, forma avanzada de la solidaridad, aparece cuando las personas tienen una fuerte conciencia de constituir un grupo.

Pierre Autry la define como “la unión de todas las fuerzas y de todos los pensamientos hacia un objetivo común”, que se realiza con una pujante voluntad de éxito y una estrecha convergencia, da esfuerzos. En la base, la autonomía de los equipos es el marco más favorable para su expansión. En la cumbre (dirección, consejo de administración, cuadros superiores) se requiere una superación de los intereses personales y de las funciones particulares por una asunción de responsabilidad del éxito global de la empresa, lo que lleva a una participación consciente en la preparación de las decisiones.

La solidaridad se experimenta más dificultosamente en las cooperativas multitudinarias, agrícolas o de consumidores, donde no es posible conocer sino a una pequeña parte de los asociados; de tal forma, el lazo es más bien abstracto. Por ello es bueno estructurar en su seno pequeños grupos, equipos de trabajo por ejemplo, o secciones locales apoyadas en las relaciones de vecindad.

Sería útil estudiar y definir, para cada forma de cooperativa, cuál es el mejor tipo de relaciones, y particularmente de solidaridad, entre las diversas categorías presentes: asociados, militantes, dirigentes, personal, proveedores, consumidores, depositantes, prestatarios, etcétera.

El “todos para uno” consiste, primeramente, en los servicios brindados a cada asociado por el funcionamiento mismo de la cooperativa. Pero en muchas sociedades se lo lleva aún más allá, a través de la instituciones sociales, financiadas por las mismas cooperativas con una parte de sus beneficios; por ejemplo, antiguamente asumían la forma de cajas de enfermedad; hoy en día, mediante acciones en favor de la infancia, de los soldados, de los asociados más ancianos, o de los matrimonios jóvenes.

Pero también es indispensable la solidaridad entre los diferentes engranajes cooperativos.

Evidentemente, entre establecimientos. Las cooperativas de consumo practicaron la solidaridad entre sus locales, por compensación de los beneficios de los más rentables con las pérdidas de aquellos que, desempeñando un rol útil a nivel local, no consiguieron jamás alcanzar el equilibrio. La competencia de las empresas que explotan exclusivamente grandes superficies tornó a menudo imposible el mantenimiento de esta política.

Solidaridad también entre las sociedades cooperativas, al menos las del mismo tipo, no sólo para realizaciones comunes, sino también para sostener y de alguna manera salvar a aquellas que se encuentran en situación grave. Esta solidaridad

juega fuertemente en ciertos casos, y el fracaso de las cooperativas de consumo holandesas, debido en gran medida a su incapacidad de unirse eficazmente ha puesto de relieve la necesidad de practicarla.

Entre cooperativas de tipo diferente, la solidaridad es mucho más difícil de establecer, ya que con mucha frecuencia los intereses son divergentes. Es sobre todo frente a los factores exteriores, particularmente los poderes públicos, que puede intervenir.

Por el contrario, en el plano internacional adquirió real importancia, en gran medida por el canal de la Alianza Cooperativa Internacional. Entre otras cosas por la reconstrucción del edificio cooperativo en los países donde había quedado destruido por un régimen totalitario o devastado por una guerra, o incluso bajo la forma de la ayuda al lanzamiento de la cooperación en los países del Tercer Mundo, o de auxilio en los casos de calamidades naturales.

En el marco de las grandes cooperativas y más aun en el marco nacional, el sentido de la solidaridad no tiene la pujanza espontánea del espíritu de cuerpo. Es más abstracto, y también desinteresado, ya que no está necesariamente fortificado por la confianza en el "todos" para uno" como contrapresentación, si llegara a presentarse como necesario. Es principalmente el fruto de una convicción, la conciencia razonada de un deber, de una responsabilidad, por ejemplo, hacia el Tercer Mundo.

La solidaridad es evidentemente una fuerza muy grande para el movimiento cooperativo; frecuentemente le ha dado una cierta superioridad frente a sus rivales. Y sin embargo puede suceder que, mal concebida, presente ciertos inconvenientes. Por ejemplo cuando se transforma en actitud de "compinches". La debilidad por sentimentalismo frente a las faltas o abusos es lo contrario de la verdadera solidaridad. Más valdría, como lo recordaba el presidente Burette¹⁰ aceptar la impopularidad por la firmeza en favor del interés colectivo y de la moral cooperativa. Antoine Antoni tenía en vista varios ejemplos cuando hablaba del "miedo a humillar a buenos camaradas", el mantenimiento de un "camarada que debe su puesto a los hábitos y a la simpatía más que a la capacidad para desempeñarlo", el "deseo de prolongar los tiempos felices de cuando se integraba un grupo de compañeros".

Existe aquí un fenómeno general. Todo grupo humano, aun practicando en su seno una generosa solidaridad, tiene tendencia al egoísmo colectivo. De allí que sea necesario que bajo la influencia de sus miembros más clarividentes, no se tarde en mirar más allá de sus límites y tomar conciencia de una superación necesaria: una solidaridad ampliada en el marco de un grupo más vasto donde deben privar los intereses de éste. O bien tomar la iniciativa de crearla hasta el universalismo.¹¹

¹⁰ Discurso en la apertura del congreso de las cooperativas de consumo en 1973.

¹¹ En el campo de prisioneros de guerra donde estuve, en 1940-1945, asistí y participé en el nacimiento sucesivo de una solidaridad y un egoísmo de alimentos (el pequeño grupo de cuatro o cinco personas que ponían en común sus paquetes de víveres recibidos),

Justicia conmutativa

La necesidad de justicia es poderosa, pero la noción de justicia es compleja. Se la ha formulado a veces, en el movimiento cooperativo, de una manera elemental: “evitar que uno gane a expensas de los otros”.

La justicia conmutativa, que se aplica a los intercambios, apunta a la igualdad en valor de las prestaciones. Pero la misma noción de valor es muy difícil de concebir.

El problema de la justicia conmutativa lo presentan, desde un primer plano, la política de precios de las cooperativas y su política salarial. Contrariamente a lo que podría pensarse, es esta forma de la justicia la que, entre las dos, conlleva un mayor número de dificultades.

No así en el caso de un intercambio particular, donde en general es posible reglarse sobre los precios y las tasas corrientes en el mercado. ¿Cómo juzgar, sin embargo, si esos precios son justos?

Una primera noción instintiva y corriente es que el comprador debe pagar la totalidad del costo de lo que compra, pero solamente dicho costo.

En el marco de esta noción, las concepciones medievales, todavía admitidas corrientemente, consideraban como precio justo aquél que permite a los trabajadores un salario justo. Pero se considera salario justo aquel que permite llevar un nivel de vida suficientemente digno. El precio justo definido en función del salario justo y, por lo tanto, en función del nivel de los precios, es un círculo vicioso sin salida. Ambas nociones son arbitrarias. Si cada profesión obtiene el salario que estima suficientemente digno, ¿el nivel de los precios permitirá a toda la población tener un nivel de vida suficientemente digno? El problema se convierte, entonces, en el de la capacidad global de producción y de su reparto, o sea de la justicia distributiva.

Pero la idea misma de que el precio debe ser igual al costo, choca con otra concepción de la justicia conmutativa, fuertemente enraizada en el espíritu de los compradores, que aspira a la igualdad de los precios de todos los productos idénticos. En el seno mismo de las cooperativas de consumo se ve con frecuencia indignarse por un precio más alto en el pequeño local próximo que en el hipermercado más o menos lejano. Es evidente que la desigualdad de los costos es inevitable, y que ella excluye ya sea la igualdad de los precios, de un mismo producto, o la conciencia del precio con el costo.

Además, si los precios contienen una ganancia incorporada, por lo general, para determinar el justo precio habría que determinar el monto justo de la ganancia. Ahora bien, la ganancia es por definición, el monto en el cual el precio excede el costo, sin ninguna contrapartida mensurable.

más tarde de dormitorios (en general 16), después de barraca, y más fuertemente de campo, uniéndose allí diversas nacionalidades, sobre todo frente a nuestros guardianes y al interés por la noticias provenientes de otros campos de aquel “archipiélago”.

La única contrapartida aceptable de la atribución de ganancias a alguien debe ser la asunción por parte de este de eventuales pérdidas, que constituyen una ganancia negativa. Esto lo exige la justicia conmutativa, al igual que se plantea como una necesidad práctica. Este riesgo empresario, no es un riesgo técnico (contra el cual se puede contratar un seguro, transformándolo así en un costo) sino un riesgo económico (un estado desfavorable del mercado que puede desbaratar las previsiones) que no es mensurable, salvo a posteriori, retrospectivamente. Por lo tanto la noción de justicia es inapreciable al monto de la ganancia. Es la atribución de dicha ganancia la que debe ser justa.

Las cooperativas han tratado con frecuencia de elaborar una noción de salario justo y, sobre todo, de precio justo. Pero tienen divergencias sobre esta cuestión.

Las cooperativas obreras de producción apelaron más o menos a la idea de que el valor es creado únicamente por el trabajo, para atribuir toda la ganancia a los trabajadores. Sin embargo, estuvieron obligadas muy frecuentemente, por falta de ahorro suficiente por parte de sus miembros, a atribuir una parte al capital. Pero esta concepción de las causas del valor ha sido rechazada por la ciencia económica¹².

En la cooperación agrícola se considera que todos los márgenes de beneficio obtenidos por los productos agrícolas hasta que llegan al consumidor, deben ir a manos de los productores. Se ve a ciertos agricultores vender sus huevos o sus legumbres, a los hombres de las ciudades que se acercan a sus quintas para comprar, al mismo precio que encontrarían en el minorista próximo a su domicilio. La idea es insostenible, porque el molinero y el panadero tienen justo título para reclamar, por su trabajo, una parte de la plusvalía, al igual que el cultivador. Solamente teniendo en cuenta la posición general de debilidad del campesino en comparación a la del comercio y la industria, puede encontrarse justo lo que sería, en sí, un privilegio abusivo. Pero deja de ser justicia conmutativa. Es por eso que, en las cooperativas agrícolas de integración descendente, algunos piensan en la conveniencia de interesar en los beneficios a los asalariados de sus fábricas o usinas.

En las cooperativas de consumo, el mecanismo del retorno permite realizar la concepción corriente de un justo precio, considerando solamente el costo. No en el momento de la compra: el precio provisorio pagado depende del estado del

¹² La teoría marxista del valor-trabajo no es verdadera sino en macroeconomía: pensando en la población en su totalidad, en un momento dado, los bienes de consumo que tiene disponibles sólo le costaron el trabajo de producirlos. En efecto, todos los otros elementos computables de costo de dichos bienes son para el consumidor un gasto, pero al mismo tiempo, para otros, una renta sin trabajo. Este gasto y este beneficio se anulan por la colectividad. Tal es el verdadero sentido de esta teoría. Pero si razonamos pensando en la duración, el consumo de las riquezas naturales no reproducibles, que ha sido necesario, empobreciendo a las generaciones futuras, es un costo real que se debe sumar al trabajo. De todas maneras, la aplicación de la teoría del valor-trabajo a la microeconomía, a la compra de un bien particular, no es válida.

mercado y de la estrategia propia de la cooperativa. Comprende un suplemento agregado al costo previsto, que no es sino un margen de seguridad, de carácter provisorio, contra los riesgos técnicos y económicos. Al final del ejercicio, este margen, convertido en beneficio, queda enteramente a disposición de los asociados. De manera tal que una vez percibido el retorno, el precio definitivo, que efectivamente abonaron por sus compras, no abarca sino el costo real de los productos, aumentado por los gastos de autofinanciamiento y de los servicios sociales que ellos mismos tienen capacidad de decidir. Queda abolida la ganancia en cuanto renta.

Pero hay que señalar ahora un aspecto esencial del problema.

La ciencia económica, elaborando la teoría de la formación de los precios, ha permitido superar, eclipsándola, la teoría del justo precio.

Fue sustituida por la noción de precio óptimo: el que está más de acuerdo con el interés general. Este es el verdadero problema del precio.

En un mercado supuesto, perfectamente libre y en competencia, el juego de los mecanismos de la oferta y la demanda tiende a establecer un equilibrio a nivel de un cierto precio por el cual coinciden la utilidad marginal y el costo marginal. Este precio lleva, de un lado al consumo, y del otro a la producción, a fijarse a un nivel que aporte a la colectividad el máximo de utilidad. Pero en estos dos mercados de fundamental importancia: el del trabajo y los productos agrícolas, estamos obligados a descartar el funcionamiento integral de estos mecanismos, ya que provocan situaciones inhumanas. En cuanto a la industria y al comercio, en el sistema económico actual, donde la mayoría de las empresas se proponen la obtención del máximo posible de ganancias, ellas quieren impedir que los precios bajen al nivel óptimo. Y tienen los medios para hacerlo: la dominación de los mercados. La teoría científica de los precios, contrariamente al decir del pseudoliberalismo del mundo de los negocios, conduce a juzgar de manera muy severa el sistema existente.

Las cooperativas, sobre todo las de consumo, son perturbadas en su deseo de practicar un precio justo, por todas las maniobras que emplean sus competidores para manipular las compras y los compradores: precios de oferta, promociones, compensaciones de márgenes, que introducen una inestabilidad y anarquía en los precios, impidiéndoles jugar correctamente su rol económico. A menudo estas cooperativas se consideran tentadas de emplear algunos de esos métodos.

Justicia distributiva

Esta noción de la justicia es menos fugitiva, más fácil de concebir y formular que la de la justicia conmutativa.

Una primera aplicación, rudimentaria, de esta justicia, se impone con evidencia tal que nunca se pensó en erigirla como principio cooperativo

fundamental: se refiere a la igualdad de trato entre los asociados. El mismo precio de venta o compra para todos. El mismo salario para todos: las cooperativas obreras de producción lo han practicado y lo practican todavía. Esto es afirmar bien alto la igual dignidad fundamental de todos los hombres, creando un muy fuerte sentimiento de solidaridad a condición que todos acepten tal regla.

Es evidente que se la puede encontrar injusta, que la justicia distributiva debe tener en cuenta la calidad de los productos y la calificación del trabajo. Hay que definirla así: a igual servicio prestado por el asociado a la cooperativa o por ésta a un asociado, igual remuneración.

Cómo las necesidades económicas apremian cada vez más, sobre todo en razón de los progresos técnicos que, en la industria, requieren la contratación de ingenieros y, en la agricultura, favorecen las grandes explotaciones, esta fórmula no corrige enteramente las desigualdades sociales existentes.

En los hechos, las cooperativas ejercen una influencia muy modesta pero indiscutible, en el camino hacia la justicia distributiva.

En primer lugar, por el destino de los beneficios, reservados al trabajo o al consumo, y no al capital.

De igual forma, reparten los beneficios equitativamente, ya que mientras en la sociedad capitalista se reserva a algunos privilegiados, generando desigualdades irritantes, las cooperativas con frecuencia los llevan a importantes masas de población. Esta corrección del ingreso nacional en un sentido más justo es particularmente el caso de las cooperativas de consumo, que reparten el excedente entre un gran número de personas que podría, en el límite, llegar a constituir la totalidad de la población.

Los intereses moderados, e incluso su supresión, en algunas cooperativas, apuntan al mismo objetivo.

Algunas van aún más lejos, exigiendo a sus miembros una contribución mínima para la formación del capital mediante la suscripción de partes sociales que no son iguales para todos sino relacionadas con sus posibilidades financieras, mientras que el excedente no se ve afectado.

Todo esto opera una cierta redistribución de los ingresos, favoreciendo a los menos ricos, y transforma en más justas las relaciones entre el capital y, según el tipo de cooperativa, ya sea el trabajo o sean las necesidades de la población.

Las cajas y organismos de solidaridad son también instrumentos de redistribución, a favor de las víctimas de diversas circunstancias.

Por otra parte, en lo que se refiere a la justicia entre trabajadores, muchas cooperativas tienen, la tendencia a favorecer una menor desigualdad entre, los ingresos, otorgando mejores sueldos y ventajas sociales a los trabajadores ubicados en la parte más baja de la escala, y remuneraciones algo inferiores que las empresas capitalistas a los dirigentes.

Estas disposiciones, decididas democráticamente, dependen del nivel moral, en el sentido de la intensidad de adhesión a la moral social cooperativa, que las cooperativas encuentran en sus asociados o son capaces de generar en ellos. Es necesario, en efecto, que quienes podrían verse relativamente favorecidos por su competencia, tengan un sentido de la solidaridad que vaya más allá del interés bien entendido o un profundo sentido de la justicia, para que acepten éstas reducciones de sus ventajas en favor de otros.

Todas estas formas de acción hacia la justicia, más allá de la afectación de los beneficios que las cooperativas pueden disponer libremente, tienen limitadas posibilidades por la situación de los mercados en los cuales ellas se procuran el trabajo, el crédito, las provisiones o colocan su producción. No pueden proponer a sus co-contratantes exteriores operaciones que tengan condiciones inferiores, menos ventajosas, que las que pueden encontrar en otros lados.

Solo si disponen de un monopolio, lo cual es rarísimo fuera de los países socialistas o, en menor medida, cuando su pujanza les da una posición de liderazgo sobre los mercados, pueden ejercer una influencia profunda para hacer más justo el reparto del ingreso global o nacional.

Este vuelo de pájaro sobre los problemas que plantea la aplicación de la moral cooperativa es doblemente incompleto.

En primer término, porque es imposible saber con certeza en qué medida se ajusta el comportamiento de las cooperativas a las exigencias y aspiraciones de esta moral. Hay actos contrarios a ella que son disimulados. Es decir que, aparte de algunas constataciones notorias, lo precedente no debe ser considerado como una descripción exacta de lo que es. Se trata de una búsqueda de lo que debe o debería ser.

Además, porque este estudio está incompleto, ya que se limitó a los elementos de la moral cooperativa que contribuyen a crear buenas relaciones humanas. Pero, ¿qué exige la otra parte de esta moral cooperativa?, ¿Cómo interfieren y se concilian sus exigencias con las de la primera parte?

CAPÍTULO IV

ESPÍRITU COOPERATIVO Y EFICIENCIA ECONÓMICA

La moral cooperativa no sólo implica respeto por el hombre y buenas relaciones humanas. También supone una moral de la buena administración y es necesario conciliar, combinar todos esos elementos. Es cierto que la calidad humana de las personas, la calidad de las relaciones humanas constituyen para las empresas factores de éxito. Pero como la finalidad y, por lo tanto, el criterio del éxito no es el mismo para una cooperativa que para una empresa con fines de lucro, la primera no puede adoptar todos los métodos o prácticas del capitalismo sin modificarlos. Como los objetivos de orden moral sólo pueden alcanzarse como medios también morales y puesto que los esfuerzos de moralización o de humanización en la empresa tienen en muchos casos un costo, muchos son los problemas delicados que se plantean.

Una parte de los elementos que integran la moral cooperativa tiende a la creación, de buenas relaciones humanas cuyos problemas de aplicación se han analizado en el capítulo tercero. Otros elementos, en cambio, tienen por objeto asegurar el éxito económico de las empresas cooperativas es lo que denominamos la moral de la buena administración.

La buena administración

El término “administración” significa, para este trabajo, el conjunto de decisiones de política general, estratégicas o tácticas, que toma el órgano soberano de la empresa, su directorio o sus ejecutivos. Esta moral, que es en sí un imperativo vital, es una moral de eficiencia y una moral de intenciones. Comprende elementos que son indispensables para las cooperativas al igual que para todas las empresas, dos de los cuales merecen nuestra especial atención, la responsabilidad y la innovación.

La responsabilidad

La responsabilidad constituye una exigencia indispensable, fundamental y vital de la moral cooperativa y esto por tres razones.

- a) Porque las cooperativas son empresas y deben necesariamente cubrir totalmente las responsabilidades de toda empresa.

Esta responsabilidad empresarial de una cooperativa es, ante todo y por sobre todo, su responsabilidad frente a sus acreedores, es decir el imperativo de ser siempre solvente. Debe agregarse una responsabilidad frente a las comunidades locales y nacionales (habría que agregar y hasta frente al Tercer Mundo), es decir respecto del interés general del cual numerosas empresas, incluso capitalistas, están tomando conciencia progresivamente, o por lo menos del cual se habla mucho, sobre todo en los Estados Unidos.

- b) Porque la cooperación descansa sobre la autoayuda (self-help), es decir tomar a su cargo, no en forma individual sino en conjunto, su propio destino. Como lo dijera Charles Gide, tener “el orgullo de cubrir sus propias necesidades con sus propios medios, ser uno mismo su vendedor, su banquero, su patrón”. La autoayuda consiste primero en tomar iniciativas y se prolonga luego en la asunción de responsabilidad.

La responsabilidad es un factor de dignidad humana y de colaboración confiada, un factor de buenas relaciones humanas. Es por ello que se la podría colocar también entre la primera categoría de elementos integrantes de la moral cooperativa.

- c) Porque las cooperativas son democracias. La democracia sólo sobrevive si hay responsabilidades precisas y actitudes responsables y se hunde si sólo hay masas o multitudes irresponsables. La caída en manos de dictaduras odiosas o infames de muchos países que tenían constituciones muy democráticas puede atribuirse, en parte, a una insuficiencia del sentido de la responsabilidad. La amplia difusión del poder que efectúa toda democracia y en particular las cooperativas, implica una difusión paralela de la responsabilidad.

Esta responsabilidad les incumbe, en primer término, a los dirigentes cooperativos, pero en caso de que se hagan malos negocios también atañe a los asociados, cosa que se les debiera señalar en forma precisa (y que no siempre se hace para conseguir más fácilmente su afiliación). Estos deben saber que corren el riesgo de perder sus aportes o sumas mayores, que dañan a su cooperativa si le son infieles, que, para no sacrificar socios futuros en aras de los actuales no solamente deben mantener el capital sino también aumentarlo mediante el autofinanciamiento.

Todo esto supone que el mecanismo de la información y el de la toma de decisiones se organicen de manera tal que los asociados puedan obrar con conocimiento de causa en su papel de responsables de las decisiones, cosa que no siempre ocurre

La responsabilidad de los dirigentes y de la totalidad del personal debe asignarse cuidadosamente de modo que cada función o tarea tenga un responsable y que la responsabilidad de cada uno esté bien delimitada. Además, esta asignación debe tener la mayor coherencia posible a fin que el resultado del trabajo de cada uno se perciba, tenga utilidad y significado evidentes de modo que se pueda estar orgulloso de lo ejecutado.

Lo antedicho implica, por supuesto, una distribución concomitante del poder de decisión ya que sin tener autoridad sin responsabilidad resulta odioso, la responsabilidad sin autoridad es ilusoria.

La tendencia que se enfatiza mucho actualmente, aun en el sector capitalista, y que consiste en practicar al máximo la delegación, es decir colocar lo más abajo posible dentro de la jerarquía cada tipo de decisión, estaría especialmente bien ubicada en las empresas cooperativas.

En efecto, de este modo se le puede asignar a cada uno una situación clara y responsable.

La innovación

La aptitud necesaria para la innovación, para la rápida adopción del progreso técnico, elemento esencial de la moral del empresario, debe también imponerse en la moral cooperativa. Sin embargo, habría que decir, más bien, debería imponerse ya que si bien han habido aquí y allí cooperativas de todo tipo que han innovado y que se han colocado en la vanguardia del progreso como es el caso, por ejemplo, de las cooperativas de consumo suecas bajo el impulso dinámico de Albín Johansson, estos casos distan mucho de ser generales. Muchas otras cooperativas han vacilado y se han mostrado lentas y hasta rutinarias frente a los adelantos técnicos. En algunas de ellas, como las de trabajo, ello se debió a la resistencia de los obreros calificados, que eran mayoría, a las máquinas nuevas que amenazaban con desplazarlos. En otros casos se trató de un exceso de prudencia o de desconfianza campesina. En general, las decisiones colectivas son menos audaces que las individuales y muchos de los dirigentes cooperativos que no han cursado estudios en grandes escuelas, han surgido de la base y ascendido con lentitud por lo que son de avanzada edad, y sienten timidez frente a las nuevas técnicas que no tenían la certeza de poder dominar. Hoy en día, cada vez más las cooperativas recurren a directivos que han hecho sólidos estudios en administración de empresas, hecho que contribuye a solucionar esta debilidad de las cooperativas, pero que trae aparejado otro problema cuál es la falta de preparación que no todos asimilan después de su ingreso al servicio de esas sociedades.

A veces sienten la tentación de utilizar métodos recomendados por los profesores de administración, eficaces para nutrir la ganancia de las empresas capitalistas, pero contrarios al espíritu y a la finalidad de las empresas cooperativas.

Es muy necesario que estos dirigentes adquieran el espíritu cooperativo a efectos de que sepan resistir el entusiasmo que despiertan algunas innovaciones y que aprendan a no copiar servilmente lo que hacen los dirigentes capitalistas seleccionados; por el contrario, deben actuar con discernimiento y en caso necesario modificarlos nuevos métodos para adaptarlos a la naturaleza propia de las empresas cooperativas.

Además de la necesidad de responsabilidad y de un gran número de reglas prácticas, el concepto corriente de la moral de una buena administración comprende

muchos elementos que son similares para todos los tipos de empresas y respecto de las cuales las cooperativas pueden entonces inspirarse sin escrúpulos: Claridad y rigor en los asuntos monetarios, realismo inspirado en los hechos, atención centrada en las necesidades de la clientela, progreso incesante, iniciativas, a todo lo cual hay que agregar, sin embargo, comportamiento determinado respecto de los hombres, una confianza en el hombre que consiste, especialmente, en reconocer su aptitud para elegir lo que le conviene, en ver en él una fuente de ideas y de energía, en consultarlo, cultivar sus motivaciones, en suma, desarrollarlo en todos sus aspectos.

Eficiencia lucrativa y eficiencia cooperativa

La dirección cooperativa no debe ser un calco de la capitalista porque la finalidad de la empresa cooperativa no puede ni debe ser idéntica a la de las empresas con fines de lucro.

¿Qué diferencias resultan de esa afirmación? o, dicho de otra manera, ¿cuáles son las relaciones entre, por un lado, las líneas de conducta que para una cooperativa resultan de sus aspiraciones de orden humano y moral y, por otra, del imperativo de eficiencia que se le impone en forma indiscutible?

El problema es complejo y delicado y se presenta bajo numerosas facetas por lo que aquí sólo podremos proponer una respuesta breve y esquemática.

Ante todo apartemos la noción falsa de eficiencia. La eficiencia consiste en llevar a cabo las finalidades perseguidas, en alcanzar los objetivos propuestos o en acercarse a ellos. Esto, por lo tanto, significa progresar por la vía de la finalidad que se persigue y, por ende, hablar, de eficiencia si no se ha precisado de antemano la finalidad, carece de sentido y puede llevar a equívoco. La finalidad de la empresa capitalista es un máximo de beneficio para el capital y la búsqueda de ese tipo de eficiencia lleva, a menudo, a utilizar medios más o menos inmorales o contrarios al interés general. La o las finalidades de una cooperativa son muy diferentes; por consiguiente, medir su eficiencia económica con los mismos criterios y cifras que la empresa capitalista, es decir, mediante la rentabilidad, constituye un error grave de apreciación. Lo único que puede compararse directamente es la eficiencia de las técnicas materiales.

Sin embargo, dicha diferencia no siempre es verdadera. Una cooperativa, como cualquier empresa necesita para sobrevivir una rentabilidad superior a cero. Mientras esté en déficit y por lo tanto, en peligro de muerte debe luchar por todos los medios para reducir y eliminar sus pérdidas, es decir su beneficio negativo, especialmente para comprar más barato los factores de producción y vender más caro sus productos. Su comportamiento, su política económica, no pueden diferir mucho de los de cualquier empresa mientras no logre “salir a flote”.

Cuando una empresa con fines de lucro esta en situación beneficiaria sigue con la misma política que tiende a maximizar las ganancias o la relación ganancia/capital.

La cooperativa, por el contrario, una vez superado el umbral de rentabilidad tiene la posibilidad de actuar de otra manera. Como su objetivo económico es brindar a sus miembros un cierto tipo de servicios, su eficiencia y, por lo tanto, su criterio de éxito consiste en maximizar la relación servicio brindado/costo. La ganancia máxima es para ella una falsa eficiencia que trae como consecuencia, en muchos aspectos, tendencias y comportamientos que difieren de los que se imponen en el sector capitalista.

La diferencia se acentúa todavía más en la medida en que una cooperativa también tiene, o debe tener, finalidades de orden superior, cosa que ocurre cuando sus miembros buscan en ella no solamente una ventaja económica sino también la satisfacción de anhelos psicológicos como son la dignidad, el respeto por el trabajo, la ayuda mutua, la equidad y para algunos, contribuir a una gran transformación social. Esas satisfacciones se deben considerar parte del servicio que se les debe brindar, criterio que no es exclusivo, por supuesto, para medir la eficiencia de una cooperativa.

Por lo tanto, el fundamento de la especificidad cooperativa está formado por otro tipo de finalidad económica (cuantificable) a la que se suma una finalidad de moral social (no directamente cuantificable).

Aunque sigue vigente el hecho que desde el punto de vista técnico una cooperativa estaría en igual situación que una empresa capitalista semejante, digamos que las exigencias de esa técnica, los medios que se deban utilizar, las herramientas necesarias para ser eficiente en este terreno a veces pueden ser contrarias, en algunos aspectos, a las consideraciones de orden humano.

Como hay una falsa concepción de la eficiencia también puede haber una falsa concepción del humanismo. Por ejemplo, subordinar todo a una idea abstracta o una doctrina arbitraria al que se le da carácter absoluto, a una ideología rígida que pronto se transformaría en una caricatura de los valores morales que pretendiese imponer. O también organizarse o dirigir la empresa mediante el idealismo, en función de hombres como deberían ser y no como son, o negar el progreso técnico por culto hacia el pasado. O todavía transformar la solidaridad en egoísmo de categoría, o en camaradería, o ayudar por sentimentalismo a una persona que está en dificultades utilizando medios que son una pesada carga para los demás, o contratar personal y hacer los ascensos en función de consideraciones de orden político.

Antes de sacar conclusiones de estas constataciones, debemos, sin embargo exponer una verdad fundamental.

Fines y medios

Debemos ante todo traer a colación una afirmación importante y es la dialéctica de los fines y medios.

Toda finalidad de orden moral solo puede lograrse recurriendo a medios que moralmente se conformen a ella.

En el campo material o cuantitativo se puede luchar contra un incendio de bosques con una barrera contra el fuego, proteger contra una enfermedad mediante la inoculación de la correspondiente vacuna, lanzar un producto rentable vendiéndolo durante un cierto lapso con pérdidas. Pero no se puede luchar por la verdad con la mentira, contra, el odio por el odio, contra la violencia con la violencia, por la paz recurriendo a una carrera de armamentos.

Y la razón de ello es simplemente que el resultado de una acción no es el resultado de las intenciones, por sinceras que sean de esa acción, sino el de los medios empleados.

La utilización de medios moralmente contrarios al fin engendra actitudes, incita comportamientos que se transforman en costumbres y procura pequeñas ventajas que a veces dispensan de la tarea de buscar los medios que realmente se adecuan al fin, como asimismo algunos beneficios personales a los que se hace difícil renunciar.

Ese proceder coloca en primer plano al tipo de hombre que más puede destacarse en el empleo de esos malos medios como fue el caso del buen republicano Bonaparte, dotado para la guerra; del buen socialista Mussolini, dotado para la acción violenta y el poder dictatorial; del buen comunista Stalin, dotado para la acción policíaca. Se perfilan o elaboran ideologías para justificar las acciones emprendidas y tienden a eclipsar las finalidades morales iniciales, en síntesis el fin que se ha declarado buscar y que quizá se desea sinceramente sufre una serie de derrotas que no puede superar a causa de haberse utilizado medios que son moralmente contrarios a él.

“¿Cómo quieren ustedes liberar a los hombres -decía el pastor Roland de Pury- si para lograrlo enseñan a despreciarlos y a violentarlos? Vuestro paraíso... esa ciudad fraternal que hoy nos obliga a respetar la verdad, la justicia y el honor de vuestro prójimo,... no es entonces más que un sueño, un espejismo, un opio”.

El buen sentido popular no se equivoca al respecto y, siendo por instinto escéptico, en cuanto al contenido moral de las doctrinas cuando los actos y las realizaciones visibles los desmienten, no se logra convencer con esa forma de actuar.

No basta, empero, rechazar los medios inmorales para que una acción con finalidad moral sea eficiente. “Los fines están en los medios al igual que el árbol en la semilla”, decía Gandhi el hombre político que quizá mejor vivió esta ley de los fines y de los medios. No sólo los medios deben conformarse al fin sino que deben ser una aplicación y una ilustración de los valores morales que llevaron a

la elección de la meta y por lo menos algunos de los elementos de dichos valores serán utilizados como medios, desde el comienzo. Esas realizaciones visibles, por parciales y modestas que sean constituyen una muestra, una prenda que infunde confianza y dinamismo en las personas comprometidas a la acción, que torna creíbles las esperanzas afirmadas por la doctrina y que tiene una fuerza de atracción.

Tal es la ley, sorprendente a primera vista, de la eficiencia en el terreno moral.

Finalidades morales y eficiencia económica

Entre la eficiencia económica bien entendida de una cooperativa, es decir la que se mide por el servicio prestado, y el humanismo o la moralidad bien entendida, es decir las que son realistas, existen, aún en el marco de una economía capitalista, y a pesar de los obstáculos que ésta supone, convergencias muy importantes, pero también, en muchos casos, un antagonismo.

El valor humano de las personas, en todos sus aspectos, es sin duda alguna una fuerza dentro de una empresa. La calidad de las relaciones humanas -equidad en las normas, espíritu de equipo, información sincera, confianza mutua, etc.- constituye evidentemente un factor de eficiencia, sobre todo porque elimina los choques y rozamientos y deja obrar las motivaciones superiores del trabajo.

Puede haber allí, para algunas cooperativas, una “reserva desconocida de productividad” imposible de medirse de antemano y quizá decisiva.

A fortiori, si se logran reavivar suficientemente los deseos por una sociedad mejor y las convicciones cooperativas como para engendrar un militantismo comparable al de la “era heroica” del comienzo, se habrá sabido hacer actuar la única superioridad inigualable de las empresas cooperativas en la lucha económica actual.

Sin embargo, el entusiasmo y la buena voluntad no bastan para asegurar el éxito y el hecho de atribuir una mayor importancia a los valores morales esforzándose por ponerlos en práctica lo mejor posible, no puede dispensar de vigilar de cerca la eficiencia.

En la práctica, la intervención de las consideraciones humanas tiene en la mayoría de los casos un costo. Es el caso, por ejemplo, de los servicios sociales, del rechazo de las prácticas deshonestas, de las buenas condiciones de trabajo, de la formación e información, de los mecanismos democráticos, del mantenimiento de actividades que se han tornado deficitarias como algunos locales de venta o la atención a pequeños agricultores por consideración hacia esos asociados.

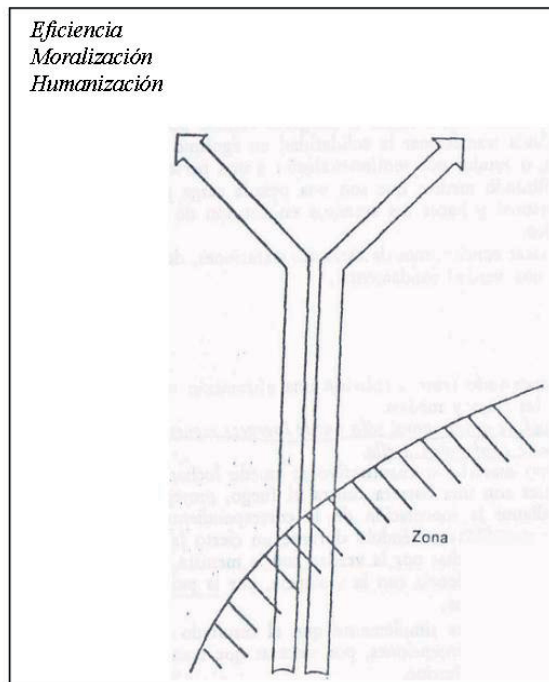
No dejemos entonces entrever que la eficiencia es totalmente la culminación del esfuerzo moral.

Sin eficiencia, una alta moralidad y una solidaridad generosa son cosas vanas y huecas para una cooperativa ya que tanto aquélla como la rentabilidad permiten lograr realizaciones con valor humano. Lo que no debe hacerse es pensar que el

progreso social y la justicia son la culminación de la rentabilidad como lo sostiene la patronal, que ante cada pedido de mejoras sociales, contesta que el medio para lograrlas es una ayuda del Estado para aumentar la ganancia:

Por otra parte, el mundo de los negocios no está a cubierto de las ideologías aunque las desprecie. Está sujeto a modas, a caprichos que dan lugar a ideas, a formas de progreso que tienen utilidad en un momento dado, en valores absolutos y prioritarios, en objetivo supremo, pero que pueden llegar a ser nefastos si se los lleva al extremo. También hemos visto sucederse las ideologías de la productividad, de la expansión, del crecimiento, de la competitividad, de la rehabilitación de la ganancia y también de la imagen de marca. Y no nos olvidemos del prestigio, noción que lleva a costosas tonterías. El evitar dejarse llevar por caminos de ese tipo, es una razón adicional para que el movimiento cooperativo destaque con insistencia sus verdaderas finalidades morales que constituyen su basamento.

Hemos creído posible representar mediante un esquema, muy rudimentario y que no debe interpretarse con rigor, las relaciones entre la acción de una cooperativa para llegar a ser humana y moralmente mejor y su acción en pro de la eficiencia. Las flechas en ángulo representan estos dos lineamientos de acción.



Cuando se sale de la zona deficitaria existen algunos medios que permiten progresar en forma simultánea en ambas direcciones como lo señalan las flechas

paralelas. Nada nos excusaría de no utilizarlo al máximo a efectos de prolongar lo más posible esta etapa de paralelismo, demorando la llegada a la bifurcación.

Pero llega un momento en que ya no se puede progresar en la dirección del humanismo sin perjudicar la eficiencia o en dirección a ésta sin apartarse del progreso humano o moral.

Si se avanza demasiado rápido o se llega muy lejos en sólo una de ambas direcciones se provocan reacciones o sublevaciones ora de quienes resultan víctimas de ese brote excesivo de productividad o de rentabilidad, ora de los responsables de la economía que vuelven a tomar las riendas frente, por ejemplo, al aumento de los costos sociales o a la disminución del esfuerzo en el trabajo. Y estas reacciones comprometen los avances demasiado unilaterales que se habían hecho. Este tipo, de desequilibrios, en un sentido y luego en el otro fueron finalmente los responsables de la desaparición de la cooperativa comunitaria de Boimondeau.

Conviene, entonces, ser prudente cuando se ha llegado a la bifurcación y equilibrar los progresos que se hagan en una dirección con los que se realicen en la otra.

Se trata, básicamente, de hallar los medios, que permiten progresar en ambas direcciones a la vez, darles prioridad, utilizarlos al máximo para demorar lo más posible el punto de bifurcación.

Uno de dichos medios consiste, sin duda alguna, en que los hombres sientan y vivan el espíritu cooperativo en el sentido total de la palabra. ¿Qué es un hombre cooperativo? ¿Cómo se lo debe formar?

En otro capítulo desarrollaremos este tema.

CAPÍTULO V

EN BUSCA DEL HOMBRE COOPERATIVO

Tener espíritu cooperativo es adherir y aprobar en profundidad y en forma motivada a la moral cooperativa y a los objetivos propuestos por las cooperativas.

El hombre cooperativo es un hombre que está animado por el espíritu cooperativo.

Es un hombre honesto, que respeta la personalidad del prójimo y la igualdad en la dignidad de todos. Obra en conformidad con la justicia y la solidaridad y tiene sentido de la responsabilidad en general y de las responsabilidades particulares que asume.

De la moral social al comportamiento personal

En los cuatro primeros artículos de esta serie todo convergía y nos llevaba en forma ineluctable al problema del hombre considerado en forma individual.

La solución cooperativa sólo alcanzará su plena medida si una cantidad suficiente de hombres del sector cooperativo alcanza la calidad humana necesaria. Hay que evitar constituir “cooperativas sin cooperativistas”.

Hasta el éxito económico de una cooperativa está subordinado a la calidad, no sólo en cuanto a formación sino a moral de quienes la integran. A fortiori, su realización como cooperativista y como hombre, es decir su fidelidad al espíritu cooperativo y la calidad de las relaciones humanas en su interior.

“Ustedes se han condenado por sí mismos a la virtud perpetua”, decía en 1903 Anatole France a los miembros de una cooperativa obrera, la imprenta “L’Emancipatrice”. En efecto, las cooperativas de producción son las que mejor han comprendido y sentido esta necesidad de moral cooperativa porque esos hombres viven juntos toda su vida de trabajo. No obstante, pero en una forma a veces menos imperativa lo mismo podría decirse de cualquier otra cooperativa.

¿Cómo deben actuar, cómo deben ser los hombres que integran el sector cooperativo para que el movimiento al que pertenecen tenga éxito y cumpla con

su misión, que no solamente consiste en brindar servicios de tipo económico eficaces sino en ser un ejemplo atractivo de una nueva estructura, más justa y más humana y de un mejor tipo de relaciones humanas que podríamos denominar de “colaboración confiada”?

Para plantear correctamente el problema aclaremos la terminología. Ya no se trata aquí de una moral social que defina cómo deben ser las estructuras y el comportamiento de los engranajes de la sociedad, sino de una moral individual preconizadora de comportamientos personales.

Pero la moral, en muchos casos, es o se presenta como una lista, algo aburrida, triste y monótona y hasta mezquina de cosas que deben hacer o que es menester evitar. De allí nacen las sublevaciones contra la moral tradicional, desde la de Fourier hasta la de la juventud actual.

Por ello es preferible hablar del espíritu cooperativo.

Pero, ¿dicho espíritu consiste en querer a la cooperativa a la que se pertenece y en sacrificarse por ella? Esta es por cierto una manera importante pero elemental ya que cuando alcanza su plenitud el espíritu cooperativo es una actitud interior fundada en la comprensión, la aprobación y la adhesión a la moral cooperativa y a las finalidades y objetivos para los cuales las cooperativas son un medio. Significa también compartir la razón de ser cualitativa y profunda de dichas finalidades. No se trata solamente de una creencia intelectual sino también de un sentimiento y de una voluntad que se sitúan en el nivel de la conciencia moral. Este espíritu es el que lleva al hombre a algo mejor que el ceñirse a la aplicación de normas morales y, aún en caso de no existir dichas normas, a buscar, a inventar espontáneamente, instintivamente, después de reflexionar, el comportamiento adecuado para las situaciones en las que se halla.

El hombre cooperativo¹ es sencillamente un hombre al que anima el espíritu cooperativo. Es el tipo de hombre que más se necesita y que más se adecua al éxito económico y humano de las empresas cooperativas y a una eventual economía cooperativizada.

A las empresas de tipo nuevo qué afirman no “ser como las demás” les hace falta hombres de tipo nuevo que “no sean como los demás”, diferentes en los aspectos esenciales de los que forma el capitalismo y su medio ambiente.

Para las grandes cooperativas, agrícolas o de consumo ello es, en la hora presente, de vida o muerte ya que para ellas transformarse en empresas capitalistas o copiar su comportamiento significa la muerte.

¹ En el lenguaje corriente esta expresión se utiliza con un sentido menos preciso; se dice que una persona es cooperativa cuando su carácter le permite obrar eficazmente en armonía con los demás.

Pequeña antología del hombre cooperativo

Desde sus orígenes el movimiento cooperativo comprendió esta necesidad de calidad humana. Los pioneros de Rochdale, creadores de la estructura que permitía alcanzar el éxito, ya sintieron que no bastaba con ello y que había que reservar mucho lugar para la educación (ciertamente en aquella época se trataba en gran parte y primeramente de la alfabetización).

Charles Kingsey, líder de los Socialistas Cristianos de ese entonces (que estaban representados en el seno de los veintiocho pioneros) escribió como lo dice el diario canadiense Ensemble:

“No se le ocurre al demonio sugerirle al oído al hombre que debe iniciar la reforma por su cuenta. Por el contrario siempre sugiere que debe modificarse cualquier orden vigente, hasta el de la tierra y el cielo. Si el diablo –agregaba- se animara a decirle a la gente que debe comenzar por reformarse así misma, perdería entonces su poderío ya que nada es más difícil y desagradable para el hombre que su propio perfeccionamiento moral.”

Hallamos en Ensemble otros ejemplos de esta preocupación:

“El reformador italiano Giuseppe Mazzini (que ejerció su influencia en los comienzos de la cooperación en Italia) manifestó en ocasión de dirigir la palabra durante un congreso obrero:

“Vuestra causa progresará poco si ustedes modifican las organizaciones pero al mismo tiempo conservan las pasiones y el egoísmo actual. Las organizaciones se asemejan a algunas plantas que ora destilan veneno, ora un remedio benéfico según quien sea la persona que recurre a ellas. A veces hay personas dignas que pueden, mejorar una mala organización, pero la gente mala siempre arruina la mejor de las organizaciones”.

“El gran novelista y filósofo ruso León Tolstoi destacaba al fin de su vida que los progresos verdaderamente sólidos no ocurren allí donde los hombres se insultan, se pelean y se matan, sino donde llevan a cabo en silencio pequeños cambios que el observador superficial no advierte. Y afirmaba que los principales factores de la reforma social son la educación de sí mismo, de los demás y el perfeccionamiento moral”.

¿Cuál es entonces ese tipo de hombre, ese buen cooperativista, ese “homo cooperativus” cuya multiplicación es necesaria para el éxito de las grandes ambiciones del movimiento cooperativo?

Se trató de definirlo y encontramos de él, en un viejo almanaque cooperativo inglés un retrato que no ha perdido actualidad:

“Hombres incorruptibles;
Hombres que la riqueza no puede seducir;
Hombres igualmente honestos en las grandes como en las pequeñas cosas;
Hombres activos, hombres que no se dejan desanimar por los fracasos;
Hombres que no tienen dos líneas de conducta: una para sus asuntos personales, otra para las cuestiones públicas;
Hombres cuyas preocupaciones van más allá de su bienestar personal;
Hombres que mantienen su palabra y son fieles a sus amigos en las alegrías y en las penas”.

Citemos todavía, a título de curiosidad ante todo, una “buena receta” publicada por un diario cooperativo estadounidense:

1. Procúrese un grupo de hombres y mujeres que sean serios, enérgicos, desinteresados y equilibrados.
2. Agregue a ello una buena pizca de imaginación y una cucharadita de entusiasmo para que la masa levante.
3. Agregue iguales cantidades de deseo de ser servido y de deseo de servir.
4. Rodee todo de una administración atenta para que la mezcla no se pegue al fondo.
5. Cuide que la pureza de la mezcla se mantenga hasta el fondo y no deje caer en ella ningún ingrediente adulterado, en especial el deseo de aprovecharse de los demás.
6. Para empezar una buena dosis de iniciativa y luego perseverancia.
7. Cuide sobre todo que no disminuya la llama y tendrá un éxito seguro.

Y ahora un retrato negativo publicado por Holyoake en su Historia de los equitativos pioneros de Rochdale:

“En las clases obreras como en cualquier otra se encuentran seres extraños que parecen haber nacido con mala estrella. Llevan donde van hostilidad, desconfianza, discordia. Quizá desean que las cosas no ocurran así pero no pueden evitarlo”.

“Su acento siempre es duro. Sus cuerdas vocales han sido hechas en forma tal que no pueden emitir ningún sonido melodioso. Nunca muestran cordialidad o satisfacción”...

“Estos seres son como puercoespines sociales cuyos pinchos están siempre erizados”...

“Si se afilian a una sociedad lo hacen en principio para brindar su colaboración pero en realidad no hacen más que criticar sin tratar de mejorar con paciencia las cosas que provocaron sus quejas”...

“Los hombres que tienen este carácter tan sombrío solo predicen la ruina de las empresas y actúan de manera que dicha ruina sea inevitable. Entonces, no se olvidan de hacer alusión a la clarividencia que han tenido y le hacen sentir a uno que se les debe respeto y gratitud por la ayuda que nos han brindado”...

“Para ellos la cooperación no es más que la irritación organizada”...

“Los cooperativistas de Rochdale comprendieron perfectamente este tipo de individuos.

Los había en sus filas, los soportaron, trabajaron con ellos sin preocuparse por sus manifestaciones, considerándolos escollos en el camino, dirigiéndose a ellos con cordialidad, brindándoles una sonrisa y siguiendo, a pesar de ellos, su marcha hacia delante”.

Ya mucho más cerca nuestro, en 1947 la Confederación General de Sociedades Obreras de Producción publicó un folleto con una notable conferencia de su secretario adjunto, Pierre Autry, intitulada “Para una moral cooperativa”. En ella definió esa “moral cooperativa que todos sentimos confusamente en nosotros” y algunos de cuyos párrafos reproducimos más adelante.

Aproximadamente en la misma fecha, la Comunidad Boimondau, cooperativa de producción de tendencia muy comunitaria, fundada en Valence por Marcel Barbu, elaboró durante una serie de reuniones que duraron dieciocho meses, los dieciséis artículos, aprobados sucesivamente, y que constituyen la “Regla”. Era más bien un conjunto de preceptos, un compromiso que asumían todos los que aspiraban a ser “compañeros”, socios en forma total:

- 1° El hombre no puede vivir sin ideal. Cada uno de los compañeros deberá fijarse un objeto en la vida y ser capaz de explicar por qué lo eligió, en cualquier oportunidad.
- 2° El hombre está dotado de facultades espirituales, intelectuales, y físicas. Las debe cultivar todas y, si bien tiene libertad para elegir los medios para hacerlo, debe cultivarse.
- 3° Todos los compañeros deben respetar como mínimo las reglas adoptadas por la Comunidad que se citan² a continuación:

Amarás a tu prójimo

No matarás

No tomarás los bienes de tu prójimo

No mentirás

Serás fiel a tus promesas

Ganarás el pan con el sudor de tu frente

Respetarás a tu prójimo, su persona, su libertad

Te respetarás a ti mismo

Lucharás, ante todo en ti mismo, contra todos los vicios que rebajan al hombre, contra todas las pasiones que esclavizan al hombre, dificultan la vida social: el orgullo, la avaricia, la lujuria, la envidia, la gula, la cólera, la pereza. Aceptarás que hay bienes superiores a la vida misma: la libertad, la dignidad humana, la justicia.

- 4° Cada compañero se compromete, además, a respetar la moral propia de sus creencias siempre que no se oponga a la moral de la Comunidad.
- 5° Nuestra búsqueda de la verdad es seria y sincera. Las experiencias que realicemos se harán con la mayor sinceridad, condición que es necesaria para que los resultados, sean significativos. No tendremos piedad para quienes hagan trampa o se burlen.

² Estas citas fueron tomadas de viejos números del Coopérateur Suisse.

- 6° La disciplina aceptada es la primera condición de la vida social.
El Hombre que obedece por temor es un cobarde y será expulsado de nuestra Comunidad.
- 7° No hay vida social posible sin amor. Es imposible amarse sin conocerse.
Por lo tanto aprenderemos a conocernos, a amarnos y respetarnos.
- 8° La verdad es indispensable para la vida social. Lucharemos contra todas las formas de mentira.
- 9° El orgullo es enemigo de todo progreso moral y social. Lucharemos contra todas las formas del orgullo (falta de respeto, mal carácter, celos, envidia).
- 10° Toda esta lucha se realizará en pleno día, con la ayuda de todos los compañeros, alegre y simplemente. Eliminaremos al espíritu malo.
- 11° Las faltas contra la regla, cometidas por cada uno deberán servir para la formación de todos.
- 12° Cada uno podrá ser contrario a una idea pero no deberá burlarse de ella.
- 13° La Comunidad no será una selección de los mejores, sino que aceptará a cada hombre como es y solo le pedirá que tienda, con buena voluntad y energía, al ideal propuesto.
- 14° Todos los hombres tendrán que trabajar. La comunidad los ayudará a encontrar el trabajo que mejor convenga a los gustos y aptitudes de cada uno. Como se trata de una libre elección, la Comunidad deberá, de ser necesario, obligar a sus miembros a trabajar.
- 15° Los miembros son iguales en cuanto a su naturaleza pero desiguales en cuanto a su valor. No, todos han recibido los mismos dones ni éstos les han sido otorgados con igual intensidad. Por lo tanto deberán aceptar que la Comunidad los clasifique de acuerdo a su valor humano total.
- 16° El jefe será el mejor (es decir aquel que para una función determinada tiene mayor valor humano total). Será el que da el ejemplo, el que educa, el que ama, el que se sacrifica, el que sirve. Obedecer a un supuesto jefe que no ostenta dichas cualidades es una cobardía.

Imponer estos dieciséis artículos como condición para ser asociado plenario, sobre todo tratándose de nuevos que no habían participado en su elaboración, era una tarea peligrosamente exigente. Y distaron mucho de ser siempre correctamente observados. No obstante, si se reflexiona un poco se verá que todos pueden ser excelentes normas de conducta.

El hombre cooperativo y sus relaciones humanas

Todas las citas que anteceden nos han trazado un retrato bastante completo del buen cooperativista. No es solamente aquél cuyo comportamiento logra el éxito económico de su cooperativa sino que se trata de un hombre que adhiere en profundidad a las aspiraciones y a los imperativos de la moral social cooperativa y que los interioriza. Es decir que traspone dichos imperativos a una moral personal y se conforma a ella de manera que su conducta, en general, no sea una negación ni un desmentido que ridiculiza o escandaliza sino una puesta en ejecución, una ejemplificación, una confirmación, una garantía que inspira confianza en esa moral social³. Además, es el tipo de hombre que contribuye a imponer el tipo de relación humana que hemos considerado más apropiado: la colaboración confiada. Como consecuencia de todo ello ese hombre contribuye a que se aprecie y se desee este tipo de relaciones humanas.

En efecto, las palabras altisonantes como Libertad, Fraternidad, Justicia, etc., cansan pronto mientras que no cansa ver hombres verdaderamente libres, realmente fraternales, verdaderamente justos.

Veamos entonces las características esenciales del hombre cooperativo.

Es ante todo e imperativamente un hombre honesto, ya que son muy numerosas las cooperativas que han sido paralizadas o han desaparecido a causa de gente deshonesto.

Es siempre un hombre íntegro que no tiene dos normas de conducta y para quien sí es sí y no es no. Un hombre cuyos actos se adecuan a sus palabras y éstas a sus pensamientos. Es entonces un hombre que se tornará transparente cuando no tenga ya nada que ocultar.

Los miembros de la Comunidad Boimondau escribieron en los casos prácticos para la aplicación de la Regla lo siguiente: “Nos negamos a buscar la ‘ventajita’, a hacer trampa aunque se burlen de nosotros. Nos comprometemos a no mentir aunque ello nos cueste material y personalmente”.

Este tipo de hombre cooperativo deberá tener una formación que lo ayude a encontrar la actitud justa en los casos de conciencia que le plantee la vida de una cooperativa.

El hombre cooperativo, consciente de que todos tienen, a pesar de sus capacidades diferentes, igual dignidad inherente a la persona humana, se dirige a todos sin complejos de superioridad ni de inferioridad. Evita en especial el autoritarismo, la humillación para sus subordinados. El recibimiento cordial, directo, simple que por lo general se encuentra en un medio obrero es para nosotros un ejemplo.

³ Jean Jaurès decía, por ejemplo: “No basta implantar normas de justicia en las instituciones, es necesario que las conciencias acepten interiormente la norma de justicia.

El respeto y la comprensión por las ideas de los demás, el aceptar la parte de verdad que ellas contienen se imponen al hombre verdaderamente cooperativo.

Decía Pierre Autry: “Saber escuchar, aceptar las críticas sin amargura, cuidarse de no hacer consideraciones personales cuando se discuten ideas”.

El hombre cooperativo es un hombre solitario. Trata de promover sus intereses personales mediante la acción común que también aprovecha a los demás. Acepta el mejorar su suerte más despacio que si lo hiciera solo pero, al mismo tiempo que los demás.

Tiene el espíritu de equipo que tan bien definiera Pierre Autry:

“Sentir que se integra un organismo vivo del cual se es un elemento. Identificación perfecta del hombre con sus compañeros y con la tarea emprendida, participación íntima en el esfuerzo de todos... unión de todas las fuerzas y de todos los pensamientos en aras de un objetivo común... considerar por encima del amor propio y de las susceptibilidades irrisorias, el interés superior de la sociedad... Llegado el caso aceptar sacrificarse para que la obra común sobreviva”.

Este hombre trata de crear amistad y una buena camaradería. También busca el acuerdo y el entendimiento.

Las desgracias del prójimo lo afectan: “Brindaremos auxilio al dolor que nos rodea. Ayudaremos y defenderemos siempre a los más débiles” habían dicho los compañeros de Boimondau en sus casos prácticos.

No obstante -y ello no va en contra de la verdadera solidaridad- el hombre cooperativo debe evitar ser gregario, lo que muchas veces constituye el revés de la medalla del profundo sentimiento de solidaridad del mundo obrero. Las masas, las multitudes, son impulsivas, inestables, irresponsables y no saben construir.

El cooperativista no debe vacilar en pensar por sí mismo, libremente, y dar su opinión aunque sea divergente. Todos no deben ser cortados con la misma tijera y perder su personalidad. André Philip decía que para ser solidario también hay que saber ser solidario. Ello es necesario para que una colectividad pueda reconocer sus errores antes que sea demasiado tarde.

Tampoco se debe llevar la solidaridad y la camaradería a una indulgencia que oculta los errores y puede transformarse en complicidad.

Esta es una de las razones por las cuales el hombre cooperativo debe también ser un hombre justo. A nivel individual al igual que en las organizaciones, la justicia es el contrapeso indispensable de la solidaridad.

Ser justo en sus propios intercambios (justicia conmutativa) y cuando se tiene que decidir (justicia distributiva). La justicia es indispensable para la confianza, lo que no excluye ser exigente en la medida en que se es exigente con uno mismo, firme y si hace falta duro.

Todo lo que antecede lleva a un mejor estilo de relaciones humanas y son innumerables los hombres que lo han vivido y lo viven, espontáneamente, sin una teoría y quizá sin que nadie se lo haya enseñado en forma docta.

Pero, el hecho de desempeñar una función en una empresa cooperativa y también el hecho de ser socio de ella y participar así en la función empresarial hace necesario que el hombre cooperativo tenga otras facetas.

El hombre cooperativo y la eficacia cooperativa

Llegamos así a otro aspecto del hombre cooperativo: las cualidades específicas necesarias para el éxito económico. Se trata de una moral de la eficiencia.

En este orden de cosas y ante todo, la cooperación quiere hombres responsables.

El sentido de la responsabilidad consiste, ante todo, en su aspecto negativo, en tomar conciencia de las consecuencias de mis actos en el prójimo y por lo tanto a tratar de no causarle ningún daño y si llega a ocurrir que lo lastime estar listo a asumir las consecuencias dañinas de ello y a repararlas.

Aspecto positivo: se me ha confiado o he asumido un rol, por lo general, porque me representa ventajas o porque es necesario para llevar a cabo una acción interesada o desinteresada que quiero realizar. Los demás esperan legítimamente que desempeñe ese papel en forma correcta. Me comprometo a realizar lo que he prometido de manera tal de no defraudar, de merecer la confianza que han depositado en mí y de ser una persona fiel con quien se puede contar, alguien sólido que puede servir de base para construir.

Prácticamente en las cooperativas las responsabilidades se presentan bajo varias formas.

Los socios tienen la responsabilidad específica del empresario que consiste en asumir el riesgo económico y garantizar la solvencia de la empresa, respondiendo por el capital aportado y las deudas. Pero parecería que de hecho no tienen demasiada conciencia de esa responsabilidad respecto de la que habría que llamarles la atención. Es en ello, por ejemplo, que el cooperativista difiere del sindicalista. El síntoma más claro de esta débil conciencia empresarial es la dificultad que tienen para aceptar las variaciones de la tasa de retorno.

En algunas cooperativas agrícolas, los socios tienen responsabilidades más pesadas que alcanzan a veces hasta tres o cinco veces su aporte (cosa que no siempre soportan bien). Son todavía más responsables en las cooperativas de tipo Raiffesen o en las cooperativas agrícolas danesas cuyos miembros se comprometen solidariamente con la totalidad de sus bienes.

El sentido de la responsabilidad implica, en el hombre cooperativo, obligaciones menos pesadas pero cotidianas, a saber, el comportamiento necesario para la eficiencia de la cooperativa.

La fidelidad: no llevar a cabo con otras empresas operaciones que se pueden hacer con la cooperativa.

Una cierta disciplina de naturaleza muy variada, acorde con el tipo de actividad de la cooperativa y que comprende básicamente:

La calidad de su contribución: la calidad de su trabajo⁴, de sus entregas, puntualidad en sus reembolsos, en todos sus otros pagos, en sus respuestas a las encuestas.

La responsabilidad de los socios que tienen el máximo poder les exige un comportamiento de buenos demócratas: estar al corriente de la vida de su cooperativa, participar en las asambleas, en las votaciones, después de haber reflexionado seriamente. Saber discutir, tomar decisiones colectivas y luego respetarlas y aplicarlas aceptando lo decidido por la mayoría. Saber elegir a los jefes y controlarlos con esmero.

Mucho más pesada es la responsabilidad de los dirigentes porque son ellos los que tienen que hacer, en primer término, lo necesario para promover el éxito de la empresa cooperativa. Y esta responsabilidad les impone el deber de realizar una buena administración.

Este imperativo fue rápidamente captado, después de la pérdida de algunas ilusiones, desde el principio del movimiento cooperativo, pero no se lo había profundizado. Y esto ocurrió así porque al igual que sus competidores de los sectores artesanales y capitalistas, las cooperativas eran empresas de pequeña dimensión y de funcionamiento sencillo. En cambio, hoy en día, como consecuencia del progreso técnico y de las dimensiones, a veces enormes, de las cooperativas el arte de la administración se ha tornado una técnica muy compleja y de alto nivel científico.

Por lo tanto, si el hombre cooperativo es dirigente, para ser completo debería ser realista, escapar a la tentación (que a veces amenaza a los hombres animados por convicciones desinteresadas) de no distinguir correctamente entre lo que debiera ser y lo que es, de considerar que sus deseos son realidades. Hay que estar atento a la evolución de las necesidades y a las de las técnicas, adoptar rápidamente el progreso, tomar la iniciativa en las innovaciones y aceptar los riesgos que implican. Los conocimientos y las aptitudes necesarias evolucionan sin cesar y, por ejemplo, no serán los mismos después de la crisis económica actual.

Finalmente, más allá de esta exigencia moral de la buena gestión, entendida en el sentido de una gestión eficiente para los intereses societarios, existen, para la cooperativa como un todo y por lo tanto también para los socios y los dirigentes, responsabilidades más altas.

Responsabilidades frente al porvenir, frente a las generaciones venideras. Es una falta de responsabilidad sólo tener en cuenta lo inmediato y el corto plazo ya que eso es precisamente lo que le reprochamos al capitalismo, sobre todo al

⁴ “La preocupación por el trabajo bien hecho... Es por amor a su oficio, por el deseo de hacerlo bien que el obrero adquiere esa calidad profesional que es su orgullo y su dignidad” (Pierre Autry).

comercial. Los cooperativistas, si pretenden construir una nueva economía, deben mirar más allá lo que significa no permitir que la cooperativa se atrase en el campo del progreso técnico. No hay que dejar que su capital se desvalorice sino, por el contrario, aceptar el autofinanciamiento y la reducción de las distribuciones individuales que permitirán lograrlo.

Vayamos todavía más lejos. El hombre cooperativo perfecto debe tener el sentido del interés general en el más amplio sentido de la palabra: interés nacional, interés por la comunidad mundial. Y, en particular, frente a los problemas futuros de los cuales nuestra época está comenzando a tomar conciencia de la necesidad de proteger los recursos naturales y la habitabilidad del planeta.

Hacia el hombre total

El tipo de hombre que necesita el movimiento cooperativo no es simplemente un hombre hecho a medida para el funcionamiento de los engranajes del sector cooperativo, como el tipo de obrero cuya formación se busca a menudo cuando de ella se ocupan los patrones: un hombre adaptado exclusivamente a las particularidades de un determinado tipo de trabajo en una fábrica determinada. Se trata de un hombre que nada tiene en común con las termitas soldados ni con la hormiga que custodia la comida, criaturas éstas deformadas con miras a cumplir una única función. Como lo dijera Roger Ramaekers:

“se trata del hombre total, del hombre que hay que rescatar del aislamiento y del egoísmo, del hombre a quien hay que llevar a descubrir la vida, una vida para ser vivida en conjunto, en la comunidad. Una comunidad que no oprime sino que libera en la medida en que quienes la integran se conducen no como súbditos ni como amos sino como cooperativistas”.

La responsabilidad es necesaria para que el hombre se realice. Es una formadora de su personalidad y le permite llegar al estado adulto, le da el sentido de su dignidad: “llega a ser alguien” y a menudo se observa esta transformación visible de la persona a quien se le han confiado responsabilidades y en quien se ha confiado. Se observa asimismo en estas personas un verdadero deseo de mejorar sus conocimientos.

Y las cualidades que contribuyen a mejorar las relaciones humanas en las cooperativas también serán útiles y apreciables en todos los demás grupos humanos que el cooperativista integra.

¿Pero, este cooperativista perfecto puede existir? Probablemente no en un solo individuo. En cambio, en la acción colectiva lo que a unos les falta es aportado por otros. No se trata de lograr plenamente ese hombre ideal sino de ponerse en camino para llegar a él.

CAPÍTULO VI

LA FORMACIÓN DEL HOMBRE COOPERATIVO

La información, la enseñanza de los conocimientos necesarios no bastan para lograr el tipo de hombre que necesita el movimiento cooperativo. Es menester suscitar motivaciones suficientemente poderosas para influir en los comportamientos. Más allá del interés económico el hombre verdaderamente cooperativo está hecho de motivaciones superiores que consisten en adherir a las finalidades de moral social de la cooperación.

Las ideologías procuran hacer aparecer motivaciones. La religión y las convicciones políticas, por ejemplo, han sido una fuerza psicológica para algunas cooperativas y el pluralismo ideológico puede conciliarse con la unidad de la moral cooperativa. Pero, principalmente, existe una “fe cooperativa” y existen doctrinas cooperativas cuya función ha consistido en fortificar dicha fe. Finalmente, y esto no es lo menos importante, la práctica misma de la vida cooperativa puede constituir una excelente formación para el hombre cooperativo.

Las dificultades de la formación cooperativa

En el capítulo anterior a falta de definición se dio por lo menos un croquis del tipo de hombre que necesita el movimiento cooperativo lo cual nos plantea la pregunta de ¿cómo formar a este hombre?

No se trata de ofrecer recetas infalibles ni únicas. Los hombres que han sido o que son buenos cooperativistas llegaron a serlo por los caminos más diversos. No obstante, pueden señalarse algunos factores importantes para dicha formación.

Digamos, ante todo, que como las cualidades que hacen a un buen cooperativista son las mismas que hacen a un buen ciudadano en una democracia, es el Estado el que debiera procurar esa formación. Pero “el mundo capitalista forma patrones y asalariados ya que éstos son los tipos humanos que necesita”¹ y no forma cooperativistas. En su calidad de “sociedad de consumo” con todos los modos de seducción que ello implica, forma materialistas imbuidos de una falsa concepción de la felicidad. Y la enseñanza secundaria o la superior forman más bien individualistas crueles. Por lo tanto, el sector cooperativo debe tomar a su

¹ F.Gisclon durante un congreso de cooperativas de producción.

cargo esta formación del hombre cooperativo que muchas veces deberá consistir en enderezar y desintoxicar personalidades deformadas.

Dicha formación supone, ante todo, una información o también una enseñanza: para los cooperativistas de base, las nociones esenciales de economía y cooperación y para los trabajadores, ejecutivos y militantes, formación especializada. La mayoría de las cooperativas han comprendido esta necesidad y muchas hacen grandes esfuerzos en tal sentido.

Pero ni bien se vislumbra, más allá de los conocimientos y de la formación profesional, una formación moral y humana, el nacimiento del espíritu cooperativo y en forma más amplia la formación del carácter, el desarrollo del sentido moral, la tarea resulta difícil.

Esta formación supone tener la valentía de hablar abiertamente de estos temas y de hacerlo en forma práctica y por ende cercana a la vida. Los textos de este tipo no son muy comunes y el motivo de ello es que nadie sabe cómo hacer para lograr una mejora eficaz de los hombres.

En este terreno se puede ser escéptico respecto de la eficacia de una mera enseñanza propiamente dicha. Las lecciones de moral en las escuelas y las de instrucción cívica en la enseñanza secundaria aunque no se encaren en forma encasillada, no politizada, corren el riesgo, al no tener una forma atractiva, de ser objetivo de reacciones del tipo: “no quiero volver a la escuela” y tratándose de cuestiones morales “nadie tiene por qué darme lecciones”.

Y muchas veces resulta cierta la frase de Marx: “la predicación encarna la impotencia para obrar”.

En nuestra época, en la que hay mucha preocupación por la formación, se torna cada día más evidente que una formación sólo es recibida por un adulto si éste lo desea. Una enseñanza de la moral puede fortificar y guiar a los hombres de buena voluntad que ya han adquirido el sentido de la búsqueda del bien y no puede sino resbalar tratándose de hombres prisioneros de algún paraíso artificial o apasionadamente ambiciosos por conquistar dinero, poder o gloria mientras no han sentido ni la vanidad: ni lo efímero de esa vida.

El conocimiento de los hechos y hasta la comprensión de sus relaciones causales sólo obran sobre los comportamientos si encuentran una voluntad, lo que supone una motivación, es decir una fuerza que los impulsa hacia un objetivo, que lleva a la acción.

Suscitar motivaciones

Se trata, entonces, de suscitar motivaciones suficientemente vigorosas como para determinar comportamientos deseables.

Se piensa ante todo, por supuesto, en el interés económico personal. Se trata de un móvil que puede ser muy poderoso y en el momento de asociarse a una

cooperativa es prácticamente siempre el móvil decisivo. En las cooperativas multitudinarias sigue siendo, para la mayoría de los socios, el motivo principal de su fidelidad lo cual es indispensable pues las ventajas que produce la cooperativa llevan a entender la superioridad de este tipo de empresas mientras que si no existe, se la pone en duda.

Pero no basta el interés personal. Una motivación no sólo tiene valor por su fuerza sino principalmente por su finalidad que determina su orientación. Si la finalidad es mediocre o mala, su vigor y su eficacia son vanos o perjudiciales.

Si un socio se mantiene en la etapa del *homo economicus* puro, calcula el beneficio cooperativo y la acción que puede llevar a cabo para fortificar su cooperativa y dedica su acción al logro de ese beneficio. Pero, en la hora actual, los progresos realizados por el capitalismo o, mejor dicho, dentro del marco del capitalismo, han hecho disminuir las ventajas que brindan varias formas de cooperación. Si sólo hubiese existido el interés no se hubiera llevado a cabo el inmenso desarrollo de la cooperación ya que los sacrificios realizados y el heroísmo demostrado, primero por los pioneros y después de ellos por innumerables militantes hubieran sido lo inconcebibles.

“No es en el terreno del interés económico -decía Georges Fauquet- donde se halla la fuente de la abnegación, del entusiasmo. Las pasiones nobles tienen un origen mucho más profundo: se originan donde no hay ni números, ni planes, ni cálculos sino afirmaciones que antes de cualquier doctrina formulada... determinan juicios y conductas.

“Entonces -agregaba- deben asociarse a los móviles de interés económico otros que proceden de postulados morales de los cuales se derivan las normas de la cooperación.”

Lo que se hizo para introducir y promover en la vida de las cooperativas la honestidad y la dignidad humana, la justicia, la solidaridad, se hizo en parte porque ello favorecía la buena marcha de esas sociedades pero también porque se trataba, para muchos de imperativos, de objetivos válidos en sí mismos.

La posibilidad de hacer lugar a motivaciones superiores es uno de los aspectos de la única superioridad exclusiva a las empresas cooperativas. No quiere esto decir que en ellas estén totalmente ausentes los hombres que desempeñan funciones en las empresas capitalistas sino que, puestas en este terreno, las motivaciones cooperativas una vez que entran en acción suelen chocar con el imperativo impuesto por la ganancia; se sienten más a gusto en las estructuras cooperativas cuyos objetivos morales las alientan.

Se trata entonces de crear motivaciones superiores y luego protegerlas, cultivarlas y alimentarlas, primero en una élite de militantes y luego, en la medida de lo posible, en todos.

Felizmente para la cooperación el tipo de motivaciones que debe suscitar responde a aspiraciones profundas. Todo hombre que desea su propia realización,

adquiere fácilmente la conciencia del hecho de que un factor importante para su calidad de vida, por ende para su felicidad, reside en la calidad de las relaciones humanas en las que interviene. Esto lo aprende sufriendo ya que es sufriendo el mismo o viendo sufrir a otros por una injusticia, una opresión, por su soledad en los momentos cruciales, que descubre el valor de la justicia, la libertad, la solidaridad.

Y las peripecias de la vida hacen surgir, a veces simplemente, por contraste, la importancia de la moralidad personal.

Digamos además que en muchos ya existe en forma consciente el sentido de dichos valores.

Las morales individuales tradicionales, especialmente la cristiana y la laica tienen en sus aspectos de aplicación práctica más puntos de convergencia que de divergencia y hay un amplio consenso respecto de los valores que son banales pero esenciales y que son precisamente los que necesita la cooperación. Si actualmente se los cuestiona es a causa de los medios que han sido puestos a su servicio y que recurren a diversas formas de limitación, y no por su fondo.

La moral social de origen judaico-cristiano pero que se ha tornado laica y es la del movimiento obrero y del socialismo, se ha extendido y es transmitida donde dichos movimientos ejercen su influencia y es de esa moral que nació la cooperación.

El encuentro con la cooperación, el descubrimiento de la idea cooperativa hallan, entonces, a menudo en el hombre de hoy un terreno más o menos preparado. En términos más amplios pueden hallar en el fondo de la persona humana -muchas veces oculta bajo varias capas que obligan a cavar hondo para hallarla- la necesidad de superación, de un objetivo en la vida mayor que dicha necesidad. Le brindan una ocasión y un medio para actuar contra la miseria y la explotación, para contribuir a edificar una sociedad nueva y mejor. Son procesos de este tipo los que han formado a muchos militantes.

El recurrir a las ideologías

Como en cualquier grupo humano, con la finalidad de obtener de sus miembros las conductas más favorables al interés colectivo, los cooperativistas han tenido tendencia, instintivamente, a utilizar este deseo de la persona humana de lograr una finalidad que está más allá de la persona misma y ese prejuicio favorable latente que halla en la civilización occidental por cultivar, suscitar, estimular motivaciones superiores de naturaleza tal que engendren dichos comportamientos. Y fue con esa finalidad que se trató de adoptar o de elaborar una ideología.

Esta necesidad fue más resentida en los países latinos donde la necesidad de lo absoluto es más fuerte que en los países anglosajones donde un conjunto de valores morales, mejor asimilado a la vida práctica, halla un consenso en las diver-

sas familias espirituales existentes y donde la aptitud para la acción colectiva responsable y eficaz parece estar más difundida.

En los comienzos del movimiento cooperativo, al no existir doctrina cooperativa autónoma, las motivaciones necesarias fueron aportadas por otras ideologías o sistemas de convicciones.

A veces fue la religión la que desempeñó ese papel y en muchas ocasiones el lazo de una fe común actuó como un sólido aglutinante que unió a los cooperativistas y confirió gran solidez a su sociedad.

Al respecto se constata que en los comienzos, por lo menos y en general, fue en los países protestantes donde, como consecuencia de un sentido de responsabilidad más desarrollado, se observó un mejor funcionamiento de la democracia política y un mejor éxito de las cooperativas, en especial las de consumo. El protestante es moralmente directamente responsable en su conciencia mientras que el católico es guiado de cerca por el sacerdote y por la disciplina de su Iglesia.

En sentido inverso, la mayor cohesión que existe en la iglesia católica ha creado una mayor aptitud para las fuertes solidaridades que el individualismo protestante. Sin duda es por ello que las cooperativas de crédito donde las exigencias de solidaridad van muy lejos, se han desarrollado en especial en países o en medios católicos.

La correlación no es absoluta pero perceptible y parece desaparecer progresivamente. Es difícil decir si la formación moral recibida por los individuos ha sido la determinante de la mayor o menor aptitud de los pueblos para la democracia política y la democracia cooperativa o si se trata de una predisposición desigual hacia el sentido de la responsabilidad que ha sido la determinante de la aceptación o del rechazo de la Reforma por parte de los pueblos.

Pero si en los comienzos, y especialmente en los países en vías de desarrollo, el carácter confesional de una cooperativa puede ser un factor o una condición de éxito, por el contrario, si se considera un sector cooperativo a nivel nacional que haya alcanzado gran magnitud, dicho carácter constituirá un factor de división, limitación para la expansión, como lo muestra la experiencia de los Países Bajos.

En otros casos, más numerosos y de mayor envergadura, fue una ideología política y poderosas convicciones políticas, prácticamente siempre socialistas, las que desempeñaron ese papel psicológico de motivación superior y que en este caso se asemeja más a una llama que a un cemento.

Cuando nació el movimiento cooperativo, en la época de la peor miseria del proletariado, cuando los trabajadores hubieron aprendido en carne propia la vanidad de la rebelión, se volcaron hacia la idea de la asociación y depositaron en ella todas sus esperanzas, pero sin tener aún una idea muy clara del tipo de asociación que debían fundar. Se vio aparecer algunas que tenían a la vez las características de los sindicatos, las cooperativas, las mutuales, los grupos políticos. Era la “nebulosa inicial” del movimiento obrero. Poco a poco y habiendo descubierto por

experiencias las exigencias de estas diversas formas de acción, estos varios tipos de asociación se diferenciaron y especializaron. En algunos países subsistieron, aunque muy atenuados, lazos o contactos de naturaleza muy diversa entre estas asociaciones, mientras que en otros desaparecieron. Hoy en día la autonomía política de las cooperativas se impuso en todas partes, salvo en los países socialistas.

En efecto, puede decirse de la política lo que acabamos de decir respecto de un lazo confesional: en un sector cooperativo importante puede constituir un factor de división e introduce, a veces, servidumbres nocivas: subvenciones directas e indirectas y reclutamiento politizado. Y esto a pesar de que hoy los partidos, por lo general, ya no tienen gran dinamismo para ofrecer en cambio a las cooperativas.

Pluralidad ideológica y unidad moral

¿Será conclusión de lo antedicho que la fe religiosa y las convicciones socialistas constituyen peligros para el movimiento cooperativo ya que pueden engendrar motivaciones poderosas, factores de fuerza moral, de abnegación y de militatismo hacia la causa cooperativa en gran número de personas? Sin duda muchas asociaciones tienen en sus estatutos la cláusula que hoy se considera proverbial: “están prohibidas las discusiones políticas o religiosas”. Hablamos, por supuesto de las discusiones polémicas ya que las cooperativas no les pueden pedir a los cristianos, a los socialistas o a los demás que dejen sus convicciones en la puerta. Además, existe un estilo dialogado en que cada uno escucha al otro con respeto y está listo a recibir de su interlocutor la riqueza humana que es benéfica.

Desde este punto de vista se hizo una experiencia memorable en la Comunidad Boimondau de Valence.

Se trataba de una cooperativa de producción de tipo comunitario muy marcado, nacida a fines de la última guerra y por ende en el clima de la resistencia, y de la liberación. Su fundador, Michel Barbu, quien fuera más tarde candidato a la presidencia de la república, era un ex seminarista, obrero, que criticaba la concepción corriente y oficial del laicismo, la de la escuela que llamaba del laicismo vulgar o negativo.

Dicha concepción consiste en no hablar del tema porque divide a los franceses sobre temas tan esenciales como el sentido del destino humano, las bases de la moral. Se trata, sin embargo de problemas de la mayor importancia para un hombre que quiere ser plenamente tal. Este silencio era, en opinión de Barbu paralizante, desastroso para la educación moral y le oponía su propia concepción de un “laicismo positivo”: la comunidad que es una aventura muy difícil y riesgosa sólo puede confiar, para admitirlos en su seno, en hombres sólidos que han mirado de frente dichos problemas y que -con toda libertad- han adoptado respecto de ellos una posición personal de acuerdo a la cual conforman sus existencias.

Cada “compañero” (asociado) debía, después de haber reflexionado durante un tiempo, indicar cuáles eran sus convicciones personales, comprometerse a

observar la moral correspondiente y (era obligatorio al principio) participar de uno de los cuatro grupos formados al efecto y que eran: el católico, el protestante, el humanista (socialista) y el materialista (comunista) o de cualquier otro que se hubiere formado si se hubiesen presentado otras familias espirituales.

Entre estos grupos existía mucho más que una simple coexistencia, buscaban una moral común que se superponía a las morales particulares de los cuatro grupos. Todos juntos, los compañeros, elaboraron su Regla Comunitaria que se comprometían observar junto con la moral de su grupo. En dicha regla se podían encontrar elementos del decálogo además del amor mutuo, de la moral del buen trabajo, de las normas de una educación moral mutualista.

Durante numerosos años los resultados fueron brillantes, tanto en lo que concierne al éxito económico de la empresa como en lo que hace al florecimiento de la personalidad en un ambiente muy favorable. Sería muy instructivo hacer un análisis del fracaso que sobrevino posteriormente. Digamos aquí que en 1946-1947 había católicos que habían aceptado la socialización del capital y comunistas que se ceñían a las normas de la moral cristiana.

Sin querer copiar servilmente este esfuerzo tan original podemos sacar de él una lección y se trata de la posibilidad (y no habría que decir sino eso) de lograr acuerdo sobre la moral a pesar de las diferencias de ideologías y de las convicciones espirituales, políticas, filosóficas.

El principio rochdaleano, pero no esencial, de la neutralidad política y religiosa puede y debe ser concebido en otra forma que no sea un silencio respecto de las diferencias de convicciones por temor a choques y divisiones. Lo mismo puede decirse respecto de las cuestiones morales, siendo enojosa toda esta situación.

Claro está que tiene que haber independencia total entre las organizaciones cooperativas y las iglesias y partidos. En cambio, debe reconocerse abiertamente que en las bases mismas de la cooperación hay valores morales que son indispensables para ella. Debe ponerse el acento sobre el contenido de dicha moral y no sobre sus fundamentos filosóficos o metafísicos. Debe reconocerse con franqueza que hay familias espirituales diferentes como hay también ideas políticas diferentes, pero que esas convicciones constituyen una fuerza psicológica que no debe despreciarse, y que por el contrario se la debe alentar y cultivar. Por lo tanto, respeto mutuo de las diferentes convicciones y búsqueda de sus convergencias que aparecen tanto más cuanto cada uno profundiza en la suya. Hay que rechazar la pretensión a un monopolio de la verdad y también al absolutismo en las convicciones que son de importancia secundaria. Por encima de todo se trata de renunciar a cualquier voluntad de poderío que pretende sacar provecho de una supuesta verdad doctrinaria exclusiva.

Fe cooperativa y doctrina cooperativa

A pesar de la fuerza que ha podido obtener de los valores morales y de las convicciones aceptadas por el medio ambiente social, el movimiento cooperativo ha sentido, con toda naturalidad, la necesidad de hacer vivir en sus miembros una motivación específica, que le es propia, que se centra en él y que se adapta a su propio medio de acción que es la creación de empresas, de organismos muy diferentes en cuanto a sus métodos y a sus exigencias de las iglesias y de los partidos. Hubo y hay todavía en muchos una “fe cooperativa”.

Y esta fe cooperativa ¿en dónde coloca su confianza y sus esperanzas? ¿Cuál es su o sus valores supremos?

En los medios más modestos, sobre todo, hubo muchos ejemplos de entusiasmo y de abnegación, muchas veces dignos de admiración, respecto de la cooperativa en sí, es decir muy concretamente, respecto de las tiendas, de las fábricas o, por el contrario, en un nivel ya abstracto por la originalidad cooperativa, es decir por las normas de Rochdale propiamente dichas. Se trata, en esos casos, de una ideología de los medios que no deja de tener inconvenientes pues al considerar los medios implementados como fetiches puede constituir un obstáculo para el progreso técnico o encerrar la acción dentro de los límites de una estricta fidelidad a la letra olvidando el espíritu. Y, entonces, las decepciones provocadas por los medios crean dudas en cuanto a los fines. Conviene ayudar a estos militantes para que traspongan su necesidad de absoluto y la ubiquen en un nivel superior, el de las finalidades, es decir el de los fundamentos morales de la cooperación, para lo cual tendrán que dejar de considerar sagrado a todo aquello que sólo es un medio. El sentido de dichos valores probablemente ya existe en ellos pero no logra expresarse bien.

Es aquí donde interviene el papel de la doctrina cooperativa, problema que sólo puede tratarse superficialmente en este artículo.

Una doctrina sana, que desea ser algo más que humo, parte de los hechos. Información, observación y luego análisis que trata de desenredar la madeja de las relaciones causales y lleva a extraer leyes o, con mayor frecuencia, solo a formular hipótesis que son las teorías.

Pero el conocimiento de los hechos también provoca y en la mayoría de los casos, en primer término, reacciones afectivas que pueden ir de la admiración hasta la indignación y que son juicios de valor. Muchas de las doctrinas y no se trata de las menos importantes (liberalismo económico, marxismo) cometen la tontería de tratar de ocultar dichos juicios para dar una mayor impresión de rigor científico.

Sin embargo, esas reacciones afectivas que nacen de la confrontación de los hechos con las exigencias del sentido de lo humano y del sentido moral son precisamente las que motivan. Queremos cambiar hechos, oponemos lo que debiera ser a lo que es con lo cual elaboramos finalidades y luego buscamos los medios eficaces. La doctrina consiste en hacerlo con un máximo de rigor y recurriendo a la ciencia cuando ha podido ser elaborada y, en su defecto, a las teorías.

Una ideología es un sistema de ideas elaborado en forma análoga pero sin ese rigor y de hecho está al servicio del querer-vivir y de los intereses de una organización o colectividad. Para fortificar las motivaciones que llevan a sus miembros a los comportamientos que requiere el sistema, el grupo echa tierra sobre los hechos y sobre la imagen del adversario y elabora su propia apología o propaganda haciendo brillar las promesas de un porvenir mejor. Entonces, la ideología sirve como base o medio de propaganda y de presión psicológica del grupo sobre los individuos.

Le era muy difícil a la doctrina cooperativa no tender en mayor o menor medida hacia una ideología, no ser utilizada por el sector cooperativo como ideología.

Las razones teóricas por las cuales Charles Gide mostró la superioridad que tiene, con respecto a la economía de la ganancia máxima, una economía en la que los consumidores serían soberanos -poder, ganancia- a nivel de la empresa, alentaron y fortificaron las convicciones de innumerables militantes y responsables y convencieron, atrayéndolos hacia las ideas cooperativas, a numerosos adherentes. Esas fundamentaciones teóricas daban una respuesta a la necesidad humana de un absoluto. No han sido refutadas y sigue siendo cierto que en la hipótesis de una generalización a toda la economía de la estructura del sector cooperativo de consumo, las transformaciones económicas y sociales beneficiosas que Gide preconizaba se producirían. Y todavía podemos decir que esa “República Cooperativa” es eminentemente deseable.

Pero todo esto es cierto si se cumplen dos condiciones. La primera, que los juicios de valor sobre el sistema sean hechos en nombre de la moral social que constituye el tema de esta serie de artículos y la segunda, que los consumidores ejerzan realmente su poder económico soberano.

Por el contrario, la lentitud del desarrollo de ese sector cooperativo, sus retrocesos, no nos permiten mostrar su éxito total en la conquista de la economía sino como algo probable.

La doctrina cooperativa de Georges Fauquet, mucho más prudente ya que preveía el mantenimiento de otros sectores económicos, menos exclusiva porque hacia lugar para todas las formas de cooperativas era y es motivadora cuando destaca lo que la vida de las cooperativas puede aportar desde ahora a los hombres, no sólo para su vida económica sino también en lo social. Esto valoriza la acción cooperativa no respecto de un objetivo lejano sino en lo inmediato.

En cambio, la esperanza que tenía de ver desarrollarse estructuras cooperativas que combinen en forma feliz las distintas formas de sociedades de ese tipo tampoco logró en los hechos el éxito deseado por Fauquet.

De esa rápida recorrida por las doctrinas cooperativas retengamos que la doctrina cooperativa ya no puede desempeñar un papel de creadora o fortificadora de la motivación de la acción cooperativa y de la formación moral del hombre cooperativo mediante la autoapología del sector.

Agreguemos a lo que antecede algunas observaciones pertinentes.

Las ideologías elaboradas por las distintas formas de cooperativas agrícolas, de producción, de crédito, de consumo se desarrollan en clases o categorías sociales diferentes y necesariamente están impregnadas de las ideologías particulares que se forman y que son para esas clases o categorías. Por ende, la ideología difícilmente puede ser el terreno en que se realizará la unidad cooperativa. Se presta mejor a ello la moral cooperativa propiamente dicha que es social e individual.

Como consecuencia de la elevación general del nivel de vida y del progreso social, la necesidad psicológica de una utopía, que desempeñaba el papel de un sueño compensador en la época de la gran miseria proletaria, se debilitó. Los hombres de hoy ya no necesitan tanto creer en una perfección social futura para obrar. Las perspectivas de realizaciones inmediatas o próximas los motivan más. Y, esto es particularmente cierto en el caso de las mujeres.

La ideología y la doctrina cooperativa se desarrollaron menos en los países escandinavos y en Gran Bretaña, países en los que la cooperación tuvo mayor desarrollo, que en los países latinos. Y se habló mucho, hace algunos años, del derrumbe de las ideologías lo que se aplicaba sobre todo a las vastas construcciones intelectuales rígidas destinadas a las grandes masas y que hasta pretendían lograr el universalismo.

La ideología y la doctrina cooperativa, en la medida en que fueron una autoapología, no sólo de la solución cooperativa, sino también de los sectores cooperativos existentes, alimentaron una autosatisfacción barata y, por lo tanto, una tendencia al conservatismo y a una rutina funesta en nuestra época de tan rápido progreso. Las dificultades actuales del movimiento cooperativo lo han curado de esa autosatisfacción.

Finalmente, la propaganda ideológica, cuando logra convencer a la inteligencia, produce opiniones y forma "cooperativistas" que comparten la idea pero que no necesariamente son por ello buenos cooperativistas ni verdaderos ejemplares del hombre cooperativo. Resbala impotente sobre ciertos egoísmos profundos que rechazan las motivaciones superiores. Y ocurre que éstas son ahogadas por una vida personal que es un fracaso desde el punto de vista moral. Renacen, sin embargo, cuando se produce una rectificación moral. El autor de este trabajo lo sabe porque lo ha vivido.

El papel actual del pensamiento cooperativo no consiste en aportar una doctrina cooperativa propiamente dicha, puesta a punto, que como cualquier doctrina indique en forma segura lo que hay que hacer, justificándolo mediante una exposición coherente y sólida de los motivos por los cuales hay que hacerlo.

Su papel es más bien, por ahora, realizar una búsqueda en numerosas direcciones. Mirar de frente y analizar las dificultades actuales del movimiento cooperativo, que frenan su extensión o amenazan la fidelidad a sus principios, al movimiento mismo. Encontrar las causas que residen en su propio seno o en la evolución del

mundo en que se vive. Discernir en qué aspectos hay que adaptarse a dicha evolución conformándose a la época o, por el contrario, reaccionar contra ella reforzando su propio valor para contribuir a resolver los grandes problemas del mundo actual.

Examinar y divulgar los servicios efectivos que brinda actualmente. Señalar con prudencia y rigor de pensamiento aquellos que dentro de los que ofrecen las soluciones cooperativas podrían por su naturaleza ser efectivos en tal o cual problema de actualidad. Y, con mayor prudencia todavía, señalar qué nueva sociedad sería creada por extensión de uno o de varios sectores cooperativos, procurándoles una situación dominante en la economía.

La mejor motivación superior, la más digna de ser divulgada y cultivada, la mejor forma de “fe cooperativa” si se quiere denominar así, es una confianza absoluta depositada, no en las organizaciones cooperativas, ni siquiera en las normas cooperativas, ya que sólo son medios, sino en las finalidades de donde derivan esas normas y que deben servir a las organizaciones, a saber, el respeto por la persona humana, la solidaridad, la justicia, la responsabilidad. Esas son las respuestas a los mejores anhelos del hombre cuyo alcance es universal y lo será en todos los tiempos. En todos los aspectos de la vida de los pueblos, su penetración y su encarnación constituyen un ferviente deseo. El movimiento cooperativo debe estar a su servicio y en la medida en que experimente la necesidad de una ideología para dinamizar a sus miembros, son ellas las que se deben absolutizar. Lo merecen no como palabras o abstracciones sino en la medida en que evocan menos la visión de una sociedad futura perfecta que aplicaciones inmediatas.

Pero también existen posibilidades, a primera vista muy distintas pero que comparten lo antedicho, de formación del hombre cooperativo.

La formación cooperativa mediante la práctica cooperativa

La vida misma de una cooperativa es un medio para la formación; del hombre cooperativo.

El Dr. W. King, precursor inglés del movimiento cooperativo, decía (era antes de Rochdale): “Cuando un hombre ingresa a una cooperativa contrae nuevos compromisos con sus coasociados y esa nueva relación se transforma de inmediato en fuente de su moralidad”. ¡Esto nos parece hoy muy optimista! No es ni rápido ni automático, pero existe.

Los pequeños o grandes acontecimientos de la vida de una cooperativa, las reuniones, las discusiones, las decisiones, la aparición de las normas cooperativas y en sentido más amplio de la ética cooperativa, son “lecciones de cosas”, enseñanza práctica. Las dificultades y las crisis crean “ajustes de codos”. Es un entrenamiento más que una enseñanza. Así, por ejemplo, en lo que al sentido de la responsabilidad se refiere, no es repitiéndole a la gente que debe ser responsable, que se le inculca ese sentimiento, sino dándole responsabilidades.

Esta formación se realiza tanto mejor cuando los contactos entre los miembros son más frecuentes lo que depende de las dimensiones de la sociedad, del tipo de

cooperativa de que se trate, de su carácter más o menos comunitario, es decir de la importancia de lo que solicita a sus miembros poner en común.

El ambiente de las empresas capitalistas sobreexcita el amor hacia el dinero cuyo prestigio alimenta por el poder que confiere.

En cambio, el status cooperativo “nos permite trabajar para nosotros sin trabajar contra los demás”, decía C. H. Barbier y lleva a cada uno a buscar su interés personal por medios tales que otros también se benefician con ellos al mismo tiempo. Si en una cooperativa se logra imponer un clima de camaradería, de lucha por un objetivo común, de ayuda mutua éste, si se vive realmente, no tarda en ser apreciado. Hace entender el verdadero valor de la cooperación e incita a los nuevos miembros a adaptar su propio comportamiento a ese clima. Los socios se ven llevados a ir más allá de su propio interés personal para fortificar y hacer más eficaz a su sociedad. Cada uno se sacrifica por el interés colectivo, es decir por los amigos, los camaradas, los colegas, los vecinos y hasta por el pueblo o por el barrio.

Las cooperativas escolares son el mejor ejemplo de esta acción formadora de personalidades. Es notable cómo llegan a crear en el niño un espíritu cooperativo verdaderamente real. Si las hubiera en mayor cantidad y en especial si se generalizasen en la enseñanza secundaria y hasta en la superior, de manera que la formación cooperativa adquirida se mantuviese hasta la edad adulta, el país estaría, con toda seguridad, mucho más cooperativizado.

Se puede asimismo citar el ejemplo de la Comunidad Boimondau cuya acción sistemática de formación humana fue durante algunos años tan eficaz que Boimondau fue, sin haberlo buscado, un semillero de dirigentes sociales y empresarios.

También existieron cooperativas agrícolas cuya creación o existencia provocaron reconciliaciones ya que “es muy tonto seguir así” dijeron los protagonistas.

Pero, por lo general, quien se afilia a una cooperativa no se deja captar así, de inmediato, por el espíritu cooperativo. Al respecto citemos a Fauquet:

“En el terreno moral es propio de la cooperación no exigir al hombre sino ir creando en él, sólidos escalones entre el punto de partida que es el interés y el desinterés más elevado.

“Lamentablemente el error que comete con frecuencia la propaganda cooperativa consiste en reducirla a un llamado directo al interés, seguido por tradición de una prédica sobre los ideales. La verdadera educación cooperativa, la que apunta más alto que al reclutamiento de clientes fieles, debe solicitarle al hombre que ascienda hasta los niveles en los que la cooperación sabe unir lo individual a lo colectivo. Sólo será fecunda si logra actuar de esta manera progresiva y sí, como toda educación, consiste en un entrenamiento.”

Aun así, esta promoción humana no siempre se realiza. Hay personas que son renuentes a ella y hay cooperativas donde la realidad es defraudante y falta ese buen clima de formación. Observemos al respecto que cuanto mayor es la ambición mayores son los riesgos de una mayor separación entre esa ambición

y la realización. Una empresa capitalista busca la maximización de las ganancias y hay muchas que logran alcanzar ese objetivo. En cambio es mucho más difícil que una cooperativa logre alcanzar el suyo.

Un status auténticamente cooperativo permite y puede sugerir el desarrollo moral de los hombres pero no puede asegurar que se lo logre.

Agreguemos que hay otras formas de asociación, en especial los sindicatos y también las familias espirituales y por qué no un conjunto musical o un equipo deportivo que pueden formar para la acción colectiva y la responsabilidad del individuo para con el grupo, crear espíritu de equipo, preparar el terreno para el nacimiento del espíritu cooperativo que consiste en adaptar lo anterior a un entrenamiento democrático y en desarrollar mediante el ejercicio el sentido moral.

Pero es en especial el contacto con los militantes, los pioneros, los jefes, la irradiación de la personalidad, la confianza que inspiran, el ejemplo que brindan más que lo que expresan, todo ello en forma conjunta, lo que crea en su entorno convicciones dinamizadoras.

De todas maneras, cualquiera sea la excelencia de las influencias que obran en él, un hombre no mejora ni se transforma si no media de su parte una decisión personal o una serie de decisiones que nadie puede tomar por él.

En otro capítulo trataremos de profundizar en este aspecto del problema del hombre cooperativo.

CAPÍTULO VII

HACIA EL HOMBRE COOPERATIVO: ¿QUIÉN?, ¿CÓMO?

En nuestra búsqueda de cómo formar al hombre cooperativo habíamos encajado el problema de las motivaciones que se deben suscitar, el de las ideologías y su pluralismo. Luego, habíamos examinado dos medios para la formación del espíritu cooperativo: la doctrina cooperativa y la práctica de la vida cooperativa y mencionado un tercero: la influencia y la irradiación de la personalidad de los pioneros, de los militantes y de los dirigentes cooperativistas.

Este capítulo trata especialmente de este tercer medio. Examina primero las categorías de personas en quienes se puede difundir el espíritu cooperativo: socios, asalariados, gerentes, administradores, presidentes, militantes. Se afirma luego que el tercer medio antes citado, el “contagio” personal, quizás el más importante, depende de la calidad humana necesaria para transmitir el fervor cooperativo, es decir el esfuerzo constante de superación personal de los convencidos que quieren atraer a otras personas. Finalmente se esboza la idea de unir esas personas en lo que se podría denominar una suerte de caballería cooperativa¹.

¿EN QUIÉNES FOMENTAR EL ESPÍRITU COOPERATIVO?

La formación del hombre cooperativo, la difusión del espíritu cooperativo, plantea problemas diferentes según los objetivos más o menos ambiciosos que se persiguen y las personas a las que se quiere llegar.

¿Formación especial o formación amplia?

Una concepción mínima del buen cooperativista es la del socio inobjetable en sus relaciones económicas con su cooperativa. Si sólo se trata de un hombre honesto bastaría para formarlo una buena información.

El interesarse por el funcionamiento de la empresa, el participar en las asambleas y en las votaciones son cosas más difíciles de lograr ya que suponen haber entendido la naturaleza propia de las cooperativas y los motivos por los cuales se las debe preferir a otras empresas.

¹ N. del T.: El autor alude la caballería medieval.

Si esta convicción se funda en una adhesión a los valores morales sociales que constituyen la base de la cooperación y si engendran una fuerte motivación que lleve al sentido de responsabilidad que exige el self-help, tendremos un buen cooperativista total.² Hay quienes piensan que no es necesario ir más allá en la formación cooperativa.

Existe, sin embargo, una concepción más ambiciosa que consiste en tender al florecimiento moral completo del hombre. Esta era la concepción de Georges Fauquet:

“Por los medios que utiliza, por la cualidades que pide a sus miembros y que desarrolla en ellos, la institución cooperativa apunta y alcanza un nivel más alto. La finalidad de la cooperación consiste, entonces, en hacer hombres responsables y solidarios para que cada, uno de ellos se eleve a una vida personal plena y, todos juntos, alcancen una vida social plena”.

Este texto es sin duda el de este pensador que se cita con mayor frecuencia lo que demuestra la resonancia que encuentra en el espíritu de los cooperativistas.

Esta concepción máxima se conforma mejor a la dignidad de toda la persona humana que una mera adaptación al tipo de empresa cooperativa. A primera vista parece más difícil pero quizá sea más fácil lograr su aceptación, si invitamos a nuestros socios meramente a transformarse en buenos ejemplares del homo cooperativus lo que los atraerá de sobremanera. Y si además les hacemos sentir o entender que al mismo tiempo lograrán una realización total de su personalidad nos escucharán con más atención.

Esta concepción también puede resultar más eficaz. Si por ejemplo, alguien que es honesto con su cooperativa deja de serlo en todos los demás lugares ¿inspirará suficiente confianza? Además, llegar progresivamente a lo que se debería ser, procura una especie de felicidad profunda. Al parecer, entonces, la concepción amplia de la formación de hombre cooperativo no exige mucho más que la restringida y puede aportar mucho más³.

No obstante, la opción entre estas categorías va a depender también de las categorías de personas de que se trate.

Los socios

En lo que se refiere a quienes sólo son miembros de la cooperativa el problema difiere según cual sea el tipo de sociedad considerado.

Las grandes cooperativas multitudinarias, agrícolas o de consumo, presentan una contradicción: para ser económicamente eficientes tienen que conseguir so-

² M. Markovitch, autor yugoslavo, daba la siguiente definición de las cualidades necesarias para el éxito de la autogestión:— Conciencia de los principales objetivos del proceso social.— Comprensión, de los vínculos que unen el interés del individuo a los del grupo— Actividad fundada en los ideales que conciernen a la humanidad toda.

³ Este aspecto fue tratado en el capítulo V.

cios en forma masiva y para que puedan encarar los valores humanos y sociales de la cooperación sus miembros debieran ser verdaderos cooperativistas y por lo tanto una élite.

Llevar la totalidad de esas masas a nivel de élite sería una tarea de Hércules si se deseara inculcarles a todos una cualidad cooperativa total. No obstante, se puede tratar de crear en esos socios un entendimiento preciso de la naturaleza de su cooperativa y del comportamiento necesario para que sea eficiente.

Para ellos, el diario de la cooperativa es el instrumento esencial. El retorno también puede llegar a ser educativo a condición que varíe de acuerdo a los resultados y no adopte la forma degenerada de retorno fijo. La participación en las asambleas sería un excelente medio en ambos sentidos si se lograra reanimar la democracia cooperativa. El contacto con militantes locales es el mejor medio para corregir los inconvenientes humanos del gigantismo.

En las cooperativas obreras de producción de mediano tamaño, donde todo el mundo se conoce gracias al trabajo en común, donde es fácil encontrar dirigentes y, en general, en todos los tipos de cooperativas de tamaño más bien pequeño, por lo general la asistencia a las asambleas generales es bastante buena para que la vida democrática sea una realidad. En ellas una mayor parte de las pautas de conducta que hacen a un buen cooperativista pueden ser preconizadas y hasta exigidas. También es factible normas mínimas como condición para la asociación.

Finalmente hay cooperativas muy pequeñas donde la solidaridad es muy fuerte como por ejemplo el caso de las CUMA y de las cooperativas de crédito donde la democracia directa es factible. En ellas la calidad humana es particularmente indispensable y debe exigirse de todos los socios, necesariamente, un comportamiento verdaderamente cooperativo.

Los asalariados

En las cooperativas obreras de producción la situación con los asalariados es muy particular. Esos asalariados son o deberían ser todos futuros socios y su formación en el espíritu cooperativo se identifica con la de aquéllos.

Las demás formas de cooperativas sólo pueden pedirle a su personal un comportamiento de asalariado consciente. Claro esta que se les explica que no trabajan para la ganancia capitalista sino que están al servicio de los agricultores o de los consumidores, pero este tipo de argumento parece ser de poco alcance especialmente si se lo utiliza para hacer frente a una reivindicación.

La situación es así, por lo menos en la base. En niveles más elevados de la jerarquía es más fácil percibir la política económica de la cooperativa, su utilidad social con respecto a las empresas capitalistas, y este hallazgo del espíritu cooperativo puede dar lugar al nacimiento de un principio de espíritu cooperativo.

Los gerentes

Consideremos ahora a los directivos y cuadros superiores. Ellos son quienes deben ostentar con mayor plenitud las cualidades profesionales y morales gracias a las cuales una cooperativa puede ser eficiente. Por ende, deben ser esencialmente dinámicos, luchadores creativos e inevitablemente se ven llevados a imitar a sus pares del sector capitalista. Respecto a esto último téngase en cuenta además que las performances del capitalismo durante estos últimos años de brillante prosperidad, lamentablemente artificial y por lo tanto carente de solidez, le han conferido un gran prestigio que recién ahora la crisis económica comienza a socavar. Además, los rápidos progresos en el terreno científico de los métodos de dirección de empresas hacen que sea difícil dominarlos correctamente.

Pero no basta que estos directivos sean técnica y económicamente eficaces. No pueden sin dificultades imitar en todo a sus colegas del sector capitalista. La dirección de empresas cooperativas no debe ser idéntica a la capitalista ya que ni la finalidad económica de la empresa ni la escala de valores y, por ende, las prioridades son las mismas.

Brindar servicios a los consumidores o a los agricultores es un medio para una empresa con fines lucrativos y un fin para la empresa cooperativa. La primera tiene interés en servirlos ni demasiado mal ni demasiado bien (desde su propio punto de vista) ya que ambas situaciones extremas la perjudicarían. Recurre, entonces, a este medio hasta el punto en que esta técnica se opone a la maximización de las ganancias que constituye su objetivo. La empresa cooperativa, en cambio, debe mejorar los servicios que brinda lo más posible sin comprometer su equilibrio financiero o su porvenir y por lo tanto va mucho más allá en este sentido. Los negocios capitalistas recurren en forma habitual a medios de lucha que serían inaceptables para las cooperativas ya que descartarlos es una de sus razones de ser. Si una cooperativa sólo lo es “de la boca para afuera” y no como las demás, los motivos que suscitan la confianza de los cooperativistas y por lo tanto su apego y su fidelidad a la sociedad desaparecen poco a poco, ya que carecerá de un valioso capital moral, de una “imagen de marca” eficiente. Una cooperativa administrada exactamente igual que un negocio capitalista estará rápidamente en peligro de “descooperativización” y de muerte y este peligro será tanto mayor en las cooperativas gigantes de hoy donde el funcionamiento de la democracia no es lo suficiente bueno como para asegurar un control suficiente de sus directivos.

Por lo tanto es necesario que éstos tengan el sentido de las aspiraciones humanas y de las afirmaciones morales de la cooperación así como los comportamientos que esas cualidades implican por parte de la cooperativa que administran y por parte de ellos mismos. De esta manera estarán en condiciones de hacer una selección justa de los ejemplos que pueden seguir y de los que deben rechazar. Consecuencia de todo ello, deben poseer también esos aspectos del espíritu cooperativo.

Albin Johansson, quien llevara al triunfo a las cooperativas suecas en su lucha contra unos quince carteles capitalistas, es el mejor ejemplo que conozco del tipo de directivo que haya sido a la vez un cooperativista convencido y un luchador eficaz en la pugna económica.

Para sobrevivir, muchas cooperativas se han visto obligadas, por los progresos de la ciencia de la administración, a contratar directivos y altos ejecutivos extraños a la idea y al espíritu cooperativo lo cual crea una situación peligrosa por lo que sólo debería ser una solución transitoria.

Además las grandes cooperativas, en especial, no están exentas de la tecnocracia ni del fenómeno que John Galbraith llamó “tecnestructura”⁴ para los cuales dijera un día André Fucher “no se han hallado contrapesos”.

Algunos dirigentes o ejecutivos de cooperativas contratados fuera del movimiento, después de haber luchado denodadamente para fortalecer su cooperativa o para salvarla del peligro, cuando se vieron con el espíritu más libre de preocupaciones se preguntaron cuál era esa buena causa por la que habían luchado. Los hay que descubrieron ellos mismos, gracias al contacto con los cooperativistas convencidos, por la práctica y la reflexión, el valor económico y humano de las normas cooperativas (para ello están mejor ubicados que algunos asalariados de nivel inferior) y se transformaron a su vez en cooperativistas convencidos y abnegados.

Aun cuando sean renuentes a la ideología y a la expectativa de una futura cooperativización general de la economía, estos directivos pueden entender un deseo de justicia, de solidaridad, de respeto de las personas y ser sensibles a la práctica de estos valores si los observan a diario. Y esto es lo más importante⁵ ya que es poco probable que la mayoría de ellos no sea susceptible de valorar un buen clima de camaradería y de colaboración confiada así como los comportamientos tendientes a tales fines.

Esta conversión al cooperativismo por los hechos y la práctica constituye la mejor solución al problema.

Por lo tanto es indispensable que estos dirigentes que ignoran o son escépticos en los comienzos y luego novicios en materia cooperativa sean recibidos, rodeados, orientados, iniciados por un medio -consejo de administración, presidente, colegas- compenetrado de un espíritu cooperativo viviente y eficaz.

⁴ Se trata de la tendencia, en la práctica, a ir dejando el poder, de la asamblea general y hasta del consejo de administración en manos de dirigentes, ejecutivos superiores y a veces hasta de nivel medio, quienes los utilizan para atribuirse ventajas excesivas a expensas de los socios.

⁵ Es posible, aún en Francia, que gerentes que son más sensibles a los valores de la moral individual que a los de la moral social puedan hallar una poderosa motivación en una concepción del comercio (y más ampliamente de los negocios) practicada con honestidad y espíritu de servicio. Era del caso de Duttweiler, el fundador de la Migros, y fue esta concepción la responsable del éxito de su empresa entre los consumidores.

Por supuesto también es indispensable que estos directivos mantengan el rigor de su gestión, y en especial, que tengan la firmeza necesaria para luchar contra la complacencia, los favores clandestinos, los pequeños abusos que podrían aparecer a expensas de la justicia y del interés de los socios. Es sabido que el mal ejemplo desciende con rapidez en la escala jerárquica y llega hasta la base. El rigor para combatir esos abusos y hasta para exigir de los socios una fidelidad absoluta a una cooperativa sólo es posible si estos dirigentes conservan intacta su autoridad lo cual implica una gran exigencia para ellos mismos. Sólo deben obtener de sus funciones beneficios irreprochables y conocidos por todos.

Miembros del consejo de administración y presidentes

Normalmente es a este nivel que debe existir una fuerza susceptible, de contrarrestar el poder de los gerentes. Es allí donde se produce la confrontación que debe elaborar la síntesis o el compromiso entre los imperativos de eficiencia y de equilibrio financiero representados por los directivos y los intereses de los socios, su protección contra los peligros tecnoestructurales, la custodia de la autenticidad cooperativa por parte de los miembros del consejo de administración y más particularmente por el presidente⁶.

Si existe consejo de vigilancia y consejo de administración es en forma coordinada que deben realizar dicha confrontación y síntesis.

Pero en la lógica de la empresa cooperativa es el presidente quien desempeña el papel más importante en lo que se refiere a un estrecho control de los gerentes y en la orientación constante de su acción acorde con los intereses societarios y la observación de la moral cooperativa. Es necesario que el presidente tenga un espíritu cooperativo militante, clarividente y poderoso.

El presidente debería existir en todas las cooperativas, necesidad esta que se impone aún más cuando aquélla es más grande, más compleja y más difícil de administrar⁷.

⁶ Debería haber rotación entre los miembros del consejo de administración para que sea mayor el número de personas que estén bien informadas respecto de los problemas de gestión y sean a la vez conscientes de las exigencias del espíritu cooperativo.

⁷ El cargo de Presidente-Director General creado en Francia durante el gobierno de Vichy, en el que reinaba una "mística del jefe", no se adecua a una cooperativa. Puede ocurrir, es cierto, que un mismo hombre tenga, junto con la fuerza suficiente y el espíritu cooperativo necesario en un presidente, el arte de la gerencia indispensable para un director, en cuyo caso es capaz de realizar la síntesis de los objetivos morales y de los imperativos de la eficiencia. Empero, una cooperativa no puede tener la certeza de hallar siempre un hombre de este tipo y teniendo en cuenta la evolución actual le será más difícil hallarlo. La función de Presidente-Director General no debería entonces figurar en el estatuto ni en el reglamento interno o en las costumbres de una cooperativa.

Los militantes

Este término designa por igual a un tipo de hombre y a un tipo de acción y para empezar nos hemos de referir al primero.

El militante cooperativo es ante todo un hombre que tiene convicciones, que adhiere al mensaje cooperativo fundamental y que conoce la superioridad de la empresa cooperativa con relación al capitalismo y al estatismo. Finalmente, no siempre tiene en forma muy clara y explícita el sentido de la dignidad humana, el de la solidaridad, el de la justicia. Muchos esperan una transformación social por la extensión y hasta la generalización de las estructuras cooperativas. Estos elementos en lo que hace a su forma y a su importancia respectiva pueden variar mucho de un hombre a otro.

Estas convicciones son bastante fuertes, como para constituir motivaciones eficientes. Los militantes se sienten responsables y hay en ellos una necesidad de obrar, un espíritu de servicio, una capacidad para la abnegación que no se pueden hallar en quien está al servicio de empresas capitalistas⁸.

Simultáneamente la vida de los militantes cobra sentido y hallan en su acción una dignidad humana, una consideración, un prestigio que satisface, entonces, las necesidades de una felicidad cualitativa.

Su acción es muy diversa según el lugar que ocupen en los organismos cooperativos y puede distinguirse a este respecto cuatro tipos de situaciones.

Algunos son en todos los niveles jerárquicos, miembros del personal, ya sea como socios en las cooperativas de producción o como asalariados y tienen en común que sus desvelos como militantes están dedicados, principalmente, a sus tareas profesionales para las cuales están fuertemente motivados.

Durante mucho tiempo casi todos los directores de cooperativas eran al mismo tiempo, por su personalidad, militantes y todavía es el caso en muchas. En este caso pueden ellos mismos conciliar la eficiencia con los alcances morales de la cooperación.

Entre los militantes que son asalariados hay algunos que están encargados profesionalmente de las funciones de animación, asesoramiento, formación, enseñanza, vida democrática, contactos y relaciones humanas y no contribuyen directamente a la producción. Desempeñan un papel fundamental para el mantenimiento de la autenticidad cooperativa y la difusión del espíritu que lo anima. Estas funciones sólo pueden ser realizadas en forma verdaderamente eficaz por militantes realmente convencidos.

En otras cooperativas, especialmente en las de consumo, se encuentra una tercera categoría de militantes que en sus sociedades sólo son usuarios pero que han

⁸ En la empresa capitalista, los militantes (con excepción de los que trabajan en los servicios sociales y, por tanto, directamente para los hombres) sólo pueden militar contra la empresa, mientras que en la cooperativa se puede militar para la empresa.

aceptado funciones voluntarias a nivel local, como ser vinculaciones con la sede, animación de la democracia, propaganda, etc. (Existen actualmente vacilaciones respecto de estos militantes ya que en parte sus funciones tradicionales parecen ser menos necesarias hoy en día y tampoco se delinea una concepción bien clara de las funciones que hay que asignarles en el mundo moderno⁹).

Finalmente, hay una cuarta categoría de militantes que: ocupan cargos, en los consejos de administración o de vigilancia. En cuanto a la función de presidente sólo tiene razón de ser si es confiada a un militante.

Los militantes de la primera y segunda categoría tienen un interés personal por su carrera que se agrega a su motivación por sus convicciones. En cambio, para los de la tercera categoría, aun en el caso de que su cooperativa les ofrezca algunas pequeñas ventajas, su acción, económicamente hablando, es desinteresada. Humanamente gozan de consideración por parte de quienes los rodean y se sienten valorizados por sus responsabilidades. En cuanto a la situación de los militantes de la cuarta categoría es análoga a los de la anterior.

Lo esencial en las cualidades que hacen un buen militante es la aptitud para la comunicación, para animar, las cualidades del corazón, la sicología, además, por supuesto, de la fuerza de sus convicciones.

Pero la utilidad de los militantes va más allá de las diversas formas en que actúan. Si son lo suficientemente clarividentes y están bien informados, su preocupación por las orientaciones fundamentales de sus cooperativas, sus desvelos por su pureza y autenticidad harán de ellos, en cierta manera, la conciencia del movimiento cooperativo.

Y es precisamente a nivel de la cuarta categoría donde están bien ubicados para esta función que es la más importante.

Militantes y gerentes

Los gerentes necesitan de los militantes que les traen la representación de las bases y les recuerdan las finalidades últimas de la cooperación. Algunos gerentes, aun cuando sienten el deseo de reflexionar sobre el papel moral y humano de sus cooperativas, son absorbidos por la dura lucha económica que deben sostener hasta el punto en que les resulta imposible liberar suficientemente su espíritu para poder pensar en ello eficazmente.

Se puede aplicar a la cooperación, lo que Georges Levard decía respecto del sindicalismo: el especialista tiene razón a corto plazo mientras que el militante la tiene a largo plazo.

⁹ La naturaleza de estas tareas es muy distinta de las del militante sindicalista, tal como las describiera Daniel Mothé en *El oficio del militante* y que son esencialmente funciones de lucha, de una lucha implacable y muy dura. Sin embargo, en las actividades de los comités de empresa, por ejemplo, hay algunas cuya situación se asemeja a la del militante cooperativista, sobre todo tratándose de tareas educativas y constructivas.

El diálogo entre el gerente y el militante es difícil y es del siguiente tipo:

- "Sin nosotros, la cooperativa habría muerto y por lo tanto habría desaparecido el objeto de vuestra militancia.
- Si la cooperativa se transforma en una empresa idéntica a sus competidores con fines de lucro, ¿qué razón de ser tendrá?"

La existencia de un gran esfuerzo de comprensión mutua entre unos y otros es de importancia vital para el movimiento cooperativo.

A menudo, como lo señala un informe, "algunas practicas comerciales no están hechas para facilitar la acción de los militantes". Son los comportamientos moralmente criticables de las cooperativas los que por su naturaleza desalientan y socavan las convicciones de los militantes y yo quisiera que los dirigentes cooperativistas tomen conciencia de la gravedad del mal que esto causa para el porvenir de la cooperación.

No obstante, los militantes, por su lado, tienen mucho que aprender de los gerentes.

Daniel Mothé es severo con un cierto tipo de militante. Se trata del tribuno, sobre todo del político o del sindical. El tribuno trata de salvaguardar la tradición, la moral proletaria. Pero cuando se dirige a las bases, muchas veces a grandes auditorios está obligado a simplificar mucho, no profundiza y se renueva poco. Es poco propenso a las innovaciones que lo obligarían a pensar por lo que utiliza un lenguaje perimido e ideas obsoletas.

En las cooperativas de consumo de Francia este tipo de militante es cada vez más raro y tiende a desaparecer ya que su elocuencia era a todas luces cada vez menos eficaz a pesar de la justeza de sus intenciones.

Charles Veverka que desempeñó un papel decisivo en el resurgimiento económico del sector cooperativo de consumo en Francia, dijo un día:

"¿Por qué nuestros militantes tienen que ser hombres del pasado?"

Es cierto que los fundamentos morales de la acción cooperativa, en el pasado, ocupaban un lugar mucho más destacado que ahora. Y al pedir en esta serie de artículos que vuelvan a ocupar el lugar que les corresponde traté de mostrar cuales son los anhelos humanos profundos en que se fundan y a los cuales responden. Estos anhelos perdurarán pero, su intensidad, sus modalidades de expresión sus puntos de aplicación, sus medios de materialización evolucionan como lo hace la sociedad y al igual que ellas más rápido en nuestra época.

Quisiera que los militantes cooperativistas se propongan no dejarse llevar por la nostalgia de las pequeñas cooperativas de antes, muy fraternales y militantes, que muchas veces invade sus conversaciones y que la conviertan en adhesión cada día más enérgica a los fundamentos morales de la cooperación.

Tienen él deber de modernizar su pensamiento y su acción del mismo modo que los gerentes han sabido hacerlo con su gestión.

Hay investigaciones que deben hacerse respecto de las formas que toman actualmente los anhelos permanentes por una mejor vida social¹⁰ y hay que buscar e inventar las formas de acción que puedan responder a dichas aspiraciones. Es así como, los gerentes por un lado y los militantes por el otro deberán acercarse, paso a paso, unos a otros.

Hay que ir más lejos. Es evidente que los militantes (salvo excepciones) no tendrán que adquirir todos los conocimientos y aptitudes de los gerentes, pero, deben interesarse en sus problemas y sentirse, ellos también, responsables por los resultados económicos.

Del mismo modo se desea que el mayor número posible de gerentes lleguen a ser también militantes, no en el sentido de agregar actividades propias de la militancia a sus pesadas labores sino en el sentido de una participación profunda en las finalidades morales de la cooperación y de un esfuerzo para aplicarlas lo más posible.

De todas maneras es la existencia y la calidad del diálogo entre militantes y gerentes lo que llevará adelante su buena comprensión mutua. Buena información recíproca, contacto confiado, esfuerzo por adquirir el difícil arte de escuchar al otro que es diferente y asimilar la parte de verdad que aporte: una especie de osmosis recíproca que permitirá hallar los mejores arbitrios y las mejores síntesis entre los imperativos de la eficiencia y la calidad moral del funcionamiento económico¹¹.

Se llegará tanto mejor a esta solución del problema gerente-militante cuanto más en unos y otros esté mejor formado el verdadero hombre cooperativo.

Nos vemos entonces llevados al problema de su formación.

COMPROMISO Y PROGRESIÓN PERSONALES.

Los tres medios para la formación cooperativa

Frente a la pregunta ¿cómo formar al hombre cooperativo?, en el capítulo anterior se había dado un principio de respuesta mediante el examen de dos medios:

¹⁰ En varias direcciones: la aparición de las “reivindicaciones cualitativas” en la acción sindical; el “meternos en lo que nos importa”, de mayo 1968, que fue casi una reivindicación del self-help: “es cuestión que en las empresas, los barrios, la universidad, el mayor número posible de gente tome su destino en sus manos”; el nacimiento, en este medio, de pequeños grupos espontáneos que se administran a sí mismos y que son significativos a pesar de su fracaso casi general; el amplio movimiento de ideas en pro de la autogestión, pariente próximo de la idea cooperativa; la batalla de Lip y otras análogas; el movimiento ecológico; la necesidad de reavivar la vida del municipio, y el movimiento de los grupos de acción comunal; -el interés por la vida de las asociaciones que sufren seriamente por efecto de la televisión; el movimiento consumerista; la aparición de cooperativas “salvajes”, a veces bajo formas muy nuevas.

¹¹ Algunos aspectos de este arbitraje o síntesis han sido estudiados en el artículo “El espíritu cooperativo y la eficiencia económica”, R.E.C., n° 188, 2° trimestre 1977.

- 1° La doctrina cooperativa. Si ésta se limita a hacer la autoapología del sector cooperativo sólo podrá ser prudente y tímida, pudiendo ser mucho más afirmativa si se funda en la moral social de la cooperación que tiene valor universal y en todos los tiempos. Se transforma, entonces, en un “cooperativismo con fundamento ético.” paralelo al “socialismo con fundamento ético” que pusiera de relieve Henri de Man.
- 2° La práctica de la vida cooperativa que puede engendrar hábitos, comportamientos cooperativos con la condición, sin duda, que los principios y la moral social de la cooperación se apliquen realmente ya que, en caso contrario, el efecto producido será el opuesto.

El capítulo citado también había mencionado brevemente un tercer medio que ahora debe retener nuestra atención. Se trata del contacto, de la influencia de los cooperativistas convencidos y dedicados a su causa, de la irradiación de su personalidad, del “contagio” que de ellos emana y que suscita el deseo de unirse a ellos, de parecerse a ellos. Su comportamiento tiene mayor importancia que sus palabras ya que, para ser más precisos, es ese comportamiento el que valoriza y confirma sus palabras. En efecto, de esta manera la moral cooperativa no consiste en altisonantes palabras abstractas sino que es una realidad viviente, visiblemente encarnada. Hombres libres, responsables, justos, solidarios, fraternales.

La eficiencia de los dos primeros medios depende, en gran parte, del tercero. Para dar mayor peso a la doctrina cooperativa, para que las lecciones de cosas de la práctica cooperativa sean más claras es necesario que intervenga la formación del hombre cooperativo por el hombre cooperativo.

Esos tres factores son como combustibles que se pueden acumular pero que requieren algo más para que se produzca la llama: una chispa que es la intervención de las fuerzas afectivas que constituyen una poderosa motivación que lleva a una decisión.

Se trata, por supuesto, de una motivación “superior”, vale decir, desinteresada¹². La decisión que engendra ese compromiso de la persona al servicio de la causa cooperativa sólo puede ser una decisión personal que no se puede imponer y que no puede ser tomada por otro.

Por lo tanto, se esboza una solución que consiste en hacer intervenir al máximo ese contagio, es decir que el mayor número posible de quienes desean la victoria del movimiento cooperativo toman la decisión de ser ellos cada día con mayor plenitud, en todos sus comportamientos, ejemplares del hombre cooperativo. Y de este modo se logrará el tipo de hombre necesario para una sociedad mejor, que responda a las expectativas de nuestros contemporáneos y que sea contagioso.

Esta es la mejor o una de las mejores cartas que puede jugar el movimiento cooperativo en la lucha implacable que se le ha impuesto.

¹² Estas motivaciones fueron consideradas en un capítulo anterior.

Aceptemos la consigna que daba Henri de Man para la aplicación a nivel individual, de su socialismo con fundamento ético: “Hazte mejor y haz feliz a los demás”. ¿Qué es difícil? Los medios existen y se los puede encontrar.

Les daré, a continuación, algunas ideas claves que la vida me enseñó. No busquemos más, como quiere inculcarnos el capitalismo, una felicidad cuantitativa fundada en el tener que tan rápidamente decepciona, sino una felicidad cualitativa en el ser y, mejor aun, en el amar.

Confiemos en el hombre pero no creyéndolo naturalmente bueno. En mi juventud lo concebía como “un ángel y un cerdo, cosidos juntos en una misma bolsa”. Era una idea un poco exagerada pero no inexacta.

Cualquier hombre puede cambiar, aun el que ha caído más bajo. Es algo que he vivido y que he visto vivir a muchos. La revolución personal es posible y es en ella que puede apoyarse la confianza en el hombre.

Mejoraremos y ayudaremos a los hombres en mucha mayor medida si mejoramos nosotros que siendo superiores a los demás.

En este terreno el más o menos es ineficaz, los compromisos y las cosas a medias no tienen ningún valor. “Sed exigentes con vosotros mismos y no aceptéis la mediocridad”, decía Carles Veverka¹³. Apuntemos muy alto pues nuestros criterios morales, para ser estimulantes, deben ser absolutos.

Obremos en todas partes de modo de crear una colaboración confiada.

No hagamos nunca trampa. Seamos verdaderos hombres cuyas palabras se conforman a su pensamiento y sus actos a sus palabras.

Cuando se está en conflicto con alguien, cosa que es inevitable, no nos resignemos a esta situación nociva. Ser el primero en reconocer sus errores, el primero en tender la mano, buscar juntos la solución más justa.

Esta forma de encarar la vida es muy exigente pero es una inversión humana que acrecienta el capital moral de nuestra cooperativa. No puede sino mejorar su funcionamiento, claro está sin que podamos decir por adelantado en qué medida. En la jerga de la gestión económica se trata de “una reserva de eficacia desconocida”.

Sepamos también que, visto de afuera, el movimiento cooperativo puede atraer por el comportamiento de sus miembros, antes que convencer por el valor social de las reglas rochdaleanas y aun con mayor eficacia.

Esta aventura en la que se busca ser cada día mejor puede implicar un cierto heroísmo y yo pregunto: ¿Acaso hay que retroceder frente al heroísmo?, ¿La causa cooperativa no lo merece? ¿No hubo una “época heroica” en los comienzos de casi todas las cooperativas?, ¿Las dificultades por las que atraviesan actualmente algunas cooperativas no requieren medios heroicos?, ¿La gravedad de la situación económica mundial y de los problemas que se anuncian para las próximas décadas no exige que los hombres estén a la altura de las circunstancias?

¹³ Durante el congreso de cooperativas de consumo, Estrasburgo, 1977.

Estas serias perspectivas no me impiden afirmar que iniciarse en esta vía de la progresión personal procura poco a poco una felicidad profunda, sólida y realizadora, la de llegar a ser lo que debemos ser, contribuyendo al mismo tiempo a la felicidad de nuestro prójimo.

¿Una caballería cooperativa?

Si este nuevo heroísmo cooperativo nos asusta pensemos en lo que escribiera Michel Drancourt antes de llegar al cargo de presidente-director general de la *Télémechanique électrique*, una empresa de avanzada desde el punto de vista social:

“Todas las sociedades son conducidas por una aristocracia y una revolución es un cambio de clase dirigente, de aristocracia. La estamos viviendo pero aún no se ha comprendido bien que la nueva aristocracia sólo se mantendrá en el poder si se somete a una moral. El partido de la empresa también es aquel que reúne a los dirigentes que observan la moral de la empresa. Es severa como la era la de los caballeros en la época en que eran útiles”.

¿Iremos nosotros menos lejos para la moral cooperativa que ellos para su moral de la empresa?¹⁴ ¿Menos lejos para servir la causa cooperativa que ellos para “mantener en el poder” a su aristocracia caballeresca?

Este desafío fue aceptado. En un importante artículo¹⁵, un cooperativista de Lyon, Georges Dupont, presidente de la cooperativa obrera de producción A.T.T.S., declara que es primordial “establecer una especie de ‘código de deontología cooperativa’ destinado a ser difundido tanto dentro como fuera de nuestro movimiento”. Para ello propone una serie de pautas donde presenta los deberes de los cooperativistas para consigo mismos, frente a sus compañeros, a sus clientes, al Estado, a la colectividad nacional. Su ejemplo, en este punto debiera ser seguido por cada una de las formas del movimiento cooperativo.

Llega a proponer que “se coloque en el preámbulo de nuestros estatutos y en el frente de nuestros locales los principios que deben guiar nuestra acción y definir nuestro compromiso”. Y quiere llegar “aún más lejos”: anualmente, en el momento del ingreso de los nuevos cooperativistas, éstos se comprometerían, en el transcurso de una solemne ceremonia, a seguir esos principios... Los cooperativistas deben crear una nueva “caballería del trabajo” y con ello ayudar al “cambio de la sociedad”.

Vemos entonces que alude a la idea que yo ya expresé¹⁶ de una caballería cooperativa y considero bueno que también haya nacido en un hombre de acción.

Podría tratarse de una caballería discreta y modesta que tenga, quizás, un nombre menos pretencioso, pero que suponga compromisos, que esté abierta a cualquier cooperativista que los acepte, cualquiera sea su lugar en el movimiento.

¹⁴ Moral que la nuestra integra en lo que tiene de mejor, a la par que descarta la maximización de las ganancias y los privilegios del capital, agregándole valores más altos.

¹⁵ Publicado en la *Cooperación de Producción*, noviembre de 1975.

¹⁶ En el artículo “La crisis de la democracia cooperativa”, R.E.C. n° 155, 1er trimestre.

Nada de feudal, ningún privilegio, ningún elitismo, ni clan ni secta que se aísle de los demás.

Nada de moralismo en la medida en que consista en utilizar la moral para criticar o despreciar a los demás o sea un catálogo de reglas puntillosas.

Una ayuda mutua para la aventura que es difícil para alguien que esté aislado, promoción y realización de nuestra personalidad.

El todo, principalmente mediante intercambio de experiencias, ya que la idea mutualista y cooperativa fundamental, la superioridad de la acción colectiva también se aplica en este campo.

Quizá, por ende, pequeños grupos microcooperativos de promoción humana mutua, forma suprema de la amistad.

Más allá, gracias a esos progresos personales, una vigilancia en nuestras cooperativas en cuanto a su fidelidad a sus bases morales, mediante el ejemplo y la persuasión y mediante las decisiones que toma cada uno o en las que participa allí donde es responsable.

Sería prematuro precisar más. Lo decidiremos juntos.

