



La persona cooperativista no nace, se hace. Partiendo de esta premisa, Jordi Garcia propone educar en la ética cooperativa los socios y los trabajadores de las cooperativas utilizando tanto los canales formalizados que pueden ofrecer el movimiento cooperativo y las acciones formativas, como otras de informales, como por ejemplo la vivencia diaria de los valores en las cooperativas.

Solemos dar por sentado que la mayoría de cooperativas practican los valores cooperativos en su actividad ordinaria, pero como las organizaciones son productos humanos y quien realmente las mueve son sus miembros, en el fondo lo que estamos presuponiendo es que los socios de una cooperativa practican los valores cooperativos dentro de la cooperativa(1), como si pertenecer a una cooperativa programara los humanos para actuar de una determinada manera.

Sin embargo, no hay ninguna razón para que las cosas sean así. Los socios de las cooperativas somos personas socializadas en un entorno general donde los valores dominantes son anticooperativos (hiperindividualismo, competencia, autoritarismo, consumismo, falta de responsabilidad social, desinterés por los proyectos colectivos, búsqueda de gratificación inmediata ...). Peor aún, incluso muchas personas que en otros ámbitos actúan siguiendo valores cooperativos renuncian a aplicarlos al mundo empresarial, imbuidos como estamos de una ideología, naturalizada en sentido común, que afirma que una empresa no puede ser solidaria ("no somos una Ong") ni democrática ("sería lenta e ineficaz") si ha de sobrevivir en el mercado.

Por consiguiente, si queremos empresas cooperativas que se guíen por los valores del cooperativismo, o en un sentido más amplio, por la ética del cooperativismo (los fines, los valores y los principios establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI), empecemos por admitir que estos valores no los lleva incrustados ninguna cooperativa (ni ningún socio) en su ADN, sino que se han de practicar día a día para que se mantengan y se renueven. La cultura cooperativa, cuando no se cultiva(2), se muere o ni siquiera brota. Incluso aunque inicialmente pueda ser importada por los socios fundadores en el momento de constituir la empresa, raramente conseguirá reproducirse en la próxima generación si no hay un proceso

educativo consciente para recrear la identidad compartida refundiendo los sentidos de los fundadores con los de las nuevas incorporaciones. Por eso nos encontramos con muchas cooperativas que funcionan como una empresa mercantil(3) y con otras en que los valores cooperativos se manifiestan tan sólo de manera epidérmica: la democracia reducida a una o dos asambleas generales, muy litúrgicas y poco participativas, la responsabilidad social, ceñida a algún patrocinio local o a algún proyecto de cooperación internacional; etc.

No hay marco jurídico, por bueno que sea, con capacidad para obligar a nadie a ser, por ejemplo, solidario o practicar la responsabilidad social, sólo puede potenciarlo (y es imprescindible que lo haga). Como máximo puede potenciarlo. Y la solidaridad o la responsabilidad social forman precisamente parte de los valores cooperativos recogidos por la ACI y que toda cooperativa debería practicar, junto con la democracia, la igualdad, la equidad, la autoayuda, la ayuda mutua, la autorresponsabilidad, la preocupación por los demás, la honestidad, la transparencia y la responsabilidad social.

Así pues, debemos preguntarnos: ¿Cómo crear cooperativistas en un entorno no cooperativo? ¿Cómo transformar los asalariados que serán futuros socios de una cooperativa o, incluso, los que ya son socios de una cooperativa, en cooperativistas de verdad? Y aún: ¿cómo atraer a las personas con valores cooperativos en nuestras cooperativas?

Crisis de sentido

La experiencia cooperativa de Mondragón es una de las más ricas del mundo. Desde 1956, cuando cinco jóvenes de Arrasate-Mondragón (Guipúzcoa) fundaron Ulgor, una pequeña cooperativa dedicada a fabricar cocinas de gas, hasta hoy, cuando se ha convertido en una corporación donde trabajan casi cien mil personas de todo el mundo, el cooperativismo de Mondragón ha pasado por numerosas vicisitudes y tiene, pues, mucho para enseñarnos. En un inicio fue un cooperativismo exigente, con vocación integral y transformadora, pero con el paso de los años, junto a sus innegables aciertos, los motores ideológicos originarios se han ido diluyendo sin que aparezcan nuevos y se han ido sucediendo las actuaciones incongruentes con la ética cooperativa.

Durante los primeros decenios, los valores cooperativos, ampliamente compartidos por la primera generación de socios, legitimaron y multiplicaron la eficacia empresarial, de alguna manera lo afectivo se volvió efectivo: sus dispositivos de solidaridad intra e intercooperativa, o su política de reinvertir los excedentes para generar nuevos proyectos, posible porque los cooperativista subordinaron el interés individual al de la cooperativa y al de la comunidad, constituyen factores que explican la pervivencia y el éxito de Mondragon.

Estos últimos tiempos, sin embargo, han tenido lugar dentro de la corporación algunos hechos y tendencias preocupantes: la caída en la satisfacción de los socios que revelan las encuestas(4,) la poca participación en las asambleas, la salida de Irizar y Ampo, las críticas desde diferentes sectores en Eroski, el ensanchamiento de la franja retributiva, el proceso de internacionalización del grupo en formato no cooperativo o el aumento de los trabajadores no eventuales y asalariados(5). Desde hace unos años, flota en el ambiente la percepción que el

grupo atraviesa una crisis de sentido. "Resulta paradójico constatar el pobre nivel de visión que se vive en esta década en las cooperativas de Mondragon. No es extraño que, faltando horizontes motivadores, aparezca un nivel de insatisfacción reseñable en cuestiones participativas, de compromiso y de funcionamiento. Los retos sociales y empresariales que deben afrontar las cooperativas necesitan un abono motivacional, que a su vez requiere compartir un horizonte "(6).

Para remediar esta sensación de pérdida de sentido, en la doble acepción de pérdida de significado y de pérdida de rumbo, a lo largo de 2005 se llevó a cabo un proceso de reflexión en la que participaron 1.373 personas pertenecientes a los consejos rectores, los consejos sociales y los órganos directivos de las cooperativas de MCC en 134 reuniones, una participación amplia y significativa, pues, aunque quedaron excluidos los socios de base. Este proceso estuvo centrado en tres ámbitos temáticos: la educación cooperativa, la participación y el compromiso con la transformación social.

Una de las principales conclusiones del diagnóstico realizado por los cuadros de la corporación vasca fue que en todos estos años no se habían sabido transmitir los valores cooperativos a las nuevas generaciones de socios ni al entorno próximo. Los responsables de este abandono serían, en primer lugar, los Consejos de Dirección y los Consejos Rectores, que ni estarían haciendo pedagogía cooperativa, tal como les corresponde, ni tampoco estarían alineando suficiente sus decisiones institucionales ni sus estilos de tratar a los demás los valores cooperativos, cuando deberían ser precisamente ellos un modelo para el resto del colectivo. En segundo lugar, se responsabiliza de la crisis de sentido a los instrumentos formativos del grupo, empezando por la propia Universidad de Mondragon, a la que se critica porque ha descuidado la formación social e ideológica para volcarse en exclusiva a las materias técnicas y organizativas-institucionales. A primera vista podría parecer que esta formación organizativa-institucional es justamente la formación en ética cooperativa que se reclama, pero en realidad tiene poco que ver, ya que se concentra en la parte funcional de los órganos (derechos y deberes de los socios, funciones de la asamblea y del consejo rector...) sin entrar en los valores y principios que los alientan, ni menos aún en los retos sociales del mundo de hoy que desafían a la vez que dan sentido al cooperativismo, la primera materia del que siempre ha sido la indignación ética ante las injusticias para luego afrontarlas desde la acción económica colectiva.

El proceso de reflexión iniciado en 2005 en Mondragon acabó pidiendo, en su caso, un nuevo impulso educativo para reavivar el sentir cooperativista que permita construir sentido de pertenencia, fortalecer el compromiso personal con la cooperativa y motivar a las personas. Este nuevo impulso educativo deberá dirigirse a los cuadros técnicos e institucionales cooperativos, a la base social cooperativa y a las nuevas generaciones del entorno cooperativo.

¿Se puede enseñar la ética cooperativa?

La ética es una actitud y enseñar una actitud cuesta mucho más que transmitir conocimientos. Por otro lado, las personas conformamos nuestra manera de ser y de sentir durante la primera

etapa de nuestra vida; entonces ¿se puede enseñar ética, en este caso ética cooperativa, cuando ya hemos entrado a la edad adulta? Seguro que a duras penas, tal vez con limitaciones, pero todos los humanos somos educables, todos tenemos capacidad para aprender y cambiar de actitudes hasta el último día de nuestra vida. Los mismos fundadores de Mondragon son el resultado de un largo proceso educativo de aproximadamente doce años bajo la dirección de José María Arizmendiarreta. Así pues, se puede enseñar la ética cooperativa y, además, los cooperativistas estamos obligados a hacerlo si no queremos que el cooperativismo termine siendo asimilado por la empresa mercantil(7).

Advertimos, sin embargo, que la tarea no resulta fácil, para empezar, la ideología empresarial dominante y el funcionamiento mismo del mercado capitalista no ayudan, como si las decisiones económicas fueran éticamente neutras. Hace unos años, Amitai Etzioni, padre de la socioeconomía y profesor de la Universidad George Washington, lo recordaba en un conocido artículo titulado Cuando se trata de ética, las escuelas de negocios suspenden:8 "Un reciente estudio del Aspen Institute sobre 2.000 graduados de las 13 principales escuelas de negocios encontró que la educación en estas instituciones no sólo falla en mejorar los valores morales de los estudiantes, sino que los deteriora. El estudio examina la actitud de los estudiantes tres veces a medida que avanzan en su trabajo de sus MBA: cuando entran, cuando terminan el primer año y cuando se gradúan. Aquellos que creen que la maximización del valor de los accionistas es la principal responsabilidad de una corporación crece del 68% entre los alumnos de ingreso al 82% al finalizar el primer año. En otro trabajo, los estudiantes fueron consultados si, habiendo un 1% de probabilidades de ser atrapados y enviados a prisión por un año, intentarían hacer un acto ilegal que les podría reportar, a ellos o su compañía, una ganancia de 100.000 dólares, más de un tercio respondió que sí".

Si hoy día los principales agentes socializadores en la infancia y la adolescencia son la familia, la escuela, la televisión e internet, ¿cuáles son los instrumentos socializadores en ética cooperativa cuando ya somos adultos? Bajo la premisa general que toda acción humana tiene tanto una dimensión educativa como una dimensión ética, así como que toda acción económica admite otras alternativas, cada una de las cuales depende de los presupuestos axiológicos desde los que actúa, podemos destacar como principales herramientas socializadoras en la ética cooperativa el tejido asociativo y los movimientos sociales que se guían por valores similares a los cooperativos, la vivencia diaria a las cooperativas, el movimiento cooperativo y la formación cooperativa.

El mejor humus para crear cooperativas y otras empresas de economía solidaria es un tejido asociativo y unos movimientos sociales transformadores fuertes. El cooperativismo es acción colectiva popular dirigida a resolver necesidades (la necesidad de puestos de trabajo: cooperativas de trabajo; de un consumo más barato y de calidad: cooperativas de consumo; de una vivienda asequible: cooperativas de vivienda; de crédito en buenas condiciones: cooperativas de crédito, etc.). No hay ningún secreto: la acción colectiva dirigida a objetivos culturales, sociales o políticos genera unas redes relacionales y una cultura organizativa que los mismos individuos que participan aprovecharán más adelante para satisfacer necesidades materiales y, para ello permanentemente en el tiempo, se constituirán en comunidades

empresariales. No me extenderé.

El segundo instrumento de socialización es la vivencia diaria a las cooperativas. Tal como afirma Victoria Camps, "ser ciudadanos es un saber hacer que se aprende, sobre todo a través del ejemplo y la actividad cotidiana"(9). La palabra enseña, pero el ejemplo arrastra. Dice el dicho: "Tus acciones no me dejan oír lo que dicen tus palabras". Las cooperativas deben ser centros de educación cooperativa, espacios donde se vive de manera directa y personal la solidaridad, la democracia o el compromiso, en la organización del trabajo, en las relaciones interpersonales, en los órganos, en los canales de información y debate, etc. Al contrario: la incoherencia entre valores declarados y valores practicados produce un efecto contraproducente para cualquier tarea educativa, y para la educación cooperativa también. En este sentido, las acciones educativas más formales (la formación en sentido estricto) sólo pueden ayudar a generar el cambio si vienen soportadas por prácticas coherentes.

La comunicación tiene una importancia capital en los procesos de socialización. Es a través de los diversos espacios dialógicos y intercomunicativos que los grupos humanos producen, comparten y renuevan su visión del mundo, los valores, las metas y los sentidos compartidos. Después de todo, la subjetividad individual depende de los vínculos y los diálogos que cada uno establece en su vida. Por ello, la cooperativa debe tener espacios y canales permanentes de comunicación, ágoras cooperativas donde deliberar sobre los problemas concretos de la empresa y del entorno para encontrar soluciones impregnadas de la ética cooperativa.

La tercera herramienta de socialización la constituye el movimiento cooperativo. A través de sus medios de comunicación, de promover espacios de reflexión y debate, de difundir buenas prácticas cooperativas, etc., puede nutrir de sentidos los socios y el entorno próximo. Por último, dedicaré una atención especial a la formación cooperativa.

La formación en ética cooperativa

Los socios de las cooperativas debemos formar no sólo en materias profesionales, de gestión y de funcionamiento de los órganos sociales, sino también en ética cooperativa. Los contenidos de este otro ámbito formativo debemos enmarcarlos en los debates del mundo actual, para desde estos ubicar el sentido que puede tener hacer cooperativa hoy: ¿qué aporta el cooperativismo a los retos que como personas, como sociedad y como humanidad tenemos planteados?(10)

Propongo, por tanto, incorporar a los programas formativos actuales –destinados a personas que quieren crear una cooperativa, futuros socios, miembros de los consejos rectores y dirigentes cooperativos– más contenidos de índole social, ética e ideológica, que nos permitan, por un lado, alinear mejor nuestra acción empresarial ética cooperativa, y por otro, dotar a los valores cooperativos –núcleo de la ética cooperativa– de significados actualizados. Por ejemplo, como cooperativistas, como cooperativas y como sector-movimiento que somos, tenemos que contestar la pregunta siguiente: ¿qué significa practicar la equidad, el compromiso social o la democracia desde una cooperativa en Cataluña, el año 2010, en medio de una durísima crisis global, es decir, económica, pero también ecológica, social, política y

cultural?

¿Y cómo llevar a cabo esta formación? Sin duda, debe ser una educación dialógica, basada en el debate y el trabajo grupales. Evidentemente, para que haya posibilidad de diálogo antes habrá que haber interiorizado un conjunto de conocimientos mínimos, y en este sentido tendrá que haber una cierta transmisión de conocimientos, pero la parte fundamental del aprendizaje no puede consistir en transferir conceptos ni informaciones. La educación social y ética no se memoriza, sino que se construye de manera colaborativa con los demás. Estudios de casos (con la presentación del caso y preguntas para el debate), lecturas o películas con discusiones posteriores, contrastación de modelos (mercantil/empresa cooperativa, valores competitivos/valores cooperativos), juegos de rol, el conocimiento directo de experiencias cooperativas, el testimonio de cooperativistas veteranos que nos narren sus vivencias y con quien compartir dudas (11), etc., pueden ser métodos para la educación cooperativa.

¿Qué contenidos parecen necesarios para un programa formativo en ética cooperativa o que la incorpore? Pues pienso en la necesidad de trabajar las competencias de cooperación, participación y responsabilidad social. Podemos definir la cooperación como obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin, el acto de conjugar la conducta propia con la de otros, para alcanzar una determinada finalidad(12). Necesitamos recordar que somos seres constitutivamente cooperadores, necesitamos fortalecer la convicción de que la cooperación es una alternativa válida a la competición, descubrir los beneficios que como cooperativas y en cooperativistas ofrece el comportamiento prosocial (altruismo, empatía, generosidad ...); fomentar el trabajo en equipo, la comunicación y la coordinación entre todos los miembros de la cooperativa, así como entre ésta y el resto de grupos de interés (proveedores, clientes, otras cooperativas, la comunidad local ...); etc.

En segundo lugar, necesitamos profundizar en las habilidades participativas: conocer los espacios y los niveles posibles de participación, sus requisitos, como potenciarla y qué la inhibe, mejorar habilidades como son organizar reuniones para que cumplan el triple objetivo de eficacia, participación democrática y buen clima de grupo, tomar decisiones para que sean consensuadas y de calidad, gestionar positivamente los conflictos; etc.

Finalmente, entendemos por responsabilidad social o por comportamiento socialmente responsable "aquellas conductas, que pueden darse en diferentes ámbitos, que tienen en la base una intención orientada hacia el bienestar de todos y que se ejercen con una determinada frecuencia"(13) Promover la responsabilidad social implica comprometer los socios a mantenerse informados de la realidad para descubrir la interdependencia global de muchas acciones, preguntarnos de qué somos responsables, ante quién y cómo, evaluar las consecuencias de nuestras acciones u omisiones y hacerse cargo de ellas.

A modo de conclusión

Tal como afirma Joseba Azkarraga: "Los cooperativistas deben volver a contestar cuestiones básicas: quiénes somos, quiénes no somos, qué queremos, qué no queremos cambiar, qué es lo que podemos aportar".¹⁴ Si no se hace, si por el contrario se avanza en la desestructuración del sujeto cooperativista y su identidad, no hay futuro.¹⁵ A veces se nos pide que seamos innovadores, limitando casi la innovación en su vertiente tecnológica. Y efectivamente los cooperativistas debemos ser innovadores también en tecnología, en mercados, en procesos y en productos, pero sin descuidar nunca la innovación social.

Históricamente, el movimiento cooperativo ha sido un gran innovador social. Mediante la creación de empresas democráticas y comprometidas socialmente, el cooperativismo ha destilado una cultura propia que, como nos recuerda Javier Divar, ha cristalizado en un abanico de instituciones, estructuras y dispositivos que lo convierten en la rama más compleja del derecho de sociedades.¹⁶

Hoy necesitamos, quizá más que nunca, volver a hacer un gran esfuerzo de innovación social para contribuir desde un cooperativismo vigorizado y renovado a encarar los enormes retos que tenemos por delante en estos próximos decenios: la pobreza, la crisis socioecológica, la erosión de la democracia ... Pero esto sólo lo podremos hacer desde la asunción real de la ética cooperativa entre los socios, lo que requiere una planificación sistemática de la educación cooperativa desde los diferentes instrumentos socializadores que tenemos. A medida que la ética cooperativa sea más compartida y practicada, los cooperativistas la iremos adaptando para hacer frente a los retos mencionados y a otros a través de nuevas motivaciones, sentidos y objetivos, los cuales a su vez generarán los dispositivos, las estructuras y las instituciones más idóneas para afrontarlos. Lo necesita la sociedad, lo necesitan las cooperativas y lo necesitamos los cooperativistas.

NOTAS

1: Concediendo que sea posible practicar de verdad unos valores en una sola esfera de la vida.

2: Cultura y cultivo tienen mucho que ver, empezando por compartir la misma etimología.

3: Una señal de esto puede ser que la mayoría de cooperativas en Cataluña no pertenece a ninguna federación cooperativa, especialmente las cooperativas de trabajo.

4: Ver "Satisfacción laboral. Se reduce la satisfacción laboral en las cooperativas en relación a encuestas precedentes", TU Lankide, mayo de 2009. TU Lankide es la revista interna de Mondragon.

5: En 1991, el 75% de socios, en 2002, el 45%, en 2007, el 30%. Mondragon ante la globalización, Joseba Azkarraga Etxegibel. Lanka, 2007, pág. 19. Lanka es el Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Mondragón.

6: Altuna Gabilondo, Larraitz (coord.), La experiencia cooperativa de Mondragon: una síntesis general. Lanka-Huhezi, Mondragon Unibersitatara. Oñati, 2008, pág. 384.

7: Volvemos a Mondragon: "Ninguna experiencia que pretenda proponer algo diferente de lo establecido no puede mantener su identidad en el tiempo si no alimenta de forma permanente su propia visión de las cosas, su rumbo, y la forma de mirarse y entenderse a sí misma ". Citado en Mondragon ante la globalización, pág. 37.

8: The Washington Post, 4-8-2002.

9: Camps, Victoria, "Una asignatura y mucho más. ¿Cómo enseñar ética? ". El Ciervo.

10: Jon Sarasua y A. Udaondo, investigadores de Lanka, en su cuaderno Autogestión y globalidad. Situar la autogestión económica en el mundo actual, lo preguntan así: "¿Qué aportan las cooperativas en estos tiempos? ¿Hasta qué punto son instrumentos del sistema vigente y hasta qué punto son realmente transformadoras? ¿Qué sentido tiene hoy el cooperativismo y, más ampliamente, la autogestión? Tienen proyecto? O lo pueden tener? "

11: Los cooperativistas jubilados, no por estar inactivos laboralmente hablando, dejan de sentirse cooperativistas.

12: Pedrals, A., La cooperación social. Ponencia presentada en el seminario Nuevos Modelos

- de Cooperación Social: un enfoque sociojurídico. Oñati, 19-20 de septiembre de 2002.
- 13: Navarro Saldaña, Gracia, Educación para la responsabilidad social: elementos para la discusión, mayo de 2003.
- 14: ibidem 5, pág. 50.
- 15: Azkarraga Etxagibel, Joseba. "Renovar las inteligencias de Mondragón", TU Lankide, Mondragon, septiembre de 2008.
- 16: Divar Garteiz-Aurrecoa, Javier, "La innovación cooperativa ante la crisis económica".

{comments on}