



Cuadernos Maximalistas



Por dónde empezar

Apuntes para dinamizadores cooperativos

Cuadernos maximalistas. nº 4

Por dónde empezar, apuntes para dinamizadores cooperativos

Edita: Centro de Estudios Maximalistas

Diseño y Maquetación: Elio del Amo Feduchy

Ilustración de cubierta: Elio del Amo Feduchy

Por dónde empezar

1. Necesidades colectivas, necesidades comunitarias	5
2. El trabajo como necesidad	10
3. Ruiseñores, gallinas y cerdos	19
4. El mercado y el capital	27
5. Las formas del trabajo colectivo	40
6. Herramientas de análisis.....	53
7. Los principios maximalistas.....	50
8. Ejercicios prácticos	68

1

Necesidades colectivas, necesidades comunitarias

Conceptos de partida

El objetivo de todo proyecto colectivista es **satisfacer necesidades colectivas** de los trabajadores desarrollando condiciones que nos acerquen a la **abundancia**.

El camino hacia la abundancia tiene dos vectores: **socialización** y desarrollo de la productividad física del trabajo, es decir, básicamente, **mejora tecnológica** útil para reducir el número de horas de trabajo necesarias para producir algo.

Socialización significa que es el conjunto social como un todo la que toma en sus manos la resolución de un problema de escasez superando la división artificial establecida por el sistema mercantil entre productores que venden y consumidores que compran. Por eso la socialización apunta siempre hacia la **desmercantización** de una manera u otra.

Aunque los conceptos sean los mismos, no es lo mismo plantearse una superación general del sistema económico que la respuesta colectivista a un problema concreto.

En el primer escenario nos colocamos en el lugar de una clase entera imponiendo nuevos principios de organización social. Para hacerlo cuenta con fuerzas inmensas, con un aparato productivo en sus manos, con una organización masiva y por tanto con capacidad de pensar desde y para el conjunto social.

En el segundo, el nuestro, estamos en una escala comunitaria en la que el sujeto es un grupo de trabajadores, las necesidades se plantean separadas del conjunto de relaciones sociales -que a pequeña escala no podemos cambiar- y tanto la organización como las herramientas de trabajo no forman parte del punto de partida y han de ser construidas u obtenidas.

Entendiendo las necesidades

En ese marco no todas las necesidades colectivas tienen la misma naturaleza. Aunque se puedan solapar, no es lo mismo recuperar una plaza destrozada que producir electricidad para pagar menos factura, no es lo mismo crear una «miga» colectiva que «generar empleos» donde no los hay.

La diferencia la marca en primer lugar la escala numérica y temporal de la socialización.

Una «miga» colectiva que atienda a los niños mientras los padres trabajan, en principio *puede* llegar a organizarse mediante una socialización total: organizando turnos y cambiando horarios laborales entre todas las familias. Si es así, es fácil y casi totalmente desmercantilizable.

Arreglar una plaza abandonada por el ayuntamiento también puede organizarse como una endecha, un trabajo colec-

tivo de todos para lo de todos. Pero su ámbito temporal es puntual. El mantenimiento es otra cosa y no puede organizarse involucrando a todos todo el tiempo. Darle continuidad, organizando actividades, manteniendo la limpieza, etc. exige generalmente organizar «botes», planificar presupuestos y aprender a llevar colectivamente un proyecto que se relaciona mercantilmente con el mundo exterior.

Y cuando llegamos al mercado y a las compras colectivas entramos en el terreno de la socialización de abastecimientos y consumos. Socializar consumos sería organizar un comedor, socializar compras un economato. Ambas son formas de resistencia, útiles según la situación concreta de la comunidad en la que estemos, cuyo principal valor, como en los casos anteriores será el desarrollo y aprendizaje de formas de organización colectiva.

En el extremo opuesto, cuando la necesidad es «crear empleo», el ámbito de la socialización queda reducido al mínimo. Una cooperativa de trabajo es una forma de agrupar las capacidades y fuerza de trabajo de un grupo de trabajadores para venderlas en el mercado. Como mucho, si la respuesta es una colectividad igualitaria, se mantendrá un espacio desmercantilizado en *su interior* y se cultivará un **comunal**. Es decir, un conjunto de conocimientos y recursos colectivos que en principio no tienen un fin específico, no son un «fondo de ahorro», sino una palanca para poder plantearse y hacer más cosas en el futuro, como seguro universal frente a todo tipo de desgracias y como forma de enfrentar necesidades en un ámbito comunitario mayor.

Pero cuidado. No debemos confundir los objetivos (que vienen dados por las necesidades colectivas) con los medios

(la forma de organización y las tecnologías empleadas). Por ejemplo, una cooperativa de trabajo puede ser una solución para algo diferente de «generar empleo», como un sistema de clases de refuerzo escolar. En ese caso, los objetivos de la cooperativa estarán supeditados al interés colectivo lo que puede afectar a cosas como el número de horas remuneradas, la relación coste/precio o la disposición a vender clases en otros perfiles y barrios.

Por dónde empezar

1. **El qué.** Localizar y describir cabalmente la necesidad que queremos enfrentar. ¿Cuál es el problema? ¿A cuántos involucra? ¿En qué lugar?
2. **El cómo social.** Entender el resultado que queremos obtener. ¿Se le puede dar una solución puntual a la necesidad o el esfuerzo que la satisfaga tiene que perdurar en el tiempo? ¿Hay que comprar cosas, contar con un presupuesto?
3. **El quién.** ¿Se puede plantear su satisfacción como una en-decha? ¿Completamente? ¿Bajo qué condiciones? ¿Por cuánto tiempo? Si requiere cierta regularidad, ¿involucra a todos todo el tiempo? ¿De qué maneras? ¿Es viable?
4. **El cómo instrumental.** Herramientas técnicas y sociales. Una vez tenemos medianamente claros los resultados que queremos obtener y a quiénes deberíamos movilizar, nos preguntamos ¿Podemos reducir la escala del esfuerzo en horas de trabajo utilizando alguna herramienta particular? ¿Cómo afectaría a resultados, costes y exigencias de involucración aumentar el número de personas involucradas? ¿Hay una escala óptima?

Puesta en común

- ¿Organizas una rotación de cenas con tus amigos cada vez en casa de uno? ¿Salidas con un bote común? ¿Por qué en una se aporta con producto y trabajo y en otra con dinero?
- ¿Participaste en «lonjas» o «txokos» alguna vez? ¿Qué tenían de endecha, qué de bote y qué de comunal?
- ¿Pensaste tu familia alguna vez como una comunidad de bienes de los padres? ¿Es un bote o un comunal? ¿Qué cubre ese «comunal»?
- ¿Qué necesidades colectivas te animaron a participar en este taller? ¿Qué pasa cuando nos acercamos a ellas desde las cuatro preguntas de antes?

2

El trabajo como necesidad

La necesidad de tener un trabajo y la necesidad de trabajar

En la sociedad en la que vivimos el trabajo se reduce para la gran mayoría a trabajo asalariado, trabajo «por cuenta de terceros» que se realiza a cambio de un salario. Cuando los ayuntamientos o las administraciones fomentan el «autoempleo» parten de la falsa igualdad entre trabajo y trabajo asalariado. El empeño se reduce entonces a «inventar un negocio que pueda pagar un salario» para después encastrar el resultado en una «forma jurídica» dentro del menú de opciones que ofrece la legislación. La cooperativa de trabajo sería sólo una de ellas. Llegando desde ahí no es de extrañar que su adopción sea marginal.

Nosotros lo vemos desde otra perspectiva.

El trabajo va mucho más allá de la forma social bajo la que se organiza mayoritariamente en nuestra época. Trabajo es toda actividad consciente y deliberada de transformación del medio. Es, por definición, una actividad colectiva.

Nuestra especie ha dado forma a la Naturaleza y se ha dado forma a sí misma a través de ella. Fue el trabajo el que impulsó las etapas finales de nuestra evolución (lenguaje, desarrollo de la capacidad instrumental) y el trabajo el que ha transformado y creado el conocimiento que tenemos tanto de la Naturaleza de la que somos parte como de las formas sociales en las que nuestra especie se ha organizado en su relación con ella.

El trabajo es, en primer lugar, un proceso entre el Hombre y la Naturaleza, un proceso en que el hombre media, regula y controla su metabolismo con la Naturaleza.

Al operar por medio de ese movimiento sobre la naturaleza exterior a él y transformarla, transforma a la vez su propia Naturaleza; desarrolla las potencias que dormitaban en ella y sujeta a su señorío el juego de fuerzas de la misma.

Dicho de otro modo, la Humanidad, tal cual es hoy, es el sujeto y el resultado del trabajo. El trabajo asalariado es un recién llegado, una institución concreta que se inserta en un sistema, en un modo de producir y organizar el trabajo del conjunto de la sociedad y su producto que llamamos capitalismo y que no suma ni trescientos años.

¿Por qué es importante recordar ésto? Porque siendo el trabajo la «esencia» de lo humano, trabajar es una necesidad para cada individuo de la especie. Y el trabajo asalariado es la respuesta insatisfactoria a esa necesidad. Una respuesta que, además, nos viene impuesta socialmente.

La necesidad de trabajar es la necesidad de ser parte de un esfuerzo colectivo consciente -es decir, dotándose de objetivos compartidos y racionales- para transformar nuestra realidad total (natural y social) de modo que satisfaga las necesidades

humanas. El trabajo asalariado en cambio tiene sus propios fines -producir retornos al capital invertido- y sólo indirectamente, después de pasar por un complejo sistema de intercambios mercantiles, sus resultados últimos acaban satisfaciendo -incompleta y contradictoriamente- las necesidades humanas universales.

Por eso la necesidad de trabajar y la «necesidad de tener un trabajo» son dos cosas muy distintas.

La necesidad de «tener un trabajo» no nace de otra cosa que de la ausencia de alternativas. Como la gran mayoría no dispone de medios para insertarse en el sistema de intercambios mercantiles vendiendo otra cosa que sus capacidades, la única forma de acceder a una parte del producto social para satisfacer sus necesidades materiales básicas es vender el uso de sus capacidades y dedicación durante un tiempo cada día -la jornada- a cambio de una retribución, el salario. La necesidad humana a satisfacer ahí es comer, vestirse, tener techo, un mínimo desarrollo cultural, no «trabajar». Para conseguirlo el sistema solo nos deja una salida: trabajar por un salario para con él poder disfrutar -consumir- de lo que necesitamos.

Es decir, dentro del marco de relaciones e instituciones actual, la necesidad de trabajar -de dotar de sentido consciente a nuestro aporte y por tanto a nuestra pertenencia a la sociedad- se hace ajena a la necesidad socialmente impuesta de «tener un trabajo». El trabajo, tal cual está organizado socialmente -como trabajo asalariado- solo puede hacérsenos **ajeno** a lo que socialmente le daría significado. El trabajo asalariado es trabajo que nos es enajenado, es decir *alienado*.

La necesidad de trabajar y la organización colectiva

Siempre que organicemos la acción colectiva nos vamos a encontrar con la necesidad de trabajar. Es lo que la hace posible. No solo es lo «esencial» de lo humano en abstracto, es la guía del desarrollo y crecimiento de cada uno y de la comunidad.

Los humanos nos desarrollamos desde que nacemos en comunidades. El deseo básico y universal de todo cachorro humano es ser parte, pertenecer a la comunidad de la que depende para sobrevivir, generalmente la familia. Esa dinámica se reproduce después a lo largo de la vida en todas las comunidades que nos van definiendo socialmente: escuela, amigos, trabajo, compañeros de trabajo, pareja, etc.

En general, con un poco de suerte y ya de niños, aprendemos de esas experiencias que nos van definiendo que la forma de llegar a ser parte es aportar, es decir, *trabajar* con los otros miembros de la comunidad.

Pero ni la familia ni ninguna institución es atemporal, inmutable ni perfecta. Son todas ellas constructos sociales cuyas relaciones y formas internas cambian en función de los sistemas y las clases sociales, que generalmente transmiten los valores dominantes de la sociedad que habitan y que se ven sujetas a sus contradicciones de todas las maneras posibles. Y eso, en sociedades que alienan el trabajo, quiere decir que la lógica de la pertenencia por el aporte (=trabajo) no será consciente ni siquiera en la mayoría de los que la tienen interiorizada.

Así que lo primero que encuentra el organizador cooperativo es, siempre y junto a la consciencia más o menos definida de

una necesidad colectiva, dos fuerzas: la necesidad de pertenencia y la necesidad de trabajar/aportar. Son en realidad la misma cosa, expresan una misma necesidad humana básica. Pero casi nunca es consciente la relación entre ambas desde el primer momento y mucho menos su relación con la necesidad que moviliza al colectivo.

La mayor parte del trabajo de dinamización consiste en ayudar a que una y otra se hagan conscientes y se articulen de forma satisfactoria para cada uno, mientras el grupo desarrolla sus objetivos, aprende y gana capacidades como un todo.

Así dicho parece fácil. No lo es. Las instituciones que nos dieron forma no dejan de ser producto de una sociedad fracturada en intereses antagónicos en la que el miedo y la culpa son herramientas básicas de dominación. Por eso aparecerán una y otra vez la culpa y el miedo al fracaso, que inhiben y frustran el deseo de aportar esterilizando la necesidad de trabajar y por tanto el crecimiento personal y el desarrollo de la pertenencia. El miedo a no pertenecer, a no ser aceptado, que apunta a patrimonializar o tiranizar espacios de cualquier colectivo o abandonarlo a la primera frustración. El miedo a desaparecer en lo colectivo, que lleva a la afirmación violenta y el menoscabo de los otros... etc. etc.

Pero a pesar de todas las trabas que la cultura de una sociedad fracturada y enferma introducen, la necesidad de trabajar, de aportar, de satisfacer colectivamente las necesidades de un grupo mayor, triunfan. Si sabemos hacer nuestro propio aporte.

El trabajo asociado

La necesidad de trabajar está presente en cada impulso hacia la organización, sea del tipo que sea: estemos haciendo

una endecha para atender mayores u organizando una cooperativa de vivienda. Pero qué pasa cuando se encuentra con la necesidad de «tener un trabajo». Entramos entonces en el mundo del «trabajo asociado».

Intentamos que el trabajo que hacemos para salir al mercado no responda sólo a la necesidad de «ganarse la vida», sino que satisfaga la necesidad de trabajar. Por eso es fundamental orientar conscientemente la producción hacia lo socialmente necesario. Que la organización del trabajo permita aprender y desarrollarse. Que hagamos cosas a las que encontremos sentido, que «sirvan para algo». Y que no todo el trabajo que realizamos colectivamente sea él mismo mercancía o sirva para producir mercancías. El trabajo cooperativizado tiene también puro trabajo militante.

Pero todo eso hace a los modos y las orientaciones. En su núcleo, crear una cooperativa de trabajo asociado no significa otra cosa que juntarnos para salir al mercado juntos. Salir juntos a vender, en paquete, nuestra fuerza de trabajo, o utilizarla para hacer un producto y vender ese producto. Lo esencial y común bajo nuestro modelo: no vamos al matadero como individuos. El comprador adquiere resultados, no organiza nuestro proceso de trabajo ni lo que hacemos con los resultados que exceden el salario básico.

Y es importante aquí remarcar «nuestro modelo», porque en los últimos años hemos vivido en EEUU y algunos países europeos la emergencia de toda una serie de cooperativas «de plataforma».

Siempre hubo cooperativas de trabajo de plataforma. Eran características de servicios cuya propia naturaleza era indivi-

dual. Fisioterapeutas, peluqueros o traductores de distintas lenguas desarrollaban en común una especie de «ventanilla única» para clientes ahorrando costes de administración y promoción. Se pasaba de la atomización espontánea a crear un ámbito de gestión y decisión colectiva.

Pero las nuevas «cooperativas de plataforma» hacen lo contrario: no unen, sino que separan y atomizan. Hablamos de cooperativas de riders, diseñadores o desarrolladores de software coordinados por una aplicación web. En estas «cooperativas de trabajo», que no son sino mercados de trabajo a destajo disfrazados, ni siquiera existe plantilla como tal. La decisión colectiva es meramente formal. Y desde luego no hay un ápice de desarrollo de conocimiento en común.

En el límite es el caso de las «cooperativas de facturación»: falsas cooperativas de trabajo que se ofrecen como plataforma para facturar trabajos que un trabajador asalariado o un parado haga por su cuenta para terceros. Su «aporte» es que los más precarios sólo tengan que darse de alta como autónomos una vez al año y ahorren por tanto en cuotas de Seguridad Social.

Unas y otras son pura «forma jurídica» cooperativas de trabajo sin trabajo en común. Y esa misma ausencia las condena a convertirse, si no lo son desde el primer momento, en herramienta de una burocracia gestora. Al final son o se convierten en empresas cuyos dueños reales participan de la explotación del trabajo a través de «salarios directivos» -aunque no especialmente abultados- en vez de a través de dividendos.

El paralelismo con el resultado de la degeneración de las cooperativas industriales emblema de la ACI no es casualidad.

Aquellas acabaron convirtiéndose en propiedad fáctica de una burocracia gestora que instauró el culto de la «profesionalización de la gestión» y que legitimó la pasividad a través de la maximización del excedente a repartir mientras financiarizaba resultados y explotaba a miles de nuevos trabajadores asalariados en factorías de países lejanos. Ahora la burocracia es la que crea directamente la cooperativa y se permite prescindir de los buenos salarios en el país de origen y desde el primer momento.

Así que hay algunos puntos a establecer y dejar claro en todo aporte orientado a fundar una cooperativa de trabajo. Tenemos que dejar claras nuestras condiciones y sus porqués.

1. Una cooperativa de trabajo no es una centralita para clientes, su centro es el trabajo colectivo y el aprendizaje en común.
2. Por la misma razón no habrá gestores ni directivos, la gestión y orientación de la cooperativa será tarea de todos y cada uno.
3. Los salarios serán fundamentalmente iguales y no excederán el salario típico, tampoco se pagará interés por las aportaciones económicas, sean obligatorias o voluntarias.
4. Los excedentes no se repartirán entre los socios, se reinvertirán en la cooperativa y en un fondo para la educación de los trabajadores y la promoción del cooperativismo.

Puesta en común

- ¿Qué crees qué implica un mayor grado de transformación de la Naturaleza cultivar un huerto ecológico o diseñar un

banner para un anuncio en Internet? ¿Y si el huerto ecológico no produce para autoconsumo sino para la exportación internacional de potitos para bebés?

- ¿Crees que fabricar clips es necesariamente alienante? ¿Bajo qué condiciones podría no serlo y bajo qué condiciones lo es sin remedio?
- ¿Qué es lo que hace que un puesto de trabajo -de un trabajador, no de un jefe- sea mejor remunerado que otro en el mercado? ¿Por qué las cooperativas bajo nuestro modelo no hacen este tipo de distinciones?
- ¿Cuál crees que es la principal barrera a la burocratización de una cooperativa?

3

Ruiseñores, gallinas y cerdos

La primera tarea a la hora de animar la formación de una cooperativa o comunal es localizar a aquellas personas sobre las que se sostendrá el proyecto en su lanzamiento y estabilización.

Ruiseñores

La lógica del sistema empuja continuamente a reducir todas las relaciones humanas a intercambios de mercancías entre individuos. El ímpetu mercantilizador de casi tres siglos de capitalismo ni siquiera para a las puertas de la comunidad familiar. En no pocos lugares, especialmente en los países más capitalizados, las endechas desaparecieron hace mucho, los grupos de amigos no crean ya fondos comunes ni para tomar unas cañas y ni siquiera la familia mantiene su estructura básica como comunidad de bienes.

Es más, campañas de largo aliento como la reivindicación feminista de la remuneración del trabajo doméstico y «los cuidados» o el activismo supuestamente bienintencionado de los

«bancos de tiempo», proclaman que lo «progresista» es acabar de mercantilizar e individualizar los espacios comunitarios que quedan en la vida cotidiana para asegurar que se basan en «intercambios de iguales» y nadie «abusa» de los demás.

Cuando nos planteamos un proyecto de organización comunitaria basado en un comunal vamos a contracorriente desde el primer paso. Para el que nos escucha estamos planteando una expansión de esas relaciones sociales que viven a la defensiva -si es que sobreviven- tras las puertas de la intimidad. Les estamos proponiendo de hecho apostar por llevarlas a un espacio del que todos hasta ahora les invitaron a desconfiar.

Por eso el primer aliado que necesitamos para poder sacar adelante un proyecto de organización comunitaria es alguien tan aparentemente poco productivo como un ruiseñor. El ruiseñor no aporta al trabajo, tampoco ayuda a organizar y difícilmente va a sacar adelante una tarea en tiempo. Pero hace algo fundamental: cantar a lo común, dar pie a la imaginación de un comunal y por tanto hacerlo plausible. El ruiseñor es fundamental porque crea el ambiente en el que lo colectivo se hace planteable.

Su tarea en los comienzos de toda organización colectiva es crear la conversación y descubrir el ánimo de los más lanzados... que es lo único que necesitamos para poder empezar a trabajar. Cuando la endecha o la cooperativa están ya en marcha, su papel es menos protagonista, pero no menos importante. Sin ruiseñores no creceremos. Es más, sin ruiseñores será mucho más difícil hacerse comprender y valorar por el entorno inmediato. Los ruiseñores son siempre necesarios.

El ruiseñor no es especialmente fácil de encontrar: vive a saltos de un lado a otro sin acabar de integrarse nunca dema-

siado en ningún colectivo. Además, sus melodías no siempre son muy coherentes y su capacidad para comprometerse es muy limitada aunque él mismo pueda creer otra cosa. Pero da igual, no nos importa. No vamos a pedirle que saque adelante ningún proceso ni trabajo complejo o que lleve tiempo. No vamos a darle tareas que requieran un horario o una fecha límite. No vamos a pedir de él otra cosa que un poco de «enfoque». Lo suyo es saltar de grupo en grupo contando «la visión» e ignorando los inevitables gruñidos.

Y le vamos a dar dos cosas que normalmente se les niega: escucha y reconocimiento. La primera es más un recibir que un dar: los ruiseñores tienen fama de pesados y repetitivos, pero si escuchamos se aprende de ellos porque son muy sensibles a los cambios en el entorno. Por eso, cuando se repiten también nos están dando información valiosa, nos están transmitiendo que no hay grandes cambios en el bosque. Por lo mismo hay que estar atento incluso a las pequeñas variaciones de su canto. Podrían ser importantes. Sobre todo si no nos gusta demasiado lo que oímos.

Gallinas y cerdos

Hay un cuento de resonancias orwellianas en el mundillo «start up» que los «emprendedores» suelen usar para justificar por qué los dueños de capital tienen propiedad y los que aportan trabajo no. Del modo en el que se supone que debe ser entendido, es pura ideología y de lo mas reaccionaria además. Pero tiene otra lectura posible. Y nos es útil.

Dice el cuento que un cerdo y una gallina se propusieron abrir un restaurante que ofreciera desayunos a base de panceta y huevos fritos. Cuando discutieron cómo repartir la propiedad,

la gallina adujo que iban a partes iguales porque cada uno ponía la mitad del menú. El cerdo sin embargo la convenció de que cediera la propiedad diciéndole que no negaba que ella se involucrara en los resultados, a fin de cuenta ponía sus propios huevos, pero que él comprometía su propia integridad porque la panceta salía de su propia carne.

El cuento explica bien cómo la burguesía percibe el capital y justifica para sí misma sus «derechos de explotación» sobre el trabajo ajeno.

Pero tiene otra lectura posible desde nuestro lado: no todos los niveles de compromiso son iguales. Cerdos, gallinas y ruiseñores juegan papeles distintos con distintos grados de involucración, y la organización colectiva ha tenerlo en cuenta.

En todo proyecto colectivo hay «gallinas» que le ven sentido, y se involucran hasta cierto punto; y quien ve en el proyecto algo que genera sentido en su propia vida y además de involucrarse, se compromete de una manera efectiva y apasionada.

Formas de aporte y pertenencia

La paradoja de la organización cooperativa es que no hay lugar para «ruiseñores», «cerdos» y «gallinas» al mismo tiempo.

En las cooperativas de trabajo el lugar que la ley recoge para los «ruiseñores» es el de socios colaboradores. Los socios colaboradores no toman parte en el trabajo ni en el reparto de excedentes, pero pueden participar en las asambleas y en las actividades de formación y propaganda. Son los embajadores de la coop. y sus fuentes de información sobre el entorno.

En realidad ni siquiera es necesario entrar en el engorro legal de incorporarlos como socios colaboradores. De hecho ni siquiera es recomendable hacerlo: los ruiseñores son inconstantes, las bajas siempre engorrosas pero los quorum legales de las asambleas, rígidos. Mucho mejor es tener un consejo informal de ruiseñores agrupados en torno a un café o un evento regular de puesta al día.

Por otro lado, el lugar de los «cerdos» está igualmente claro: ser socios trabajadores. Pero ¿dónde entran las «gallinas»?

En el cooperativismo de trabajo hay una regla de oro: las gallinas no pueden pasar del 30% de la base. ¿Qué pasaría en una cooperativa de trabajo en la que la mayoría de los socios está dispuesta a dedicar ocho horas de trabajo pero no a tomar parte en la gestión, prepararse las asambleas y estudiar la documentación?

Si está en sus primeras fases es posible que llegue a un callejón sin salida: todos dispuestos a trabajar... en lo que les digan los «organizadores». Pero si estos aguantan el tirón y la cooperativa consigue llegar a ponerse en pie y ser sostenible, la grieta entre los impulsores y el resto se ensanchará. El fantasma de la granja de Orwell sobrevolará sin que nada pueda hacer la buena voluntad de los «cerdos». Tarde o temprano, arreciarán tormentas de reproches y una crisis existencial.

Incluso en una cooperativa asentada y estable, si en un momento cualquiera de la vida de la organización las «gallinas» pasan a ser mayoría, el desastre se plantearía en el horizonte. Cuando los «cerdos» pierden la mayoría significa que las labores de gestión y dirección ya no son una preocupación colectiva. Se quiera o no, se abre entonces la puerta a la burocratización y la profesionalización de las tareas de dirección.

No es el único problema posible en nuestra granja. Hay ciertas especies de gallinas a las que les encanta disfrutar el comunal, pero por lo general no construir las bases que lo hacen posible. Por eso, en nuestro modelo cooperativo, si no existe una visión más amplia, si para un aspirante a socio la cooperativa no forma parte de un esfuerzo colectivo mayor que trasciende una mera apuesta laboral, el modelo de desarrollo del comunal con salarios iguales para todos acabará generándole conflictos.

En realidad, más allá de ciertos umbrales a los que hay que estar siempre atentos, el único espacio que podemos ofrecer a las «gallinas» es el de las «colaboraciones», es decir, ser proveedores de servicios concretos con un principio y un fin delimitados de antemano y pago contra factura.

En las coops de consumo la situación es siempre y necesariamente más precaria. Las cooperativas de consumo necesitan una cierta escala, así que no pueden exigir compromisos a todos los socios, aunque deben incentivarlos aun a sabiendas de que nunca van a obtenerlos de la mayoría.

La razón es que el ahorro familiar que aporta la cooperativización de compras no justifica las horas que llevaría participar de la gestión y el trabajo. Las cooperativas de consumo son llevadas necesariamente por cerdos que emplean más horas y recursos propios que los que obtienen como ahorro. El problema es de nuevo el mismo que hemos visto en las cooperativas de trabajo: cuando sólo unos pocos se vuelcan en la gestión, la burocratización es imparable.

La forma en el que este problema se salvaba en las viejas colectividades de la IIª Internacional era «colgar» las cooperati-

vas de consumo de las sociedades obreras cuyas bases las sostenían. Lo que la experiencia de entonces nos dice es que si la sociedad tenía vida, las cooperativas no se burocratizaban y prosperaban; pero si era la organización la que se burocratizaba -muchas veces gracias a los fondos provistos por la cooperativa- la estructura cooperativa se convertía en un bastión burocrático casi inexpugnable. Otra solución «clásica» es ligar cooperativas de trabajo a las cooperativas de consumo. Con compromisos mayores y la disciplina de la gestión colectiva de su propio trabajo, los miembros de las coops de trabajo suelen ser un buen contrapeso a las tendencias mercantilistas dentro de las coops de consumo.

Lo que aprendemos de ésto es que no hay soluciones puramente organizativas. Mantener con vida una organización colectivista, necesariamente a contracorriente de los valores sociales impuestos por el sistema, es siempre una lucha política.

Pero también algo más y más importante si cabe: las organizaciones comunitarias no son islas. Y las personas no son solo y en toda situación ruiseñores, cerdos o gallinas. En una organización son una cosa y en otra otra. Hasta el militante cooperativo más convencido y comprometido se ve poco motivado para ser «cerdo» en cooperativa de consumo y hasta el más reticente es cerdo en una cooperativa de uso de vivienda.

Por eso nuestro objetivo no es construir organizaciones como quien levanta faros en la costa, que se ven de lejos entre sí sin influir uno en otro, sino un entorno de organizaciones, redes y endechas ligados por un propósito común más ambicioso que el objeto directo de cada una de ellas. Impulsamos un espacio de vida cooperativa en la que el trabajo, el consumo, la vivienda, etc. sean distintas facetas de una misma experiencia

colectiva de auto-organización. La experiencia nos dice que es la mejor forma de animar a las gallinas a convertirse en cerdos.

Puesta en común

- Imaginemos una endecha muy sencilla: una miga, un sistema de guardería atendido por padres y abuelos durante las horas laborales. ¿Puedes visualizar ruiseñores, gallinas y cerdos? ¿Qué aportaría cada uno? ¿Dónde buscarías a cada uno?
- ¿Qué limitaciones pondrías a los socios de trabajo de una cooperativa de consumo?
- Seguro que alguna vez intentaste involucrar a tus amigos en una asociación o actividad... y una cierta parte no te siguió más allá de los primeros pasos. Intenta explicarlo desde el modelo de ruiseñores, gallinas y cerdos.
- ¿Qué hacer cuando eres el único «cerdo»?

4

El mercado y el capital

El capital, las empresas y las cooperativas

El capitalismo es un complejo sistema de relaciones mercantiles que se organiza en torno a dos grandes circuitos: en uno las empresas compiten entre sí por vender los productos que producen, en otro, por captar capitales. Es este segundo mercado el que, de forma más o menos automática, determina el crecimiento de las empresas. El mercado de capitales guía la acumulación como un todo. Por algo el sistema se llama *capitalismo*.

Para los directivos de cualquier gran compañía, el verdadero objetivo es obtener esa atención de los capitales que buscan colocación. Da igual que Volkswagen produzca muchos más vehículos que Tesla, incluso que tenga beneficios superiores. Todo su plan de futuro está pública y conscientemente orientado a alcanzar el valor bursátil de su rival estadounidense, pionera en los coches eléctricos, para poder recibir la escala

de inversiones que precisa para no preocuparse a largo plazo por la competencia.

Esta lógica es abrumadora no sólo entre las empresas cotizadas, también en el mucho más modesto mundo de las *startups*. Las *startups* no compiten por producir y vender algo, sino por convencer a fondos de inversión de que, gracias a algún tipo de innovación, van a disfrutar de alguna suerte de monopolio sectorial futuro y que por tanto merece la pena invertir en ellas.

Esto explica que puedan mantenerse durante mucho tiempo a pérdidas y sin embargo obtener financiación una y otra vez. Amazon pasó sus primeros 8 de vida en pérdidas sin inmutar a los inversores. Uber alcanzó un valor bursatil de 50.000 millones de dólares cuando todavía seguía en pérdidas. La promesa de estas compañías y sus creadores era que sus propuestas servían para colocar de manera rentable a largo plazo (= más de cinco años) grandes sumas de capital.

Algunos lo consiguen (Google, Amazon, Uber...), otros no (WeWork, Theranos, etc.) pero todos se mueven por la misma lógica. La disponibilidad de recursos, la atención de los medios, la ayuda de los gobiernos, el cuidado de los bancos... van a depender de lo mismo.

No se trata de hacer mejores productos o satisfacer necesidades sociales. Se trata de colocar grandes capitales. En eso consiste el «gran juego».

Tampoco es muy distinto en el mundo PYME. La franja superior de este tipo de empresas es parte también del circuito de capitales y juega con las mismas reglas. El resto puede aspirar

a dar el salto o no. Pero todos tienen algo en común: tienen muy claro que, para ellas, satisfacer necesidades sociales -o crearlas- es un medio para un único fin: rentabilizar el capital.

¿Son las cooperativas diferentes? Los bancos y los fondos de inversión suelen pensar que las cooperativas de trabajo asociado lo son. La burocracia gestora de las grandes corporaciones industriales cooperativas sin embargo, trata de convencerles de lo contrario. Sus experimentos de financiarización, que han ido de la mano de una internacionalización extractiva y que han acabado en quiebras y masas de deudas financieras, han demostrado que, efectivamente, la «forma jurídica» no es un freno para que una cooperativa de trabajo se convierta en un vehículo de capital. Otra cosa es que el engendro resultante siga siendo una cooperativa y teniendo algo que ver con la auto-organización de los trabajadores.

En otros ámbitos los bancos ya habían descubierto hacía mucho que era así. En España, de la mano de toda una caterva de «promotores», se convirtieron hace décadas en los principales impulsores de nuevas cooperativas de vivienda. La «forma jurídica» se ajustaba como un guante a sus políticas de reducción de riesgos y construir grandes torres para decenas o incluso centenares de familias es una excelente vía de colocación de capitales.

La «captura» del cooperativismo por el capital financiero y sus lógicas no es algo novedoso. La primera Internacional, en sus directrices a las cooperativas, recomendaba no pagar interés por los ahorros aportados por los propios trabajadores para poner el negocio en marcha. Sabiendo que los dividendos también pueden cobrarse en forma de salario, sugería además pagar a todos los trabajadores, socios o no, un salario igual.

Hoy, evitar que una cooperativa sea capturada por la lógica del capital financiero exige algunas reservas más. Pero no nos engañemos, al final no hay dique formal que aguante la presión ambiente si la cooperativa se concibe a sí misma como una empresa «normal». Especialmente si está aislada, si su único mundo es el mercado y no se ve como parte de algo mayor que quiere llegar más lejos.

Y sobre todo hay que tener algo claro: del capital financiero podremos escapar, pero del capital y sus lógicas no. Tendremos que aprender a convivir con él y a contener sus apetitos.

Del capital al comunal

El problema del capital es que impone unos criterios muy diferentes, y de hecho cada vez más antagónicos, a la satisfacción de las necesidades humanas. Lo vemos todos los días en todas las empresas. Para empresarios y sindicatos mantener la rentabilidad es una condición previa para mantener los puestos de trabajo o aumentar salarios. Nos dicen que primero debemos asegurar la vida del capital invertido -los beneficios- antes de preocuparnos de la vida de las personas que trabajan en la empresa.

Olvidémonos de buenas intenciones. Frente al capital y la contabilidad siempre quedan en palabras vacías. Una cooperativa de trabajo puede verse exactamente en la misma situación. ¿Qué pasa si las ventas no cubren los costes? ¿Cómo se pagan los adelantos cooperativos de los trabajadores asociados?

La única forma en la que, cuando vienen mal dadas podemos poner por delante las necesidades humanas es tener ahorra-

do un fondo capaz de cubrir la ausencia de excedentes. Son las famosas «reservas».

Todas las empresas tienen reservas. La diferencia es que las empresas «normales» ante situaciones de crisis prefieren utilizarlas para echar gente a la calle, bajar salarios y recuperar así productividad en términos de ganancia por cada hora empleada. Las cooperativas de trabajo son más dadas a utilizarlas para encontrar una salida a sus miembros o mantener salarios más bajos para todos mientras encuentran nuevas líneas de producción. Pero si la política es repartir en forma de salarios cuanto sea posible, las reservas nunca podrán cubrir más que unos meses.

Cada cooperativa, dentro o fuera de nuestro modelo, debe elegir conscientemente qué quiere, cuánto de su futuro y de la futura cobertura de las necesidades de sus miembros quiere asegurar.

En el límite, el máximo de protección posible frente a los coletazos del capital seguramente es el de nuestra colectividad. En lo que hace a la producción es una cooperativa de trabajo, pero además, los miembros vivimos juntos. Esto permite asegurar mejor el principio «a cada cual según sus necesidades» al tiempo que se maximizan no solo las reservas sino todo el comunal, incluidos conocimiento, relaciones y bienes comunes.

Para empezar, en nuestro modelo los excedentes tienden a ser mayores que en una PYME similar. En primer lugar, todos vivimos y trabajamos en unas mismas instalaciones. Tanto en alquiler como en compra, las economías de escala del suelo apuntan un primer ahorro.

Por otro lado, la mayor parte del consumo está colectivizado. Todo lo que sea para disfrute común, desde los abastecimientos domésticos y la comida hasta los libros y los canales de televisión puede ser comprado por cualquiera según descubra su necesidad. A fin de mes, el total de gastos colectivos se divide entre el número de miembros y el resultante es la primera parte de la remuneración que la cooperativa da a cada uno. La segunda parte viene de otra serie de tarjetas para gastos personales. Estas tiran también del fondo común pero el total de cada una se suma al ingreso que va a percibir.

En la práctica, en gran parte gracias a que nadie tiene que pagar una vivienda, la suma de ambas partes queda casi siempre por debajo del salario mínimo, y la «nómina mensual» tiene que completarse hasta superar el mínimo legal.

El resultado es que, sin que nadie haya visto reprimida la satisfacción de sus necesidades, la supresión del esfuerzo de ahorro individual y el efecto de escala de aunar los gastos comunes, aumenta el excedente.

Éste, además, a fin de año tampoco se reparte, sino que se divide en tres bloques: un 5% al fondo de reserva obligatoria que garantiza la devolución del aporte de los que quieran marchar; un 30% a un fondo para gastos de formación y promoción del cooperativismo; y el resto, es decir, el 65% de los resultados, se destina a reservas voluntarias que se guardan como amortiguador de gastos extraordinarios (una enfermedad grave, ayuda a las familias etc.), seguro para los años de crisis y, eventualmente, para su empleo en grandes proyectos (una sede, el desarrollo de una nueva actividad económica, etc.) para los que intentaremos no tener que recurrir a los bancos ni a inversores particulares.

Una vez alcanzadas ciertas escalas, cierta «seguridad» a base del ahorro colectivo que centraliza la cooperativa, empieza a ser más evidente para propios y extraños la serenidad que aporta el sistema. Todo en la colectividad se orienta abiertamente entonces hacia el comunal en su sentido más amplio.

Pero la lógica tremebunda del capital siempre está ahí, esperando su momento para asaltar el comunal, separado de nosotros tan sólo por la empalizada de las reservas y el foso de los ingresos que proveen los clientes en el mercado.

El mercado y los cooperativistas

Si las empresas «normales» miden su éxito en función de su capacidad para atraer capitales, las cooperativas de trabajo de servicios lo hacen en función de su capacidad para solventar la demanda de nichos de fuerza de trabajo.

No tiene sentido pensarse haciendo una única cosa indefinidamente. No será lo normal. Si entramos en un nicho, así seamos los primeros, y el nicho crece hasta convertirse en una industria, sobrevivirán los que sean capaces de capitalizarse más y más rápido. Y no será nuestro caso.

Un ejemplo es la venta de SEO, la optimización del posicionamiento en buscadores. Cuando surgió, allá por 2001, era poco más que un entretenimiento para frikis que usaban durante las noches ordenadores fuera de uso para generar páginas de contenidos similares y evaluar luego la respuesta de Google al indexarlos. En ese momento Google era usado por poco más de un 40% de los internautas españoles.

Pero en esa época grandes empresas turísticas estaban haciendo inversiones brutales en sus webs de venta de billetes y reserva de hoteles. Los encargados de realizarlas eran grandes consultoras cuya principal prioridad era conseguir sacar todo tipo de datos de las personas que llegaban a la web y su comportamiento. Tantas eran las idas y venidas que imponían a los usuarios que aquellos sitios, hoy famosos, ni siquiera salían en las búsquedas más básicas. Y las empresas se dieron cuenta de que necesitaban quien les arreglara el desaguisado. Estaban dispuestas a pagar unos miles de euros por un par de días de trabajo. Para ellas significaba poco en proyectos de decenas de millones de euros.

En menos de dos años el mercado SEO «de calidad» estaba copado por «granjas» de trabajadores ultraprecarios que generaban enlaces en comentarios y empresas de software que habían automatizado los procesos de mejora y vendían plugins para distintos softwares de blogs y contenidos. Hoy el posicionamiento en buscadores se comercializa a través de plugins permanentemente actualizados a base de Inteligencia Artificial. Estas empresas siguen siendo relativamente pequeñas pero tienen una capitalización mucho más alta que la de una cooperativa de trabajo normal.

Aquí es donde el comunal entra de nuevo. Nuestra pequeña historia está llena de «frikadas» de miembros que al hacerse conocimiento común acaban convirtiéndose en nichos de negocio que nos generan proyectos y productos capaces de producir ingresos durante unos años. Podría pensarse que es cosa de las industrias tecnológicas. No es así. Podríamos contar mil casos en todos los sectores, desde el textil a los aparentemente aburridos servicios administrativos.

La cuestión es que mientras las empresas basadas en capital crecen a base de economías de escala, las colectividades crecen a base de economías de alcance.

Todo el mundo entiende las economías de escala: si una empresa hace grandes tiradas de algo, le sale más barato fabricar una unidad porque puede obtener mejores precios de sus proveedores. Incluso puede desarrollar máquinas que ahorren trabajo (y por tanto salarios). Si encuentra mercado para toda la producción a esos precios menores, aunque caiga la ganancia por unidad vendida, los beneficios totales serán mayores. Esa es la lógica de las grandes industrias. Y en ella el capital encuentra colocación de forma natural por todos lados: financiando compras de gran volumen, comprando máquinas que mejoran la productividad, etc.

Las economías de alcance no son tan evidentes. Un pizzaiolo tiene un horno en el que hace pizzas para llevar. Al final del día el horno se apaga pero mantiene el calor residual durante unas horas. Un buen día, su socia, portuguesa, se da cuenta de que a esa temperatura no puede hacer pizzas pero si pasteles de crema. Así que antes de irse deja pasteles que se harán con el calor residual del horno y los vende durante la mañana, mientras ambos se dedican a preparar las masas. Con el mismo equipamiento y las mismas horas de trabajo, ampliar la gama de productos que venden -el alcance de la empresa- les ha permitido aumentar los ingresos... y la rentabilidad de su inversión.

Lo que han obtenido es economías de alcance. Es decir, el coste medio de su producción ha bajado porque usando prácticamente los mismos elementos, diversificaron su oferta y aumentaron sus ventas incrementando menos que proporcionalmente las horas de trabajo dedicadas.

La importancia del descubrimiento va más allá de mejorar la rentabilidad de su inversión. Es posible que las pizzas pasen de moda o que una gran cadena de pizzería se lleve a sus clientes porque las vende más baratas o porque las sirve a domicilio. En general, la escala gana. Pero con un poco de suerte, cuando eso pase, estarán vendiendo cada vez más pasteles de crema y pensando cual es la siguiente novedad que introducen por si surge una cadena de pasteles de crema que los vende a bajo precio en supermercados.

Por cierto, en esta historia los experimentos de la socia portuguesa no son un elemento arbitrario. Es la clave. Si no hiciera cosas por el mero gusto de aprender a hacerlas -aprovechar el calor residual para probar recetas resposteras- y no las compartiera con el socio pizzaiolo, la llegada de competencia más capitalizada les hubiera hecho inviables.

Ahora volvamos a las cooperativas y las colectividades. La historia de los pastelitos de crema nos muestra las dos ventajas principales que un metabolismo colectivista sano puede aprovechar en el mercado: **la versatilidad del capital fijo y la capacidad productiva del comunal.**

La versatilidad del capital fijo es máxima cuando se venden servicios «puros», cuando somos meramente una cuadrilla de trabajadores que vende colectivamente su fuerza de trabajo para un fin concreto haciendo valer su capacidad colectiva para entregar un resultado. Hoy somos desbrozadores, mañana vendemos catering. Hoy somos pioneros del SEO, mañana vendemos inteligencia comercial. No hay casi capital fijo. Lo que nos hace perdedores frente a las empresas muy capitalizadas nos da oportunidades a base de movernos entre nichos.

No es algo exclusivo de los servicios. Es posible también incluso en procesos industriales: un motor eléctrico puede convertirse en un generador, unos rodamientos industriales pueden convertirse en la base para vender puertas correderas, etc. Cuanto más genérico es el proceso de producción y menos específica la maquinaria -al final, no hay tantos tipos de máquinas de control numérico- más posibilidades de encontrar economías de alcance.

Las oportunidades derivadas de la versatilidad del capital fijo no existen sólo en cooperativas de producción. Una cooperativa de consumo al final es un sistema logístico: productos que van de un lugar a otro para reducir los costes y atender las necesidades de una red de miembros. Si las grandes superficies entran en una de sus periódicas fases de financiarización y comienzan a vender por debajo de los precios de producción, la cooperativa de consumo puede reorientarse a cualquier otra gama de productos. Y si puede reinventarse ante una crisis por competencia es que ya disponía antes de una oportunidad de obtener economías de alcance que no estaba aprovechando.

Esta lógica aplica a cualquier iniciativa colectiva, vale hasta para las endechas. La red que hoy organiza una miga, mañana sirve para encalar fachadas o montar un sistema de atención de mayores. Si no lo estamos haciendo ya, siquiera marginalmente, estamos desaprovechando oportunidades de alcance para cohesionar a la comunidad.

Pero encontrar el ámbito para desarrollar economías de alcance exige algo más: experimentación y discusión permanente. Las empresas capitalizadas resuelven eso, generalmente de forma mediocre, con consultores, estudios y analistas de la competencia. Nosotros tenemos una ventaja: el comunal.

Un comunal sano es un metabolismo en el que las inquietudes y experimentos de cada uno se integran en el conocimiento colectivo de forma natural. Para llegar a conseguirlo sólo hace falta instaurar dos prácticas. La primera que el aprendizaje y el auto-aprendizaje sean entendidos como trabajo y por tanto como parte de las necesidades que la colectividad debe satisfacer, facilitando los consumos que implican y posibilitando el tiempo para su desarrollo. La segunda que los resultados sean compartidos de modo real: no sólo en un repositorio, también en las conversaciones cotidianas.

Conviene para eso dotar a los aprendizaje individuales de espacios y tiempos colectivos: hacer talleres, presentaciones internas, editar folletos y papelitos de apuntes. Incluso socializarlo en una pequeña feria comunal, como hacen los grupos de makers y los aficionados a la robótica y la electrónica. La libertad temática debe ser total. La pasión de un compañero por saberes aparentemente inútiles, por la electrónica recreativa o por los deportes minoritarios puede convertirse mañana en una vía de ingresos para la colectividad. Puede. No lo será en el 95% de las veces. Eso sí, en el 100% de los casos hará más rica la vida de todos.

Reflexionemos un minuto más: al final a lo que estamos llegando es que para aprovechar economías de alcance la clave es el comunal no mercantil. Pero resulta obvio que cuanto mayor sea el comunal de ahorros, cuanto más segura sea la vida en la colectividad, más tiempo podremos dedicar a la investigación, el auto-aprendizaje y el juego, más trabajo no mercantil incorporaremos a nuestras actividades diarias.

Es decir, las economías de alcance son una fuerza que empuja hacia grados mayores de colectivización. La maximalización

de la colectivización a través de la colectivización del grueso del ahorro no es sólo una medida «defensiva» frente a los coletazos de la lógica del capital. Es la forma en la que los que no disponen de capital pueden maximizar sus posibilidades de supervivencia bajo una lógica alternativa a ganar escala para captar capitales.

Puesta en común

- ¿Te supuso una decepción descubrir la fragilidad intrínseca de toda cooperativa al ser ajena al circuito de capitales? ¿Cómo crees que se relacionan capitalización y comunal?
- Relee nuestra «Breve Historia de las colectividades» y reinterpreta la historia de los kibutz desde la perspectiva de las economías de alcance frente a las de escala. ¿Qué resultados sobre la vida comunitaria y el modelo de colectividad tiene hacer del comunal un factor productivo? ¿Qué pasa cuando se introduce el capital con la primera industrialización? ¿Qué diferencia hay con la industrialización del renacer kibutziano en un kibutz como Samar?
- Imagina casos en los que impulsar un comunal de conocimiento social en un pueblo o ciudad se convierta en un factor productivo directo para una actividad colectiva. Por ejemplo una wiki con la historia de las calles y los edificios de un pueblo o un conjunto de itinerarios históricos.
- Imagina economías de alcance para un hotel, una cuadrilla de camareros, un grupo de desarrolladores, una red de soporte escolar, una cooperativa de arquitectos y construcción, y una cooperativa de consumo de bienes de consumo básicos.

Las formas del trabajo colectivo

De las endechas a las cooperativas de consumo

La endecha es la forma más arcaica y resistente de trabajo colectivo. En los tiempos de la economía campesina de subsistencia basada en el uso de tierras comunales, las endechas organizaban la limpieza de bosques y el abonado de campos. En algunos lugares se organizaban además endechas para las cosechas, en otros para construir casas a los recién casados y en casi todos para realizar tareas de interés general: construir y mantener acequias, levantar cercos para marcar y guardar el ganado comunal, etc.

En los lugares donde el proletariado se formó a partir de la desposesión del campesinado comunal, la endecha se incorporó a la vida urbana, sirviendo de origen y semilla del posterior cooperativismo de trabajo. En Andalucía y Extremadura las migas organizaron el cuidado infantil durante las cosechas

hasta hace poco. Todavía hoy ciudades enteras como El Alto, en Bolivia, organizan las obras públicas, las canalizaciones y el alcantarillado como *endechas* en la que los vecinos están obligados a participar por el hecho de haber recibido de la comunidad el derecho de uso del suelo sobre el que levantarán su casa.

Lo que define a la *endecha* y la distingue de otras formas de trabajo asociado -especialmente de la cooperativa- es el carácter desmercantilizado del trabajo que organiza: los aportes de horas y esfuerzo no se pagan, no pueden intercambiarse por dinero ni bienes. Es algo que se hace por el bien de la comunidad con herramientas de la comunidad.

Al ser una forma desmercantilizada, las leyes mercantiles no fijan formas específicas ni regulan su funcionamiento. La mayoría de *endechas* urbanas toman hoy la forma de asociación sin ánimo de lucro o se mantienen al margen de cualquier formalización como *redes* de amigos y vecinos.

A pesar de todo, en los últimos años, ha habido intentos organizados desde el anarquismo y el *podemismo* de mercantilizar las *endechas* bajo la excusa de consolidarlas y extenderlas. La forma ha sido la de la «cooperativa integral», un viejo fetiche del anarquismo desde tiempos de Landauer y la República Soviética de Baviera.

Una cooperativa integral es una cooperativa de consumo en la que los miembros no sólo compran colectivamente al exterior sino que pueden comprar y vender servicios y mercancías entre sí. La ventaja material que ofrecen es que la ley cooperativa garantiza que esos intercambios no estén gravados con impuestos indirectos, de modo que dan una ventaja a artesa-

nos y productores independientes garantizándoles una clientela. No es de extrañar que atraiga a los anarquistas.

El problema es que mercantiliza las relaciones comunitarias de forma muchas veces innecesaria y convierte las endechas en grupos de compra al servicio de los pequeños productores locales. Un ejemplo: por su propia lógica, una cooperativa integral va a preferir organizar un servicio de «baby-sitting» a una miga porque el móvil para participar de una parte de su membresía es vender servicios.

Eso no quiere decir que la forma integral nunca tenga sentido o que sea necesariamente negativa. Por ejemplo, organizarse como cooperativa integral puede ser la fórmula óptima para crear una red de padres y universitarios que asegure un sistema de refuerzo escolar.

La forma de diferenciar situaciones es sencilla: si el objetivo del proyecto tiene por medio principal comprar servicios personales de una manera continuada en el tiempo por una comunidad organizada para ese fin, una cooperativa integral organizada específicamente para ello puede ser la solución.

Si por el contrario, el objetivo es difuso o muy amplio y se crea la cooperativa integral como estructura general de la organización comunitaria, la «integralidad» actuará como una fuerza mercantilizadora y atomizadora. Este es uno de esos casos en los que las economías de alcance de artesanos, trabajadores independientes y pequeños empresarios puede deformar o lastrar el desarrollo de la comunidad, organizada dentro de la misma estructura como sección de consumo. Y es que las cooperativas de consumo, por su propia naturaleza, tienden a ser débiles para mantenerse libres de burocratización e instrumentalización.

El consumo cooperativo nació en el seno del otro componente del proletariado original: los artesanos que estaban siendo absorbidos como técnicos en las primeras grandes fábricas. Privados de los derechos feudales que les protegían, la proletarización significaba para ellos tanto una pérdida de ingresos directos como un aumento de riesgos vitales por la desaparición de las estructuras mutuales de oficio características del régimen gremial feudal (cofradías, hermandades, etc.).

Esas instituciones mutuales y no la producción colectiva -que veían como la apisonadora que había destruido su modo de vida- eran su referente de una vida mejor, igual que para el campesino proletarizado lo eran las tierras y el trabajo comunal.

Al crear las primeras cooperativas de consumo respondían de una tacada a las dos formas en las que el desarrollo capitalista les atacaba más furiosamente: por un lado reducían los precios de los bienes de primera necesidad, una forma de elevar el poder de compra y defenderse de la tendencia a reducir el salario de los especialistas hacia el mínimo vital; por otro creaban la base de estructuras mutuales más amplias que recuperasen las viejas protecciones de viudas y huérfanos.

Mientras fueron desarrolladas o absorbidas por las sociedades obreras, las debilidades del modelo, que daba centralidad al consumo, no se hicieron evidentes más que en casos aislados. Las sociedades las dirigían como una pata más de su acción económica ejerciendo un control estricto alimentado por una participación amplia, pues las cuestiones cooperativas se trataban junto el resto de temas.

Pero cuando las cooperativas de consumo ganaron autonomía y dejaron de estar bajo la tutoría directa de las socieda-

des, situándose -como era el modelo de la ACI- dentro de estructuras y federaciones de cooperativas, la burocratización fue casi inmediata y total.

La razón es que el consumo no es central más que para los rentistas. La ganancia de poder de compra que una cooperativa de consumo aporta a una familia trabajadora no justifica el número de horas que exige mantenerse al día y controlar el funcionamiento del empeño. De forma espontánea, tras una primera época de alta participación, las asambleas van perdiendo vivacidad y asistencia. Los gestores tienden a eternizarse porque son los únicos proveedores de información y, ante la incomparedencia de la base social, sus únicos intérpretes.

De este modo, el gestor se convierte poco a poco, por la vía de los hechos, en el «dueño» de un mercado. Poco a poco su relación con los proveedores se le hace más cercana que la relación con los trabajadores a los que representa. Y si, como en las cooperativas integrales, los proveedores son también socios de la entidad, la connivencia entre ambos será inevitable. ¿No quiere todo dinamizador tener satisfechos a los miembros más activos y participativos antes que cualquier otra cosa? Su supervivencia en el cargo depende de ello.

Por eso, en nuestro modelo, las cooperativas de consumo no pueden dedicarse exclusivamente y por sí mismas a la gestión colectiva de compras. La limitación objetiva de los beneficios directos que generan hacen que si no se integran en algo mayor, desarrollen muy poco comunal. O son la prolongación de organizaciones centradas en el trabajo (grupos de empresa de cualquier tipo, cooperativas, etc.) convirtiéndose en sus economatos o tienen que articular algún servicio comunitario que haga más fácil el desarrollo de compromisos personales,

sea una liga de fútbol infantil, la gestión de un espacio común ampliamente usado o la organización de las fiestas del barrio.

De la comunidad de bienes a la cooperativa de trabajo

La comunidad de bienes es uno de esos restos del derecho romano que sigue sustentando los sistemas legales de Europa y Sudamérica. Permite establecer bienes comunes (originalmente *rem communem esse, rem communem habere o rem plurimum esse*, hoy *procomún*) entre dos o más personas (*domini o socii*, hoy *comuneros*).

La comunidad de bienes es la forma más sencilla de establecer legalmente bienes comunes. En toda España, salvo en Cataluña, los matrimonios implican por defecto la constitución de una sociedad de bienes entre los cónyuges. En el resto de los casos basta un contrato privado en el que se constituye el *procomún*, se especifica el uso que va a dársele, la forma de administrarlo y el reparto de los excedentes que produzcan.

Es una forma sencilla de compartir legalmente algo entre dos o más personas. Tiene tan sólo un problema: no vale para organizar una colectividad productiva. Es un producto de la Roma esclavista. La mayor parte del trabajo social se organizaba como un derecho de uso de una persona -el propietario- sobre cosas de su propiedad -los esclavos-. En ese mundo de actividades mercantiles muy limitadas, los negocios dentro de las clases dominantes tenían carácter personal, no institucional. Por eso, aunque hoy la comunidad de bienes tenga todos los atributos de la personalidad jurídica

(un CIF, para empezar), no aporta las ventajas a las que nos acostumbró el derecho mercantil nacido con el desarrollo de las formas empresariales del capitalismo.

Es decir, todos los excedentes que produzca se consideran ingresos personales a partes iguales de los miembros. Aunque queramos reincorporar los excedentes al procomún debemos pagar antes los impuestos correspondientes sobre la renta. Por lo mismo, si la comunidad de bienes quebrara, la responsabilidad frente a terceros no se limita al procomún, cada comunero responde solidariamente de las deudas contraídas.

Resumiendo, la comunidad de bienes es la herramienta legal que constituye a las parejas casadas como comunidad económica de iguales. Más allá de eso sirve para compartir un bien de capital concreto, generalmente un inmueble, para su disfrute, no para su uso productivo. Y en ningún caso es una buena herramienta para el trabajo asociado.

En España no existe una legislación específica para colectividades pero la ley de cooperativas es bastante flexible y permite crear cooperativas desde sólo tres miembros. Además, algunas comunidades autónomas tienen legislaciones específicas y figuras para cooperativas orientadas a mercados locales que permiten incluso la constitución con sólo dos socios.

Los problemas más habituales causados por la legislación cooperativa son bastante asequibles y se deben casi siempre al desconocimiento de la herramienta.

Es típico por ejemplo que en las regiones en las que no hay un sector cooperativo amplio las gestorías no estén familia-

rizadas con las particularidades (ventajosas) del impuesto de sociedades para las cooperativas. Te tocará hacer pedagogía con tu gestor... o pagar impuestos de más.

Otra muy típica es que muchas ayudas autonómicas y locales están restringidas para empresas que crean empleos, pero miden esa creación de empleo exclusivamente por los contratos asalariados firmados. Los socios de las cooperativas de trabajo sin embargo somos mayoritariamente *trabajadores autónomos adscritos a la cooperativa*. Es decir, la cooperativa paga nuestras cuotas de seguridad social, no nosotros personalmente como un autónomo «normal». Es decir, somos *trabajadores dependientes* de la cooperativa aunque de cara a la Seguridad Social seamos trabajadores por cuenta propia.

Pero lo más difícil seguramente sea distinguir entre lo que está fijado por la ley y lo que no a la hora de confeccionar los estatutos. Tradicionalmente las federaciones de la ACI en España han promovido «estatutos tipo» especialmente burocráticos, pesados y farragosos con los que en la práctica resulta además prácticamente imposible manejarse.

Tener unos buenos estatutos es importante para funcionar bien. Tener unos malos estatutos te deja en un verdadero peligro de inseguridad jurídica.

Al final de este texto encontrarás un modelo de estatutos «minimalista» que remite a la ley allá donde corresponde pero que introduce los elementos fundamentales de nuestro modelo, empezando por los siete principios cooperativos maximalistas. Estatutos que utilizan este modelo ya han sido aceptados e inscritos por el Registro Nacional de Cooperativas, lo que también es una tranquilidad. Pasar el filtro del Re-

gistro no suele ser inmediato y normalmente implica meses de idas, venidas y correcciones notariales.

Es importante señalar que este modelo sirve tanto para cooperativas de trabajo maximalistas como para colectividades. Estas últimas tendrán además que establecer su sistema interno, que actualmente funciona al modo en que describimos en el epígrafe «Del capital al comunal».

De las cooperativas de vivienda a las cooperativas de uso

Pocos recuerdan hoy uno de los primeros grandes escándalos de los años noventa: el caso PSV, la quiebra de una gigantesca cooperativa de vivienda promovida por la UGT. Desde entonces hemos visto de todo: desde promotores que huían con los fondos a complejas arquitecturas financieras que convertían los pagos de los cooperativistas en ingresos para el casino especulativo y construían con los retornos... cuando los había. Y como pan nuestro de cada día: condiciones no aptas para precarios, testaferros y especulación.

Lo que se cayó en el camino, incluso en las cooperativas que consiguieron acabar y entregar los pisos, fue la expectativa comunitaria que estas cooperativas llevaban aparejadas en los setenta y principios de los ochenta. Durante aquellos años las más famosas, las que servían de referencia, habían surgido a partir de movimientos de protesta barrial.

Para su sus socios, construir era poner en práctica aquello por lo que habían luchado, dar forma y volumen a sus necesidades y perspectivas familiares y colectivas. Poco les importaba

que al acabar la construcción la cooperativa se disolviera automáticamente por mandato legal y cada cual quedara como propietario individual. Las comunidades y asociaciones de vecinos que crearon después dieron inercia durante años al movimiento original.

Pero para la siguiente generación las cooperativas fueron ya exclusivamente una forma un poco menos costosa de «conseguir una casa en propiedad». Los promotores dejaron de ser grupos de trabajadores y pasaron a ser constructores ligados a bancos y financieras. La publicidad, los «enchufes» y los sorteos sustituyeron a la fraternidad de la auto-organización como forma de selección de los socios. Con la «profesionalización», el comunal quedó reducido a cero. No se pretendía ya hacer proyectos de ciudad, se hacían «promociones» a las que los socios adherían sin voz ni voto sobre el diseño de los espacios. Se construyeron torres, no se hizo comunidad ni se expresó una aspiración colectiva.

Cuando estalló la burbuja inmobiliaria y las quiebras se sucedieron, el modelo quedó definitivamente muerto y desprestigiado.

Pero mientras el cooperativismo de vivienda *clásico* daba sus últimos estertores, un grupo de jubilados y prejubilados de Moratalaz, Madrid, últimos restos del cristianismo de base de los 60 y 70 organizados originalmente en torno a un colegio y un coro, comenzaron a germinar algo nuevo. La idea no era ya construir una vivienda, sino una residencia para mayores gestionada por los propios residentes. No apartamentos aislados, sino una comunidad con la que disfrutar un proyecto de envejecimiento activo.

Lo original es su modelo de propiedad. El edificio y la gestión pertenecen a la cooperativa. Los socios obtienen en rea-

lidad un «derecho uso» que, de entrada, es vitalicio, además de darles derechos iguales en la gestión del centro. Al entrar, hacen una aportación obligatoria alta, que les obliga a veces a vender su casa. Pero, como en toda cooperativa, esa aportación le es devuelta si dejan el centro y si mueren queda en herencia a sus descendientes.

El proyecto, Trabensol, sirvió de referencia a una decena de réplicas en toda España. «Los Milagros» en Málaga es quizás la más conocida ellas. Pero lo más interesante es que creo un precedente útil no solo para construir alternativas humanas a las residencias de mayores, sino que normalizó el modelo de «cooperativas de vivienda de cesión de uso». En estos años han aparecido varias cooperativas que lo usan para construir viviendas. La más famosa «Entre patios», en Madrid.

Tampoco es una novedad histórica. Era el modelo de propiedad de las iniciativas de los socialistas alemanes de la IIª Internacional y sus «casas de una sola cocina». Y si lo pensamos un poco es exactamente el modelo de propiedad de cualquier colectividad, desde las nuestras a los kibutz pasando por las comunas agrarias alemanas.

El «descubrimiento» de la colectivización de la vivienda consiste, como casi todos los del «nuevo» cooperativismo, en separar una dimensión del modelo colectivista -la propiedad del inmueble- para satisfacer una necesidad concreta sin tener que aceptar el resto del modelo, o lo que es lo mismo, la centralidad del trabajo y el comunal. Las residencias cooperativas de mayores son, cuando agregan a la fórmula el «envejecimiento activo», harina de otro costal. Pero en las viviendas familiares en propiedad cooperativa se reproduce el desencanto e inhibición de las cooperativas de consumo aisladas.

Este es el resultado de la experiencia danesa. El modelo de propiedad cooperativa de la vivienda se recuperó en Dinamarca durante los 60. Hoy el 30% de las viviendas de Copenhague está bajo este modelo, conocido allí como *andelsbolig*. Así que la experiencia social es amplia. Y no, los *andelsbolig* no tienen una vida social vibrante ni son un ejemplo comunitario para su entorno. En la práctica se parecen demasiado a una comunidad de vecinos «normal». Sólo son una forma de acceder a casas mejores por precios menores, normalmente con más restricciones de las deseables (muchas imponen por ejemplo, no tener mascotas y otras no recibir más de cierto número de invitados cada cierto tiempo).

Bastó separar el modelo de la IIª Internacional de sus características originales -trabajadores de la misma empresa o sector que militaban juntos, dotaban su edificio de un restaurante común y, generalmente, de servicios sanitarios y de guardería- para que se perdiera la dinámica colectiva que se decía querer alcanzar.

La razón es similar a la de cualquier otra cooperativa de consumo. La gestión de las zonas comunes de un edificio, incluso cuando, en algunos casos cuenta con actividades comunitarias, queda lejos de las centralidades reales de la vida. Cuando se ignora la centralidad del trabajo -mercantilizado o no- ningún empeño colectivo sale bien.

Puesta en común

- ¿Por qué no puede burocratizarse una endecha?
- A principios del siglo XX la construcción de Casas del Pueblo sirvió para reanimar el control y participación de los

trabajadores en las cooperativas de consumo. ¿Por qué?
¿Qué nos aporta aquella experiencia para evitar la burocratización de las cooperativas de consumo de hoy?

- ¿Por qué las cooperativas de uso de vivienda funcionan para las residencias de mayores y no para las viviendas familiares?
- ¿Qué significa la centralidad del trabajo en un ámbito como las residencias de mayores, la vivienda o las cooperativas de consumo?

Herramientas de análisis

El modelo social

El modelo social es la presentación de los cuatro elementos fundamentales del diseño de un proyecto cooperativo:

- La necesidad a la que vamos a dar respuesta: en qué consiste, quién la tiene y a quién afecta.
- Con quién contamos para organizar la provisión de su satisfacción: cuántos, con qué relación con la comunidad que sufre la necesidad y en qué grupos se divide atendiendo al grado de compromiso que aceptan.
- Qué forma social es la óptima para organizar el esfuerzo colectivo: endecha, cuadrilla, plataforma, colectividad, grupo de compra, red estable entre la comunidad y proveedores atomizados, etc.

- Qué figura legal y que diseño estatutario corresponde mejor a la forma social y a los compromisos establecidos en el seno de la comunidad organizadora: asociación, cooperativa de trabajo, cooperativa integral, cooperativa de consumo, etc.

El plan económico

Es el conjunto de análisis que nos permiten entender las limitaciones y necesidades de la dimensión mercantil del proyecto. Están inter-relacionados entre sí: generalmente un cambio en uno producirá modificaciones en todos los demás. Estas relaciones se resumen en el Plan de negocio, que nos servirá para repensar y equilibrar los distintos tiempos y componentes.

Normalmente tendremos que hacer varias «pasadas», modificando el despliegue de actividades e inversiones e incluso transformando la oferta en función de lo que vaya devolviendo el plan de negocio.

Esta es su función: mostrarnos las relaciones entre tiempos, inversiones, precios y ventas, y alertarnos de los desequilibrios más evidentes. Y nada más. Todo plan de negocio no es más que un modelo limitado basado en estimaciones más o menos subjetivas o arbitrarias. Las limitaciones a veces tienen más importancia que la que pensamos y las estimaciones fallan.

1. **Modelo de negocio.** ¿Sobre qué tipo de negocio se sustenta nuestro proyecto? ¿Qué es lo que ofreceremos en el mercado? ¿Qué ofrecen otros negocios del mismo ramo? ¿En qué nos diferenciamos nosotros? ¿Quién podría estar interesado en pagar y qué va a exigirnos?

2. **Plan de inversiones.** ¿Qué herramientas, espacios, máquinas, procesos formativos, etc. necesitamos para poder hacer nuestra oferta? ¿Cuánto cuestan? ¿Tienen que estar todas para poder empezar a trabajar? ¿Cómo las distribuiremos en el tiempo?
3. **Plan de desarrollo de actividades.** ¿Vamos a ofrecer todo desde el primer día? ¿A todos los perfiles potenciales de cliente? ¿Qué plan de despliegue de actividades y ofertas sería el óptimo dados los tiempos de construcción/ instalación / formación desarrollados arriba?
4. **Plan de negocio.** Dada toda la información esbozada en el boceto del plan de inversiones y el de desarrollo de actividades, que depende de él, haremos tres hojas (pestañas): una con la tabla de gastos, otra con las tablas de ingresos y otra con los resultados.
 - En la tabla de gastos contabilizaremos todos los gastos necesarios en los que incurrirá la actividad durante los tres primeros años. No incluiremos las inversiones.
 - Si las columnas son «año 1», «año 2», «año 3», las filas serían partidas como personal, colaboradores, abastecimientos, gastos informáticos, limpieza, materiales, etc. La última fila la reservaremos para los totales por año.
 - En la hoja de ingresos haremos una tabla por año. Las columnas serán precio, cantidad y resultado (la multiplicación de las dos anteriores).
 - Las filas serán los distintos productos. Consideraremos como productos diferentes el mismo producto cuando

vaya a perfiles de clientes muy claramente diferenciados. ¿Por qué? Porque así podremos jugar con distintos objetivos de venta para cada uno e incluso ver qué pasa si diferenciamos precios.

- Finalmente en la hoja de resultados tendremos dos tablas. En la primera el resultado global año a año (ingresos menos gastos). En la segunda calcularemos el resultado acumulado a 3, 5 y 10 años, que calcularemos bajo la hipótesis de que del cuarto año en adelante el resultado anual será estable. Este resultado acumulado es el compararemos con el total de la inversión para saber cuándo podemos esperar recuperarla.

A la vista de los distintos resultados del Plan de Negocio modificaremos precios, tiempos y límites de inversión, descubriremos la necesidad de crear nuevos productos, quizá de abandonar alguno y en cualquier caso dimensionaremos el aporte de colaboradores y socios trabajadores que podemos sostener.

Una advertencia importante: siempre seremos pesimistas sobre las ventas. No queremos engañarnos, no queremos engañar a nadie y sobre todo, no queremos sustos. Así que los «sustos» tienen que estar ya descontados de nuestras estimaciones de ventas.

El plan de transformación

Pero por muy pesimistas que seamos sobre los ingresos algún elemento central de nuestro plan de negocio puede encarecerse inesperadamente o convertirse en inaccesible o la demanda puede simplemente desaparecer por condiciones extraordinarias.

No han faltado ejemplos entre 2018 y 2022. La guerra comercial y el colapso de los puertos han convertido los chips en una materia prima escasa y de abastecimiento imprevisible. La pandemia destrozó las previsiones más pesimistas de los negocios hosteleros. La implementación del Pacto Verde derivó en una drástica subida de precios de la electricidad. La guerra de Ucrania elevó los precios de materias primas tan diferentes como el aluminio o el aceite de girasol.

Todos estos cambios, no son «riesgos». Nadie les podía adjudicar siquiera una probabilidad antes de que se produjeran los fenómenos que les dieron causa. Son incertidumbres. Peligros que están ahí sin que podamos reflejarlos en nuestros planes con números y tiempos.

La forma de incorporar la incertidumbre a nuestras guías de trabajo es tener pensadas alternativas. Eso es un Plan de Transformación. Responde a preguntas como: ¿Qué puedo hacer con esta infraestructura si caen los ingresos? ¿Con qué sustituyo las materias primas de las que dependo si desaparecen del mercado?

Parte del Plan de Transformación consiste en pensar cómo solventar de forma completamente diferente la misma necesidad. Parte en imaginar a qué necesidad podríamos responder sin grandes inversiones si tuviéramos que abandonar nuestro objetivo original.

Puesta en común

- Elaborad colectivamente una tabla que relacione necesidades, formas sociales y formas jurídicas. Por ejemplo: las clases de refuerzos para niños pueden tomar la forma de

una miga «de lujo» -si los padres tienen la formación y el tiempo necesarios- que tomaría la forma de una asociación, pero también la de una red de familias, que podría organizarse como cooperativa de consumo, y también, si hubiera que organizar a los potenciales profesores, como una doble red de profesores y familias que podría tomar la forma de una cooperativa integral.

- ¿En que crees que se diferencia el plan de negocio de una *start up* y uno de una cooperativa de trabajo?
- ¿Cómo medirías las necesidades de financiación de un proyecto usando el plan de inversiones y el plan de negocio? ¿Qué tiempos de devolución necesitarías? ¿Cómo afectan los tipos de interés?
- ¿Qué es lo más importante a «salvar» a la hora de pensar un Plan de Transformación?

7

Los principios maximalistas

Los principios maximalistas no son declaraciones de buenas intenciones. Son guías de aplicación directa que transmiten una moral, es decir transportan la realización de nuestro programa al presente.

Unicidad de la comunidad y bases de la vida colectiva

El funcionamiento de cualquier colectividad maximalista, sea del tipo que sea se sustenta en tres pilares. El primero es la unicidad de la comunidad, sin el que simplemente no existiría. Los otros son los dos principios básicos de organización: centralidad del trabajo y comunal.

La unicidad de la comunidad, puede parecer una obviedad. Pero no lo es en una época en la que los identitarismos se han hecho ideología de estado. Hoy la unicidad de la comunidad es una bandera de combate.

En el fondo este principio consiste en afirmar en la práctica que la colectividad es una única comunidad que genera y cuida un único comunal.

No hay «comuneros y comuneras», no hay «viejos y jóvenes», no hay unos «de aquí» y otros «de allá», no hay «fundadores» y «nuevos», ni ninguna otra divisoria basada en grupos ideales y «comunidades imaginadas». Y obviamente tampoco hay «propietarios» y «asalariados» ni «jefes» y «subordinados».

Tampoco nos dividimos atendiendo relaciones reales. En la comunidad que se organiza como colectividad hay personas. Cada una forma parte de otras comunidades: sus familias, sus amigos, sus grupos de afinidad... Que a veces se solapan también con los de otros comuneros.

Todas esas pertenencias de cada uno nos enriquecen a todos. En nuestra mirada, pertenecer significa aportar. Aportar a cada una de las comunidades de las que somos parte es lo que esperamos de nosotros mismos. Y hacerlo no nos divide ni clasifica dentro de la colectividad como parte de un subgrupo diferenciado.

La colectividad es una y cuando alguien quiere referirse a otro o a varios otros, debe usar todos sus nombres.

La segunda clave es la centralidad del trabajo. Trabajo es toda acción consciente que aumenta la capacidad de transformar el medio. No solo es trabajo el trabajo mercantilizado, el que vendemos como mercancía. Aprender es trabajo. Informarse es trabajo. La acción política es trabajo. Las labores domésticas son trabajo. Darse tiempo para cuidar de los demás, es trabajo. Sin trabajo colectivizado no hay comunidad plena. Colectivi-

zar el trabajo nos permite desmercantilizar las relaciones internas, compartir de forma natural el aprendizaje y mutualizar las relaciones económicas externas.

En una colectividad que funciona, incluso el trabajo que se vende como mercancía se interpreta y se realiza como aporte al comunal. De la centralidad del trabajo se deriva la afirmación y contribución continua al comunal. Sin él, como hemos visto antes, no es posible estabilizar una colectividad. Ni material ni anímicamente.

Los cuatro principios de organización colectiva

Igualdad de las tareas. Todas las tareas necesarias son igualmente importantes, si no, no serían necesarias. Así que todos los comuneros deben poder realizarlas y realizarlas con gusto.

Es muy normal que algunas personas tengan manía a alguna tarea concreta, y que no las realicen cuando haya otras personas dispuestas a hacerlo sin sentir sacrificio. Pero no es aceptable que rechacen toda una rama de actividades.

Puede producirte un disgusto extraordinario barrer, pero no todas las tareas domésticas. Puedes no tener la formación necesaria para programar en un determinado lenguaje y no tener ninguna gana de aprenderlo, pero no puedes rechazar ser parte del diseño de funcionalidades y procesos... y si no sabes planificar flujos tienes por tarea aprender a hacerlo.

Además, hay tareas que son fundamentales para el comunal y que todos tienen que poder realizar y, si no saben, aprender a realizarlas. Por ejemplo, tienes que poder argumentar y

redactar de manera clara y estructurada. Y es fundamental la práctica cotidiana para eso.

También hay tareas que no pueden dejarse de lado sin poner en cuestión la sostenibilidad de la colectividad. Por ejemplo, a todos nos disgusta vender. Pero no puedes quedar al margen de los procesos comerciales porque son tareas que se aprenden haciéndolas y sin ellas no se puede mantener la autonomía económica de la colectividad.

Decide el primero en enfrentar un problema. Que todas las tareas colectivas necesarias sean abordables por cada uno en la mayor medida posible, hace posible la herramienta fundamental para que una colectividad pueda existir como tal sin una agobiante división del trabajo: que el primero en enfrentarse a un problema sea el que tome la responsabilidad de resolverlo.

Da igual que sea una mesa sucia o un email de alguien involucrado en un proyecto que pide información: el primero en descubrirlo es el que tienen que dar una respuesta.

No hay especialistas, no hay tareas exclusivas, hay responsabilidades colectivas. Hay cosas que hacer. Da igual quién empiece o por dónde. Cada cual toma una parte y la hace, el resto le sigue.

Ausencia de culpa. ¿Y si el que toma la responsabilidad se equivoca? No hay culpa. Todos cometemos errores.

La cultura de la culpa es enemiga de la responsabilidad. Es el resultado de miles de años de esclavitud, miedo y control. Así que no nos la podemos permitir. Para nosotros no existe.

Nadie culpa a nadie ni disfruta en absoluto si alguien se culpa a si mismo por un error.

Una colectividad se basa en la confianza: nadie va a desautorizar a nadie frente a terceros ni hacerle un reproche o soltarle un sarcasmo cuando menos se lo espera para cobrarse un error. Cada uno sabe que no tiene que excusarse ni exponer atenuantes ante cada fallo.

Acabar con la culpa es necesario para acabar con el miedo al fracaso, el gran enemigo de todo proyecto colectivo.

El miedo al fracaso tiende a generar profecías autocumplidas, anula la autonomía personal y es capaz de vaciar de significado el mejor sistema de organización. Llevamos el miedo tatuado. Es un resto de miles de años de organización social basada en la explotación. La explotación necesitó siempre de nuestro miedo, de nuestro miedo a los dioses, de nuestro miedo a la Naturaleza, al conocimiento y sobre todo de nuestro miedo a los demás. El miedo hace más aceptable la dependencia, hace parecer la renuncia a nuestras responsabilidades vitales una liberación.

El miedo es el camino del sometimiento, del fatalismo, lo opuesto a la autonomía personal. El miedo nos lleva a pedirle a quien tiene la fuerza que nos cuide, que nos proteja. El miedo nos empuja a aceptar consuelo.

El miedo nos retrata como seres desvalidos y comunidades impotentes en un mundo catastrófico necesitado de poderes fuertes. El miedo es el enemigo dentro de nuestras cabezas. Se le vence a base de fracasar. Por eso no puede haber culpa. **Responsabilidad colectiva.** Solo desterrando la culpa crece el

comunal porque solo así se consigue que cada cual comparta la mejor información, lo más claramente posible, sin edulcorar ni dramatizar. A partir de ahí, corregir los resultados negativos es una tarea común. Aprender para la próxima, la responsabilidad de cada uno.

Porque todo es de todos y todos hacemos de todo, todos somos responsables de lo que se hace. Da igual quién lo hizo, lo hicimos.

Eso quiere decir que ante el error o el fracaso, todos y cada uno debemos aprender, entender por qué ocurrió lo indeseado sin banalidad ni respuestas simplistas, discutir alternativas, probarlas y documentar para los que vengan después.

Responsabilidad colectiva significa también que nadie tiene por qué ordenar el trabajo, lo ordena la responsabilidad colectiva, que es la de cada uno. Nadie te va a «dar trabajo» en una colectividad, tienes que tomarlo y para eso tienes que tener coraje y reclamarlo o empezar a hacerlo sin más. Lo que hace el trabajo divertido es todo lo que no sabes, todo lo que necesitas buscar y aprender para poder completarlo. El comunal te dará los medios y los compañeros respuestas a lo que preguntes.

Principios cooperativos

1. **Abundancia.** Los miembros de la cooperativa creemos que atender a las necesidades de todos y cada uno de los seres humanos no es solo un objetivo moral irrenunciable sino una posibilidad material al alcance de las generaciones presentes. Por ello, el objetivo de la abundancia debe dar forma y orientar nuestro hacer. Entre otras cosas, renunciamos por principio a la creación artificial de escasez y al establecimiento de monopolios sobre el conocimiento

como modo de monetarizar nuestro trabajo y nos comprometemos a desarrollar el comunal social de conocimiento como parte de nuestra acción social colectiva.

2. **Primacía del trabajo.** El cooperativismo de trabajo no es para nosotros una simple fórmula jurídica. Es la forma concreta y asequible para trabajar asociados como productores libres e iguales. En nuestra concepción, el trabajo es lo que da sentido social a los aportes de cada uno, construye comunidad y transforma la realidad global. Concebimos el cooperativismo como la forma de emancipar en lo posible nuestro propio trabajo productivo de condicionantes que reduzcan su significado a mera herramienta de rentabilidad de una inversión monetaria, propia o ajena.
3. **Desarrollo del comunal cooperativo.** El desarrollo del trabajo cooperativo produce en el tiempo una serie de bienes comunes, un comunal con muchas facetas: el conocimiento colectivo, la capacidad de resiliencia moral y material, el apoyo de la comunidad que nos rodea, el patrimonio de la cooperativa... En conjunto, este comunal es la medida del buen hacer de la cooperativa en el tiempo. Una parte de él -las reservas acumuladas- depende directamente de los excedentes producidos por la actividad en el mercado; otra -la vigencia y consciencia del conocimiento acumulado, la capacidad de aprendizaje, la fortaleza moral, el apoyo social- de un esfuerzo permanente por documentar, compartir, escuchar y mejorar. En nuestra experiencia y perspectiva ninguna de estas dimensiones puede concebirse como algo claramente separado de las demás. Aportar al comunal como un único bien colectivo, como el verdadero motor y objetivo del trabajo asociado, es para nosotros el compromiso y el principio fundamental de la vida cooperativa.

4. **Retribución suficiente e igualitaria.** Nuestra cooperativa no tiene ánimo de lucro. Su objetivo no es distribuir la máxima cantidad posible de excedente entre sus miembros. El trabajo se retribuirá con principios de suficiencia -teniendo en cuenta las necesidades particulares- e igualdad, evitando la aparición de cualquier tipo de privilegios y grupos diferenciados por sus ingresos.
5. **Consenso.** La cooperativa para nosotros es un metabolismo económico común y no un negocio más o menos puntual o recurrente, por eso debe orientarse sobre grandes líneas de consenso entre sus socios. Consensos sostenidos en valores morales y necesidades colectivas que han de tener en cuenta la realidad social que nos rodea. Aportar y desarrollar esos consensos es una responsabilidad en la que nos reconocemos todos y cada uno de los socios.
6. **Mejora de las condiciones materiales y culturales de los trabajadores y su entorno.** Creemos que el compromiso social no puede ser simplemente estético o declarativo. Por eso nuestro esfuerzo difusor y nuestra capacidad económica debe contribuir sobre todo, al establecimiento de nuevas sociedades cooperativas de producción, pero también debe complementarse con iniciativas más amplias tendentes a mejorar las condiciones materiales y culturales de los trabajadores por medios cooperativos. La formación de aglomeraciones cooperativas que incluyan, sobre una base sólida de cooperativas de trabajo, cooperativas de enseñanza y formación continua, asociaciones de difusión cultural, cooperativas de consumo y otras formas de cooperación entre trabajadores, es un objetivo que tenemos presente como guía en nuestras decisiones cotidianas.

7. **No neutralismo.** Los socios de la cooperativa compartimos como un ideal común aportar para que la producción social se convierta en un sistema armónico y vasto de trabajo cooperativo. Entendemos que para ello son indispensables cambios sociales generales, cambios de las condiciones generales de la sociedad a los que debemos aportar en la medida de nuestras fuerzas. Por eso no podemos aceptar la idea de que la cooperativa deba declararse neutral ante las grandes alternativas y dilemas a los que la Humanidad se enfrenta.

Puesta en común

- ¿Cómo pondrías en valor el comunal en una endecha? ¿Y en una cooperativa de consumo?
- ¿Pueden aplicarse los cuatro principios de organización a colectividades que no sean de trabajo? ¿Qué consecuencias tiene para los procedimientos en una cooperativa de consumo?
- ¿Aplica el principio de primacía del trabajo en cooperativas que no son de trabajo? ¿Por qué? ¿Cómo?
- Compara nuestros siete principios con los de la ACLI. ¿Qué diferencias morales y de perspectiva encuentras entre ambas?

8

Ejercicios prácticos

- Analiza las formas de organización y viabilidad de un campamento de verano. ¿Cómo lo llevarías más allá? ¿Cómo darle continuidad a lo largo del año?
- Analiza que condiciones económicas hacen más viable una cooperativa de consumo pensada para reducir el precio de la cesta de la compra de una familia trabajadora urbana. Contrástalo con las condiciones que facilitan la implicación de los miembros.
- Busca formas complementarias a las aportaciones cooperativas de financiar las compras en los casos anteriores sin tener que recurrir a un crédito bancario.
- Realiza el análisis completo de viabilidad de una cooperativa de trabajo de arquitectos, céntrate en el uso productivo del comunal y la búsqueda de economías de alcance.