

# EL COOPERATIVISMO Y EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL: LOS DESAFIOS DEL NUEVO SIGLO

**Stefano Zamagni**

(texto base para la ponencia magistral durante la XXI Conferencia Regional  
de [Cooperativas de las Américas](#) - 18 de noviembre de 2019)

## I. La identidad cooperativa

La empresa cooperativa es un auténtico Janus de dos caras: es una entidad que une dentro de sí dos dimensiones distintas, la económica y la social. Precisamente debido a esta doble naturaleza, a lo largo de su historia, la empresa cooperativa ha experimentado problemas, inclusive serios. En ciertas fases históricas, la dimensión social se ha beneficiado de la económica y las cosas no han ido bien; en otros, lo contrario fue cierto. Piensen al principio del siglo XIX, cuando en Inglaterra y luego en Francia, personas como Robert Owen fueron a fundar las primeras cooperativas, y todas fracasaron miserablemente. ¿Por qué? Porque Owen, quien, como saben, era un idealista coherente, pensó que la empresa cooperativa podía apoyarse en la única motivación intrínseca de los miembros, con lo cual era la única dimensión social privilegiada. Cuando fue a los Estados Unidos y fundó New Harmony, una de las primeras cooperativas en Estados Unidos, en 1825, en pocos años se enfrentó a un fracaso que podría haberse previsto desde el principio. En otros períodos históricos, lo contrario era cierto. Incluso cuando la dimensión económica prevaleció sobre la dimensión social, hasta el punto de sofocarla, surgieron serios problemas.

Equilibrar las dos dimensiones del cooperativismo no es fácil. La historia ultra centenaria del movimiento cooperativo nos da una amplia confirmación. Esta es la razón por la cual no solo se requiere incrementar no solamente la atención respecto a la supervisión, sino también, y sobre todo, sobre la identidad. La identidad de la cooperativa no se defiende sin un esfuerzo cultural específico.

Una aclaración sobre la noción de identidad es obligatoria. Cómo se sabe, este término conlleva una doble ambigüedad. El primero se refiere a la distinción entre identidad como correspondencia con una realidad única, como cuando decimos "Fulano y Fulana comparten la misma identidad política" e identidad como un conjunto de características que hacen de una entidad algo único e irrepetible, como cuando se dice: "esa persona ha perdido su identidad debido a una determinada enfermedad mental".

La segunda ambigüedad, por otro lado, se refiere a la distinción entre identidad como una condición dada, decidida por otros o asociada con un destino histórico especial e identidad como resultado de una elección responsable. En el primer caso, se descubre la identidad, en el segundo caso se construye.

Soy de la opinión de que de los dos conceptos de identidad ahora resaltados, solamente es el segundo significado aplica para las cooperativas. Si la identidad es un conjunto de características que definen a un sujeto y es el resultado de un proceso de elección, es evidente que no se da de una vez por todas. De hecho, esa identidad, en el sentido aceptado aquí, es un fenómeno puramente morfogenético: es decir, un fenómeno con un alto grado de cambio que evoluciona a través de impulsos internos y siguiendo las transformaciones de la sociedad en la que se inserta el movimiento cooperativo. En este sentido, la construcción - y no el descubrimiento - de la identidad siempre implica que se dibuja un límite fluido. Y cada límite, debido al hecho mismo de separar lo interno y lo externo, siempre implica el riesgo de defender la identidad de uno hasta el final. Lo que lo hace precario y peligroso. Precario porque una identidad que no puede ver lo nuevo no es sostenible a largo plazo; peligroso, porque una identidad que no se cuestiona degenera, tarde o temprano, en fundamentalismo, es decir, en el rechazo a priori de la innovación.

Hay quienes piensan que, para evitar los riesgos mencionados, es necesario deshacerse del concepto mismo de identidad, que es como arrojar al niño con agua, porque el éxodo de identidad destruye la entidad. Más bien, lo que debemos hacer es aprender a redefinir, a reubicar nuestras fronteras; lo que significa poder proporcionar las razones razonables para la identidad de cada uno. Cabe señalar que la razonabilidad es la racionalidad que hace que la razón sea la razón del ser humano y para el ser humano. Como tal, es una expresión de sabiduría y no solo de capacidad intelectual. Entonces entendemos por qué la racionalidad no puede ser suficiente para la cooperación. Por lo tanto, la formación necesaria y los cursos de formación profesional no son suficientes. La mayor necesidad que tiene hoy el cooperativismo es invertir específicos recursos humanos y financieros, en educación, no solo en capacitación, para la identidad. Al comienzo de la historia cooperativa sucedía lo contrario: había menos profesionalismo, pero más identidad.

## II. Contra el isomorfismo organizacional

Un corolario importante que deriva de lo que acabo de sostener es la tentación, hoy muy fuerte, del isomorfismo organizacional. Que es la tendencia a tratar todas las formas de organización empresarial como una realidad básicamente similar. La cooperativa, la multinacional, la escuela, el hospital, la universidad se consideran expresiones del género de la "organización" y, por lo tanto, para comprenderlas y "curarlas", los métodos a utilizar aparecen ser los mismos para todas. He conocido expertos que ofrecieron los mismos idénticos cursos en teoría organizacional para gerentes de empresas capitalistas, cooperativas, asociaciones voluntarias, precisamente por este pernicioso reduccionismo. Es cierto que hay varios elementos en común entre una empresa capitalista y una cooperativa, pero sigue siendo cierto que una "buena" teoría organizacional debe centrarse sobre todo en las diferencias, muchas o pocas, entre un tipo de organización y otro. (Los biólogos y etólogos nos informan que los seres humanos y los chimpancés comparten el 98% del ADN, ¡pero es precisamente ese 2% lo que marca la diferencia entre ellos!).

La cultura de la globalización trae consigo una tendencia a nivelar y estandarizar las reglas organizacionales: una talla única para todos, dicen los estadounidenses. Pero si no le damos importancia a esa diferencia del 2%, ya no podemos identificar los factores decisivos de cada organización que se denominan valores, misión, identidad, cultura corporativa. La organización de una cooperativa puede tener solo un 2 o 5 por ciento de diversidad en comparación con el par capitalista, pero si los expertos (consultores, académicos, maestros) lo tratan por igual, terminan conduciéndolas por caminos insostenibles. La vida florece gracias a la diversidad. Una sociedad civil crece bien cuando hace posible la vida de más formas organizativas, respetándolas en su especificidad y cultura. Cuando una economía pierde las cooperativas porque se convierten en empresas especulativas o porque cierran debido a los consejos de los "malos maestros", toda la sociedad se empobrece porque pierde la capacidad de recuperación típica de un ecosistema social que está lleno de cultura, de bio diversidad.

## III. Empresa cooperativa y "public company"

¿Por qué no asimilar grandes cooperativas a empresas de capital? Además, ¿sería correcto hablar de grandes cooperativas como empresas públicas? Esta es una pregunta que ocasionalmente surge en el debate público.

La pregunta esconde un gran malentendido, según el cual el acta cooperativo sería una actividad que concierne a la esfera social y no a la económica.

Si acta cooperativo tiene que ver solo (o principalmente) con la dimensión social, es obvio que llegamos a decir, por ejemplo, que las grandes cooperativas son menos cooperativas que las pequeñas. Lo que, por lo contrario, debe reiterarse es que la diferencia básica entre la empresa capitalista y la empresa cooperativa es la siguiente: en la empresa capitalista el capital controla el trabajo (y otras partes interesadas, como los consumidores); en empresa la cooperativa, por lo contrario, el trabajo controla el capital.

Es a partir de este principio que derivan todas las demás características típicas del cooperativismo, a partir de los pioneros de Rochdale en 1844. Para dar solo un ejemplo, ¿por qué en la cooperativa tenemos el principio "una cabeza un voto", o el de reembolso o incluso el límite de las acciones de capital en poder del accionista? Por la simple razón de que si el trabajo es controlar el capital, no puede ser de otra manera.

De lo anterior, se derivan tres consecuencias importantes. *Primero*. La cooperativa no tiene nada que ver con la empresa pública. Esta última es una compañía de capital en la que el capital está fragmentado entre una miríada de socios, pero su naturaleza (y, por lo tanto, su gobernanza) sigue siendo la de una empresa capitalista. *Segundo*. La actitud de la empresa cooperativa es permanecer dentro (y no fuera o al margen) del mercado con una lógica no capitalista. ¿Es esta la "blasfemia" que a muchos les molesta: cómo es posible permanecer en el mercado respetando sus principios (eficiencia, productividad, competencia, desarrollo) sin perseguir el objetivo de la ganancia? *Tercero*. Lo dicho anteriormente aumenta, no disminuye, la responsabilidad de la cooperativa. Lo que ciertamente no puede limitarse a donaciones liberales o diversas formas de filantropía. Porque también la empresa capitalista hace esto y, a veces, en mayor medida. De hecho, la filantropía corporativa nació en el contexto capitalista. Tomar en serio el principio de que el trabajo controla el capital significa, por un lado, poner los intereses de los miembros, y no el beneficio, por delante de que el fin; por el otro lado, luchar por la participación democrática como un sistema de gobierno. Como saben los expertos, la empresa capitalista nunca podrá realizar, a menos que esté distorsionada, la participación democrática. Lo que se le pide, de hecho, es la responsabilidad social de la empresa -responsabilidad social corporativa - que, no es por casualidad, que también nació dentro de la esfera capitalista.

#### IV. Innovación y modelo cooperativo

Se sabe que las innovaciones empresariales se dividen en tres tipos principales. Hay innovaciones de sustitución, a veces llamadas innovaciones de producto, que reemplazan un producto por uno mejor. (Estas son innovaciones que no generan crecimiento). Luego están las innovaciones de reducción de costos, que reemplazan el mismo producto por uno menos costoso. (Estos destruyen trabajos). Finalmente, hay innovaciones revolucionarias ("*innovaciones disruptivas*", como las llamó C. Christensen) que convierten los productos complicados y costosos en productos simples que son asequibles para todos (estas son las innovaciones que crean empleos y producen crecimiento).

Es un hecho que la gestión de la ciencia tradicional ha desarrollado una técnica de valoración de las inversiones para no estimular innovaciones disruptivas. La razón se explica rápidamente: la empresa, ante la perspectiva de hacer algo nuevo, compara el costo marginal con lo que gana con el producto "viejo". El resultado, por lo general, es que termina a favor de lo existente, porque es menos costoso.

Es posible interpretar la tendencia actual del valor compartido y de la identidad corporativa como una expresión particular, pero significativa, de las innovaciones que distinguen los recientes estudios de organización y gestión empresarial. Consulten la resolución aprobada el 22 de enero de 2014 por el Consejo de Europa sobre "*Responsabilidad social compartida*". Entre estos, uno no puede dejar de mencionar el cambio de paradigma de varios estudiosos desde un enfoque que consideraba la organización como un fenómeno circunscrito, analizado principalmente en términos de su dinámica interna, a otro enfoque cuya centralidad se pone en las relaciones entre diferentes formas organizacionales (y, por lo tanto, diferentes modelos de gestión) y el contexto socioinstitucional de referencia. Los aspectos culturales, políticos y sociales del entorno en el que opera la empresa ya no se consideran irrelevantes o de importancia secundaria para la ciencia contemporánea de la gestión, incluso si es cierto que muy poca de esta importante novedad ha entrado en práctica de gestión. Una práctica aún dominada por las modas gerenciales, mantenidas vivas por el próspero mercado de servicios de consultoría empresarial, que refleja un mundo que ya no existe: el mundo de la sociedad taylorista.

De ese forma la noción misma de responsabilidad social corporativa carecía de sentido y la capacidad gestional corporativa se reducía básicamente a la posesión de métodos y herramientas para resolver los problemas típicos de la gestión comercial ordinaria de manera racional. La gobernabilidad, en el sentido estricto de la empresa, era todo lo que sus gerentes debían garantizar.

Esta concepción, que separaba los hechos de los valores, la esfera de la política de la economía, los intereses legítimos de los sentimientos morales de quienes trabajan dentro de la empresa, las motivaciones extrínsecas de las intrínsecas, se ha convertido en un tipo de pensamiento único, difundido en todas partes como un incendio forestal tanto en lugares académicos como laborales.

Concebir a la empresa exclusivamente como una mercancía (la empresa como una mercancía) que se puede comprar y vender según la conveniencia del momento y no como una asociación (la empresa como asociación) donde las diferentes partes interesadas que intercambian, a veces conflictivamente, significa olvidar que las empresas como organizaciones formales que reemplazan o contaminan formas de agregación comunitarias obsoletas.

Y también significa olvidar que aproximadamente dos tercios del tiempo de vida de una persona adulta en edad de empleo ahora se gasta en alguna empresa, que hoy es uno de los principales lugares de formación del ser humano; una idea que Alfred Marshall ya había desarrollado de manera muy efectiva desde el apogeo de su enseñanza de economía en Cambridge (Reino Unido) a fines del siglo XIX. No tener en cuenta esta verdad significa ignorar el enorme poder que tiene el líder de la empresa para forjar la calidad de vida de un inmenso número de personas y para determinar las condiciones para la felicidad pública.

## V. Cooperativismo 4.0

Como sabemos, la 4a revolución industrial está favoreciendo nuevas formas de compartir bienes y servicios a través de modelos auto-organizados, mediados por entidades que gestionan plataformas digitales, donde se encuentran la oferta y la demanda. La "economía compartida" es solo un ejemplo, pero relevante, de esta tendencia. Otro ejemplo es el de los muchos usos de la tecnología blockchain.

Hay dos formas principales de economía colaborativa: la capitalista (Airbnb; Vodafone; Whatsapp; etc.) y la cooperativa (Up & Go, que pone en línea los servicios de limpieza; Stock sy: 100 fotógrafos conectan sus servicios a través de una cooperativa; Mydata, una cooperativa de atención médica que recopila datos y los pone a disposición de las instituciones de investigación).

El Parlamento Europeo ha medido recientemente el gasto anual per cápita que podría ahorrarse utilizando el modelo económico cooperativo. Este monto va desde 14.600 euros / año en Luxemburgo hasta 7200 euros / año en Italia.

Bueno, se puede demostrar que la forma cooperativa es "superior" a la capitalista en la realización de proyectos de colaboración entre personas. Es decir, el cooperativismo es la forma dominante en el futuro cercano para recopilar y gestionar una amplia gama de necesidades de una manera innovadora.

El *cooperativismo 4.0* puede proteger a sus miembros y sus usuarios de los riesgos que existen en el mercado. Una de las protecciones que desempeña es proteger la libertad de elección de las personas. Si no queremos ceder nuestra libertad de elección a los grandes jugadores mundiales, debemos permitir que el cooperativismo sea como una cuerda de transmisión y crear plataformas cooperativas digitales basadas en la comunidad territorial, para que las empresas, los ciudadanos e las instituciones puedan colaborar.