

# Repensar la cooperación: Ser, Hacer y Devenir<sup>1</sup>

DANIEL FRANCISCO NAGAO MENEZES<sup>2</sup>

## Resumen

*La economía capitalista, basada en la competencia entre individuos iguales, no elimina la cooperación y la vida en sociedad. Esto genera algunas preguntas de investigación tales como: ¿por qué siguen existiendo las cooperativas?, ¿cuáles son las consecuencias del desarrollo de estas cooperativas? El artículo pretende comprender teóricamente el fenómeno de la cooperación, reflexionando desde tres ejes actuales: ser, hacer y devenir. Como conclusión, sostenemos que la cooperación es un elemento fundamental para el mantenimiento y desarrollo de la vida en sociedad, explicando la continuidad de la construcción de cooperativas incluso en momentos adversos como el actual.*

**Palabras clave:** cooperación, cooperativa, desarrollo, organizaciones, sistemas.

---

## Resumo

### **Refletir sobre a cooperação: Ser, Fazer e Se Tornar**

*A economia capitalista, baseada na competição entre indivíduos iguais, não elimina a cooperação e a vida em sociedade. Isso cria algumas questões de pesquisa como: por que as cooperativas continuam a existir? Quais as consequências do desenvolvimento dessas cooperativas? Com isso, o artigo tem*

Artículo arbitrado  
Fecha de recepción:  
14/08/2020  
Fecha de aprobación:  
15/10/2020

---

*Revista Idelcoop*, N°  
232, *Repensar la cooperación: Ser, Hacer y Devenir*.  
ISSN 0327 1919  
P. 86-109 / Sección:  
Reflexiones y Debates

---

---

<sup>1</sup> Artículo resultante del Proyecto de Investigación 402885/2018-0 - (Re) construyendo el Derecho Cooperativo Latinoamericano - Creando una matriz teórica e institucional para América Latina - financiado y apoyado por el CNPQ en la Edicto CNPQ / SESCOOP N° 07/2018.

<sup>2</sup> Universidade Presbiteriana Mackenzie. Graduado en Derecho (PUC-Campinas), Especializaciones en Derecho Constitucional y Derecho Procesal Civil (PUC-Campinas), en Didáctica y Práctica Pedagógica en Educación Superior (Centro Universitario Padre Anchieta), Maestro y Doctor en Política y Derecho Económico (Universidad Presbiteriana Mackenzie), Post-Doctor en Derecho (USP). Postdoctorado en Economía (UNESP-Araraquara). Profesor del Programa de Postgrado en Derecho Político y Económico de la Facultad de Derecho de la Universidad Presbiteriana Mackenzie. Miembro de CIRIEC-Brasil. Correo electrónico: nagao.menezes@gmail.com

*por objetivo compreender teoricamente o fenômeno da cooperação, refletindo a partir de três eixos atuais: o ser, o fazer e o devir. Como conclusão temos que a cooperação é elemento essencial para a manutenção e desenvolvimento da vida em sociedade, explicando a continuidade do surgimento de cooperativas mesmo em momentos adversos como o atual.*

**Palavras-chave:** *cooperação, cooperativas, desenvolvimento, organizações, sistemas.*

---

Abstract

### **Rethinking Co-operation: Being, Doing and Becoming**

*The capitalist economy, based on competition between equal individuals, does not eliminate cooperation and life in society. This creates some research questions such as: why do cooperatives continue to exist? What are the consequences of the development of these cooperatives? Thus, the article aims to theoretically understand the phenomenon of cooperation, reflecting from three current axes: being, doing and becoming. As a conclusion, we have that cooperation is an essential element for the maintenance and development of life in society, explaining the continuity of the emergence of cooperatives even in adverse moments such as the current one.*

**Keywords:** *cooperation, cooperative, developing, organizations, systems.*

---

## 1. INTRODUCCIÓN

La consolidación de un sistema económico basado en la competencia y la idea dominante en las ciencias de que la humanidad reina sobre un mundo de objetos, poseedora de verdades,<sup>3</sup> que se excluye en sus relaciones y responsabilidades con el resto y la naturaleza,<sup>4</sup> es una combinación violenta porque es depredadora e insostenible. Ya no deberíamos hablar solo en términos de crisis económicas, ya que hay una crisis latente que es estructural, económica y política en las relaciones humanas. Aun así, la cooperación siempre ha estado presente, incluso en medio de un entorno hostil, desde las manifestaciones espontáneas de altruismo y ayuda mutua, hasta el uso de la cooperación para realizar acciones conjuntas, con objetivos comunes o no, como forma de resistencia en el sentido de la autorrealización humana.

Este artículo es el resultado de una investigación que ha buscado comprender en términos teóricos y sobre la base de las investigaciones existentes el fenómeno de la cooperación, especialmente la que inspira la organización cooperativa, con el objetivo de desarrollar una concepción teórica actualizada sobre este tema. ¿Por qué siguen surgiendo las cooperativas? ¿Cuáles son sus posibilidades? ¿Qué pasa cuando se desarrollan?

Sabiendo que existen epistemologías de distintas tendencias, y consciente de las cuestiones relacionadas con un objeto que, si bien es un tipo de organización, es ajeno a los intereses de los estudios organizacionales tanto en Administración como en Ingeniería, como en otras áreas como Economía y en Ciencias Sociales, la investigación requirió una nueva perspectiva epistemológica que comprenda la necesidad de romper las

barreras disciplinarias, teniendo como referencia la autonomía del/la investigador/a, y en este caso, la del objeto a estudiar, también. Tales características se encuentran en los desarrollos más recientes del pensamiento sistémico, que se caracterizan por la (re) aproximación entre ciencia y filosofía, entre naturaleza y cultura, entre objeto y sujeto.

Según Le Moigne,<sup>5</sup> un proyecto sistémico requiere nuevas perspectivas. El primero implica el reconocimiento de una teoría de modelado que presupone la pluralidad de modelos concebibles para un fenómeno dado y de métodos de modelado. La libertad está en el centro de la cognición, el conocimiento está diseñado, no estamos reducidos/as a las recetas de modelos hipotético-deductivos, sino que tenemos a nuestra disposición un campo abierto de modelos axiomático-inductivos. La segunda perspectiva está relacionada con el paradigma de la complejidad, que reconoce y acepta la complejidad del fenómeno observado. La tercera perspectiva es que todo es organización. El modelado sistémico tiene la capacidad de respetar la "dialéctica que constituye toda complejidad: funcionamiento transformando y manteniendo su identidad".<sup>6</sup> La cuarta perspectiva es que los sistemas son sistemas, no grupos.

Para aprobar el análisis grupal, es necesario ir más allá de la pregunta '¿qué se hace?' a la pregunta '¿qué hace?'. Esto nos permite superar el modelado analítico-orgánico y pasar a un modelo sistémico de modelado funcional.<sup>7</sup>

La quinta perspectiva es que modelar es decidir. El/la modelador/a está dotado/a de libertad creativa, que explica o verifica a priori los axiomas sobre los que apoyará progresivamente sus inferencias.

<sup>3</sup> Morin (2007).

<sup>4</sup> Maturana y Varela (1997).

<sup>5</sup> Le Moigne (1996).

<sup>6</sup> Le Moigne (1996), 28.

<sup>7</sup> Le Moigne (1996), 31.

Este trabajo es el resultado de una concepción sistémica de la investigación, pues reconoce su objeto, el cooperativo, como un sistema complejo. Para dar respuesta a las preguntas que se propone abordar, se desarrolló desde estas perspectivas.

Asimismo, para reconocer el mundo en transformación, cómo la ciencia y la construcción del conocimiento cambian transformándose a sí mismas, tal empresa de modelación requiere nuevos preceptos metodológicos,<sup>8</sup> que se pueden explicar de la siguiente manera:

1. El precepto de pertinencia, que afirma que el objeto se define por las intenciones (declaradas o no) del/la modelador/a, por su capacidad para desarrollar relaciones asociadas a unos fines perceptibles y explicables. Esto implica aceptar que la percepción del/a modelador/a y el objeto real pueden cambiar.
2. El precepto del globalismo, que considera que el objeto por descubrir está incluido y activo en un todo mayor, y que comprender este entorno es una condición para el conocimiento del objeto.
3. El precepto teleológico, que interpreta el objeto a través de su comportamiento, no buscando explicarlo sobre la base de alguna ley de estructura eventual o causalidad, sino buscando considerar sus fines, medios y relaciones.
4. El precepto de la agregatividad, que da cuenta de que toda representación es deliberadamente partidista. Se busca seleccionar los agregados pertinentes a través de alguna orientación, reconociendo que la objetividad del censo exhaustivo es irreal. Se acepta la interpretación en términos relativos y contingentes

Para realizar estos preceptos, además de la descripción formal de lo que es el fenómeno u objeto (al que la ciencia se restringió durante mucho tiempo), es necesario agregar lo que sucede al entrar en contacto con su entorno. Esto se denomina definición experimental o praxiológica del objeto. El énfasis no está en la composición, sino en el comportamiento. Además de la esencia y la experiencia, es necesario conocer el objeto en su historia (herencia) y en su devenir. Así, ser, hacer y devenir representan una triangulación y una apertura a la representación y al conocimiento del objeto, siendo cada concepción única. Por tanto, para las preguntas a las que la investigación propuso dar respuesta, debido a la complejidad de su objeto -la cooperativa-, que involucra el fenómeno de la cooperación, encontramos un método y estrategia de investigación en la triangulación propuesta por Le Moigne.<sup>9</sup>

La discusión es cualitativa, interpretativa y reflexiva, basada esencialmente en la interpretación de conceptos e implicaciones teóricas. Primero, se desarrolla una revisión histórica del fenómeno de la cooperación y del cooperativismo (ser); a continuación, se revisan las teorías resultantes de la investigación empírica con el fin de encontrar referencias sobre el comportamiento cooperativo (hacer); finalmente, se buscaron algunos agregados teóricos pertinentes a la comprensión del fenómeno de la cooperación, a partir de la teoría de juegos, la teoría de la acción colectiva y la filosofía analítica (devenir). Así, estamos dislocados/as entre paradigmas de sistemas filosóficos más amplios (que involucran ontologías, epistemologías y metodologías) y perspectivas no tan desarrolladas (aunque esta asociación es un ejercicio difícil), que se superponen e incluso compiten, de manera reflexiva a través de representa-

<sup>9</sup> Le Moigne (1996).

ciones interconectadas, desarrollando una estructura interpretativa.<sup>10</sup>

Este trabajo constituye una base para la comprensión del fenómeno de la cooperación, así como para estudios sobre el desarrollo de las cooperativas como organizaciones democráticas, que en un entorno competitivo de globalización económica sufren fuertes presiones internas y externas, que pueden resultar en un isomorfismo en el sentido de volverse cada vez más similares a los negocios tradicionales, llegando incluso a degenerar o sobrevivir adoptando estrategias para reforzar la propia identidad. Se ve que, aunque se ha puesto énfasis en el comportamiento competitivo, la cooperación es la base de la vida en sociedad<sup>11</sup> y en cualquier organización, lo que explica que las cooperativas sigan emergiendo incluso en medio de un entorno hostil.

## 2. COOPERACIÓN: SER

### 2.1 DEFINICIÓN

La cooperación puede significar tanto acción como movimiento.<sup>12</sup> Significa acción en el sentido de esfuerzo o compromiso, aunque no esté formalizado, de emprender algo o producir con otras personas. En este sentido, se opone a lo individual, pues es participar de un esfuerzo colectivo que depende de la acción de cada uno/a. La cooperación también se refiere al movimiento en el sentido de la historia real de la evolución de la humanidad, que hizo posible la supervivencia no solo de hombres y mujeres sino también de otras especies.<sup>13</sup> Complementando este sentido de movimiento, es importante observar cómo el colectivismo basado en la cooperación fue suprimido gradualmente

Aunque se ha puesto énfasis en el comportamiento competitivo, la cooperación es la base de la vida en sociedad y en cualquier organización, lo que explica que las cooperativas sigan emergiendo incluso en medio de un entorno hostil.

en la modernidad occidental a través de varias revoluciones: la revolución económica, cuando las personas llegaron a tener una vida económica independiente de la economía familiar; la revolución intelectual, que se refiere al (re) descubrimiento del uso de la razón; la revolución espiritual, por la libertad de pensamiento; la revolución agrícola, en la que los/as campesinos/as dejaron atrás la organización colectiva y las formas feudales; la revolución política, con la consecución de los derechos fundamentales; y, finalmente, la revolución industrial.<sup>14</sup>

A lo largo de este desarrollo, la cooperación adquirió un nuevo significado o una forma específica del proceso de trabajo capitalista, transformándose en una fuerza productiva del capital, un generador de plusvalía a través del trabajo simultáneo de los/as trabajadores/as en los lugares de trabajo,<sup>15</sup> un mecanismo que ha ido mejorando desde principios del siglo pasado con el desarrollo de las ciencias de la gestión.

Si bien este proceso contribuyó al desarrollo de una sociedad individualista, en la que se intentó suprimir las formas de organización colectiva, la cooperación sigue existiendo,

<sup>10</sup> Denzin y Lincoln (2006).

<sup>11</sup> Bowles y Gintis (2011), Candau (2018), Kropotkin (1902).

<sup>12</sup> Jesus y Tiriba (2003).

<sup>13</sup> Gambetta (1993).

<sup>14</sup> Lasserre (1972).

<sup>15</sup> Marx (2002).

llenando espacios desocupados por estructuras formales e incluso existiendo dentro de ellas. Por ello, hoy en día existe un campo de estudios amplio y prometedor sobre cooperación.<sup>16</sup> Desde la perspectiva de la investigación científica, el estudio de la cooperación es difícil debido a su sofisticación conceptual y la dificultad de analizarla, pues implica el seguimiento de diferentes agentes que interactúan en entornos complejos.<sup>17</sup> Además, la cooperación suele estar vinculada a otras densas discusiones teóricas como la confianza, la moral, el reconocimiento, la cultura, el altruismo y la solidaridad, recursos que no se pueden fabricar, comprar o medir. Aunque el mercado se ha interesado, constituyen un capital que no se puede controlar y que se esconde en la sociabilidad humana.<sup>18</sup>

Uno de los/as principales referentes para el estudio de la cooperación es Piotr Kropotkin (1842-1921), especialmente su obra *Mutual Aid*, en la que desarrolla un amplio análisis

Es importante observar cómo el colectivismo basado en la cooperación fue suprimido gradualmente en la modernidad occidental a través de varias revoluciones. La cooperación adquirió un nuevo significado o una forma específica del proceso de trabajo capitalista, transformándose en una fuerza productiva del capital, un generador de plusvalía.

de la evolución humana. El trabajo es importante para comprender los orígenes de las prácticas de cooperación, en contraste con el concepto darwinista de selección natural.<sup>19</sup> Basándose en las observaciones hechas durante sus viajes, Kropotkin<sup>20</sup> percibió la abrumadora importancia en la naturaleza de lo que Darwin describió como los controles naturales de la multiplicación excesiva en comparación con la lucha dentro de la misma especie por los medios de supervivencia, que está presente en determinadas circunstancias pero que nunca supera a la primera. El factor más importante para el mantenimiento o preservación de la especie y su evolución más profunda sería la ayuda mutua y el apoyo mutuo entre quienes pertenecen a una misma especie. Kropotkin<sup>21</sup> observó un período de evolución tan comprometido precisamente en momentos de escasez de alimentos, cuando los individuos con discapacidad física, en un esfuerzo por preservar la vida, desarrollan competencia. El autor critica el pensamiento de los/as darwinistas (no del propio Darwin) y los/as sociólogos/as que afirman que los hombres y mujeres, por su inteligencia superior, puede mitigar el esfuerzo y la competencia por la vida entre quienes son parte de su propia especie. Sin embargo, al mismo tiempo, considera la competencia por los medios de supervivencia como una ley de la naturaleza.

Las instituciones de ayuda mutua son agrupaciones humanas que existen desde los períodos más remotos de la especie humana y que son responsables de su desarrollo. La inmensa influencia que estas instituciones han ejercido sobre la especie humana llevó al autor a investigar otros periodos, entre ellos las instituciones de apoyo mutuo de

<sup>16</sup> Bear y Rand (2016), Bowles y Gintis (2011), Candau (2018), Grossmann, Brienza, y Bobocel (2017).

<sup>17</sup> Gambetta (1993).

<sup>18</sup> Bauman (2004).

<sup>19</sup> Bowles y Gintis (2011).

<sup>20</sup> Kropotkin (1902).

<sup>21</sup> Kropotkin (1902).

Las cooperativas urbanas nacieron en medio del desarrollo del capitalismo industrial, junto con el movimiento obrero, a través de experimentos que suprimieron el trabajo asalariado, que se expresó a través de las cooperativas de producción, y también como un desarrollo de mecanismos que liberaron el camino para que quienes trabajan disfruten de su salario y poder adquisitivo, a través de la acción cooperativa de consumo y habitación, y finalmente para inhibir los sistemas de camiones (sistema en el que la persona trabajadora se endeudaba con quien la empleaba a través de la compra de mercancías).

su tiempo, cuando hubo una expansión de los sindicatos y cooperativas en la sociedad industrializada, y también de varios tipos de asociaciones como clubes, grupos de estudio y grupos de enseñanza.<sup>22</sup>

En ese contexto de consolidación de la organización laboral capitalista y de la producción, lo que diferenciaba la cooperación residía precisamente en la experimentación de diferentes formas de organización capaces de emancipar a la clase obrera del trabajo asalariado, ya que se organizaban en asociaciones igualitarias y libres (lo que sigue haciéndolos/las diferentes). Como tal, la cooperación representa la autogestión a través de:

participación en la gestión, interés colectivo en la producción, elección directa de los consejos de administración, igualdad entre quienes votan, definición de objetivos colectivos para la empresa en su conjunto y funciones rotativas, solo por nombrar algunos.<sup>23</sup>

Por tanto, la cooperación en empresas colectivas es diferente a la descrita por Marx<sup>24</sup> en el proceso de producción capitalista, en el que la clase obrera desarrolla actividades grupales, pero sin vínculos, sin posesión de los medios de producción, teniendo solo la figura del capitalista como un enlace. Aquí se da la vinculación entre los/as trabajadores/as, que forman asociaciones laborales de manera voluntaria y consciente, porque entienden que su fuerza está en la organización colectiva, que es capaz de generar una sociabilidad diferenciada.

## 2.2 UNA HISTORIA DEL COOPERATIVISMO

La historia del cooperativismo suele estar ligada a la fundación, en 1844, de la Cooperativa Rochdale en el Reino Unido, donde se originaron los principios cooperativos. Sin embargo, la experiencia cooperativa es anterior a ésta, a Robert Owen que influyó a Fourier en Francia, a quienes se considera “utópicos”, que inspiraron el movimiento cooperativo. Los orígenes de las cooperativas rurales y agrícolas están relacionados, en parte, con experiencias colectivistas de ayuda mutua en el campo, y en parte, con las condiciones de la agricultura moderna, que se venía desarrollando desde que la economía rural pasó a relacionarse con el mercado, ya sea por la necesidad de crédito, la adquisición de compost, semillas y otros artículos, o por la necesidad de comercializar la producción. Por otro lado, las cooperativas urbanas nacieron en medio del desarrollo del capitalismo industrial, junto con el movimien-

<sup>22</sup> Kropotkin (1902).

<sup>23</sup> Arvon (1985).

<sup>24</sup> Marx (2002).



to obrero, a través de experimentos que suprimieron el trabajo asalariado, que se expresó a través de las cooperativas de producción, y también como un desarrollo de mecanismos que liberaron el camino para que quienes trabajan disfruten de su salario y poder adquisitivo, a través de la acción cooperativa de consumo y habitación, y finalmente para inhibir los sistemas de camiones (sistema en el que la persona trabajadora se endeudaba con quien lo empleaba a través de la compra de mercancías).<sup>25</sup>

En el contexto de las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del XX, hubo divergencias entre quienes pensaban en las prácticas de cooperación que inspiraron el cooperativismo, la ideología anarquista que preveía un proyecto de autogestión de la sociedad y la transformación social a través de la revolución y la toma del poder. Estas diferentes perspectivas crearon un conflicto con respecto a los posibles desarrollos de los experimentos en la organización colectiva y democrática del trabajo e incluso la separación de los movimientos marxistas y obreros respecto del cooperativismo, considerado por algunos como un experimento burgués. Estos elementos contribuyeron a que la forma institucional de la cooperativa fuera asimilada gradual y casi exclusivamente por el movimiento cooperativo. Una tendencia comenzó a pensar en la existencia de un sector específico de la economía de mercado en el que se incluirían las cooperativas,<sup>26</sup> contribuyendo así al estudio del cooperativismo, específicamente su rol, características y desarrollos.

A principios del siglo XX, algunos cooperadores aún pensaban que, en un mercado libre, el desarrollo indefinido de las instituciones cooperativas podría absorber, poco a poco, la libre competencia. Fauquet defendió, en la

década de 1930, la idea de que el capitalismo mismo había sufrido transformaciones. La libre competencia se vio comprometida por el poder de los fideicomisos y los cárteles, las grandes corporaciones y las empresas capitalistas cooperaban entre sí. El cooperativismo tuvo que adaptarse a los cambios: ya no era posible esperar un crecimiento indefinido en un ambiente de libertad económica, y para afirmarse el movimiento debía reflexionar sobre su contenido y características.<sup>27</sup>

La consolidación de un movimiento cooperativo internacional y la concepción de un sector cooperativo contribuyeron a que el término "Economía Social" perdiera fuerza en la primera mitad del siglo XX. Esto se debe a que el término "Economía Social" surgió en Europa a principios del siglo XIX en medio de un debate sobre el pensamiento económico que se refería a las relaciones entre política, economía y valores, además del papel del trabajo cooperativo y la asociación entre quienes trabajan. El término volvería a ser retomado en los años setenta y ochenta debido a la crisis económica y la solidaridad entre movimientos socioeconómicos, como el acercamiento entre asociaciones, cooperativas y mutuales en algunos países europeos, en las discusiones por una economía plural.<sup>28</sup> Un movimiento similar se produjo a fines de la década de 1990 en países de América Latina y África, apareciendo entonces como Economía Solidaria o Economía Social y Solidaria. Por tanto, a pesar del predominio de las organizaciones capitalistas, no hicieron desaparecer las viejas formas de organización basadas en la cooperación.

Además de la transformación del contexto en el que se incluyeron las cooperativas, ya en el siglo XX, los estudios señalaron lo difí-

<sup>25</sup> Fauquet (1980).

<sup>26</sup> Fauquet (1980).

<sup>27</sup> Fauquet, (1980).

<sup>28</sup> Chaves (1999).



cil que era para estas empresas mantener su democracia;<sup>29</sup> ya sea a través de una gestión democrática, participativa, que busca el consenso y la plena realización de sus socios/as, o mediante el crecimiento y desarrollo de poblaciones diferenciadas dentro de las cooperativas –socios/as, administradores/as electos/as, gerentes/as y asalariados/as<sup>30</sup>–, así como la creación de redes o cooperativas, grupos que pueden o no tender a una gestión compartida y democratizadora.

Para Desroche,<sup>31</sup> la economía cooperativa se asoció con una ética de contestación presente en el cooperativismo de influencia cristiana o en las diversas formas en que fue interpretado por el socialismo. El cooperativismo tratado en términos de principios o postulados corre el riesgo de distanciarse de la moral que lo creó, convirtiéndolo en una doctrina vaga susceptible de ser explotada de manera reformista a través de colectivos dentro del régimen capitalista de libre empresa. Incluso dentro de los experimentos socialistas reales, se volvió burocrático a través de un Estado centralizado y planificado que descuidó la cooperación. Por estas razones, Desroche entendió que era necesario desarrollar una ética cooperativa que fuera capaz de contemplar el pluralismo del cooperativismo como movimiento internacional. A partir de su investigación sugirió que la ética cooperativa implica los siguientes elementos: (a) creatividad, relacionada con el placer de crear el grupo, la empresa, en desarrollar relaciones, movimientos, etc.; (b) la solidaridad, manifestada en los límites de los derechos e intereses del capital, en la que el énfasis está en los resultados sociales y el/la cooperador/a renuncia a sus intereses inmediatos esperando encontrar un régimen económico capaz de generar un mayor nivel

La evolución cooperativa,  
cuando ocurre, crea un gran desafío:  
mantener la participación/democracia  
y evitar la degeneración:  
la desaparición de la cooperativa,  
su absorción por otro grupo,  
o la transformación legal.

de vida, que sea mejor el/ella y el grupo en el que está incluido/a; (c) la ecumenicidad, que reconoce un punto de convergencia entre los intereses de la cooperación y la solidaridad, permitiendo una práctica común que pueda dar cabida a diferentes referencias, siendo el conjunto coherente con las ideologías de cada una de sus partes; (d) una ética de la responsabilidad, que se contrapone y equilibra con una ética de la convicción (que en este caso se relaciona con los demás elementos mencionados), en el sentido complementario propuesto por Weber,<sup>32</sup> que puede ser la debilidad del cooperativismo pero también su fortaleza, su capacidad para combinar el valor humano con el peso de las responsabilidades.<sup>33</sup>

Al revisar los orígenes y la discusión sobre las prácticas de cooperación y cooperativismo, también notamos las transformaciones ocurridas a lo largo de este período y cómo la discusión de la cooperación no tuvo un impacto importante ni en el pensamiento y la experimentación socialista, ni en el mundo capitalista. Sin embargo, incluso en medio de este entorno hostil, siguen emergiendo, como base de la sociabilidad humana o como forma de resistencia.

<sup>29</sup> Meister (1969, 1972).

<sup>30</sup> Desroche (1976).

<sup>31</sup> Desroche (2006).

<sup>32</sup> Weber (2009).

<sup>33</sup> Desroche (2006).

### 3. TENSIONES EN EL DESARROLLO DE COOPERATIVAS: HACER

La evolución cooperativa, cuando ocurre, crea un gran desafío: mantener la participación/democracia y evitar la degeneración: la desaparición de la cooperativa, su absorción por otro grupo, o la transformación legal.<sup>34</sup>

La tesis de la degeneración básicamente establece que las cooperativas tenderán inevitablemente a adoptar el mismo modelo organizativo que las empresas tradicionales<sup>35</sup> para sobrevivir, desarrollando paulatinamente una élite gobernante que desalienta la democracia. Debido a la necesidad de aumentar la eficiencia, las cooperativas necesitan desarrollar diferentes estructuras y una nueva división del trabajo. Los/as trabajadores/as no afiliados/as pueden llegar a ser numerosos/as y los objetivos pueden llegar a ser muy similares a los de las empresas tradicionales. El argumento de que las cooperativas operan en un sistema capitalista y, por tanto, son experimentos limitados que terminan reflejando este sistema, se origina en el marxismo y la crítica socialista. También está presente en otras teorías y estudios, como la teoría de la élite.<sup>36</sup>

Por su parte, también se critica la tesis de la degeneración. El argumento de Michels,<sup>37</sup> por ejemplo, que asume la democracia directa como modelo estándar en oposición a otras formas de organización, atestigua que cualquier forma de representación o delegación es un signo de oligarquía. Esta idea es criticada porque, después de cierto tamaño, cualquier organización necesita algún tipo de delegación o representación. Por tanto, ¿sería real-

mente correcto afirmar que toda gran organización es una oligarquía? La segunda crítica se refiere a la afirmación de que los/las líderes, por la posición que ocupan, necesariamente pasan a pertenecer a un mundo diferente al liderado, perdiendo así el contacto con los/as miembros y sus intereses. En realidad, esto puede no ocurrir necesariamente, siendo importante recordar que las cooperativas son más pequeñas que los sindicatos y los partidos políticos, que son el foco del análisis de Michels.<sup>38</sup> Si bien mejora el análisis en cuestión, la evolución cooperativa descrita por Meister,<sup>39</sup> en la que la participación se va perdiendo paulatinamente, resultaría demasiado pesimista.<sup>40</sup>

Desde una perspectiva teórica, existen básicamente dos críticas principales a la tesis de la degeneración: primero, que es extremadamente

Desde una perspectiva teórica, existen básicamente dos críticas principales a la tesis de la degeneración: primero, que es extremadamente determinista, que niega la posibilidad de que quienes cooperan tengan alguna autonomía en relación a su forma de organización; y segundo, que desarrolla una visión idealizada de la democracia que sería inviable, excepto en organizaciones pequeñas. Además, cada cooperativa tiene un contexto económico, tecnológico, social y político específico que no debe ser ignorado.

<sup>34</sup> Bretos y Errasti (2016, 2018), Chaves y Sajardo (2004), Cheney, Cruz, Peredo y Nazareno (2014), Errasti (2013), Martínez (2005), Spear (2004).

<sup>35</sup> Cornforth (1995).

<sup>36</sup> Michels (1969).

<sup>37</sup> Michels (1969).

<sup>38</sup> Michels (1969).

<sup>39</sup> Meister (1969).

<sup>40</sup> Cornforth (1995).

determinista, que niega la posibilidad de que quienes cooperan tengan alguna autonomía en relación a su forma de organización; y segundo, que desarrolla una visión idealizada de la democracia que sería inviable, excepto en organizaciones pequeñas. Además, cada cooperativa tiene un contexto económico, tecnológico, social y político específico que no debe ser ignorado.<sup>41</sup>

A partir de argumentos como estos, se desarrolló una línea que se opone a la tesis de la degeneración inevitable, defendiendo/verificando que los procesos de regeneración también ocurren en diferentes fases del ciclo de vida cooperativo, debido a un reconocimiento de que existía una separación entre la realidad y retórica de la democracia.<sup>42</sup>

Sin embargo, a medida que las cooperativas evolucionan, se enfrentan a un desafío quizás más difícil que el de las empresas tradicionales, el equilibrio entre crecimiento cuantitativo y desarrollo cualitativo, que pasa por la conservación de su identidad. Martínez<sup>43</sup> hizo una adaptación del ciclo de vida organizacional a la realidad de las cooperativas y lo sintetizó en las siguientes fases.<sup>44</sup>

**Fase 1:** caracterizada por el reducido número de personas pertenecientes a la organización y reducido volumen de operaciones, lo que permite que los sistemas sean más informales y que exista aversión a las prácticas comerciales; desde el principio se determinan los mecanismos de participación. Esta fase es quizás la más difícil de superar, debido a la falta de experiencia y recursos.

Prácticas que estimulan el desarrollo de significados y compromisos comunes, como los procesos de formación, la discusión constructiva y la rotación de funciones, se han mostrado cruciales en el caso de las cooperativas que lograron mantener la democracia interna.

**Fase 2:** hay un aumento en el número de personas pertenecientes a la organización y la necesidad de contratar técnicos/as remunerados/as; equilibrio entre racionalización de actividades e identidad cooperativa; un seguimiento de las operaciones internas ante los desafíos del crecimiento; una consolidación de formas de participación; una preocupación por la cualificación y perfil de las personas contratadas, y por los mecanismos de inclusión de nuevos/as personas integrantes y directivos/as.

**Fase 3:** la participación está amenazada por el crecimiento de la burocracia y la tecnocracia. En esta fase, el grupo de socios/as fundadores/as en la mayoría de los casos ya ha sido o está siendo sustituido por completo. Es necesario desarrollar herramientas que estimulen la renovación de la confianza, la participación y la descentralización. El crecimiento interno a través de la participación llega a su límite, y el desarrollo se da a través de las relaciones externas. Se experimenta un mayor riesgo de degeneración,<sup>45</sup> pero también se observan procesos de regeneración.<sup>46</sup>

La autogestión está impregnada de contradicciones y, por ello, debe verse como un proceso constante de reproducción. Cualquier

<sup>41</sup> Cornforth (1995).

<sup>42</sup> Bialoskorski (2004), Cornforth (1995), Martínez (2005), Stryjan (1994).

<sup>43</sup> Martínez (2005).

<sup>44</sup> Martínez (2005).

<sup>45</sup> Martínez (2005).

<sup>46</sup> Cornforth (1995).

investigación en esta área debe ir precedida de un examen de los posibles fracasos y éxitos, ya que la diferencia fundamental entre las cooperativas y las empresas tradicionales es el tipo de problemas que se encuentran y las soluciones para enfrentarlos.<sup>47</sup>

Stryjan<sup>48</sup> desarrolló la perspectiva de la reproducción cooperativa, ofreciendo una orientación sistémica, –laboral, gerencial– y un rediseño constante del proyecto organizacional para enfrentar los desafíos de los cambios organizacionales y la estabilidad. Rediseño basado principalmente en los conceptos de socios/as y los insumos generados por ellos/as. A través de interacciones, los/as socios construyen la organización y se capacitan, compartiendo visiones y acciones.

Con el tiempo, la forma en que la organización responde a las aportaciones de las personas pertenecientes a la organización determinará la composición de su población, lo que influye en el tipo de individuo que atraerá y retendrá. A partir de ahí se pueden tomar muchos caminos y la degeneración es solo uno de ellos. Además de las influencias ambientales<sup>49</sup> a las que también son susceptibles, la degeneración en el caso de las cooperativas puede ser el resultado combinado de la mala administración de los insumos, que en ciertas circunstancias tendría un efecto correctivo y el deterioro de la población restante, así como de las personas nuevas en la organización.<sup>50</sup>

Para no degenerar, las cooperativas deben actuar en dos grandes frentes. El primero se refiere a la perspectiva de reproducir socios/as activos/as, mediante la adecuada selección y socialización de los/as socios/as, lo que pue-

de parecer extraño, pues en sí mismo es una adaptación del principio de libre afiliación a un contexto en el que un elemento importante para el cooperativismo no es fácil de encontrar o realizar: afinidad entre las personas pertenecientes a la organización e interés en participar. Prácticas que estimulan el desarrollo de significados y compromisos comunes, como los procesos de formación, la discusión constructiva y la rotación de funciones, se han mostrado cruciales en el caso de las cooperativas que lograron mantener la democracia interna. Esto es particularmente importante con el crecimiento, cuando el contacto entre las personas se vuelve más difícil o formal, y en la medida en que la motivación para participar es mayor cuando son capaces de desarrollar actividades variadas e importantes.<sup>51</sup>

El segundo frente de acción está relacionado con la división del trabajo y la gestión de la estructura. Estos dos aspectos están relacionados con la necesidad de incrementar la eficiencia y la división horizontal del trabajo. Sin embargo, una mayor especialización y diferenciación interna no necesariamente crea el desarrollo de una élite ni debilita la democracia. La experiencia muestra casos en los que precisamente se observó lo contrario: las personas más conscientes de lo que sucedía, participando y controlando la información a través de políticas fuertemente comprometidas con la rotación de funciones y el intercambio de conocimientos, información y tecnología adecuados, o en algunos casos, mediante la rotación de equipos de apoyo responsables de mantener esta dinámica. Sin embargo, estas medidas por sí solas no garantizan que no se formen élites dentro del grupo, por lo que es importante que exista una predisposición por parte de quienes ocupan puestos clave. Después de un cierto tamaño, normalmente alrededor de quince o veinte miembros, la

<sup>47</sup> Stryjan (1994).

<sup>48</sup> Stryjan (1994).

<sup>49</sup> Baum (2007), Dimaggio y Powell (2005), Hannan y Freeman (2005).

<sup>50</sup> Stryjan (1994).

<sup>51</sup> Cornforth (1995), Stryjan (1994).

participación democrática puede garantizarse mediante el desarrollo de una estructura democrática más compleja que combine formas de representación y de participación directa, que se refuerzan mutuamente.<sup>52</sup>

Desde una perspectiva ambiental, Bager<sup>53</sup> desarrolló un estudio del proceso de isomorfismo adaptado a entornos cooperativos, concluyendo que estos sufren un isomorfismo congruente e incongruente. El primero ejerce una fuerza en la dirección de la homogeneización en relación con el propio modelo cooperativo a través de la legislación cooperativa, a través de una institucionalidad cooperativa (instituciones promotoras nacionales e internacionales, federaciones regionales y nacionales, y en algunos casos cooperativas de crédito, organizaciones paraguas, etc. ), a través de la competencia (que a veces también existe) entre cooperativas y de la cooperación con otras cooperativas u organizaciones de la misma base social. Este último ejerce una fuerza en la dirección de la homogeneización en relación con otras formas de organización a través de la legislación de empresas y del comercio en general, a través del campo organizativo del sector en el que operan las empresas capitalistas tradicionales con fines de lucro, a través de la competencia con otro tipo de empresas u organizaciones, mediante la cooperación con otro tipo de organizaciones, a través de empleados/as o gerentes/as que no tengan un perfil cooperativo, y a través de organizaciones profesionales.

Por tanto, evaluar estas dos formas de isomorfismo sería una cuestión fundamental para el estudio del proceso de transformación. El predominio del isomorfismo incongruente estimula el proceso de transformación, siendo la degeneración su extremo. No obstante,

esta evaluación es desafiante y requiere un análisis histórico del proceso de cambio. Los contextos –sectores, tipos de cooperativas y países– son muchos, lo que ayuda a componer procesos isomorfos variados. Además, al igual que en otro tipo de organizaciones, no solo el isomorfismo influye en el proceso de cambio, sino también en las acciones de gestión,<sup>54</sup> y en el caso de las cooperativas, en la perspectiva de reproducción interna de socios/as.<sup>55</sup> Por estas razones, la formación y selección de directivos/as con perfil de Economía Social y Solidaria ha resultado ser importante.<sup>56</sup>

Por tanto, las cooperativas necesitan revisar su desempeño económico y social de forma permanente para evitar la degeneración, en un ciclo de constante seguimiento y mejora, reinventándose cada día. No existe un modelo de éxito. Así como las circunstancias cambian, los/as participantes deben revisar los nuevos procedimientos y estructuras, lo que exige una capacidad de intercambio continuo.<sup>57</sup>

Manoa<sup>58</sup> analiza la cooperativa como una organización dual, semiabierta que combina dos tipos de intercambios al mismo tiempo: intercambios internos desarrollados por la agrupación de personas que constituyen la organización, e intercambios con el mercado. La existencia de intercambios internos es el primer factor que se debe considerar y conservar en la dinámica cooperativa, ya que constituye una ventaja indiscutible en relación con la empresa tradicional. Eso es lo que también han ido concluyendo numerosos trabajos teóricos, con diferentes epistemologías y métodos.

Los intercambios internos son el núcleo de la empresa democrática, están intrínsecamen-

<sup>52</sup> Cornforth (1995).

<sup>53</sup> Bager (1994).

<sup>54</sup> Baum (2007).

<sup>55</sup> Stryjan (1994).

<sup>56</sup> Chaves y Sajardo (2004), Mozas Moral (2004), Spear (2004).

<sup>57</sup> Cornforth (1995); Stryjan (1994).

<sup>58</sup> Manoa (2001).

te vinculados a ella y se desarrollan sin costos directos implícitos, pues su base se encuentra en la cooperación, la principal ventaja comparativa de este tipo de organización y a la vez la que hace su supervivencia más difícil en una lógica competitiva.<sup>59</sup> Paradójicamente, es esta característica la que la empresa tradicional ha estado intentando reproducir en la actualidad, ante la necesidad de productos/servicios cada vez más personalizados y creativos. La empresa tradicional busca desarrollar esta característica de manera sumamente costosa, normalmente a través de la contratación de personas altamente calificadas, salarios diferenciados, programas de capacitación constante e incentivos, con el fin de obtener información y competencias diferenciables en el mercado competitivo.

#### 4. AGREGADOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS COOPERATIVAS: DEVENIR

La teoría de juegos es reconocida como un área que proporciona importantes modelos de representación para los fenómenos sociales colectivos, ya que crea un aparato lógico y práctico para su interpretación y explicación.<sup>60</sup> Tanto es así que investigadores/as de esta línea han dado importancia al surgimiento del fenómeno de la cooperación,<sup>61</sup> contribuyendo con estudios en las áreas de Economía, Ciencias Sociales e incluso Filosofía y Derecho. En Economía, la teoría de juegos se aplica no solo dentro de una perspectiva cooperativa sino también competitiva (costos de transacción, posibilidades de cooperación económica, etc.). En áreas como las Ciencias Sociales y la Filosofía, existe un especial interés por las formas de cooperación espontánea, sus condiciones y capacidad para incrementar el bienestar de la sociedad, precisamente porque es más difícil incentivar la cooperación

a través de mecanismos externos de recompensa o sanciones para los/as jugadores/as. Este rol lo ejercen realmente los órganos judiciales, la policía, las agencias reguladoras, las asociaciones profesionales, los sindicatos y otros. Sin embargo, para vivir en sociedad, una parte considerable de la población debe elegir necesariamente cooperar de manera espontánea.<sup>62</sup>

Un aporte de la teoría de juegos es el estudio del surgimiento de la cooperación en juegos repetidos, mediante la simulación de situaciones reales en las que los/as jugadores/as se reencuentran, desarrollando así un proceso de interacción estratégica infinita, en el sentido de que los/as jugadores/as no saben cuándo terminará el proceso.<sup>63</sup> El “dilema del recluso” ha servido de base en varios estudios porque representa situaciones comunes, desde las relaciones personales hasta las relaciones internacionales. En la vida real, la estrategia adoptada (cooperar o desertar) depende obviamente de las circunstancias en las que se encuentra cada jugador/a, de las características y expectativas individuales de cada uno/a.<sup>64</sup>

Una dificultad encontrada para la adopción de la estrategia cooperar-cooperar, con un resultado más equilibrado, ocurre porque los jugadores tienden a seleccionar su estrategia óptima. Esta situación es ineficaz, porque la falta de cooperación de un/a jugador/a mientras el/la otro/a coopera (u otros/as cooperan) genera recompensas que superan el comportamiento cooperativo solo en el corto plazo. Si los/as jugadores/as se reencuentran, con el historial de jugadas comienzan a reproducir un comportamiento no cooperativo, que se transforma en el peor resultado. El oportu-

<sup>59</sup> Manoa (2001).

<sup>60</sup> Ullmann-Margalit (1977).

<sup>61</sup> Bear y Rand (2016), Fiani (2006).

<sup>62</sup> Fiani (2006).

<sup>63</sup> Fiani (2006).

<sup>64</sup> Axelrod (2010).



nismo a corto plazo descrito por el dilema de los/as prisioneros/as tiene resultados terribles, desde las interacciones más simples hasta las más complejas en una sociedad.<sup>65</sup>

El trabajo de Axelrod ha tenido un impacto en los estudios de cooperación desde la publicación de *La evolución de la cooperación* en 1984.<sup>66</sup> A partir del dilema del prisionero, Axelrod desarrolló un torneo informático apoyándose en las estrategias enviadas por profesionales de varios países; solo en la segunda fase se simularon más de un millón de movimientos. El enfoque desarrollado se basó en la estrategia y no en la genética, utilizando una perspectiva ecológica en la que se imitan estrategias efectivas y las estrategias fallidas tienden a no reaparecer con el tiempo. Como tal, no hubo cambio de estrategias sino más bien un proceso de aprendizaje, siendo posible observar la distribución de estrategias a lo largo de rondas. Las estrategias explotadoras -que no cooperan o que fallan- están entre las que peor rinden porque, a medida que pasa el tiempo, su base explotada disminuye, haciéndolas insostenibles.

La estrategia más exitosa, no necesariamente la de mayor puntuación, pero que logró estabilidad y un resultado promedio en el transcurso de generaciones de torneos, fue “ojo por ojo”, que se considera un tipo suave que evita problemas innecesarios, que no permite la explotación, que perdona porque es capaz de restablecer la cooperación, que es claro y permite una fácil comprensión, y que fomenta la cooperación a largo plazo. El éxito de esta estrategia se debe al fomento de la cooperación, no a la competencia, ya que se basa en el principio de reciprocidad: una actitud amable de cooperación puede obtener el mejor desempeño a largo plazo, y es capaz de lograr la

estabilidad colectiva en circunstancias en las que el futuro es relevante para los/as jugadores/as, y en las que se requiere la perdurabilidad de las relaciones y no necesariamente la amistad o la afinidad. Estos aspectos están relacionados con la capacidad de previsión humana, algo bastante similar a lo que defendía Kropotkin.<sup>67</sup> Otra conclusión importante es que la estrategia de desertar también puede lograr la estabilidad colectiva y en cualquier circunstancia, ya que se basa en el interés propio inmediato. Sin embargo, esta estrategia no logra un mejor desempeño, ni en el presente ni en el futuro.<sup>68</sup>

La cooperación puede surgir incluso en un mundo de desertores/as, siempre que las personas que cooperan tengan la oportunidad de interactuar entre sí y sean capaces de protegerse de quienes adoptan otras estrategias. Para ello, la estrategia gentil necesita estar motivada y desarrollar la estabilidad colectiva, e incluso es capaz de dominar en un mundo de gente egoísta a través de grupos que dependen de la reciprocidad. Este experimento sugiere que la cooperación surge incluso en casos en los que no hay amistad ni previsión, como en el caso real de vivir y dejar vivir en trincheras de guerra.<sup>69</sup>

Reconocer a la sociedad como un sistema en el que la cooperación juega un papel fundamental justifica la relevancia de desarrollar investigaciones sobre este tema. Un gran desafío es que el aprendizaje por ensayo y error es lento, por lo que debe existir un compromiso, a través de una mejor comprensión de este proceso, de desarrollar mejores condiciones para la evolución de la cooperación y no al contrario.<sup>70</sup>

<sup>65</sup> Fiani (2006).

<sup>66</sup> Axelrod (1984).

<sup>67</sup> Kropotkin (1902).

<sup>68</sup> Axelrod (2010).

<sup>69</sup> Axelrod (2010).

<sup>70</sup> Axelrod (2010).



El filósofo finlandés Raimo Tuomela, interesado en temas relacionados con la acción social, también sostiene que es necesario conocer los mecanismos de cooperación y las condiciones para su desarrollo. Este autor reconoce que la teoría de juegos es un modelo útil de representación, pero critica la forma inadecuada en que se suele estudiar la cooperación, es decir, siguiendo el enfoque individualista e ignorando la cuestión social. Tuomela defiende el uso de la teoría de juegos asociada al estudio de dilemas de acción colectiva.<sup>71</sup>

Utilizando la filosofía analítica, Tuomela<sup>72</sup> desarrolla las posibilidades de una cooperación más eficaz, lo que se denomina cooperación completa, a través de la indagación filosófica, analizando no solo los tipos de cooperación posibles, sino bajo qué circunstancias son, de hecho, posibles, útiles, racionales y desde qué puntos de vista. Su objetivo es ofrecer una teoría satisfactoria sobre la cooperación, analizando la noción de cooperación y presentando una taxonomía de sus subvariedades. Entre ellos, hay una distinción crucial: cooperación en modo de grupo (cooperación g) y cooperación en modo I (cooperación I). El primero se basa en un compromiso con lo colectivo, el segundo con intereses privados. La teoría de juegos puede resolver muchos aspectos relacionados con la I-cooperación, pero para ir más allá es necesario establecer conexiones entre los campos de la Filosofía y las Ciencias Sociales, como también reconoció Axelrod.<sup>73</sup>

Si se asume una (pre) disposición a cooperar en la especie humana,<sup>74</sup> es difícil predecir bajo qué circunstancias las personas están dispuestas a cooperar o desertar, actuando de forma competitiva, egoísta o incluso de manera agresiva. Por tanto, es importante conocer

más sobre la naturaleza de la cooperación y las condiciones favorables para su desarrollo, ya que también está condicionada por el contexto institucional y normativo de los grupos sociales y de la sociedad en general.

Tuomela<sup>75</sup> aborda el estudio de la cooperación a través de una teoría filosófica sobre la acción social, que sostiene que la acción grupal y el compromiso colectivo son aspectos centrales para una acción cooperativa más sofisticada y en toda regla. Este tipo de cooperación surge de una g-cooperación, en la que las personas actúan juntas buscando intencionalmente lograr un objetivo colectivo mientras eligen perseguir o no perseguir sus objetivos o intereses privados.

En el tipo de cooperación que aparece en juegos como el dilema del prisionero, la I-cooperación, se considera una especie de cooperación débil. Ocurre a través de la colaboración o coordinación, en la que la persona coopera con el interés de lograr sus objetivos e intereses privados. Los dos tipos de cooperación son importantes como objeto de estudio, aunque la mayoría de los estudios empíricos se han preocupado más por la cooperación en el sentido de colaboración (coacción).<sup>76</sup>

Las personas son seres pensantes, que sienten y actúan de acuerdo con su moral, y que cooperan y se cuestionan unas a otras, construyendo y manteniendo instituciones sociales. Nuestras acciones ocurren en un contexto social, dependen de la existencia de otras personas, por razones sociales, y pensamos intuitivamente en cooperar o no. Por tanto, la cooperación se analiza como acción social, que va de débil a fuerte. Idealmente, una persona realiza una acción que beneficia a su grupo (actitud de grupo) si, y solo si, tiene (o comparte) esa actitud, cree que el

<sup>71</sup> Tuomela (2000).

<sup>72</sup> Tuomela (2000).

<sup>73</sup> Axelrod (2010).

<sup>74</sup> Bowls y Gintis (2011), Kropotkin (1902).

<sup>75</sup> Tuomela (2000).

<sup>76</sup> Tuomela (2000).

grupo tiene esta actitud y cree que hay una actitud de mutua expectativa de que todos/as tengan esa actitud. Una actitud de grupo es una razón social compartida por la que se guían agentes y que constituye la intención de la acción social en cuestión. Es social, ya que necesita tener en cuenta a otras personas como participantes en la cooperación. Esto crea el tipo de dependencia física o mental necesaria para que exista cooperación, lo que sería una condición colectiva. Actuar juntas de manera fortalecida requiere trabajar en asociación con otros/as, según un plan de acción común.<sup>77</sup>

Las preferencias de las personas que participan en una acción social pueden ser totalmente cooperativas si están muy correlacionadas o al contrario. La correlación de intereses determina el tipo de cooperación: existen motivaciones y racionalidades que subyacen a la cooperación, es decir, existen preferencias o intereses relacionados con la necesidad de asociación o acción colectiva. Dependiendo del caso, la cooperación también puede ser natural o institucional y, sin embargo, muy dependiente de la cultura. No es una dicotomía, sino diferentes formas y variaciones de cooperación, según los contextos.<sup>78</sup>

Cooperar en una situación definida por un reglamento presupone que los/las participantes acepten los objetivos, las tareas y las responsabilidades definidas. No obstante, la correspondencia entre las preferencias en cuestión estará determinada en parte por la normativa, ya que están previamente definidas por acuerdo o norma social, lo que representa una expectativa mutua en relación con lo que la norma determina o regula. Un/a participante aún puede cooperar en determinadas situaciones con buena voluntad o desgano, como en el caso de una huelga que se declara por votación y en la que,

quienes participan, que no estaban a favor se ven obligados/as a participar.<sup>79</sup>

Las personas que están dispuestas a cooperar pueden transformar esta actitud en una forma de vida, ya que llegan a tomar en cuenta que es gratificante actuar así en las situaciones que enfrentan. Aquí, la acción y los desarrollos asociados con ella pueden no estar necesariamente relacionados con el altruismo, sino que son el resultado de la práctica, de la experiencia, del conocimiento construido por la persona. Esta recompensa por cooperar se puede percibir tanto a través del logro de metas como a través de la participación en actividades intermedias.<sup>80</sup>

Una acción colectiva también puede basarse en un fuerte sentido de participación con el colectivo sin que necesariamente se haya acordado, formalizado o deliberado. Actuar en conjunto puede basarse en un plan compartido, en principios compartidos, en la confianza mutua o en una creencia llana.<sup>81</sup>

En los grupos estructurados formalmente, en cambio, suele haber una o más personas responsables de tomar decisiones y ayudar a moldear las intenciones de cooperación, además de contribuir a su realización. En estos casos, se supone que el resto del grupo coopera en algún nivel. Algunos/as pueden contribuir a los propósitos del grupo sin estar realmente involucrados/as con esos objetivos, mientras que otros/as aceptan esos objetivos y acciones solo tácitamente, sin intención de colaborar. Se puede decir que estos dos últimos casos son variaciones de la I-cooperación.

Sin duda, la discusión sobre la cooperación y la consecución de objetivos colectivos compar-

<sup>77</sup> Tuomela (2000).

<sup>78</sup> Tuomela (2000).

<sup>79</sup> Tuomela (2000).

<sup>80</sup> Tuomela (2000).

<sup>81</sup> Tuomela (2000).

Una acción colectiva también puede basarse en un fuerte sentido de participación con el colectivo sin que necesariamente se haya acordado, formalizado o deliberado. Actuar en conjunto puede basarse en un plan compartido, en principios compartidos, en la confianza mutua o en una creencia llana.

tidos encuentra discusiones más amplias sobre la vida en sociedad que se relacionan con meta-niveles filosóficos –liberal, comunitario, republicano, libertario, etc.– en relación con la organización social. Tuomela<sup>82</sup> busca evitar estas discusiones y solo asume que la sociedad está constituida por instituciones sociales que generalmente, o al menos en la mayoría de los casos, dependen de la cooperación.

La discusión de las condiciones para el desarrollo de la cooperación remite a otro concepto importante que contribuye al mantenimiento de las instituciones sociales, ya sean de carácter colaborativo desigual, como en el caso de la l-cooperación, o de una organización más igualitaria en términos de a g-cooperación: el concepto de normas sociales, resultado de la acción y la experiencia humana, que no necesariamente se implementan deliberadamente y que influyen en la conducta de las personas.

El surgimiento de normas y estándares de conducta es complejo, y está relacionado con el proceso de racionalización de las sociedades occidentales, con las transformaciones en las interacciones laborales y humanas. Un ejemplo fue el uso abusivo de la teoría darwiniana

de la evolución para justificar la competencia y los propósitos de la estructura de clases sociales en contextos de desigualdad. Justificaciones como estas han contribuido a la asimilación de un patrón para toda la sociedad y a la satisfacción de intereses surgidos de forma desordenada. Las normas no surgen en un momento dado ni son el resultado de acciones deliberadas. Son el resultado del complejo patrón de comportamiento de un gran número de personas a lo largo del tiempo.<sup>83</sup>

Ullmann-Margalit<sup>84</sup> desarrolló un estudio que proponía realizar la reconstrucción racional de las características formales de los estados de interacción social mediante los cuales se crean las normas. Estaba interesada en los tipos de normas y la forma en que se crean, no en el sentido histórico sino en el estructural. Los contextos de interacción social implican situaciones en las que quienes participan reconocen la interdependencia de expectativas, decisiones y acciones, a diferencia de la teoría de la toma de decisiones que considera al a quien decide, de forma aislada, en condiciones de riesgo e incertidumbre. Por interacción social se entiende:

...una serie de personas que no pueden comportarse como si las acciones de los demás estuvieran dadas y, por lo tanto, todavía toman sus decisiones de forma aislada; más bien, estas personas están interactuando de una manera esencial, de modo que no se puede tomar una decisión inteligente sin tener en cuenta la dependencia del resultado de las expectativas mutuas de los participantes.<sup>85</sup>

La autora buscó, por tanto, estudiar las condiciones que hacen emerger las normas a través de algunas interacciones paradigmáticas con la

<sup>82</sup> Tuomela (2000).

<sup>83</sup> Ullmann-Margalit (1977).

<sup>84</sup> Ullmann-Margalit (1977).

<sup>85</sup> Ullmann-Margalit (1977) 7.

Las empresas autogestionadas, en su mayoría, tienen un diferencial: surgen de la cooperación y asociación voluntarias, no por inversiones de capital y derechos de propiedad.

ayuda de la teoría de juegos, creyendo que es posible desarrollar una descripción abstracta y relativa de las normas resultantes. El argumento básico es que las normas aparecen como soluciones a los problemas planteados por determinadas situaciones de interacción social.

La correlación entre ciertos tipos de situaciones problemáticas y las normas que facilitan su solución es la justificación para la creación de estas mismas normas. Por tanto, las normas desempeñan un papel funcional y no necesariamente satisfacen los intereses de todas las partes o de la sociedad en su conjunto. La solución a un problema es el tipo de conexión específica entre normas e interacciones paradigmáticas, lo que justifica su creación más que un mecanismo diseñado para crearlas. Es decir, incluso se pueden encontrar algunas referencias de este tipo para las normas de situaciones de coordinación, pero se consideran secundarias, ya que deberán ser legitimadas por las personas pertenecientes a la organización.<sup>86</sup>

Incluso si se enfocan en diferentes objetos, encontramos un punto común en los argumentos de Tuomela<sup>87</sup> y Ullmann-Margalit<sup>88</sup> sobre la cooperación y el surgimiento de normas, respectivamente. Ambos son el resultado de inte-

racciones sociales: la cooperación como reconocimiento de cierto grado de dependencia, las normas como soluciones a los problemas.

Tales estudios nos inducen a concluir que la organización del trabajo capitalista, propio de la empresa tradicional, crea una estructura y una dinámica que sí dependen de la cooperación, pero una cooperación del tipo I-cooperación, definida y legitimada de antemano por la corriente actual de racionalidad organizacional (funcional/burocrática) para lograr metas diseñadas por una persona o grupo a través del trabajo coordinado de otros/as. Incluso si, al analizar los argumentos de Tuomela y ver cómo surgen las normas de las interacciones sociales, la realización de una cooperación sofisticada no sería imposible, como en el caso de una organización más orgánica, participativa y descentralizada. Las empresas autogestionadas, en su mayoría, tienen un diferencial: surgen de la cooperación y asociación voluntarias, no por inversiones de capital y derechos de propiedad.

De hecho, más recientemente, el teórico francés Christophe Dejours –uno de los responsables del surgimiento de la psicodinámica del trabajo– defendió esta idea, pero siguiendo otra línea. Este autor ha desarrollado una definición crítica de trabajo al evocar la dimensión de cooperación, considerando lo necesario para constituir un equipo o un colectivo unido para trabajar a la par.<sup>89</sup> El objetivo del autor era desarrollar la idea del poder emancipador que puede tener el trabajo, ya que esta idea fue objeto de desacuerdos entre los/las marxistas, para quienes predominaba la idea de que el trabajo aliena. Otros/as hicieron uso de la idea de que a través de las pruebas del trabajo se podían revelar los poderes del/la ser humano/a, así como la idea de que el trabajo social era el camino hacia la emancipación.

<sup>86</sup> Ullmann-Margalit (1977).

<sup>87</sup> Tuomela (2000).

<sup>88</sup> Ullmann-Margalit (1977).

<sup>89</sup> Dejours (2012).

El trabajo colectivo es el vínculo entre la inteligencia, la habilidad y el ingenio que potencialmente existen en cada persona y la forma en que cada quien puede contribuir a la cultura o la polis. Es, pues, la movilización de las inteligencias individuales. El trabajo prescrito se produce mediante la coordinación, mientras que el trabajo colectivo solo puede realizarse mediante la cooperación. Esta labor puede estar guiada por un objetivo instrumental, poder producir algo junto, pero lo que une es la voluntad de realizar un proyecto común que movilice las relaciones entre las personas. El trabajo como actividad colectiva a través de la cooperación es visto, entonces, como una forma de emancipar a las personas, posibilitando contrarrestar tendencias más egoístas a partir de la experiencia colectiva de construir un proyecto común.<sup>90</sup>

La cooperación no es una construcción espontánea, sino una práctica compleja impregnada de contradicciones. El espacio de deliberación interna en la organización solo existe si la dirección de la empresa otorga espacio de discusión y poder a sus trabajadores/as. Dejours<sup>91</sup> sostiene que puede haber emancipación por el trabajo a través de la cooperación, como actividad construida por un colectivo, incluso dentro del ámbito de la empresa tradicional, siempre

El trabajo colectivo es el  
vínculo entre la inteligencia,  
la habilidad y el ingenio que  
potencialmente existen en cada  
persona y la forma en que  
cada quien puede contribuir  
a la cultura o la polis.

que la dirección le dé espacio. Sin embargo, vemos que esta posibilidad trae sus propias contradicciones de propiedad y las relaciones de poder inherentes a ellas: en un contexto de necesidad, el/la empleado/a sigue siendo una variable de ajuste. En el ámbito de las empresas auto gestionadas, la propiedad es colectiva y el espacio de construcción lo crean los/las trabajadores/as. Al ser una experiencia política, es posible desarrollar una dinámica de cooperación más cercana o, de hecho, alcanzable en términos de la g-cooperación descrita por Tuomela,<sup>92</sup> de tal manera que los/las cooperativistas desarrollaron principios cooperativos (como regulaciones), la memoria de los valores y normas que rigen este tipo de organización.

Este sería, por tanto, un modelo de organización que crea condiciones más favorables para la cooperación, ya sea internamente -aunque los beneficios de la cooperación en sí mismos no fueran el foco de interés inicial, ya que las personas normalmente se coordinan para satisfacer necesidades económicas o de supervivencia- o entre la cooperativa y su entorno externo cuando la cooperación va más allá la organización que va a cooperar también con otras instituciones de su entorno, actuando en su espacio.<sup>93</sup>

Las estructuras sociales, tal como se desarrollaron en el siglo pasado, contribuyeron a una especie de estandarización del comportamiento utilitario entre las personas. La cooperación, cuando existe, también se produce en términos individualistas y no en el sentido de cómo las acciones de todos/as afectan la vida del colectivo. Sin embargo, por su propia autonomía, los hombres y las mujeres son capaces de encontrar vías alternativas para su autorrealización,<sup>94</sup> lo que explica el surgi-

<sup>90</sup> Dejours (2012).

<sup>91</sup> Dejours (2012).

<sup>92</sup> Tuomela (2000).

<sup>93</sup> Barros y Oliveira (2019), Commissario y Webering (2017), Webering (2019).

<sup>94</sup> Maturana y Varela (1997).

miento de estas organizaciones, ya sea como mecanismo de supervivencia o como alternativa consciente a la organización laboral.

## CONCLUSIONES

La forma en que se concibió la investigación aquí sintetizada ha seguido un camino profundo en la comprensión del fenómeno de la cooperación y la empresa cooperativa, que sobrepasa el análisis conjuntivo de “¿de qué se hace?”<sup>95</sup> Y responde a la pregunta “¿Qué hace?”<sup>96</sup>. La triangulación propuesta por Le Moigne<sup>97</sup> se llenó de elementos que nos ayudan a comprender la historia de estas experiencias, las razones de su surgimiento y desarrollo (ser), la práctica y lo que sucede al entrar en contacto con el entorno (hacer), y finalmente, las tendencias evolutivas o posibles caminos que pueden tomar (devenir). El organizacionalismo se exploró más a fondo junto con la conciencia de que esta es una perspectiva autorreflexiva y, por lo tanto, siempre incompleta.<sup>98</sup>

El desafío asumido en este trabajo fue el esfuerzo por reconstruir el conocimiento sobre la cooperación, especialmente el que inspira la autogestión de las empresas económicas, revisando teorías y conceptos ya clásicos, cómo estas experiencias fueron vistas en el ámbito del cooperativismo mismo, y cómo se complementaron con investigaciones más recientes vinculadas a la teoría de juegos<sup>99</sup> y a la filosofía analítica para el estudio de la cooperación.<sup>100</sup> Por ello, la forma en que se desarrolló buscó solucionar el problema del complejo, sin negar que este tipo de emprendimiento atraviesa grandes desafíos, dificultades que muchas ve-

Las cooperativas  
representan proyectos políticos  
y en este universo  
hay claras diferencias.

ces son insuperables. Las cooperativas representan proyectos políticos y en este universo hay claras diferencias.

Para lograr sus objetivos sociales y económicos, las cooperativas deben acordar la perspectiva de reproducir internamente a los/las socios/as y enfrentar las presiones ambientales, siendo que evolucionan con más calidad cuando más autonomía tienen, y son guiadas por sus socios y socias para el conjunto. En este sentido, la degeneración no es inevitable.<sup>101</sup>

El marco institucional más amplio de la sociedad se basa en el modelo organizativo burocrático y orientado al mercado. Para que exista una expansión de las empresas cooperativas, esta discusión, sin duda, pasa por el fortalecimiento de la institucionalidad cooperativa para desarrollar fuentes isomorfas congruentes de este modelo.

Las cooperativas transforman la dinámica de la organización laboral capitalista, en la que los/las trabajadores/as no se coordinan por voluntad propia, sino que tienen su trabajo organizado por terceros/as, ya que se forman a partir de la cooperación entre los/as propios/as trabajadores/as. Sin embargo, como organizaciones humanas, también atraviesan un proceso evolutivo, y sufren los problemas inherentes a la administración y mantenimiento de la democracia, el surgimiento de una clase dominante, la división del trabajo y las dispu-

<sup>95</sup> Le Moigne (1996) 31.

<sup>96</sup> Le Moigne (1996) 31.

<sup>97</sup> Le Moigne (1996).

<sup>98</sup> Morin (2007).

<sup>99</sup> Axelrod (2010).

<sup>100</sup> Tuomela (2000).

<sup>101</sup> Cornforth (1995), Manoa (2001), Stryjan (1994).



tas de poder. Sin embargo, conocer y comprender estas dinámicas es importante para el desarrollo de estrategias de auto-refuerzo por parte de la identidad cooperativa.

El trabajo colectivo, incluso si se realiza para garantizar la supervivencia individual, adquiere nuevos significados a través de la cooperación, ya que recupera su autonomía y potencial emancipatorio, creando así mejores

condiciones para el equilibrio entre la racionalidad sustancial y la racionalidad funcional.

Se espera que esto contribuya a la urgencia de repensar el trabajo y las relaciones que emana: humanidad y libertad reconsideradas. Al contrario de lo que se ha difundido, no solo somos competitivos/as, también somos cooperativos/as, y nuestro conocimiento necesita una reconstrucción urgente.

---

## BIBLIOGRAFÍA

Arvon, H. *L'autogestión*. Paris: Presses Universitaires de France, 1985.

Axelrod, R. *A evolução da cooperação*. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.

Axelrod, R. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books, 1984.

Bager, T. "Isomorphic processes and the transformation of cooperatives", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 65 (1), 1994, 35-39.

Barros, V. A. de; Oliveira, F. G. de. "Cooperação e solidariedade em empreendimentos de economia solidária", *Laboreal*, vol. 15 (1), 2019, 01-22.

Bear, A.; Rand, D. G. "Intuition, deliberation, and the evolution of cooperation", *PNAS – Proceedings of the National Academy of Sciences of The United States of America*, vol. 113 (4), 2016, 936-941.

Bialoskorski, S. N. "Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: Estudio comparativo", *Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, vol. 48, CIRIEC España, 2004, 225-241.

Baum, J. A. C. "Ecologia organizacional" en Clegg S. (Org). *Handbook de estudos organizacionais. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. Vol.1. São Paulo: Atlas, 2007, 135-193.

Bauman, Z. *Amor Líquido*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

Bowles, S.; Gintis, H. *A cooperative species: Human reciprocity and its evolution*. New Jersey: Princeton University Press, 2011.

Bretos, I.; Errasti, A. "Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation – a case study of the Fagor Ederlan Group", *Organization*, vol. 24 (2), 2016, 154-173.

Bretos, I.; Errasti, A. "The challenges of managing across borders in worker cooperatives: Insights from the Mondragon cooperative group". *Journal of Co-operative Organization and Management*, vol. 6 (1), 2018, 34-42.

Candau, J. *Cooperação*. Paris: Éditions des archives contemporaines, 2018.

Chaves, R. "La Economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y disciplina científica". *Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, vol. 33, CIRIEC España, 1999, 115-139.



Chaves, R.; Sajardo, A. "Economía política de los directivos de las empresas de economía social", *Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, vol. 48, CIRIEC España, 2004, 31-52.

Cheney, G.; Cruz, I. S.; Peredo, A. M.; Nazareno, E. "Worker cooperative as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership". *Organization*, Vol. 21, (5), 2014, 591-603.

Comissario, G.; Webering, S. I. "Sentidos do trabalho: Uma perspectiva de trabalhadores de Economia Solidária". *Anais da 6ª Conferência Internacional de Pesquisa sobre Economia Social e Solidária* – CIRIEC. Manaus, Brasil, 2017.

Cornforth, C. "Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis". *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16 (4), 1995, 487-523.

Dejours, C. *Trabalho vivo: Trabalho e emancipação*. Vol. 2. Brasília: Paralelo 15, 2012.

Denzin, N.; Lincoln, Y. "A Disciplina e a prática da pesquisa qualitativa". en Denzin, N.; Lincoln, Y. (orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006, 15-41.

Desroche, H. *Le projet coopératif*. Paris: Éditions Économie et Humanisme, 1976.

Desroche, H. "Sobre o projeto cooperativo: Democracia, emancipação, ética" en Thiollent, M. (org.). *Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche*. São Carlos: Editora UFSCar, 2006, 131-154.

Dimaggio, P. J.; Powell, W. "A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais". *RAE: Revista de Administração de Empresas*, vol. 45 (2), 2005, 74-89.

Errasti, A. "Mondragon's chinese subsidiaries: Capitalist multinationals in practice". *Economic and Industrial Democracy*, vol. 36 (3), 2013, 479-499.

Fauquet, G. *O sector cooperativo*. Lisboa: Livros Horizonte, 1980.

Fiani, R. *Teoria dos jogos: Com aplicações em Economia, Administração e Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006.

Gambetta, D. "Confiança e cooperação". en Outhwaite, W.; Bottomore, T. (orgs.), *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996, 119-120.

Grossmann, I.; Brienza, J. P.; Bobocel, D. R. "Wise deliberation sustains cooperation". *Nature Human Behaviour*, vol. 61 (1), 2017.

Hannan, M. T.; Freeman, J. "Ecologia populacional das organizações". *RAE: Revista de Administração de Empresas*, vol. 45 (3), 2005.

Kropotkin, P. *Mutual aid: A factor of Evolution*. London: Heinemann, 1902.

Jesus, P.; Tiriba, L. "Cooperação" en Cattani, A. (org.) *A outra Economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003, 49-54.

Lasserre, G. *El cooperativismo*. Barcelona: Oikos-Tau Ediciones, 29172.

Le Moigne, J. *A teoria do sistema geral*. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

Manoa, J. "Structure de groupe et économie sociale". en Côté, D. (org.) *Les holdings coopératifs: Evolution ou transformation définitive?* Brussels: De Boeck & Larcier, 2001, 23-52.

Martínez, J. "¿Cómo seguir compartiendo soluciones? La gestión del ciclo de vida cooperativo". *Cayapa: Revista Venezolana de Economía Social*, vol. 5 (9), 2005, 04-22.

- Marx, K. *O capital: Crítica da Economia Política. Livro Primeiro*. Vol. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- Maturana, H.; Varela, F. *De máquinas e seres vivos: Autopoiese, a organização do vivo*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- Meister, A. *Los sistemas cooperativos: Democracia o tecnocracia?* Barcelona: Editorial Nova Terra, 1969.
- Meister, A. *Vers une sociologie des associations*. Paris: Éditions Économie et Humanisme, 1972.
- Michels, R. *Los partidos políticos: Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Vol. 2. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1969.
- Morin, E. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- Mozas Moral, A. "La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas", *Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, CIRIEC España, vol. 48, 2004, 167-191.
- Spear, R. "El Gobierno democrático en las organizaciones cooperativas", *Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, CIRIEC España, vol. 48, 2004, 11-30.
- Stryjan, Y. "Understanding cooperatives: The reproduction perspective". *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 65 (1), 1994, 59-79.
- Tuomela, R. *Cooperation. Philosophical studies series*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.
- Ullmann-Margalit, E. *The emergence of norms. Clarendon Library of Logic and Philosophy*. Oxford: University Press, 1977.
- Weber, M. *Economia e sociedade*. Vol. 1. Brasília: Editora UNB, 2009.
- Webering, S. I. "Economia social, non-profit sector, terceiro setor ou economia solidária: Sentidos, diferenças e similaridades". *P2P e Inovação*, vol. 5 (2), 2019, 62-82.
-