



IV CUMBRE COOPERATIVA DE LAS AMÉRICAS

Cooperativas: asociatividad para el desarrollo sostenible

14 -18 Noviembre 2016 , Montevideo - Uruguay

COOP
Cooperativas
de las Américas
Región de la Alianza
Cooperativa Internacional

Eje 1 PODER, MERCADO, DEMOCRACIA Y DESARROLLO

Mario Saúl Schujman

Conformismo, reacción y resistencia en las cooperativas frente al poder del Estado y el Mercado

Argentino, abogado, docente universitario de postgrado y profesor invitado de numerosas Universidades. Co-Director de la Maestría en Entidades de la Economía Social de la Universidad Nacional de Rosario, integrada por las Facultades de Derecho, Ciencias Económicas y Ciencias Políticas. Presidente de la Asociación Iberoamericana de Derecho Cooperativo, Mutual y de la Economía Solidaria. Autor y coautor de numerosos libros.

Resumen

Las cooperativas no tienen alternativas. Deben establecer sólidas relaciones con el estado y trabajar en el mercado, pero es imprescindible que sepan que en ambos hay riesgos que afectan su identidad por lo que su conformidad, resistencia y reacción sólo es posible si la resguardan, se integran y aprovechan sus ventajas comparativas que les permiten atender las “necesidades y aspiraciones” de sus socios y de la comunidad.

Si son conducidas eficientemente son sustentables a largo plazo, en tanto sostengan su especificidad, de asociación de personas que conducen una empresa democrática, y de esa manera demuestran y contribuyen a un mundo mejor posible.

El poder

El “invisibilizado poder” de los oscuros actores oligopólicos “financiarizados” hegemona y licúa, el poder de los “estados nacionales” y multiplica la importancia del “mercado”, mercantilizando todos los actos de nuestra vida. Todo se compra y se vende.

La formidable fortaleza multimediática, tecnológica, militar, cultural, corruptora y científica, que tienen esos poderosísimos actores del capitalismo neoliberal, conformaron un monstruoso golem¹ que tiene los múltiples rostros de la medusa,² que aparece como todopoderoso en el “campo de batalla” de los “estados nacionales” y del mercado.

¹ El golem en la cábala judía, es una creación matemática de apariencia monstruosa corporizada, creada con fórmulas matemáticas para defender a este pueblo en la edad media. Recreado por Borges yace imaginariamente en el Cementerio Judío de Praga.

² Mientras que la Hidra, de la mitología griega es un monstruo de mil cabezas de aliento fétido al que dio muerte Heracles.

Utiliza a estados “sicarios”, cuya política instrumenta y dota de poder a organizaciones globales supraestatales, muchas de ellas de propiedad de esos oligopolios (*OCDE, Banco Mundial, FMI, Acuerdo de Basilea, Normas NIC, Consultoras, Auditorías Internacionales, Paraísos fiscales, Normas UIF, Paraísos fiscales y legales, etc.*), e instituciones jurídicas y económicas (*futuros, derivados, la transformación de pasivos en títulos del activo, la contabilidad creativa, entre otros,*) que multiplican y “apalancan” geométricamente la riqueza que conjuntamente con el poder se concentra en pocos, que ponen de rodillas a los estados nacionales, a los que extorsionan financieramente (*Sanchez Bajo C y Roelants B. 2011*)³, y a los mercados, en los que intervienen fijando unilateralmente los precios.

Actúan sobre nuestros “sentimientos” y “pulsiones”, el “golem” modifica permanentemente nuestra “intimidad constitutiva”, nuestro “sentido común”, nuestra “lógica”, sustituyéndolos por un pensamiento homogéneo que hace que sea “racional” el individualismo y la competencia, que “tener” sea mejor que “ser”, que sea conveniente transferir los bienes y los servicios públicos, a manos privadas.

El “golem con el rostro de la hidra” en su voracidad degrada constantemente a la sociedad, e instala una creciente desigualdad, que margina y excluye de los derechos más elementales a la mayor parte de la humanidad,

*“En las Américas del Centro y Sur, a pesar de los logros obtenidos en las últimas décadas, todavía constituye el continente con los mayores índices de pobreza y marginalidad. Con sus cerca de 945 millones de habitantes, hay más de 204 millones de pobres. Más de 40 millones de niños viven en la calle o deambulan por ellas. Los jóvenes que representan el 40% de la población, el 41 % de ellos son pobres, su desempleo es 5 veces mayor al de los adultos”. (Jarrison Martínez, 2014).*⁴

Y simultáneamente pretende y consigue instalar en el sentido común de la gente la idea de que la solidaridad, la ayuda mutua, la reciprocidad y la generosidad, los sentimientos de comprensión, bondad, y afecto son comportamientos irracionales marginales, de gente débil y no de triunfadores, haciendo que en oportunidades no perciba que los emprendimientos y procesos cooperativos, son la única alternativa, para satisfacer sus “aspiraciones y necesidades económicas, sociales y culturales”.

Quienes integran las cooperativas mayoritariamente asumen comportamientos, sentimientos y pulsiones ancestrales de reciprocidad, de redistribución, cooperación y ayuda mutua (*despreciados por la monstruosa sociedad competitiva*), pero también buscan su propio beneficio coincidente con el de sus prójimos, que consiste en recuperar o sostener la dignidad y el trabajo, u obtener los bienes y los servicios que necesitan o a los que aspiran y que no les son provistos, o que le son suministrados de manera defectuosa, por el mercado, o por el estado.

Las cooperativas democratizan la producción, la vida de la comunidad, y también a la sociedad empoderando al hombre común, haciendo que sea diferente. Las normas que regulan su funcionamiento condicionan a la organización para practicar la democracia

³ Claudia Sanchez Bajo y Bruno Roelants. “El capital y la trampa de la deuda”. Aprendiendo de las Cooperativas en la crisis global”. Ed. Intercoop. Bs.As. Argentina. 2011.

⁴ Jarrison Martínez. “La ruta del cooperativismo americano para el siglo XXI”. Ponencia presentada en la III Cumbre de las Cooperativas de las Américas. Cartagena. Colombia.

política (*un asociado un voto*) y económica (*a cada cual según su participación*), que cuando además es participativa y va sumada a la transparencia, es no sólo formal como aquella que manipula el “golem”, sino también sustancial. Alienta a la modificación práctica de comportamientos sociales.

La relación de las cooperativas con los mercados

La relación con los mercados es la mayoría de las veces imprescindible. En tanto la integración del sector no haga posible estructurar cadenas de valor, de financiamiento y de comercialización diferentes, lo que por ahora constituye una utopía posible pero aún distante. En ese relacionamiento en el que adquieren sus insumos, completan la cadena de valor y comercializan sus servicios y productos, se conforman a los precios que establecen los “formadores internacionales y nacionales de precios”, y terminan vendiendo el producido de su actividad a “cadenas nacionales o internacionales de comercialización” que también les determinan el precio de venta.

La premisa de la economía que se enseña en muchas Universidades, y también desde el multimedio que todo abarca, transformándolo en “sentido común”, utiliza el concepto de mercado, para denominar un punto ideal de encuentro de la oferta y la demanda y han utilizado esta intersección, constituye una insalvable referencia económica, para conformar lo que se denomina eufemísticamente la “economía de mercado”. La sociedad que mercantiliza la vida.

La política económica reposa conforme Milton Fridman en el mercado libre que es el sistema en el que el precio de los bienes y los factores de la producción son acordados por la libre voluntad de vendedores y consumidores, mediante la ley de la oferta y la demanda. Esto no es cierto.

Parte de algunas premisas que son presupuestas, tales como la “competencia perfecta”, que genera “comportamientos de mercado” “competitivos”, que conllevan a su vez una supuestamente óptima distribución de productos y factores, y que también explica “la teoría de la elección racional” que es una teoría del comportamiento humano, que ha formateado la economía pero también un homogéneo pensamiento único y “ciencias” (sic) que sólo admiten variantes en el marco de esa lógica.

Este concepto es una falacia. El punto de encuentro de la oferta y la demanda en la realidad, que permanece invisibilizado, aunque esté ante nuestros ojos, se produce en múltiples y muy diversos mercados, no existe un único mercado y tampoco es racional la competitividad como comportamiento excluyente.

“Nunca han existido los mercados en verdad libres. La ideología y los intereses particulares se hacen pasar por ciencia económica y política. El mito de la economía autoregulada esta hoy virtualmente muerto. Estas políticas económicas contribuyeron a una ruptura de relaciones sociales duraderas de efectos económicos muy adversos”. (Stiglitz Joseph. 2011: 13).⁵

⁵ Joseph Stiglitz. “La gran transformación” Obra de Karl Polanyi. Prólogo. Ed. FCE. Buenos Aires Argentina. 1ª. Reimpresión.

Oscuros monopolios, oligopolios, oligopsonios, instalados en paraísos fiscales y legales, generando valor de cambio financiero que no tiene contrapartida en bienes o servicios, y la existencia de oferentes y consumidores con poderes ridículamente diferentes en el mercado: Unos fijan los precios y otros sólo tienen la opción cuando no son bienes indispensables, de no consumir, constituyen la realidad que esa economía invisibiliza. La libertad de los mercados es un mito y en él se funda la inevitable sumisión a esos mercados.

Encubre el sometimiento a los dueños de los “mercados”, porque ese mecanismo del encuentro transparente entre iguales, no existe y las empresas cooperativas que nacieron y existen para satisfacer necesidades y expectativas, que ni el mercado, ni el estado satisfacen, no pueden asumir el “costo / beneficio”, y las prácticas de las empresas lucrativas. El mercado es un corralito dentro del cual las empresas pueden desenvolverse con autonomía y libertad formal, asumida como la lógica que tiene lo inevitable.

La relación de las cooperativas con el estado

A su vez es importante tener presente que *“El Estado no es una entidad abstracta sino que opera en la práctica en términos de Gobierno, ejercido por hombres y mujeres que conforman y representan expresiones políticas. En esta medida, el Estado normatiza la interrelación social, económica y política mediante actos que expresan concepciones e intereses de quienes ejercen el poder”* (Zavala Salazar).⁶

En América Latina la relación con el estado es también inevitable. A través de las normas globales, constitucionales, legislativas, reglamentarias, y administrativas y con actos no reglados y específicos de los gobiernos nacionales, provinciales o estatales y municipales el poder público incide sustancialmente en la vida de las cooperativas.

Su política normativa, la creación de organismos públicos específicos para las cooperativas, medidas de fomento, la política tributaria, el acceso que le proporcionen al crédito, la asistencia técnica, la educación y la capacitación cooperativa y el espacio que le otorguen a estas organizaciones en el diseño de las políticas públicas, inciden sustancialmente en la vida de estas asociaciones de personas que administran una empresa de propiedad común (*Cooperativas de América, antes ACI Américas 2016: 5 y sgts*).⁷

La política pública tiene una primera referencia en la política normativa y el estado debe optar frente a normas globales, y dispone o adecua su régimen constitucional, legal reglamentario y administrador. Las normas formales son claramente favorables al fomento y a la protección al desarrollo de las cooperativas (Anexo 1).

Pero los autores especializados en cooperativas, dan cuenta de que algunos de esos países las políticas de gobierno por el contrario, y no obstante lo que dispone el sistema normativo, se privilegian los derechos individuales en desmedro de los derechos humanos

⁶ Zavala Salazar Hernando. “El intervencionismo del Estado y la cooperación colombiana”.

www.aidcmess.com.ar

⁷ ACI Américas. Resolución adoptada por su Consejo de Administración. En Santa Cruz de la Sierra. Bolivia, el 19.1.16. a partir de un informe coordinado por el Dr. Dante Cracogna.

<http://www.aciamericas.coop/Cooperativas-de-las-Américas-adopta-estrategia-sobre-incidencia-en-políticas>

y colectivos, y consecuentemente han sido negativas para el desarrollo de las cooperativas, poniendo de relieve la distancia que hay entre el enunciado constitucional y la política pública que efectivamente aplican los estados. Su vigencia efectiva depende de la fortaleza y la cohesión del movimiento cooperativo, y de la lucidez de su conducción.

El estado puede reconocer la especificidad cooperativa y otorgarles a estas entidades, iguales derechos que a las demás organizaciones económicas y asociativas, lucrativas y no lucrativas, de mercado o de “no mercado”, facilitando su constitución, supervisando y controlándolas sin prejuicios, y sin impedir su funcionamiento. Subsidiar al igual que lo hace con muchísimas empresas lucrativas, determinadas actividades, abrirles el camino para las compras públicas, conferirles un tratamiento impositivo y crediticio adecuado atendiendo a sus especificidades, apoyar la educación cooperativa y la capacitación atendiendo a que la sociedad está interesada en ello y a que cumplen funciones que el estado y la actividad económica lucrativa no cumplen, todo ello adecuando esas políticas, su actuación burocrática y la legislación a la naturaleza de las cooperativas. Abrirle las puertas para la participación en el diseño de las políticas públicas.

Puede cumplir las normas globales (*Resolución 56/114 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) ; Recomendación 193 de la OIT*), constitucionales, legales y reglamentarias que disponen ,en toda América Latina políticas de fomento y apoyo.

O puede permanecer indiferentes, aplicándoles “normas iguales a los desiguales”, multiplicando la desigualdad, sin conferirles los beneficios que les proporciona a quienes se los exigen desde sus posiciones de fuerza en el mercado. Ello implica que deben competir en igualdad de condiciones en mercados con megaempresas que han reducido sus costos con tercerizaciones o con negocios financieros multiplicadores de rentabilidad, empresas que en algunos casos no pagan impuestos, ni cumplen leyes, porque están radicadas en paraísos fiscales y legales, o porque recurren a estudios contables y jurídicos, de muy altos costos, que organizan la deslocalización de ciertas actividades, la tercerización de otras, o quebrantos ficticios que encubren fuga de capitales, todo lo cual los exime también impositivamente y reduce sus costos laborales. Además los estados de todo tipo subsidian a estas empresas que regulan las inversiones y el mercado.

Las cooperativas cuyos administradores administran bienes que son de sus socios, y no propios, no se prevalecen de los recursos y las trampas legales usuales en las empresas lucrativas, son transparentes. Las cooperativas son y operan de manera sustancialmente diferente a las empresas que oligopolizan el mercado, no obstante lo cual las políticas públicas en muchas partes del mundo, inducen a las cooperativas a parecerse crecientemente a las sociedades anónimas y no a diferenciarlas.

La hegemonía neoliberal ha llevado crecientemente, en las políticas públicas y en la legislación a *identificar las cooperativas con las sociedades comerciales, negando la singularidad de la cooperativa como forma jurídica de organización económica diferente*”. (Cracogna 2012:180)⁸.

La legislación cooperativa ha evolucionado en dos etapas. “Una desde mediados del siglo XIX hasta el presente. La otra comenzó en 1970. La primera distinguió a las cooperativas

⁸ Dante Cracogna. “La legislación cooperativa en el siglo XXI. “. Revista Cooperación y Desarrollo. Número 100. Edición UCC. Bogotá. Colombia. 2012.

de las sociedades por acciones, la segunda por su aproximación a las sociedades por acciones”. (Hagen Henry. 2015)⁹.

Esto es sumamente perjudicial para las cooperativas, la pérdida de identidad lleva progresivamente, a la pérdida de beneficios emergentes de las políticas públicas, y a una gestión que no aprovecha las ventajas competitivas de las cooperativas.

Muchos actores cooperativos en esta parte del mundo creen que su función es hacer de sus organizaciones de hecho sociedades anónimas.

Por ello no debe llamarnos la atención que en ocasiones el estado impida mediante normas legales o administrativas, o incluso de hecho, realizar determinadas actividades (*licitaciones públicas, seguro, banca, comercio exterior, servicios públicos etc.*), que por su alta rentabilidad están reservadas al sector lucrativo, aunque en otros lugares del mundo incluso de América Latina lo hagan más eficientemente y satisfaciendo el interés público comprometido en estos servicios. Relegando a las cooperativas a mercados marginales. No podemos reclamar con fundamento en nuestra diferencia si la borramos.

En otros casos el estado, conducido por gobiernos que ideológicamente ven la solidaridad como un vicio del comportamiento competitivo, que desnaturaliza una sociedad que cuando es individualista es “empresarial”, agrede a las cooperativas, desmantelando sectores enteros de actividad cooperativa o fomentando su desnaturalización, como reiteradamente ha sucedido en América Latina.

Y finalmente cuando el estado las apoya y cumple con su obligación de fomento, en muchos casos, las subordina a su perspectiva política y genera su desnaturalización, engendrando cooperativas desde el estado, en lugar de apoyar y facilitar, la autogestión de las propias necesidades.

El estado puede simplificar la constitución de las cooperativas, o dificultarla o impedir la, puede implementar un sistema de registro o de autorización que implique la supervisión previa. Supervisar y controlar su funcionamiento partiendo de su especificidad que no consiente incremento de costos por exigencias de información burocrática, o puede hacerlo sin prejuicios tomando como parámetro los principios y valores cooperativos.

En el estado al igual que en el mercado, encontramos socios, si entendemos que son campos de batalla de las cooperativas, en los que se tejen alianzas, pero a condición de que nuestros aliados no usen banderas y colores ajenos.

Las Cooperativas deben construir su propia fortaleza en la unidad, profundamente enraizadas en sus comunidades. De sus asociados y de su comunidad proviene el flujo que la alimenta y la desarrolla.

Conformismo, reacción y resistencia

Las Cooperativas en esta parte del mundo se conforman a los requerimientos de los dueños de los mercados, y a los estados nacionales, pero también reaccionan erigiéndose en una alternativa y también en algunos casos promueven una resistencia transformadora.

⁹ Hagen Henry. 2015. Guía para la legislación Cooperativa. 2ª. Edición. Organización Internacional del Trabajo. Ginebra. Suiza.

Si ponemos la fotografía en movimiento y vemos a la realidad como es y no como nos la muestran o como la queremos ver, verificamos que buena parte de la población en América Latina y el mundo carece de servicios públicos esenciales, de acceso al crédito, al seguro, y a prestaciones esenciales para materializar “derechos humanos económicos, sociales y culturales”, que sólo pueden ser satisfechos si el estado, que no asegura la vigencia de esos derechos, apoya la autogestión de esos sectores de la población y de sus vecinos y comunidades, organizados cooperativamente.

Las Cooperativas *“Son Asociaciones autónomas de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”*. (ACI 1995) que responden a valores y a principios que comparten, no son ninguna otra cosa.

Estas empresas democráticamente controladas y de propiedad conjunta son sustancialmente alternativas y diferentes a las sociedades lucrativas, porque son el instrumento para satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de sus asociados, y de la comunidad (7º principio), que las engendró.

Algunas tienen exigencias perentorias de capital, otras necesitan escala para permanecer en el mercado, y todas estas inmersas en una sociedad y en un mercado que mercantiliza la vida, pero si tienen una razón para existir, esta no debe buscarse en su indefinido crecimiento o sólo en los beneficios económicos de los clientes – asociados. Existen en relación al mercado, y al estado, especificidades cooperativas que les confieren ventajas comparativas (o competitivas en la jerga del propio mercado) a las que no podemos renunciar.

Peter Drucker, gurú de la ciencia de la administración, marca la notoria diferencia que existe entre la gestión de una empresa lucrativa y aquella que es propia de una organización en la que el lucro no es la causa fin asociativa, poniendo de relieve el amplísimo espacio que deben ocupar estas últimas. *“Las organizaciones sin fines de lucro son empresas pero no son negocios y deben ser manejadas de manera diferente”*. *“Tanto su misión como lo que deben producir debe estar claramente definido y debe ser continuamente evaluado...”* (Peter Drucker 2003: 97/131)¹⁰

Brett Fairban (Brett Fairban 2005:6)¹¹ pone de relieve que el tamaño de la cooperativa que permite cercanía y actividad económica social y cultural, relacional con los asociados es el foco de operaciones. De la confianza y la lealtad, que suscita, depende también la innovación social e incluso tecnológica que aportan asociados participativos, y todos estos aspectos son fuente de compromisos o debilidades y fortalezas de la cooperativa. Marie Claire Maló (Marie Claire Maló 2004:1)¹² puntualiza que son *“iniciativas de la sociedad civil, micro utopías abiertas que hacen jugar la reciprocidad, al mismo tiempo que insertan sus empresas en el mercado”*. *“La utopía requiere adhesión colectiva al mejor mundo*

¹⁰ Peter Drucker. (2011) “El management del futuro”. Editorial Sudamericana. Bs.As. Argentina.

¹¹ Brett Fairbairn. (2005) “Tres conceptos estratégicos para la orientación de coopestivas. Vínculos, Transparencia y cognición”.

¹² Marie-Claire Malo. (2004) “La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de la Economía Social. Cesot. Uba. Fac. Cs. Económicas. Documento 47. Bs.As. Argentina.

posible”. Pero quizás queda aún más claro cuando se aplica a la empresa bancaria cooperativa y es Ghislain Paradise (2009:15)¹³ quien integrara el Comité de Bancos de la Alianza, quien reclama “*Explorar el saber hacer distinto que los diferencia de la competencia y no olvidar a las comunidades locales que permitieron su éxito*”.

La peregrina idea de que todas las actividades empresarias y también las cooperativas requieren de una conducción jerárquica, de grandes dimensiones, de capitales extraordinarios, de gerentes traídos de las empresas lucrativas altamente capacitados para la actividad económica que realiza la cooperativa contratados por “head hunters”, esta muy extendida y es aceptada como “lógica” y de “sentido común”. Muchas de ellas ya son abandonadas por las propias empresas que manejan el mercado, que han abandonado el “fordismo” y el “toyotismo”.

Como consecuencia de una profunda investigación hecha en Colombia Juan Fernando Álvarez (2012: 236/78), ratifica el concepto, de que las propias empresas capitalistas buscan las ventajas comparativas que tienen las cooperativas a partir de su enraizamiento en los socios y la comunidad. “*La imbricación de territorios, identidad, comunidad y mercado y (acumulación solidaria) configuran lugares de especificidad cooperativa. Una cooperativa sin especificidad puede crecer pero no desarrollarse.*

El nuevo paradigma pasa de producciones en serie, estandarizadas a producciones no estandarizadas, que dejan a la organización la tarea de adaptarse continuamente a mercados cambiantes e inciertos.

Se trata de organizaciones que no buscan la concentración, sino el aprovechamiento de redes, la flexibilidad del conocimiento, y la coordinación compartida de decisiones sin reglas jerárquicas y no basadas únicamente de precio para determinar las economías de escala”. Juan Fernando Álvarez (2012: 236/78).¹⁴ Aún cuando ignoráramos los orígenes, los valores y los principios es irracional condenar a las cooperativas a una homogénea asimilación a lo que fueron las empresas capitalistas, antes de la globalización neoliberal.

En el Siglo XXI las cooperativas están llamadas a cumplir su “misión” en partenariado autónomo con el estado, cumpliendo un importantísimo rol en el que son insustituibles en la sociedad neoliberal, para asegurar la vigencia de los “derechos humanos económicos, sociales y culturales”, que constituyen las “necesidades y aspiraciones” de sus asociados y de la comunidad. Obtendrán reciprocidad de la sociedad que les otorgará ventajas comparativas emergentes de la participación, la confianza, la lealtad y la valoración en el mercado de una organización diferente, que presta servicios y productos diferentes, relacionales y adecuados a esas necesidades y aspiraciones, que respeta el medio ambiente porque del territorio no se deslocalizan, y a la comunidad respecto a la cual son intrínsecamente socialmente responsables. Como señala Mirta Vuotto¹⁵ “*El anclaje en el medio determina la calidad del capital “relacional” de una empresa de la economía social*”.

¹³ Ghislain Paradis. (2009). “La internacionalización de la Banca Cooperativa: Modelos estratégicos y desafíos”. Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Nro. 1. Bs.As. Argentina.

¹⁴ Juan Fernando Álvarez. (2012) “Cuando el tamaño importa, una breve revisión a los problemas de una dimensión inadecuada”. Rev. Coop y Desarrollo Nro. 100. U.C.C. Bogotá. Colombia

¹⁵ Mirta Vuotto. 2011. Clases en la Maestría en Entidades de la Economía Social. UNR.

La gestión en estas condiciones requiere además de políticas de estado, necesariamente una alta dosis de reciprocidad, redistribución, solidaridad, ayuda mutua y cooperación entre todos sus integrantes y stakeholders, y esfuerzos denodados de capacitación que permitan instrumentar una gobernanza que identifique el equilibrio entre la gestión y la empresa, entre la misión y la eficacia operativa y económica. Sobre la base de una organización democrática y participativa, en la que primen las personas sobre el capital, que produzca bienes y servicios socialmente útiles, y la medición de resultados poniendo de relieve no sólo el beneficio generado, sino además los beneficios sociales y su contribución al enriquecimiento económico, social y cultural de los asociados y de la comunidad.

Para una eficaz gestión de la empresa cooperativa no basta tampoco tener clara su misión. Es necesario que quienes la gestionen y quienes participen de ella asuman conscientemente las ventajas del tipo, y que simultáneamente adopten todas las medidas que aseguren una organización ágil y eficiente, que aproveche las ventajas que le confiere la planificación, los liderazgos naturales, la capacitación y la educación permanente y por supuesto la participación responsable y consciente de los asociados y de la comunidad.

La planificación es imprescindible y es tan importante como el control de cumplimiento. El sistema de toma de decisiones, que se ajustan en cada emprendimiento, debe prever las funciones de los órganos, y la participación activa de los asociados, atendiendo permanentemente a la comunicación y al diálogo con las raíces comunitarias del emprendimiento. Debe lograrse un permanente y difícil equilibrio, entre la horizontalidad que confiere mayor participación para las políticas de gobierno, y de administración y contralor, y su ágil ejecución.

La gobernanza de la Asociación y de la Empresa, participativa y democrática requiere de normas de organización, responsabilidad y disciplina, establecidas con una amplia participación de los asociados. Cuanto más intensa es esa participación mayor es la posibilidad de que las decisiones y las normas susciten consenso, que se apliquen como normas de “sentido común”, y que permitan conjugar participación democrática con eficacia empresaria, lo que implica ventajas comparativas a favor de esa organización.

La organización identitaria de la empresa reclama una innovadora tecnología social de carácter relacional, que concrete la cohesión de sus integrantes y establezca vínculos permanentes con sus “stakeholders”, que en cada caso ser construida, a partir de su identidad específica, producto de su historia y de su misión, pero también de las condiciones externas.

De la planificación estratégica, los planes y los programas que suponen definir el horizonte específico de la empresa y su organización, deben participar la mayor cantidad de asociados posibles, porque en esa programación se definen y redefinen el esquema de gobierno, la misión y las expectativas del colectivo. Así como los reglamentos, y normas que regirán el trabajo y la gestión. Requiere que quienes lideren el proceso cuenten con la confianza de sus integrantes y la comunidad, asegurando la aceptación consensuada y la ejecución de las decisiones adoptadas. Deben contar con legitimidad, transparencia y condiciones éticas, aceptar el pluralismo, capacidad de dar soluciones eficaces, conectar demandas con escenarios, evitar las exclusiones, atender a la diversidad, y preservar los espacios de discusión y negociación (Fardelli Caporalessi 2013), y capacitarse para comprender en la mayor profundidad posible la técnica inherente al objeto social.

Una empresa “democráticamente controlada” (2º y 3er Principio) es aquella en la que sus asociados participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones, sobre la base de “un miembro un voto” y económicamente contribuyendo de manera equitativa y democrática y controlando el capital de la cooperativa de propiedad común, conformando reservas para el desarrollo de la cooperativa y estableciendo el destino de los excedentes. Esa es la empresa que suscita confianza y reciprocidad del asociado y de la comunidad. Que puede generar bienes relacionales.

Cada empresa, cada actividad y cada mercado requieren diferentes escalas y su organización de la empresa debe adecuarse a la especificidad de cada cooperativa en el marco de su identidad, sus principios y sus valores que son los que les confieren ventajas comparativas que de otra manera pierden.

Las cooperativas se adecúan y se conforman, reaccionan y resisten a los mercados y a las políticas de estado para construir a par su gente un mundo mejor posible, esta es su misión, deben “satisfacer las aspiraciones y las necesidades de sus socios y de la comunidad”. Y si lo hacen sin declinar su identidad son la demostración práctica y una contribución sustancial a “un mundo mejor posible”.