

# GOBERNANZA DEMOCRÁTICA

EL DISEÑO DE SISTEMAS DE GOBERNANZA PARA  
COOPERATIVAS DE TRABAJO

2018





## GOBERNANZA DEMOCRÁTICA ÍNDICE

<b>Gobernanza en empresas democráticas: Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>Objetivos y directrices de diseño</b> .....	<b>8</b>
<b>Un sistema de gobernanza modelo</b> .....	<b>10</b>
Componentes del sistema.....	10
FIGURA 1 : Sistema de gobernanza modelo para una cooperativa de trabajo pequeña .....	11
<b>Responsabilidades para la toma de decisiones</b> .....	<b>11</b>
La prueba de amplitud: ¿es una cuestión para la gerencia o para la junta? .....	12
La prueba de importancia: ¿es un problema de los miembros o de la junta? .....	13
La prueba de admisibilidad: ¿es un asunto que deba ser tratado por el comité de quejas? .....	15
<b>Comunicación</b> .....	<b>16</b>
<b>Adaptación del modelo básico</b> .....	<b>18</b>
Cooperativas más pequeñas .....	18
FIGURA 2 : Sistema de gobernanza modelo para una cooperativa más pequeña .....	18
Cooperativas más grandes .....	19
<b>Gestionar sistemas de gobernanza</b> .....	<b>21</b>
Exposición 1: posibles comités para la junta directiva de una cooperativa.....	24
Exposición 2: ejemplo de una declaración de poderes de la junta en una cooperativa hipotética.....	24
Exposición 3: problemas normativos que requieren de consulta a los miembros de la cooperativa.....	25
<b>Reconocimientos</b> .....	<b>25</b>
Sobre el grupo ica.....	25

## GOBERNANZA EN EMPRESAS DEMOCRÁTICAS: VISIÓN GENERAL

Las cooperativas de trabajo están construidas en un marco de democracia, pero esto beneficia a los trabajadores tan solo mínimamente, a menos que los medios para ejercer sus derechos y disfrutar de las protecciones de este marco estén en su lugar. Esto es lo que hace efectivo un sistema de gobernanza.

El sistema de gobernanza se enfoca primeramente en cómo se establece la política de una empresa democrática, en cómo se comunica esta información a lo largo y ancho de la empresa, y en cómo es puesta en funcionamiento para proteger los derechos personales de los miembros. Proporciona los medios para que las cuestiones de dirección y política de la organización se aborden democráticamente.

Este informe pretende ofrecer pautas para el diseño de sistemas de gobernanza que ayuden a una cooperativa a evitar las trampas gemelas en las que caen tantas empresas democráticas: tanta estructura y procedimientos burocráticos que los miembros no pueden usar el poder que formalmente tienen, o tan poca estructura que no hay medios disponibles para establecer una diferencia. Buscamos, en lugar de esto, estructuras que empoderen a la gente.

Un sistema de gobernanza que funcione correctamente articula claramente las funciones de los miembros, la Junta Directiva (incluido un "Consejo de Quejas"), y la gerencia. Si el sistema de gobernanza funciona bien, las responsabilidades de estos grupos deben ser claras, y cada uno de ellos debe tener poder real en la toma de decisiones. Si bien cada cooperativa y su cultura son únicas, generalmente las funciones de cada uno de estos grupos caen dentro del siguiente esquema general:

**La membresía:** Los miembros o accionistas son responsables de todos los asuntos corporativos y asuntos importantes de política. Además, los estatutos pueden especificar problemas que deben ser tratados por los miembros como un todo.

**La Junta Directiva:** La junta es responsable de todos los asuntos de política y gobernanza que no sean manejados por la membresía. Específicamente, selecciona gerentes clave, aprueba el presupuesto y establece la dirección estratégica de la empresa.

**La gerencia:** La gerencia es responsable de llevar a cabo los negocios regulares de la empresa. La gerencia tiene influencia y a menudo generará o revisará propuestas de política para la junta y los miembros, pero no tiene autoridad gerencial para establecer normativa.

Por supuesto, el diablo está en los detalles y puede ser un desafío determinar si cada problema que surge es un tema apropiado para considerarse desde los miembros, decidirse desde la Junta Directiva o manejarse desde la gerencia. Para abordar esto, hemos identificado tres pruebas diseñadas para ayudar a solucionar estos problemas.

**La prueba de amplitud: ¿es un asunto de la gerencia o la junta?**

Casi todas las cooperativas tienen un sistema de gerencia formal o informal. No es necesariamente deseable operar de forma colectiva. Incluso, si una empresa realmente desea operar de esa forma, lo cierto es que solo un grupo extremadamente bien disciplinado, con excelentes habilidades para la toma de decisiones, puede tener éxito en todo momento. Dado que estas habilidades son raras y la toma colectiva de decisiones de manera continua puede ser una carga para la mayoría de las organizaciones, la autoridad para administrar las operaciones diarias típicamente (y de manera apropiada) se delega a miembros específicos de la cooperativa: la gerencia.

Requiere directrices determinar qué asuntos pertenecen legítimamente a la gerencia y cuáles son cuestiones de política y, por tanto, preocupación legítima de la junta. De lo contrario, puede que los gerentes asuman gradualmente las responsabilidades de la junta en la formulación de normativa, o que la junta asuma la gestión continua de la organización. Cualquiera de las dos situaciones es insatisfactoria. Si la respuesta a cualquiera de las siguientes preguntas es afirmativa, un problema es una cuestión de política



y no debe delegarse a los gerentes operativos:

1. ¿Afecta a un gran número de miembros de la cooperativa?
2. ¿Compromete una porción sustancial de los recursos financieros (o de otro tipo) de la organización?
3. ¿Afecta operaciones, personal o recursos de la cooperativa durante un largo período de tiempo?

Cada cooperativa debe determinar por sí misma cuántos miembros, cuántos dólares y cuánto tiempo indicará que una decisión o política cumple con esta prueba de amplitud de tres partes.

Cada cooperativa debe enumerar los principales problemas que la junta abordará de manera rutinaria, incorporando la prueba de amplitud a fin de que pueda utilizarse a medida que surjan problemas.

#### La prueba de importancia: ¿es un problema de la junta o de los miembros?

A excepción de las más pequeñas cooperativas, preguntar a los miembros sobre cada asunto de política es un ejercicio costoso y que conlleva mucho tiempo. A la mayoría de las personas no les gusta asistir a muchas reuniones, especialmente cuando tienen otro trabajo que hacer, y si las cuestiones de política toman demasiado tiempo, es probable que no se aborden adecuadamente los asuntos apremiantes de negocios. Por lo tanto, recomendamos que la junta solo presente problemas a los miembros para consulta o voto si cumplen uno de los siguientes criterios. Si la respuesta a estas preguntas es afirmativa, es probable que sea un problema que la Junta Directiva debe consultar con los miembros.

1. ¿Afecta este asunto las probabilidades de sobrevivencia de la cooperativa?
2. ¿Tiene que ver este asunto con las políticas para contratar o despedir miembros de la cooperativa?
3. ¿Afecta este asunto el carácter básico de la cooperativa?

#### La prueba de admisibilidad: ¿es un asunto que debe ser abordado por el Comité de Quejas?

Para proteger los derechos de los miembros, es

necesario un proceso para abordar las quejas. Si bien en la mayoría de los casos la mejor manera de tratar las quejas es directamente entre compañeros de trabajo o con la administración, si los intentos razonables de resolver el problema directamente han fallado, es un asunto para el Consejo de Quejas. Además, si un problema cumple con los siguientes criterios, es probable que sea un problema que deba tratarse a nivel de normativa. Si un reclamo no supera esta "prueba de reclamo", debe ser manejado de manera rutinaria por la gerencia de la cooperativa.

1. ¿Se refiere el reclamo a una violación de la política organizacional existente?
2. ¿Se refiere el reclamo a una situación injusta para la cual no existe ninguna normativa aplicable?
3. ¿Cuestiona el reclamo la ecuanimidad de una normativa existente?

#### Un sistema de gobierno modelo

Es esencial que el sistema de gobierno sea lo más simple posible. Los sistemas complejos a menudo resultan inoportunos, ineficaces y más difíciles de operar que los sistemas más simples y limpios. Un buen sistema de gobernanza debe especificar muy claramente las estructuras y procedimientos organizativos básicos que se utilizarán para tratar cuestiones de gobernanza, pero debe dejar un buen margen de maniobra para que los miembros desarrollen procedimientos específicos que sean excepcionalmente apropiados para los problemas especiales que surjan.

Además, un buen sistema de gobernanza no debería requerir un conocimiento sofisticado por parte de los miembros que lo operan, ni debería requerir una atención y un ajuste constantes. El desafío para quienes diseñan el sistema entonces es construir un sistema que haga lo que se necesita hacer y que lo haga de la manera más simple, eficiente y económica posible.

El siguiente diagrama describe el marco básico para una cooperativa de entre doce y cincuenta miembros. En pocas palabras, la mayoría de los asuntos no son una cuestión de política y deben dejarse en manos de la administración de la cooperativa a menos que pasen la prueba de amplitud. Para asuntos de política que pasan la prueba de importancia, es apropiada la consulta con la membresía. Finalmente, debe existir una

política de reclamos efectiva, pero solo debe abordar los problemas que superen la prueba de reclamo.



Las adaptaciones de este modelo para cooperativas más pequeñas donde todos los miembros forman parte de la junta, o cooperativas más grandes con múltiples departamentos y estructuras administrativas, son necesarias y se describen en detalle más adelante. En una organización muy pequeña, algunas características del sistema modelo resultan redundantes e innecesarias. Y, en cooperativas más grandes, pueden requerirse mecanismos de gobernanza adicionales para garantizar que se produzca una comunicación adecuada sobre cuestiones de gobernanza, que los miembros tengan una influencia real en la formulación de políticas y que los procesos de reclamación sean fácilmente accesibles para los miembros.

#### Comunicación

Para que los miembros de la cooperativa puedan realizar bien sus deberes de gobernanza, deben tener información oportuna y clara sobre lo que

está sucediendo. Esto requiere una comunicación continua entre los grupos en el sistema de gobierno, entre los grupos de gobierno y la administración, y entre los grupos de gobierno y los miembros de la organización. La clave para una comunicación exitosa en un negocio democrático es resumir la información crítica y compartirla ampliamente, y poner a disposición información más detallada para quienes estén especialmente interesados en tenerla. Muchas cooperativas se equivocan en una dirección u otra, ya sea proporcionándoles a los miembros muy poca información o abrumándolos con detalles que los "desconectan" o alejan del proceso de toma de decisiones. Ambos errores pueden dar lugar a una toma de decisiones por parte de personas que están inadecuadamente informadas sobre los temas que se están considerando.

Por supuesto, es mucho más fácil diseñar un buen sistema de gobernanza de lo que es operarlo realmente. Cuando diseñe el sistema de gobierno de su cooperativa, tenga en cuenta los siguientes elementos.

#### Especifique anticipadamente solo lo básico:

Siempre existe la tentación de intentar anticipar todo lo que podría surgir una vez que el sistema esté en funcionamiento. Eso es un error. No solo que es poco probable que anticipe cuáles serán los problemas más apremiantes para su cooperativa, sino que es una señal de fortaleza dejar espacio para que un sistema evolucione con el tiempo, y proporcionar a las personas que utilizarán el sistema oportunidades para influir en su estructura a medida que la conocen.

#### Adapte su sistema a la experticia de las personas que lo operarán:

La experiencia de los miembros de las cooperativas respecto del trabajo de gobernanza varía ampliamente. Un sistema "ideal" que requiera más experiencia y experticia que la que tienen los miembros de la cooperativa no satisfará sus necesidades. A medida que construye su sistema de gobierno y desarrolla la cultura de su empresa, puede agregar niveles de compromiso y control.

#### Reconozca las diferencias individuales entre los miembros y úselas sabiamente:

Dentro de cualquier organización habrá algunos miembros que tengan un talento natural para asuntos de gobernanza y otros que no estén tan interesados. Estas diferencias deben ser reconocidas al seleccionar personas para varias funciones. Debe caminar por la cuerda floja entre el aprovechamiento de las



habilidades ya presentes y el desarrollo de talento para lograr el objetivo de contar con una amplia participación en la gobernanza.

**Haga que el sistema de gobernanza funcione rápidamente:** Una vez se establece una estructura de gobernanza, la gobernanza debe comenzar. Si no comienza prontamente, las personas comenzarán a preguntarse si realmente se necesita el sistema, o si se trata de una especie de adorno en una vitrina.

**No rechace la experiencia, pero tenga cuidado con la forma en que se usa:** A menudo es sensato contratar como consultores a personas que no sean miembros pero que tengan experiencia o que puedan ser de utilidad en la junta para abordar problemas técnicos. Pero se tiene que tener mucho cuidado para asegurarse de que estos expertos apoyen las aspiraciones generales de la organización, o, al menos, que estén dispuestos a recibir educación sobre esas aspiraciones.

**Tenga cuidado de que los pequeños e intensos problemas de gobernanza no excluyan a los más importantes:** Cuando los miembros de la cooperativa hablan de gobernanza, a menudo se concentran en asuntos personales o emocionales. Es esencial asegurarse de que los problemas candentes no ahoguen las preguntas sobre políticas a largo plazo.

**Tenga cuidado con los límites entre el sistema de gobernanza y el sistema de gestión:** Los grupos pueden encontrarse a sí mismos tomando "naturalmente" decisiones fuera de su competencia y eso puede herir sentimientos y socavar tanto a los líderes de la cooperativa como a la junta. Si bien puede ser útil e incluso aconsejable crear un espacio para abordar los problemas de manera abierta, se deben respetar las funciones de cada grupo.

**No abandone el sistema en tiempos de crisis:** Es irónico que el sistema de gobernanza, que puede ser más crítico para la organización cuando aparece una crisis que amenaza su continuidad, a menudo es eludido en esos precisos momentos. Los altos directivos de la organización tienden a reunirse y analizar informalmente lo que se debe hacer en tiempos de crisis. Este es un gran error, ya que puede bloquear información importante y perspectivas de otros miembros de la cooperativa y socavar la credibilidad del sistema de gobierno para tomar decisiones y formular políticas organizacionales en el futuro.

## INTRODUCCIÓN

Este documento discute los medios por los cuales se gobiernan a sí mismas las pequeñas cooperativas de trabajo y otras organizaciones de propiedad de los empleados. Examinamos los mecanismos que fomentan la comunicación generalizada entre los miembros de la cooperativa sobre cuestiones de políticas de la organización; que proporcionan a los miembros-propietarios una influencia significativa en el establecimiento de políticas; y que protegen los derechos personales de los miembros. Juntos, estos mecanismos forman lo que llamamos el **sistema de gobernanza** de la organización.

El sistema de gobernanza es uno de los tres componentes clave que se necesitan en una organización democrática. Los otros dos son la estructura legal de la empresa (es decir, los artículos de constitución y los estatutos) y su sistema de gestión (es decir, los medios por los cuales el trabajo de la organización se estructura, gestiona y coordina).

**La estructura legal:** Los estatutos de la cooperativa proporcionan el marco dentro del cual se desarrolla la gobernanza. Establecen los derechos democráticos de los miembros, mientras que el sistema de gobernanza proporciona los medios para que los miembros ejerzan esos derechos con regularidad y disfruten de la protección que les brindan.

**El sistema de gestión:** El sistema de gobernanza opera al lado (pero separado) del sistema de gestión. El sistema de gestión está en gran medida bajo el control de los gerentes o líderes de las cooperativas, y se centra en llevar a cabo los negocios regulares de la empresa. El sistema de gobernanza, por otro lado, proporciona los medios para que las cuestiones de dirección y política de la organización se aborden democráticamente.

Valen la pena el tiempo y las dificultades que implican diseñar cuidadosamente un sistema de gobernanza. Las responsabilidades de los diversos grupos de la organización (como los miembros, la Junta Directiva, la gerencia, los comités especiales y equipos de trabajo) deben especificarse, y debe quedar claro para todos qué persona o grupo tratará cada problema. La falta de aclaración oportuna de estos asuntos

provoca confusión y malentendidos más adelante o cuando surgen problemas "candentes". De hecho, en las cooperativas donde no existe un sistema de gobernanza bien construido y bien entendido, es común observar:

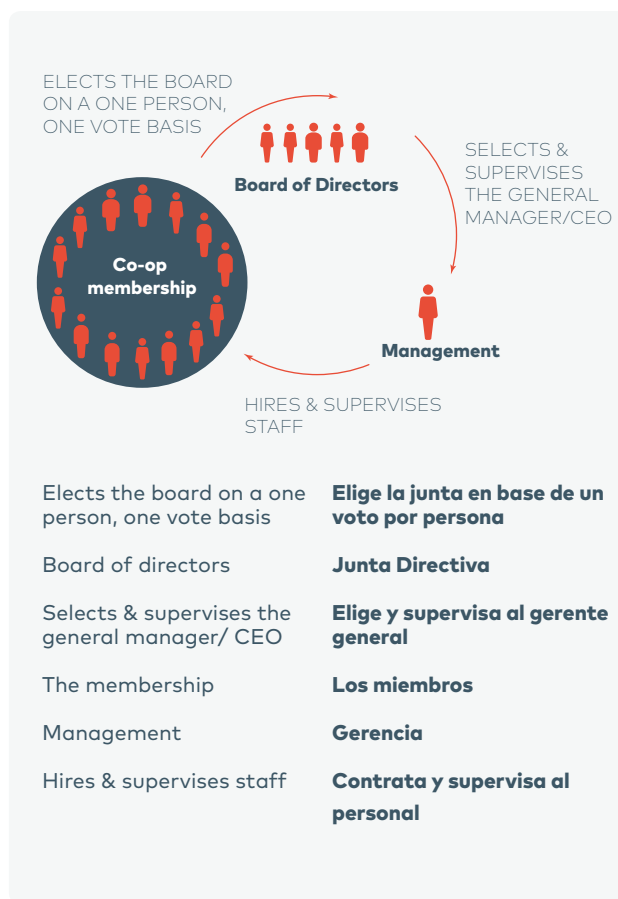
1. Gerentes u otros líderes que toman decisiones de política por su cuenta, porque ni la junta ni los miembros tienen el poder y los medios para dirigir su comportamiento.
2. Gerentes y líderes que están obstaculizados por juntas directivas o miembros que los desautorizan (o que se rebelan contra sus decisiones) en lugar de guiarlos con políticas y objetivos claros.
3. Cooperativas plagadas de conflictos al tratar de decidir un asunto controversial porque no se han establecido procedimientos claros para la toma de decisiones.

Este informe pretende ofrecer pautas para el diseño de sistemas de gobierno que ayuden a una cooperativa a evitar estos problemas. Sugerimos algunas estructuras específicas que pueden ser utilizadas por los miembros para ejercer sus derechos, y para hacerlo de manera informada, responsable y oportuna. Intentamos evitar las trampas gemelas que a veces se ven en las organizaciones democráticas: tanta estructura y procedimientos burocráticos que los miembros no pueden usar el poder que formalmente tienen, o tan poca estructura que no hay medios disponibles para establecer una diferencia. Buscamos, en cambio, estructuras que empoderen a las personas.

Este informe cubre cuatro temas principales. En el primero, discutimos los objetivos de los sistemas de gobernanza en las cooperativas, y ofrecemos algunas pautas generales para establecer un sistema que cumpla con estos objetivos. La segunda sección describe un sistema de gobernanza "modelo" para una cooperativa de trabajo pequeña de menos de cincuenta miembros. A continuación, sugerimos formas en que este sistema modelo podría ser modificado para cooperativas particularmente pequeñas (menos de doce miembros) y para cooperativas mayores (más

de cincuenta miembros). Finalmente, sugerimos algunas pautas para instalar y administrar sistemas de gobernanza. Aquí ofrecemos algunas ideas destinadas a aumentar la probabilidad de que un sistema de gobernanza opere realmente de la manera en que fue diseñado para operar<sup>1</sup>.

En términos generales, el sistema de gobernanza está diseñado para delinear y abordar los asuntos que son mejor dejar para a) los miembros; b) la Junta Directiva; o c) los gerentes u otros líderes de la empresa. Si bien en muchas cooperativas las mismas personas cumplen muchos de estos roles, comprender las diferencias entre ellos es fundamental para desarrollar un sistema eficiente que mejore tanto la calidad del trabajo como el desempeño comercial.



**La membresía:** Los miembros son las personas que trabajan en la empresa y son dueñas

<sup>1</sup> A lo largo del texto, presentamos el material como si los lectores estuvieran planificando un sistema de gobierno para una cooperativa recién planificada. El material también se puede utilizar para revisar la idoneidad de los mecanismos de gobernanza existentes para ver si hay formas de mejorarlos. En la práctica, sin embargo, generalmente es más fácil construir un excelente sistema desde cero que modificar significativamente un sistema establecido.



de esta. Como accionistas de una empresa democrática son responsables de todos los asuntos corporativos y asuntos importantes de política. Además, los estatutos pueden especificar los problemas que deben ser tratados por los miembros como un todo. La membresía generalmente se reúne una vez al año para elegir a la Junta Directiva y para votar sobre asuntos importantes. Para determinar si un problema debe ser abordado por los miembros, verifique si pasa la "prueba de importancia".

**La Junta Directiva:** La junta es responsable de todos los asuntos de política y gobernanza no manejados por los miembros. Específicamente, selecciona gerentes clave, aprueba el presupuesto y establece la dirección estratégica de la empresa. En general, el consejo se reúne trimestralmente, aunque reuniones frecuentes son más o menos comunes. La junta también se ocupa de cuestiones de política a través de comités permanentes y ad-hoc. Para determinar si un problema debe ser abordado por la junta, vea si pasa la "prueba de amplitud".

**La gerencia:** La gerencia es responsable de llevar a cabo los negocios habituales de la empresa. Hay muchos estilos diferentes de gerencia, aunque hay beneficios significativos en términos de productividad y desempeño cuando se emplean prácticas de gestión democráticas. La gerencia tiene mucho que decir sobre cómo se lleva a cabo el trabajo de la cooperativa, y con frecuencia generará o revisará propuestas de políticas para la junta y la membresía, pero como gerencia no tiene la autoridad para establecer política.

### OBJETIVOS Y DIRECTRICES DE DISEÑO

Por lo general, un sistema de gobierno cooperativo tendrá tres objetivos clave. En general, es más fácil aproximarse a estos objetivos si cuando se diseña un sistema de gobernanza se tienen en cuenta las siguientes pautas.

1. Establecer políticas organizacionales (a) de alta calidad (es decir, que logren lo que se pretende lograr); (b) receptivas a los deseos de los miembros de la cooperativa; y (c) bien entendidas y aceptadas en toda la organización. Los tipos de políticas que el sistema de gobernanza probablemente debe abordar incluyen qué tan rápido debe crecer

la cooperativa, estrategias para abordar problemas en un momento de dificultades financieras o si expandir los productos o servicios. Políticas que respalden las prácticas de gestión democrática serán de especial interés para muchas cooperativas.

2. Proteger los derechos personales de los miembros de la cooperativa, y tratar de manera rápida y justa las quejas de los miembros acerca de cómo han sido tratados por la cooperativa (o por otros miembros de la cooperativa). Tales reclamos pueden incluir problemas de discriminación racial o sexual, la creencia de alguien de que no se le ha pagado adecuadamente por un trabajo adicional realizado a pedido de un gerente, o la sensación de un miembro de que está siendo hostigado por otro miembro.
3. Asegurar que el sistema de gobernanza siga siendo efectivo y eficiente. Esto se hace revisando periódicamente qué tan bien están funcionando los mecanismos de elaboración de políticas y de tramitación de quejas de la cooperativa, y revisando estos mecanismos según sea necesario. En efecto, esta parte del sistema de gobernanza supervisa el funcionamiento del resto del sistema e inicia los cambios cuando sea necesario. Se podrían realizar cambios, por ejemplo, si los miembros consideraran que no están recibiendo la información necesaria para evaluar la adecuación de las nuevas políticas organizacionales, o si existiera la creencia generalizada de que los procedimientos utilizados para manejar las quejas son injustos.

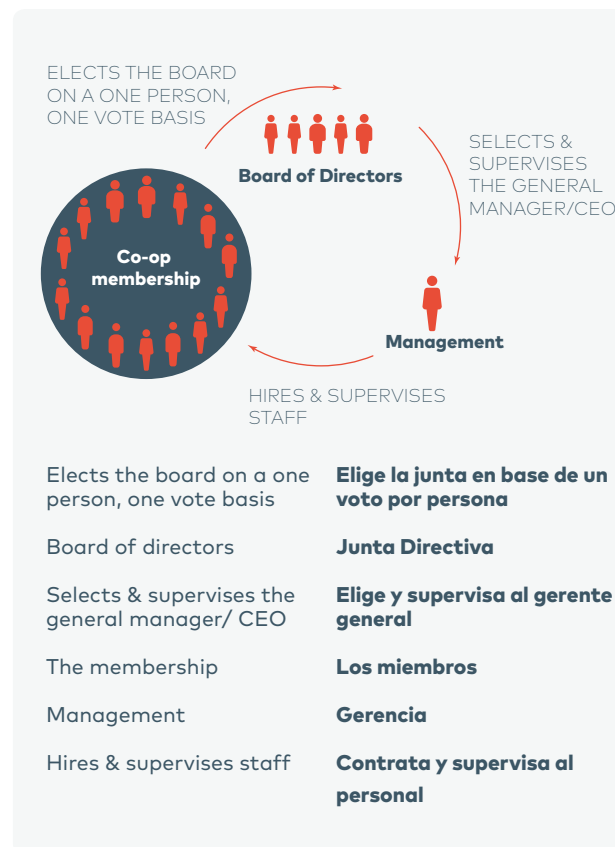
Debe quedar claro para todos los miembros de la cooperativa qué personas o grupos tienen responsabilidades relacionadas con qué decisiones y actividades. Los gerentes u otros líderes de la cooperativa, por ejemplo, generalmente no tienen autoridad para decidir cuestiones de gobernanza. Pueden tener mucho que decir sobre cómo se lleva a cabo el trabajo de la cooperativa, y con frecuencia generarán o revisarán propuestas de políticas para la junta y los miembros, pero no tienen la autoridad como gerentes para establecer política<sup>2</sup>. Dentro del sistema de gobernanza en sí, es importante definir claramente la autoridad y

las responsabilidades de (a) los miembros de la cooperativa como un todo; (b) la Junta Directiva; y (c) los varios comités o consejos creados por la junta o los miembros para realizar funciones de gobierno específicas.

### Mantenerlo simple

El sistema de gobernanza debe ser lo más simple posible. Los sistemas complejos que especifican los procedimientos para lidiar con todas las situaciones que sus diseñadores son capaces de imaginar, resultan a menudo torpes, ineficaces y más difíciles de manejar que los sistemas más simples y limpios. Un buen sistema de gobernanza debe especificar muy claramente las estructuras y procedimientos organizativos básicos que se utilizarán para tratar cuestiones de gobernanza, pero debe dejar un buen margen de maniobra para que los miembros desarrollen procedimientos específicos que sean excepcionalmente apropiados para los problemas especiales que surjan. Además, un buen sistema de gobernanza no debería requerir un conocimiento sofisticado por parte de los miembros que lo operan, ni debería requerir una atención y un ajuste constantes. El desafío para aquellos que diseñan el sistema, entonces, es construir un sistema que haga lo que se necesita hacer y que lo haga de la manera más simple, eficiente y económica posible.

El sistema debe estar disponible para los miembros de la cooperativa y debe involucrar a tantos miembros como sea posible, siempre y cuando no sea difícil de operar. Los miembros deben tener (y saber que tienen) acceso a mecanismos de elaboración de políticas y procesamiento de quejas. Mientras más miembros participen en la operación del sistema, más probable es que el sistema produzca decisiones que las personas entiendan y con las que estén de acuerdo. Pero tratar de lograr un acceso completamente abierto y la plena participación de todos puede dar como resultado un sistema de gobernanza que consume demasiado tiempo y energía de los miembros de la organización.



Los grupos en el sistema deben tener un poder real para tomar decisiones y asegurarse de que esas decisiones se lleven a cabo. Tener un sistema de gobernanza infructuoso es probablemente peor que no tener sistema de gobernanza en absoluto. Sin embargo, hay dos precauciones a tener en cuenta. En primer lugar, el poder del sistema debe coincidir con la competencia y la experiencia de los miembros de la cooperativa. Un grupo extremadamente poderoso de personas que no estén bien capacitadas o no tengan mucha experiencia en el negocio de una cooperativa pueden cometer graves errores. Si la mayoría de los miembros no tienen experiencia en la gestión de una organización, esto puede ser una preocupación real, aunque la participación en el sistema de gobernanza es una buena manera de ayudar a los miembros de la cooperativa a desarrollar sus habilidades de gestión. En segundo lugar, se debe incorporar restricciones para evitar que algún grupo (incluidos los grupos dentro del sistema de gobernanza) evolucione y se convierta en una élite no controlada y todopoderosa. Se debe tener cuidado para asegurarse de que el poder de cualquier grupo en el sistema se equilibre con el de los otros grupos.

<sup>2</sup> Naturalmente, los gerentes tienen los mismos derechos básicos que otros miembros, y pueden ser elegidos para servir en la junta o para conformar comités de gobernanza, como cualquier otra persona.



Las cuatro pautas descritas anteriormente establecen algunas restricciones sobre cómo se pueden organizar las partes de un sistema de gobernanza cooperativa (es decir, los miembros, la junta y los comités especiales o consejos) y cómo deben funcionar. Ahora describimos un sistema de gobierno "modelo" que podría ser apropiado para una cooperativa de hasta cincuenta miembros. Ahora, sugerimos algunos cambios en el modelo que podrían ser necesarios para las cooperativas más pequeñas o más grandes.

### UN SISTEMA DE GOBERNANZA MODELO

La estructura básica recomendada para cooperativas pequeñas o de tamaño moderado de hasta cincuenta miembros involucra tres grupos de gobernanza diferentes: (a) el total de los miembros de la organización; (b) la Junta Directiva; y (c) un "consejo de quejas" especial. Al llevar a cabo su trabajo de gobernanza, estos tres grupos, como cuestión de rutina, se ocuparán de la gestión de la cooperativa<sup>3</sup>.

#### Componentes del sistema

**La membresía:** los miembros como un todo son la autoridad máxima para las políticas y decisiones de la cooperativa. Los estatutos de las cooperativas generalmente estipulan que cada miembro tiene un voto para elegir a los miembros de la Junta Directiva. Más allá de este medio para ejercer autoridad, los miembros deben estar directamente involucrados en cualquier decisión que pueda afectar la sobrevivencia o el carácter básico de la organización.

**La Junta Directiva:** la Junta Directiva es elegida por los miembros y actúa en su nombre al tomar decisiones de política que afectan a la cooperativa, y en la negociación de asuntos legales o financieros

que comprometan recursos significativos de la organización. Algunas cooperativas, especialmente aquellas organizadas como compañías de responsabilidad limitada (LLC, por sus siglas en inglés), no tienen juntas directivas formales. Nosotros advertimos enfáticamente contra esto en el caso de las cooperativas de más de 12 personas.

Las cooperativas a menudo eligen personas en sus directorios que no son miembros de la organización, pero que tienen la experiencia específica que necesita la cooperativa (como un experto en la industria, un banquero o un representante de la comunidad en la que está ubicada la cooperativa).<sup>4</sup> Se debe pensar en el tamaño de la Junta Directiva. Es importante mantener la junta lo suficientemente pequeña para ser manejable: raramente una junta cooperativa superará la docena de miembros, y muchas juntas serán aún más pequeñas.<sup>5</sup>

**Comités de la junta:** las juntas directivas suelen tener comités que trabajan ciertas cuestiones antes de llevarlas a una reunión en pleno de la junta para tomar medidas formales. Además de aumentar la eficiencia en el funcionamiento de la junta, una estructura de comité permite a los miembros de la junta desarrollar habilidades e intereses especiales en varios aspectos involucrados en el funcionamiento de la cooperativa (por ejemplo, sus políticas de personal o la gestión de sus finanzas). En el Anexo 1 se presenta una lista de comités de junta comunes. Los comités que la cooperativa necesite dependerán de la naturaleza y complejidad de la organización. La mayoría de las cooperativas pequeñas no necesitarán todos los comités enumerados; algunas necesitarán un comité que no esté incluido en la lista para tratar un tema de

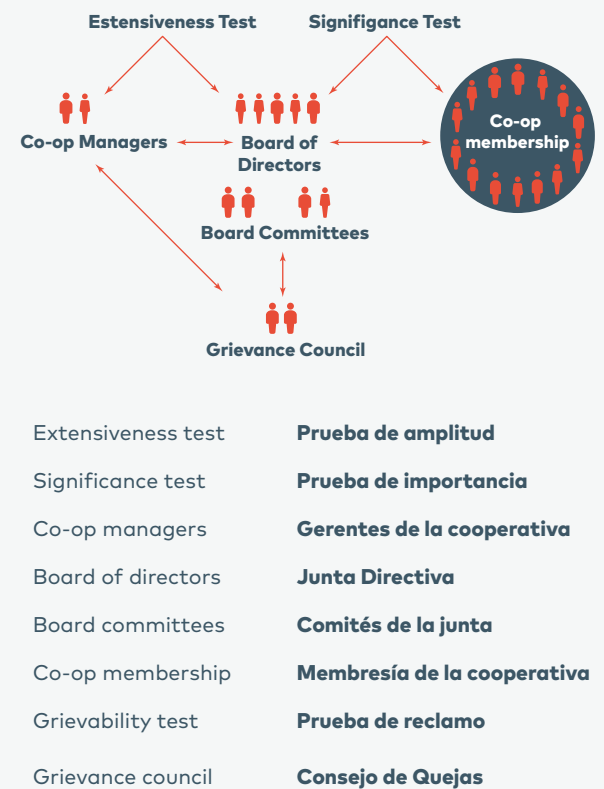
particular importancia para esa organización. Al pensar en los comités de la junta, se debe tener en cuenta que el trabajo no asignado a un comité tendrá que ser realizado por la junta como un todo.

Recomendamos que todas las juntas de cooperativas tengan un comité de gobernanza, y que este comité incluya tanto directores como miembros de la cooperativa que no estén en la junta. Este comité puede realizar una importante función de "vigilancia" evaluando el funcionamiento del sistema de gobernanza y recomendando mejoras cuando determine que los miembros no están tan involucrados en la política cooperativa como deberían, o que los derechos de los miembros no están siendo protegidos adecuadamente.

El consejo de quejas es responsable de proteger los derechos de los miembros individuales de la cooperativa, y de tratar los asuntos de inequidad percibida o maltrato que los miembros de la organización podrían presentar ante el consejo. El consejo escucha y actúa sobre los "casos" que se le presentan; puede recomendar nuevas políticas o procedimientos a la junta (o solicitar aclaración de las políticas existentes); y puede ser consultado por la junta, por los gerentes o por miembros regulares de la cooperativa sobre cuestiones relacionadas con los derechos de los miembros.<sup>6</sup>

Un consejo de quejas debe reflejar la diversidad de los miembros de la cooperativa. Debe incluir tanto a los gerentes de la cooperativa como a los miembros que no tienen funciones específicas en el sistema de gobernanza. Además, si la cooperativa es diversa en género, edad y/o raza, estas diferencias deben reflejarse en el consejo. Pero un consejo de quejas no debe estar compuesto de "dos de todo", ya que a menudo resultará en un grupo demasiado grande para hacer bien su trabajo. En general, un consejo de quejas no debe exceder media docena de miembros. Si esos miembros se eligen por elección (un método común), los procedimientos de elección deben garantizar que las personas elegidas reflejen la diversidad de los miembros.

FIGURA 1: SISTEMA DE GOBERNANZA MODELO PARA COOPERATIVAS PEQUEÑAS DE TRABAJADORES



Una estructura de toma de decisiones modelo para una cooperativa pequeña típica mostrando los grupos involucrados en la toma de decisiones y las pruebas utilizadas para determinar qué grupo toma cada decisión.

### RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

En esta sección, discutimos "quién hace qué" en el sistema de gobernanza. En la Figura 1 se ilustra cómo se relacionan entre sí los diversos grupos al interior del sistema.

3 Si un trabajador de la cooperativa está afiliado a un sindicato, entonces éste se convierte en el cuarto grupo involucrado en el sistema de gobernanza. El papel de los sindicatos no se discute aquí debido a que nos enfocamos en las cooperativas pequeñas. Los sindicatos generalmente no juegan un papel significativo en la gobernanza de las cooperativas pequeñas, incluso si la mayoría o todos los miembros de la cooperativa son miembros de alguno. En las grandes cooperativas, un sindicato puede ser una fuerza importante y constructiva en la toma de decisiones de gobernabilidad. Para una discusión sobre el papel de los sindicatos en las organizaciones cooperativas ver "El sindicato como la oposición legítima en una democracia industrial", de David Ellerman (documento de trabajo de la Asociación Cooperativa Industrial, 1981).

4 Cuando se eligen directores externos, se debe prestar especial atención a que se mantengan involucrados en asuntos de cooperación, ya que serán los únicos miembros de la junta en no ser propietarios de la organización (y, por lo tanto, su "participación" en la organización puede ser menor que la de los trabajadores-directores).

5 En algunos casos (por ejemplo, cuando la cooperativa debe tener vastos vínculos con la comunidad o con representantes de los clientes a los que sirve) puede ser necesario contar con una Junta Directiva bastante grande. Cuando las juntas son grandes, las reuniones de la junta generalmente no son frecuentes (por ejemplo, se dan trimestralmente) y una buena parte de los asuntos regulares de la junta se delega a los comités que se reúnen en los períodos de tiempo entre una reunión regular de la junta y otra. Se requiere especial cuidado en esos casos para asegurarse de que los comités sigan siendo responsables ante la junta en su conjunto.

6 Es esencial que los procedimientos utilizados por los miembros para presentar una queja ante el consejo de quejas y la forma en que serán tratadas sean explícitos y que todos lo entiendan. Si estos procedimientos aún no existen, una de las primeras tareas debería ser redactarlos para que el consejo de administración los revise. Recomendamos que se busque asistencia en esta tarea porque tratar de manera justa y rápida quejas cargadas emocionalmente es una actividad compleja y arriesgada. La efectividad de los procedimientos relacionados con quejas puede afectar tanto la credibilidad del proceso dentro de la organización como dejar al grupo vulnerable a una demanda de miembros descontentos o ex miembros.



### Responsabilidades de la Junta

Nos hemos referido varias veces a los miembros de la cooperativa que tienen "funciones gerenciales". Esto se debe a que casi todas las cooperativas, incluso las pequeñas, delegan algunas responsabilidades gerenciales a uno o más miembros. ¿Por qué? Porque solo un grupo extremadamente bien disciplinado con excelentes habilidades para tomar decisiones puede operar de manera eficiente y efectiva como colectivo todo el tiempo. Como la mayoría de las cooperativas no tienen estas características (y probablemente piensan que la toma colectiva de decisiones continua es demasiado difícil o toma mucho tiempo), la autoridad para administrar las operaciones diarias del sistema gerencial comúnmente (y de manera apropiada) se delega a miembros específicos de la cooperativa.

La primera tarea al definir las responsabilidades de la Junta Directiva es determinar qué asuntos pertenecen legítimamente a la gerencia y cuáles son asuntos de política, y por lo tanto preocupación legítima de la Junta Directiva. Sin directrices para decidir qué es tratado por qué grupo, existe un riesgo real de que los gerentes asuman gradualmente las responsabilidades de la junta en cuanto a formulación de políticas, o de que la junta en su conjunto asuma gradualmente la gerencia continua de la organización. Cualquiera de las dos situaciones es insatisfactoria.

### La prueba de amplitud: ¿es asunto de la gerencia o la junta?

En general, cualquier problema que tenga un gran impacto en la organización es una cuestión de política y no debe delegarse a los gerentes operativos. Se considera asunto de política a un asunto expuesto a esta prueba de amplitud, si:

1. Afecta a una gran cantidad de miembros de la cooperativa, o
2. Compromete una parte sustancial de los recursos financieros (u otros) de la organización, o
3. Afecta las operaciones de la cooperativa, su personal o sus recursos durante un largo período de tiempo.

### ¿Es un asunto que cuyo tratamiento debe dejarse a la gerencia?

Is this a matter that should be left to management?



Board of directors	<b>Junta Directiva</b>
Management	<b>Gerencia</b>
Extensiveness test	<b>Prueba de amplitud</b>

Cada cooperativa debe determinar por sí misma cuántos miembros, cuántos dólares y cuánto tiempo indicará que una decisión o política cumple con esta prueba de amplitud de tres partes y, por lo tanto, se convierte en asunto de la junta y no de la gerencia operativa.

Para aclarar esta división de responsabilidades tanto como sea posible, cada cooperativa debe enumerar los principales problemas a ser manejados de forma rutinaria por la junta, incorporando la prueba de amplitud a fin de que pueda ser utilizada para resolver problemas a medida que surjan. El Anexo 2 contiene una enumeración de ese tipo pensada para una cooperativa hipotética.

Al tomar decisiones sobre las preguntas cuya respuesta es positiva según esta prueba, la junta conserva la autoridad sobre todas las decisiones que tienen un efecto extensivo en la organización como un todo.

### Responsabilidades de la membresía

Como se señaló anteriormente, los miembros de una cooperativa tienen la autoridad máxima en la organización. Sin embargo, existen algunas limitaciones legales importantes sobre lo que pueden hacer los miembros y cuándo pueden hacerlo.

Los artículos de incorporación en la mayoría de los estados otorgan cierto poder de decisión a

los accionistas de las empresas tradicionales. Los votos de los accionistas son necesarios, por ejemplo, para enmendar los artículos de incorporación, disolver la corporación, vender activos importantes, fusionarse con otra empresa, ampliar el directorio y elegir directores. Estas leyes se escribieron para aplicarse a todas las empresas, incluidas las cooperativas y las empresas tradicionales. Por esta razón, suponen que los propietarios suelen ser inversionistas que conocen y se preocupan poco por las operaciones de la empresa; estas leyes restringen la participación de los propietarios a preguntas sobre la sobrevivencia de la empresa y la selección de directores.

Los trabajadores-propietarios de una cooperativa tienen intereses en la organización que van más allá de las cuestiones de sobrevivencia y rentabilidad. A los miembros de la cooperativa les deben importar, y generalmente les importan, cuestiones tales como la tasa de crecimiento de la empresa, la calidad del producto o servicio de la cooperativa, las políticas sobre personal de la organización, etc. Y los miembros de una cooperativa deben tener participación en cualquier decisión que afecte el carácter básico de la organización.

Afortunadamente, existe un medio legal para que los miembros de la cooperativa tengan influencia directa en tales asuntos. La ley de sociedades establece que la Junta Directiva tiene autoridad legal para administrar la empresa sin consultar a los propietarios (accionistas), a menos que existan disposiciones específicas en los estatutos o artículos de incorporación que reserven ciertos poderes para éstos.

Por lo tanto, una cooperativa puede poner en sus estatutos el requisito de que la Junta Directiva remita ciertos asuntos a los miembros como un todo para la toma final de decisiones. Estos asuntos deben especificarse claramente en los estatutos. Deben incluir solo aquellos que los miembros consideren extremadamente significativos (para tampoco requerir que la junta llame a reunión a los miembros para decidir política tras política).

### La prueba de importancia: ¿es un problema de los miembros o es un problema de la junta?

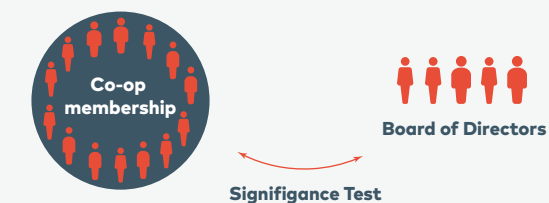
Si bien este plan otorga a los directores el derecho de tomar todas las decisiones de política que no están explícitamente asignadas a los miembros

en los estatutos, los miembros de la cooperativa deben también tener "voz" sobre otras decisiones de gran importancia para la organización, incluso si la decisión formal no es suya.

Para lograr esto, una cooperativa puede requerir que su Junta Directiva se remita a los miembros como un todo para revisión o discusión de cualquier asunto de importancia extraordinaria para la organización. Por lo general, esto se hace solo después de que la junta haya realizado su propio análisis del asunto, exponiendo las posibles consecuencias de otras medidas de acción. Luego, la junta remite el asunto a los miembros (ya sea con una recomendación de la forma en que actuar o para indagar en los puntos de vista de los miembros sobre las opciones que se están considerando), y toma una decisión final después de escuchar y considerar lo que los miembros tienen que decir.

### ¿Debe la Junta Directiva consultar a los miembros?

Should the board consult the membership?



The membership	<b>Los miembros</b>
Board of directors	<b>La Junta Directiva</b>
Significance test	<b>Prueba de importancia</b>

Consultar a los miembros es una propuesta costosa y que requiere de mucho tiempo en todas las cooperativas, excepto en las más pequeñas. Por esta razón, un tema debe ser remitido a los miembros solo cuando es verdaderamente significativo. La elaboración de políticas de rutina se maneja mejor desde la junta, que es más pequeña que la membresía; y cuyos miembros presumiblemente han desarrollado algunas habilidades para analizar y decidir sobre la política de la organización.



Específicamente, sugerimos que la junta consulte formalmente con los miembros en su conjunto solo para los asuntos que pasen la siguiente **“prueba de importancia”**:

**¿Afecta el asunto las probabilidades de sobrevivencia de la cooperativa?**

Si una decisión de la junta tiene consecuencias para la viabilidad inmediata o de largo plazo de la organización, los miembros deben ser consultados. Este sería el caso, por ejemplo, si se fuera a comprometer una parte importante de los recursos de la empresa en un nuevo emprendimiento potencialmente riesgoso, si se fuera a pedir un préstamo importante para la cooperativa o si se fueran a realizar cambios significativos en el plan de negocios o estrategia de la organización.

**¿El asunto tiene que ver con las políticas para contratar o despedir a los miembros de la cooperativa?**

Los miembros deben ser consultados respecto a cualquier cambio en la política sobre las condiciones bajo las cuales se invita a miembros a unirse a la cooperativa o se les pide que abandonen la organización. Además, el control de las políticas de contratación y despido por parte de los miembros ayuda a proteger la libertad de expresión en la cooperativa, porque los miembros pueden asegurarse de que los líderes de la organización no establezcan políticas que les permitan despedir a las personas que critiquen su desempeño. Finalmente, la experiencia ha demostrado que los miembros de la cooperativa se preocupan intensamente por las políticas que tienen que ver con la contratación y el despido de sus colegas, y este motivo es por sí mismo razón suficiente para que los miembros sean consultados si la junta considera realizar un cambio en esas políticas.

**¿El asunto afecta el carácter básico de la cooperativa?**

Si una decisión de la junta modificara significativamente el tipo de organización que es la cooperativa, o lo que representa, los miembros deben ser consultados antes de que la decisión se tome como definitiva. Este sería el caso, por ejemplo, si una cooperativa fundada para proporcionar productos a personas de bajos ingresos estuviera considerando cambiar su clientela por la de personas de altos ingresos a fin de mejorar la rentabilidad. O en el caso de

una tienda de alimentos que se dedica a la venta de productos nutritivos, si la junta estuviera considerando agregar líneas de tabaco y alimentos procesados de dudoso valor nutricional para expandir la clientela de la tienda, el asunto tendría que tratarse antes por los miembros, porque podría alterar el carácter básico de la empresa.

En resumen, la prueba de importancia identifica problemas para los cuales los miembros deben ser consultados antes de que la Junta Directiva tome decisiones. Garantiza la participación de los miembros en políticas que van más allá de aquello proporcionado por la ley estatal o por lo incorporado en los estatutos de la cooperativa. En el Anexo 3 se incluye un resumen de las decisiones que deben tomar los miembros, así como de las que puede tomar la Junta Directiva tan solo después de consultarlas formalmente con los miembros. Recomendamos enfáticamente que dicha lista, específica para cada cooperativa, sea elaborada y aprobada por los miembros. Hay, inevitablemente, una gran cantidad de discernimiento involucrado en la decisión de si un asunto determinado debe consultarse con los miembros. Si hay disponible una lista que use las categorías provistas en el Anexo 3, al menos habrá una base compartida para discernir.

**Responsabilidades del Consejo de Quejas**

La tarea básica de un consejo de quejas es tratar las cuestiones de injusticia o maltrato percibidos por los miembros individuales de la cooperativa (o por grupos de miembros). Para hacer esto bien, el consejo debe ser fácilmente accesible a todos los miembros de la cooperativa, razón por la cual necesita una combinación diversa de miembros; y que los mecanismos para presentar una queja se establezcan claramente por escrito.

Un consejo de quejas no debe servir como un grupo “atrapa todo”, sobre el cual se pueda poner todos los problemas difíciles o cargados emocionalmente. A menos que haya ciertos límites respecto de lo que corresponde manejar al consejo, la calidad de las decisiones tomadas por éste puede sufrir debido a una sobrecarga de trabajo; o podría también inmiscuirse inapropiadamente en actividades de formulación de política (es decir, estableciendo precedentes que tienen influencia política).

**¿Es éste un asunto que debe tratar el comité de quejas?**

Grievance committee **Comité de quejas**

Management **Gerencia**

Grievability test **Prueba de reclamo**

**La prueba de reclamos: ¿es esto asunto del comité de quejas?**

Para protegerse contra estos riesgos, recomendamos que un consejo de quejas se ocupe solo de los problemas que cumplan dos condiciones. Primero, antes de llevarlo al consejo, una persona involucrada con una queja debe tratar de resolver el problema directamente con la(s) otra(s) persona(s) involucrada(s). Por ejemplo, si alguien se siente maltratado por un gerente, la persona debe hablar directamente con el gerente, o quizás buscar ayuda de otro miembro que pueda ayudar a resolver la dificultad desde que se origina. Un consejo de quejas debe intervenir en un problema solo después de que sus miembros estén convencidos de que los intentos razonables de resolver el problema directamente han fallado. Y segundo, los tipos de agravios considerados por el consejo deben ser restringidos. Específicamente, recomendamos que el consejo solo considere los reclamos que superen la siguiente “prueba de reclamos”:

**¿La queja implica una violación de la política organizacional existente?**

Si hay una política que contempla una situación, pero esa política no se cumple (o no se aplica de manera justa), entonces el asunto cae dentro del dominio del comité de quejas. Una cooperativa puede, por ejemplo, tener una política que prohíba la discriminación por motivos de raza, sexo o edad. Si un miembro siente que ha sido discriminado por alguna de estas razones (asumiendo que los intentos de tratar el asunto directamente hayan fallado), el consejo de quejas debería involucrarse.

**¿La denuncia se refiere a una situación para la cual no existe una política aplicable?**

Si alguien se siente maltratado y no existe una política relacionada a su caso (por ejemplo,

un miembro se queja de que no le pagaron de manera justa por trabajar una semana entera de sus vacaciones, pero la organización no tiene ninguna política sobre el pago del tiempo trabajado voluntariamente durante las vacaciones programadas) entonces el asunto cae dentro del dominio del consejo de quejas. Al tratar con la instancia específica, el consejo podría desarrollar algunas ideas para enfrentar tales casos en el futuro, y pasar esas ideas a la Junta Directiva para su mayor consideración y posible adopción.

**¿La queja cuestiona la imparcialidad de una política existente?**

En este caso, existe una política que contempla el asunto en cuestión, se ha seguido la política, pero alguien afirma que ha sido perjudicado porque la política en sí misma es injusta. Considere la siguiente situación: existe una política que permite a los miembros dos días libres por año con sueldo por negocios personales. Un miembro solicita un día libre con un pago tardío para asistir al funeral de su madre. La solicitud es denegada porque sus dos días personales ya han sido utilizados. Apela a los altos directivos, argumentando que la muerte de la madre es un caso especial, y se ofrece a “compensar” un día personal con la asignación del próximo año. La apelación también se niega, con el argumento de que la política es clara. Más adelante, después del funeral, el empleado presenta su queja ante el consejo de reclamos, alegando que la política existente es injusta. Si bien el consejo no altera la política existente, podría revisar la política y decidir si hace una recomendación a la junta para que se cambie. En resumen, el consejo debe tratar solo quejas: (a) para las cuales se hayan realizado intentos directos para resolver los problemas sin que haya funcionado, y (b) que cumplen con una de las tres condiciones enumeradas anteriormente. Si un reclamo no supera esta “prueba de reclamo”, debe ser manejado de manera rutinaria por la gerencia de la cooperativa (ver la Figura 1). Un consejo de quejas típicamente tiene plena autoridad para tratar las quejas que involucran violaciones de la política existente. Es el “tribunal de último recurso” dentro de la organización y puede ordenar medidas correctivas (como la reincorporación o la terminación de un miembro, o







la compensación de un miembro que se descubra que ha sido mal pagado) cuando corresponda<sup>7</sup>. El consejo también tiene la responsabilidad de redactar la política para contemplar quejas para las cuales no existe una política aplicable, y para proponer cambios en las políticas existentes para hacerlas más justas o más factibles de ser usadas por la organización. Y la Junta Directiva puede buscar activamente recomendaciones del consejo de quejas sobre las políticas que considera atañen a los derechos de los miembros. Pero la toma de decisiones sobre cambios en las políticas no es asunto del consejo de quejas.

## COMUNICACIÓN

Para que los miembros de la cooperativa puedan realizar bien sus deberes de gobernanza, deben tener información oportuna y clara sobre lo que está sucediendo. Esto requiere una comunicación continua entre los grupos del sistema de gobernanza, entre los grupos de gobierno y la gerencia, y entre los grupos de gobierno y los miembros de la organización. Si, por ejemplo, la Junta Directiva establece políticas que responden a las necesidades de la gerencia y los deseos de los miembros de la cooperativa, necesita escuchar a ambos grupos; y los miembros necesitan saber qué problemas están siendo considerados por la junta para poder dar a conocer sus puntos de vista. Además, deben estar bien informados sobre las decisiones clave de la junta y sobre el desempeño general de la cooperativa, para poder tomar decisiones acertadas en las elecciones de la junta. La clave para una comunicación exitosa en un negocio democrático es resumir información crítica y compartirla ampliamente, y poner a disposición información más detallada para aquellos que estén especialmente interesados en tenerla. Muchas cooperativas se equivocan en una dirección u otra, ya sea al proporcionar a los miembros muy poca información o al abrumarlos con detalles que los "desconectan" del proceso de toma de decisiones. Ambos errores pueden dar lugar a la toma de decisiones por parte de personas que están

inadecuadamente informadas sobre los temas que están siendo tratados.

Sugerimos que se utilicen regularmente tres dispositivos de comunicación para garantizar que se intercambie suficiente información entre grupos e individuos dentro de la cooperativa:

### Reuniones regulares en toda la organización.

Una reunión regular de miembros puede ser una fuente central de información en una cooperativa pequeña, aunque en una empresa con más de 15 miembros, esto puede no ser factible. En estas reuniones, la gerencia y la junta informan sobre acontecimientos importantes del período anterior, informan a los miembros acerca de asuntos venideros a considerarse, y consultan a los miembros sobre acciones que están siendo contempladas que pasan la "prueba de importancia". En estas reuniones, además de cumplir con sus responsabilidades de gobernanza, los miembros responden a las presentaciones de sus líderes y plantean cuestiones para su posterior consideración por parte de los miembros, la Junta Directiva o la gerencia.<sup>8</sup>

### Un archivo de información.

El archivo de información aumenta y apoya las reuniones de los miembros. El archivo debe incluir el plan comercial, los procedimientos del consejo de quejas, las minutas de las reuniones y otros materiales de referencia. Los miembros deben poder examinar los documentos cuando lo deseen y realizar investigaciones sobre las políticas que los afectan o les interesan.

### Comunicación entre reuniones en toda la organización.

La junta, sus comités y el consejo de quejas deben detenerse y pensar, al final de cada reunión, lo que necesitan para comunicarse con otros grupos de la organización. Esto ayudará a mantener las actividades de los diversos grupos de gobernanza coordinadas entre sí y con la gerencia. Igualmente

importante es crear algún método para mantener actualizados a los miembros de la cooperativa con respecto a asuntos que están siendo tratados por varios grupos de gobernanza. Si todos los miembros de la cooperativa trabajan en la misma oficina, se puede usar un tablero de anuncios. De lo contrario, anuncios, solicitudes de información, copias de las propuestas que se considerarán en la próxima reunión, etc., se pueden distribuir directamente a las personas por correo electrónico o junto con sus cheques de pago.

La comunicación clara y oportuna de la información de gobernanza y de los resultados comerciales (que son la base de muchas decisiones de gobierno) no es un lujo en una cooperativa. Para que las personas puedan cumplir con sus responsabilidades como miembros, directores y miembros del comité, necesitan información correcta en el momento adecuado. Un buen sistema de gobernanza identifica las necesidades de comunicación, estipula los canales de comunicación básicos e incluye la comunicación como parte del trabajo regular de diferentes personas y grupos en el sistema.

### Gobernabilidad democrática versus gerencia democrática

Si bien el sistema de gobernanza delinea las estructuras formales de cómo debe suceder la comunicación, son los sistemas de gestión los que realmente impulsan las prácticas democráticas que emplean las mejores cooperativas. Aunque va más allá del alcance de este informe, vale la pena señalar los elementos clave de un sistema de gestión democrático efectivo.

Para que la propiedad sea una fuerza motivacional, debe ser claramente entendido el vínculo entre las acciones de un individuo y el desempeño de la empresa. Hay cuatro factores necesarios para crear una verdadera cultura de propiedad: comunicación y educación, que son de naturaleza cognitiva, y participación y recompensas, que son de naturaleza estructural<sup>9</sup>.

La **comunicación** es fundamental para crear una cultura de propiedad. Los miembros necesitan actualizaciones regulares tanto del desempeño a nivel departamental como del desempeño general

de la compañía. La información debe ser tratada como un recurso para ser compartida, en lugar de distribuirse según la necesidad de conocerla. Esto permite que los hechos reemplacen rumores y malentendidos.

La educación es necesaria para que los miembros realmente comprendan la naturaleza de la información que se está comunicando. Los miembros deben comprender tanto la estructura del negocio como su función dentro del mismo, pero también deben tener conocimientos sobre negocios para ayudar a mejorar el rendimiento. La capacitación continua en habilidades permite al personal mejorar continuamente su desempeño, y la capacitación en desarrollo de liderazgo y supervisión asegura que el liderazgo ocurra en todos los niveles de la organización. Si bien los entrenamientos tipo aula son útiles, los entrenamientos oportunos son de igual o mayor importancia.

La **participación** tiene dos propósitos principales: primero, se ajusta a las expectativas del miembro como propietario de tener voz en cómo funcionan las cosas, pero también genera un mayor nivel de productividad y rentabilidad para el negocio. A través de la participación, los miembros usan sus habilidades y conocimientos para mejorar el rendimiento realmente. Compartir el conocimiento es tan útil como la capacidad de la empresa para convertir esa información en tareas procesables. Las personas tienen que querer participar: algunas formas de participación son informales, pidiéndoles a los empleados retroalimentación regularmente. Esto requiere que el personal de supervisión tenga una mentalidad participativa. Cuando se enfrentan a un desafío, los gerentes deben considerar de manera natural quién se verá afectado, así como deben considerar activamente las siguientes preguntas:

1. ¿Quién es probable que tenga conocimiento sobre algún aspecto del problema?
2. ¿Quién tendrá que implementar cualquier parte de la decisión que se tome?
3. ¿Quién se verá afectado por esto?
4. ¿Quién será responsable de la efectividad de esta decisión?

<sup>7</sup> Cada cooperativa deberá decidir si desea otorgar o no la autoridad al consejo para despedir a un empleado por una violación significativa de la normativa de la cooperativa y si desea o no establecer un límite máximo en la cantidad de premios en efectivo que el consejo por su propia autoridad puede otorgar a una sola persona. La cooperativa puede desear reservar las decisiones sobre la terminación de contratos o grandes premios en efectivo para el accionar de la junta. Las cooperativas más grandes también pueden considerar el uso de arbitraje de terceras partes.

<sup>8</sup> Tenga en cuenta que estas reuniones son adicionales a la reunión anual de la membresía. Si bien los empleados que no son miembros formales de la cooperativa tienen prohibido legalmente votar en la reunión anual oficial; la participación de todos está invitada en las reuniones regulares.

<sup>9</sup> Este resumen de las claves de la gestión democrática se basa en el artículo "Construir valor a largo plazo: desarrollar una cultura de propiedad de alto rendimiento", de Virginia Vanderslice y Alexander Moss del Grupo Consultor Praxis. [http://www.praxiscg.com/sites/praxiscg.com/files/Building\\_longterm\\_value.pdf](http://www.praxiscg.com/sites/praxiscg.com/files/Building_longterm_value.pdf)



### 5. ¿Qué tan rápido debe tomarse la decisión?

Esto puede presentar desafíos significativos para muchos supervisores. Los sistemas de apoyo para alentar y capacitar a las personas para lograr este tipo de pensamiento son un componente necesario de una estrategia de compromiso eficaz.

Las recompensas son esenciales para alinear el comportamiento diario de los empleados con el aumento de valor de la empresa a largo plazo. Además de los beneficios a largo plazo, como acumular capital en la cooperativa, es necesario desarrollar incentivos a corto plazo que recompensen de manera inmediata y tangible al personal por el comportamiento que contribuya al éxito de la cooperativa a largo plazo. Esto puede tomar la forma de bonos en efectivo basados en medidas de rendimiento (aunque cuanto más cerca esté el pago de la contribución que ha hecho el empleado, más probable será que el personal vea la conexión); también puede tomar la forma de dividendos de patrocinio.

### ADAPTACIONES AL MODELO BÁSICO

Lo que hemos presentado arriba es un modelo que puede ser útil para pequeñas cooperativas como punto de partida para desarrollar sus propios sistemas de gobierno. Cada vez que se aplique el modelo, será necesario agregar, quitar o modificar características del mismo para satisfacer las necesidades especiales de la cooperativa que lo utilizará.

Se requerirán cambios más grandes para cooperativas muy pequeñas (es decir, de menos de una docena de miembros) y para cooperativas más grandes (es decir, de cincuenta o más miembros). En general, las estructuras más simples pueden usarse en cooperativas pequeñas (donde diseños más complejos introducirían redundancias e ineficiencias). En cooperativas más grandes, a menudo se requieren sistemas más elaborados y estructurados.

#### Cooperativas más pequeñas

En la Figura 2 se muestra una estructura de gobierno simple que podría ser apropiada para una cooperativa de menos de una docena de

miembros. Solo dos grupos están involucrados en el funcionamiento de este sistema: la junta de la organización (que incluye a todos sus miembros) y la gerencia cooperativa (es decir, aquellos individuos con la responsabilidad especial de estructurar o supervisar el trabajo productivo de la organización).<sup>10</sup>

Tenga en cuenta que el consejo de quejas por separado propuesto en el sistema modelo discutido anteriormente (y que se muestra en la Figura 1) no está presente en la Figura 2. En las cooperativas más pequeñas, un comité permanente de la junta puede manejar las preguntas sobre quejas de manera más eficiente.

FIGURA 2: SISTEMA DE GOBERNANZA MODELO PARA UNA COOPERATIVA MÁS PEQUEÑA

Extensiveness test	<b>Prueba de amplitud</b>
Co-op managers	<b>Gerentes de la cooperativa</b>
Board of directors	<b>Junta Directiva</b>
Board committees	<b>Comités de la junta</b>
Grievability test	<b>Prueba de reclamo</b>

*Una estructura de toma de decisiones modelo para cooperativas muy pequeñas (doce miembros o menos que son parte de la junta) mostrando los grupos que toman parte en la toma de decisiones y las pruebas usadas para determinar dónde se toman las decisiones.*

El sistema simple para pequeñas cooperativas ilustrado en la Figura 2 no es difícil de operar, y sus requisitos de comunicación son mínimos. Después de todo, la junta es "solo nosotros", los miembros. Sin embargo, incluso este sistema simple de gobierno requiere:

1. Que los miembros se tomen la molestia de tener reuniones especiales de la junta para abordar cuestiones de gobernanza.
2. Que se cree una estructura de comité apropiada y que los artículos se envíen de manera rutinaria a los comités para su discusión y recomendación, antes de la revisión completa por parte de la junta, y

3. Que la "prueba de amplitud" descrita anteriormente se use para determinar qué es asunto legítimo de la junta, y qué es más apropiado de asumirse por parte de los gerentes operativos.

Si bien el ser una cooperativa pequeña acarrea algunas ventajas importantes (entre ellas, la capacidad de manejar muchos asuntos de manera informal a medida que avanza el trabajo de la organización), también existe el riesgo real de que una cooperativa pequeña esté tan desestructurada y su estilo de trabajo sea tan informal, que las políticas importantes nunca reciban la atención que necesitan. Usar un sistema de gobierno simple como el que se describe en la Figura 2 puede ayudar a reducir ese riesgo.

#### Cooperativas más grandes

La estructura de toma de decisiones para las cooperativas más grandes (es decir, aquellas con más de 50 miembros) es básicamente la misma que el modelo general ilustrado en la Figura 1. Las funciones de los miembros, la Junta Directiva, el consejo de quejas y la gerencia son las mismas descritas antes; y las pruebas de amplitud, importancia y reclamo se utilizan para encauzar los problemas al grupo de gobierno apropiado.

Sin embargo, en cooperativas más grandes con negocios más complejos, es probable que tanto gerentes como directores desarrollen tareas más especializadas y se vuelvan menos accesibles para los miembros en general. De manera similar, los miembros que no son miembros de la gerencia pueden tornarse más especializados e involucrados en su propio trabajo, y menos propensos en sus actividades cotidianas a tratar con miembros de fuera de su propia unidad.

Cuando esto comience a suceder, se debe reforzar el sistema de gobernanza para garantizar que los miembros continúen teniendo la capacidad de ejercer sus derechos y responsabilidades como propietarios. Específicamente, las cooperativas más grandes pueden necesitar estructuras y mecanismos para: (a) alentar la comunicación y participación continua de los miembros en altos niveles, (b) proteger que el derecho a la libertad de expresión en la cooperativa no se erosione, y (c) asegurar a todos los miembros accesibilidad a los mecanismos de reclamo.

#### Fomentar la participación y la comunicación.

Hay al menos dos dispositivos para lograr estos objetivos. En primer lugar, los comités de la junta se pueden ampliar para incluir miembros que no sean directores. Estos miembros adicionales del comité serían responsables de poner las inquietudes de los miembros en atención de los comités a los que sirven, y asimismo de motivar reacciones de los otros miembros en relación a los asuntos que el comité está tratando. Este dispositivo aumenta la comunicación bidireccional entre la junta y los miembros sin agregar más órganos de gobierno o aumentar la complejidad de la estructura de gobierno (es decir, la estructura es exactamente como se muestra en la Figura 1, pero con no directores que también forman parte de los comités de la junta). Sin embargo, se debe tener cuidado de que los comités de la junta no sean tan grandes que su efectividad disminuya. En general, un comité no debe tener más de siete u ocho personas.

Una segunda forma de aumentar la comunicación y la participación es creando "consejos asesores" para ayudar a la junta a abordar las cuestiones de política de preocupación continua para la organización. Estos grupos pueden ser paralelos a los comités de la junta; o pueden formarse sobre una base "funcional" (es decir, un consejo para cada departamento operativo o división de la cooperativa). El tipo de consejo asesor más apropiado depende tanto del tipo de asuntos de mayor importancia para la cooperativa como de las preferencias de los miembros.

Una ventaja de los consejos asesores es que pueden aumentar el número de personas involucradas en el gobierno. Además, amplían las oportunidades de comunicación y consulta sobre cuestiones de gobernanza en toda la organización. Sin embargo, sí agregan otro conjunto de grupos al sistema de gobierno, y se necesitan tiempo y recursos para mantenerlos funcionando bien.

¿Cuál de los dos mecanismos para expandir la participación en la gobernanza en cooperativas más grandes será mejor para una cooperativa particular? ¿Debería una cooperativa elegir comités de consejo ampliados, o funcionarían mejor los consejos asesores? No hay una sola respuesta a esta pregunta. Depende tanto del tipo de preguntas sobre normativas a las que se enfrenta una cooperativa en particular, como de la necesidad de una mayor participación y

<sup>10</sup> (Revisar cuándo había pie de página 9. Éste es 10) De hecho, en una cooperativa muy pequeña, es posible que nadie tenga una función gerencial especial, en cuyo caso la junta, la gerencia y los miembros se superpondrán por completo. Aquí solo tratamos sobre cooperativas en las que algunos miembros tienen funciones gerenciales especiales.



comunicación. En general, sin embargo, cuanto mayor sea la cooperativa, más probable es que los consejos asesores sean el dispositivo más apropiado.

### Proteger la libertad de expresión

Un resultado natural de un mayor tamaño y complejidad es la tendencia de una organización a estar cada vez más dominada por unos pocos líderes ubicados en la cima. El interés de estos líderes en mantener sus posiciones de poder puede tentarlos a ocultar información que podría afectar como se ve su desempeño, o desanimar activamente a los miembros a estar en desacuerdo con sus ideas. Para asegurarse de que los puntos de vista discrepantes continúen siendo escuchados y discutidos en una cooperativa más grande, y para aumentar las posibilidades de que los miembros reciban respuestas de calidad a preguntas delicadas, la cooperativa puede querer tomar medidas especiales para salvaguardar el debate abierto.

Una buena forma de hacerlo es un boletín electrónico o en papel que no esté controlado por el liderazgo de la cooperativa. Los editores de dicho documento pueden alentar intercambios de puntos de vista abiertos sobre cuestiones controvertidas y, a través de la "prensa libre", los miembros pueden expresar y buscar apoyo de puntos de vista diferentes tal y como se hace de manera informal en una cooperativa más pequeña.

De manera similar, puede ser apropiado que las reuniones de los miembros de una cooperativa más grande estén organizadas y dirigidas por un presidente independiente y electo, y no por un funcionario o gerente de la organización. El presidente puede asegurarse de que haya un buen margen de oportunidad en la reunión para que los miembros planteen cuestiones y planteen

preguntas que los gerentes de la cooperativa podrían preferir ignorar.

### Mantener accesibles los procedimientos de quejas

A veces es necesario en las cooperativas más grandes brindar asistencia especial a los miembros en el uso del procedimiento de quejas. A medida que una cooperativa crece, es probable que las políticas y los procedimientos de reclamo se vuelvan algo complejos. Los miembros pueden "desilusionarse" del sistema o sentirse

intimidados por él. Por lo tanto, para mantener el sistema accesible, puede ser necesario capacitar a algunos miembros voluntarios para que actúen como defensores de los miembros que han experimentado agravios o tienen quejas. Son similares a delegados sindicales en una organización sindicalizada, ayudan a los miembros a evaluar la legitimidad de sus agravios (aunque no pueden impedir que un miembro presente una queja, incluso si el defensor no está de acuerdo); ayudan a los miembros a presentar sus casos a la gerencia y si es necesario al comité de quejas, y en algunos casos incluso pueden presentar los casos de otros miembros.

Un sistema de defensor puede poner el proceso de reclamo en disponibilidad de los miembros que considere no tienen la habilidad para usar el sistema de reclamos con éxito. Además, los defensores brindarían cierto apoyo social a los miembros perjudicados. A veces, disponer del apoyo de un colega puede hacer que los procedimientos burocráticos de una gran organización sean un poco menos intimidantes. Por otro lado, los defensores capacitados pueden convertirse en un centro de poder en la organización, tal vez incluso incitando reclamos para poder usarlos en su favor o incitando una mentalidad de "nosotros versus ellos" para obtener poder adicional y prominencia. Además, depender de los defensores para procesar las quejas puede disminuir la necesidad de que los miembros individuales de la cooperativa expresen sus propias opiniones y reclamen sus propios derechos, comportamientos que se valoran en la mayoría de las cooperativas de trabajadores. Por lo tanto, la decisión de introducir un sistema de defensa en una cooperativa más grande no debe tomarse a la ligera. Más bien se debe llegar a esta decisión solo después de un análisis cuidadoso de los riesgos y beneficios de esta función para los miembros individuales de la cooperativa y para la organización en general.

Determinar el momento adecuado para agregar estructuras de gobierno. Es imposible especificar exactamente qué tamaño necesitará una cooperativa para reforzar su sistema de gobierno con los tipos de dispositivos sugeridos anteriormente. La necesidad de tales estructuras dependerá de qué tan rápido esté creciendo la cooperativa, la cantidad de contacto que tienen los miembros con las personas de otras partes de la organización, el estilo de gestión de los líderes de la cooperativa, entre otros factores.

Algunas de las estructuras que hemos sugerido (como los comités ampliados de la junta y los presidentes electos para las reuniones de los miembros) pueden instituirse de manera fácil y efectiva como medida preventiva en una cooperativa de veinticinco miembros. Las otras estructuras sugeridas, sin embargo, pueden ser más costosas. Los grupos asesores pueden complicar la toma de decisiones de la cooperativa. Un boletín cuesta dinero y puede llevar mucho tiempo producirlo. Y, como se indicó anteriormente, un sistema de defensa tiene riesgos y beneficios para una organización cooperativa. En lugar de instituir estos últimos dispositivos "por las dudas", se recomienda al comité de gobierno que se mantenga alerta ante señales de que son necesarios, y que los instale solo cuando aparezca una necesidad demostrable.

## ADMINISTRAR SISTEMAS DE GOBERNANZA

En las páginas anteriores, nos hemos ocupado principalmente del diseño de sistemas de gobernanza para cooperativas pequeñas. Hemos señalado algunas de las estructuras que se necesitan en tales sistemas, y hemos sugerido las formas en que estas estructuras podrían adaptarse para cooperativas que son especialmente pequeñas o especialmente grandes. A lo largo del texto, hemos evitado dar reglas rígidas y apresuradas, enfatizando en cambio la necesidad de adaptar los sistemas de gobernanza a los requisitos y desafíos particulares de cooperativas específicas.

Pasemos ahora a la gestión real de un sistema de gobernanza: instalarlo y ayudarlo a funcionar de la manera que se supone que debe hacerlo una vez que se ha implementado. Aquí ofrecemos una serie de pautas a tener en cuenta al instalar, administrar y ajustar un pequeño sistema de gobierno cooperativo.

### Especifique solo los conceptos básicos por adelantado.

La tentación, al establecer un sistema de gobierno (o cualquier sistema organizacional, para el caso), es tratar de anticipar todo lo que podría surgir una vez que el sistema entre en funcionamiento. Esto es un error. Por un lado, nunca se puede prever de antemano cuáles serán los problemas más apremiantes y qué tipos de mecanismos se necesitarán para tratar con cada uno de ellos. Por otro lado, es un signo saludable (no un signo de

incompetencia) dejar espacio para que un sistema evolucione con el tiempo, y proporcionar a las personas que utilizarán el sistema oportunidades para influir en su estructura a medida que la vayan conociendo. Por lo tanto, asegúrese de que las características básicas del sistema de gobierno estén bien pensadas y sean establecidas firmemente. Verifique que el sistema sea simple, accesible para los miembros y poderoso. Y luego dé un paso atrás y deje que el sistema desarrolle sus propias características únicas y su forma de operar dentro de la estructura básica que sus diseñadores han establecido.

### Ajuste su sistema a la experiencia de las personas que lo operarán.

La experiencia de los miembros de la cooperativa con el trabajo de gobernanza varía ampliamente. En algunas cooperativas, hay muchos "profesionales", miembros que tienen una rica y variada experiencia en la gestión de organizaciones democráticas; en otras, la mayoría de los miembros participarán en el gobierno de una organización por primera vez. Si las personas que han de ser responsables del sistema de gobernanza son relativamente inexpertas, el sistema deberá ser más simple y, al principio, enfatizar la comunicación y la consulta. A menudo, los diseñadores de sistemas de gobernanza ponen en marcha sistemas "ideales" que requieren más experiencia y conocimientos de los que en realidad tienen los miembros de las cooperativas.

Si se instala un sistema más simple que implique tan solo una pequeña dosis de toma de decisiones directa, entonces es importante estar preparado para "poner en marcha" el sistema a medida que los miembros adquieren más experiencia en las actividades de gobernanza y conocen más los problemas de la organización. Un sistema que puede estar bien para la puesta en marcha puede no proporcionar a los miembros las oportunidades que necesitan (y que pueden demandar) más tarde, cuando ha crecido su interés en participar en la toma de decisiones de la organización.

### Reconocer las diferencias individuales, y usarlas sabiamente

En la guía anterior, abordamos la disposición de los miembros como un todo para una participación significativa en las actividades de gobernanza. También ocurre que dentro de cualquier cooperativa habrá algunos miembros que tengan





un talento natural para asuntos de gobernanza y otros que no estén tan interesados o que tengan menos talento para abordar cuestiones de gobernabilidad.

Estas diferencias deben ser reconocidas al seleccionar personas para funciones en el sistema de gobernanza. Puede ser fatal para una cooperativa actuar como si todos fueran igualmente adecuados para cada función en la organización. Inicialmente, esto significará que ciertos individuos gravitarán a posiciones más centrales en el sistema de gobierno que otros.

Eso está bien. Pero también se debe tener cuidado para asegurar que aquellos que están menos inclinados a buscar (o ser seleccionados para) puestos en el sistema de gobernanza no sean excluidos, y por lo tanto nunca tengan la oportunidad de aprender los hechos y las habilidades que se necesitan en el gobierno cooperativo. Puede ser necesario caminar por la cuerda floja para equilibrar el uso de las habilidades que ya tienen algunos miembros, al mismo tiempo que se proporciona la oportunidad y se alienta a otros miembros que tienen inicialmente menos experiencia a desarrollarlos. Pero si se trata de una cuerda floja, es del tipo de la que se necesita caminar si se quiere lograr el objetivo a largo plazo de una amplia participación en el gobierno de una cooperativa.

#### **Haga que el sistema de gobierno funcione rápidamente**

Una vez establecida una estructura de gobierno, la gobernanza debería comenzar. Si demora, las personas comenzarán a preguntarse si realmente el sistema es necesario, o si se trata de una especie de vitrina. Poco después de la instalación de un sistema, los órganos de gobierno deben trabajar sobre los objetivos, las políticas y las funciones de supervisión que guiarán la gestión de la cooperativa y establecerán la dirección de la empresa. El comité de quejas debe estar listo para actuar tan pronto como se le señale un problema. Se debe instar a los gerentes a que preparen sus planes y programas comerciales y los tengan listos para su revisión, sin demora, por parte de los grupos de gobierno apropiados.

Todos en la cooperativa, aquellos que están profundamente involucrados con el sistema de gobierno y aquellos que no lo están, necesitan evidencia de que el sistema juega un papel importante en el funcionamiento general de la

organización. Y no deberían tener que esperar mucho antes de que la evidencia esté disponible.

#### **No rechace la experiencia, pero tenga cuidado con la forma en que se usa.**

A veces las cooperativas luchan al tratar de tomar decisiones importantes (por ejemplo, sobre cómo tratar con las necesidades de capital o cómo resolver problemas de mercadotecnia) sin el beneficio de la experiencia técnica que puede ser relevante para esas decisiones. En tales casos, a menudo parece sensato contratar a personas que no son miembros y que cuentan con la experiencia necesaria (por ejemplo, un banquero, un abogado o un experto en producción) para ayudar. A veces estas personas participan como consultores; otras veces se les pide que formen parte de la Junta Directiva. Cualquiera de estas opciones puede ser apropiada si la cooperativa necesita lo que los no miembros tienen para ofrecer. Pero también puede ocurrir que personas externas, que solo tienen el conocimiento que se requiere, no apoyen todos los objetivos de la organización. Por ejemplo, un director traído por su experiencia financiera puede encontrar alucinante la estructura democrática de la cooperativa. Y él o ella puede comportarse en la junta de una forma que socave las aspiraciones de la cooperativa de que los miembros participen en decisiones importantes. Se debe tener mucho cuidado en la selección de personas externas, ya sean consultores o directores potenciales, para asegurarse de que apoyen las aspiraciones generales de la organización, o al menos que estén dispuestos a recibir educación sobre esas aspiraciones. De lo contrario, los costos para la organización pueden superar los beneficios de la experiencia especial que se obtiene trayendo personas externas.

#### **Tenga cuidado de que los problemas de gobierno pequeños e intensos no eliminen a los grandes e importantes.**

Cuando los miembros de la cooperativa hablan sobre la gobernanza, a menudo hablan, con mucha carga emocional, de lo molestos que están todos por el despido de alguien la semana pasada, o del debate que se lleva a cabo entre la Junta Directiva y el gerente general.

Lo que no se comenta tan seguido, o con tanta energía, es cómo se está perfilando el plan de negocios a largo plazo. O qué criterios se deben

usar para evaluar qué tan bien están haciendo su trabajo los altos directivos de la cooperativa, o qué estrategia se debe usar para reunir el capital necesario para reemplazar algunos equipos obsoletos, o cuánto tiempo y dinero se debe gastar en programas educativos para ayudar a las personas a aprender cómo funcionar más competentemente en una organización democrática.

Es natural enfocarse en asuntos personales o cargados emocionalmente, en cosas que están molestando a la gente hoy o esta semana. Tendemos a dejar para "más adelante" las preguntas de política de largo plazo, incluso si eventualmente afectan el bienestar de la organización mucho más que los problemas "fáciles" inmediatos. Y "más tarde" a menudo resulta ser "nunca".

Los miembros de la cooperativa deben asegurarse de que los elementos de gobernanza actuales no consuman tanto tiempo y energía de las personas de manera que no les quede nada más que dar a las preguntas menos intensas, a largo plazo, pero en última instancia, más importantes. Si los líderes de la cooperativa no prestan atención personal a los elementos de gobernanza que tienen una importancia real para el bienestar de la empresa a largo plazo, corren un serio riesgo de que estos elementos se pasen por alto hasta que sea demasiado tarde para hacer algo al respecto.

#### **Tenga cuidado con que los límites entre el sistema de gobierno y el sistema de gestión se difuminen.**

Nos hemos esforzado a lo largo de este documento en distinguir claramente entre los asuntos del sistema de gobierno de una cooperativa y los de su sistema de gestión. Parte de la razón por la que hemos enfatizado en esta distinción es la tendencia a que el trabajo de gestión y gobernanza se difumine. Un grupo de gobierno, por ejemplo, se puede estar involucrando "naturalmente" en algunos de los temas que realmente deberían ser una prerrogativa de la gestión cooperativa. Y los gerentes, si no se controlan, pueden encontrarse a sí mismos tomando "naturalmente" decisiones que realmente son asunto de política, y por lo tanto de competencia del sistema de gobernanza.

Los consejos asesores, sugeridos como un dispositivo de gobernanza útil para cooperativas más grandes, pueden ser especialmente propensos a este problema. En ocasiones, los grupos de asesoramiento pueden encontrarse

enfrentando problemas que se hayan en las grietas entre la gobernanza y los sistemas de gestión, como la investigación de un "problema de calidad" percibido en el producto o servicio de la cooperativa. Por un lado, el problema tiene que ver con las preguntas de rendimiento: la calidad no es estándar. Por otro lado, el tema de fondo es una cuestión de política de toda la organización: ¿qué tan importante es la calidad para nosotros y hasta qué punto estamos dispuestos a llegar como organización para tener un producto de muy alta calidad?

No hay nada de malo en hacer que un grupo responda preguntas como estas, siempre y cuando tanto los gerentes como el directorio reconozcan activamente que el grupo está cruzando la frontera entre el sistema de gobierno y el de gestión. Lo que debe evitarse es la triste sorpresa que surge cuando se descubre que un consejo asesor con una agenda estrictamente relacionada con la política ha comenzado a entrometerse en decisiones de gestión, o que un equipo de trabajo creado por la gerencia, que debía solucionar un problema de rendimiento, en su lugar ha comenzado a proponer política organizacional.

#### **No abandone el sistema en tiempos de crisis.**

Es irónico que el sistema de gobierno, que puede ser más crítico para la organización cuando aparece una crisis que amenaza la vida, a menudo se elude precisamente en esos momentos. Si el sistema de gobernanza es el mejor mecanismo que la cooperativa tiene para tratar justa y abiertamente asuntos importantes, entonces es justo lo que se necesita cuando surgen asuntos importantes y urgentes. Sin embargo, en tales circunstancias, a menudo los altos directivos de la organización tienden a reunirse y analizar de manera informal lo que debería hacerse. Este es un gran error, ya que puede bloquear información importante y perspectivas de otros miembros de la cooperativa, y socavar la credibilidad del sistema de gobierno para tomar decisiones y formular políticas organizacionales en el futuro.

Puede tomar un poco de disciplina seguir aplicando el sistema de gobernanza, tal como está diseñado, cuando los muros de la organización se derrumban a su alrededor. Pero ese es precisamente el momento en que es más importante usar el sistema. Y si se ha usado regularmente para asuntos más rutinarios, puede ser natural acudir a él cuando se esté dando una crisis. Si las pautas de diseño y gestión que hemos estado discutiendo





en estas páginas se toman en serio, ese es el momento en que los miembros de la cooperativa deberían decir "gracias a Dios que tenemos una buena manera de lidiar con esto". En última instancia, esa es la recompensa de la inversión considerable que se requiere para diseñar, instalar y administrar un sistema de gobierno en una cooperativa pequeña.

### ANEXO 1: POSIBLES COMITÉS PARA LA JUNTA DIRECTIVA DE UNA COOPERATIVA

**Gobernanza:** Revisa el funcionamiento del sistema de gobernanza cooperativa y recomienda cambios cuando sea necesario para cumplir los objetivos de gobernabilidad. Este comité se recomienda para todas las cooperativas.

**Finanzas:** Trabaja con los gerentes para desarrollar planes financieros, idear estrategias para cumplir con las necesidades de capital y efectivo, y para monitorear el estado financiero de la cooperativa. Planificación de largo alcance: Desarrolla planes alternativos de largo alcance para la cooperativa, basados en: (a) análisis de las tendencias del mercado y de la posible disponibilidad futura de recursos (como capital o nuevos miembros), y/o (b) cambios emergentes en los deseos de los miembros de la organización.

**Supervisión de la gestión:** Consulta con los gerentes a medida que desarrollan sus planes de negocios, ayuda a los gerentes a obtener la capacitación o los recursos que necesitan para hacer bien su trabajo, y monitorea el grado en que los gerentes logran los objetivos establecidos. Discute cualquier cambio necesario en la estructura de gestión o el personal de gestión antes de que el asunto llegue a la junta en su conjunto.

**Personal:** Revisa la necesidad de la organización de miembros con diferentes habilidades y experiencia, y desarrolla políticas para reclutar, contratar y desarrollar membresías para satisfacer estas necesidades. Desarrolla políticas de personal (por ejemplo, sobre vacaciones, trayectorias profesionales, prácticas de disciplina) y supervisa la implementación de estas políticas.

**Educación:** Determina los tipos de programas educativos necesarios para ayudar a los directores, gerentes y miembros a cumplir con sus

responsabilidades, y hace arreglos para que se ofrezcan estos programas.

**Ejecutivo:** Consulta con el presidente de la Junta Directiva sobre las agendas y procedimientos de la junta, y toma medidas en nombre de la junta cuando surgen asuntos urgentes que deben tratarse entre reuniones de la junta programadas regularmente.

### ANEXO 2: EJEMPLO DE UNA DECLARACIÓN DE PODERES DEL CONSEJO EN UNA COOPERATIVA HIPOTÉTICA

La Junta Directiva de la cooperativa tiene la responsabilidad de las siguientes actividades:

1. Definir los objetivos de la organización y establecer las políticas que se seguirán para alcanzar esos objetivos.
2. Seleccionar al gerente general de la cooperativa, definir sus deberes y establecer su salario.
3. Evaluar el desempeño del gerente general anualmente, recomendar capacitación según sea necesario y reemplazar al gerente general si es necesario.
4. Controlar las finanzas de la cooperativa, lo que incluye:

Aprobar todos los presupuestos y planes financieros y autorizar todos los préstamos solicitados por la cooperativa.

Aprobar todas las políticas de personal.  
[Nota: En el caso de las políticas sobre contratación, despido y suspensión de personal, la junta puede estar obligada a obtener también la aprobación de los miembros].

5. Tomar todas las otras decisiones que<sup>11</sup>:
  - Afecten significativamente a más del 50% de los miembros, o
  - Comprometan \$25,000 o más de los fondos de la cooperativa, o
  - Comprometan a la cooperativa con un curso de acción (por ejemplo, en un contrato de arrendamiento) por más de un año.

### ANEXO 3: CUESTIONES POLÍTICAS SOBRE LAS CUALES SE DEBE CONSULTAR A LOS MIEMBROS DE LA COOPERATIVA

Problemas que deciden los miembros:

1. Decisiones asignadas a los accionistas por ley estatal.

*Ejemplos: enmendar los artículos de incorporación, disolver o fusionar la corporación, recomponer la Junta Directiva, elegir directores.*

2. Decisiones asignadas a los miembros por los estatutos de la cooperativa.

*Ejemplos: un pequeño número de decisiones importantes que los miembros desean específicamente reservar para sí, en lugar de dejarlas a la Junta Directiva elegida.*

Problemas que los directores pueden decidir solo después de consultar formalmente a la membresía (es decir, aquellos que pasan la 'prueba de significación'):

1. Decisiones que afectan la probable continuidad de la cooperativa.

2. *Ejemplos: iniciar una nueva empresa arriesgada, buscar un préstamo importante, vender o comprar activos que superen un monto específico en dólares, celebrar un contrato o arrendar por más largo tiempo que un número específico de años, cambios importantes en el plan o la estrategia empresarial.*

3. Decisiones que alteran las políticas para contratar o despedir miembros de la cooperativa.

*Ejemplos: decidir reducir el tamaño de la cooperativa (o ampliarla), cambiar las políticas sobre quién puede despedir a un miembro por qué motivo, cambiar significativamente las prácticas de reclutamiento y selección para los nuevos miembros, modificar las políticas para manejar los despidos.*

4. Decisiones que alteran el carácter básico de la cooperativa.

*Ejemplo: cambiar la clientela principal de la organización, revisar los objetivos a largo plazo de la cooperativa, reconsiderar un valor organizacional central (por ejemplo, "independencia editorial" en un periódico, "productos nutritivos" en una cooperativa de alimentos saludables).*

### Agradecimientos

Esta guía fue concebida y escrita originalmente por Janet H. Saglio del Grupo ICA y J. Richard Hackman de la Universidad de Harvard. Esta versión actualizada fue escrita por David Hammer, Director Ejecutivo del Grupo ICA. El financiamiento para la versión actualizada fue proporcionado por la Fundación CHS.

### Acerca del Grupo ICA

El Grupo ICA, la organización nacional más antigua del país dedicada al desarrollo de cooperativas de trabajadores, se fundó con la creencia de que todas las personas deberían disfrutar de la autodeterminación económica como medio para fomentar un entorno donde los medios de vida de los trabajadores y las comunidades donde viven sean estables y seguros. Nos esforzamos por facilitar dicha sociedad actuando como un catalizador para los grupos que trabajan para garantizar que los trabajadores tengan una voz significativa en su propio futuro económico y mediante el desarrollo de empresas que pongan en práctica estos ideales. [www.ica-group.org](http://www.ica-group.org).

<sup>11</sup> Este punto ilustra cómo la "prueba de amplitud" descrita en el texto puede usarse para definir los poderes de la junta. Los porcentajes, dólares y períodos de tiempo especificados variarán, por supuesto, de cooperativa en cooperativa.