



ESTRUCTURA COOPERATIVA

¿Cuáles son los desafíos a los que una cooperativa debe responder? ¿Cómo afecta la doble condición de los órganos de gobierno cooperativos a sus trabajadores? ¿Cuáles son las funciones básicas a las que una cooperativa debe responder? En este punto central, os sumergiréis en lo que es el ABC de la estructura de una cooperativa.

La forma en que se organizan las cooperativas responde a un doble desafío :

- Llevar a cabo de forma efectiva la actividad de la cooperativa con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y ser económicamente viable y competitiva en el mercado, como cualquier otro tipo de empresa.
- Organizar de forma sistemática la participación de los socios en la gestión de la cooperativa, de acuerdo con los principios cooperativos, para mantener la democracia, la cohesión y la motivación dentro del equipo cooperativo.

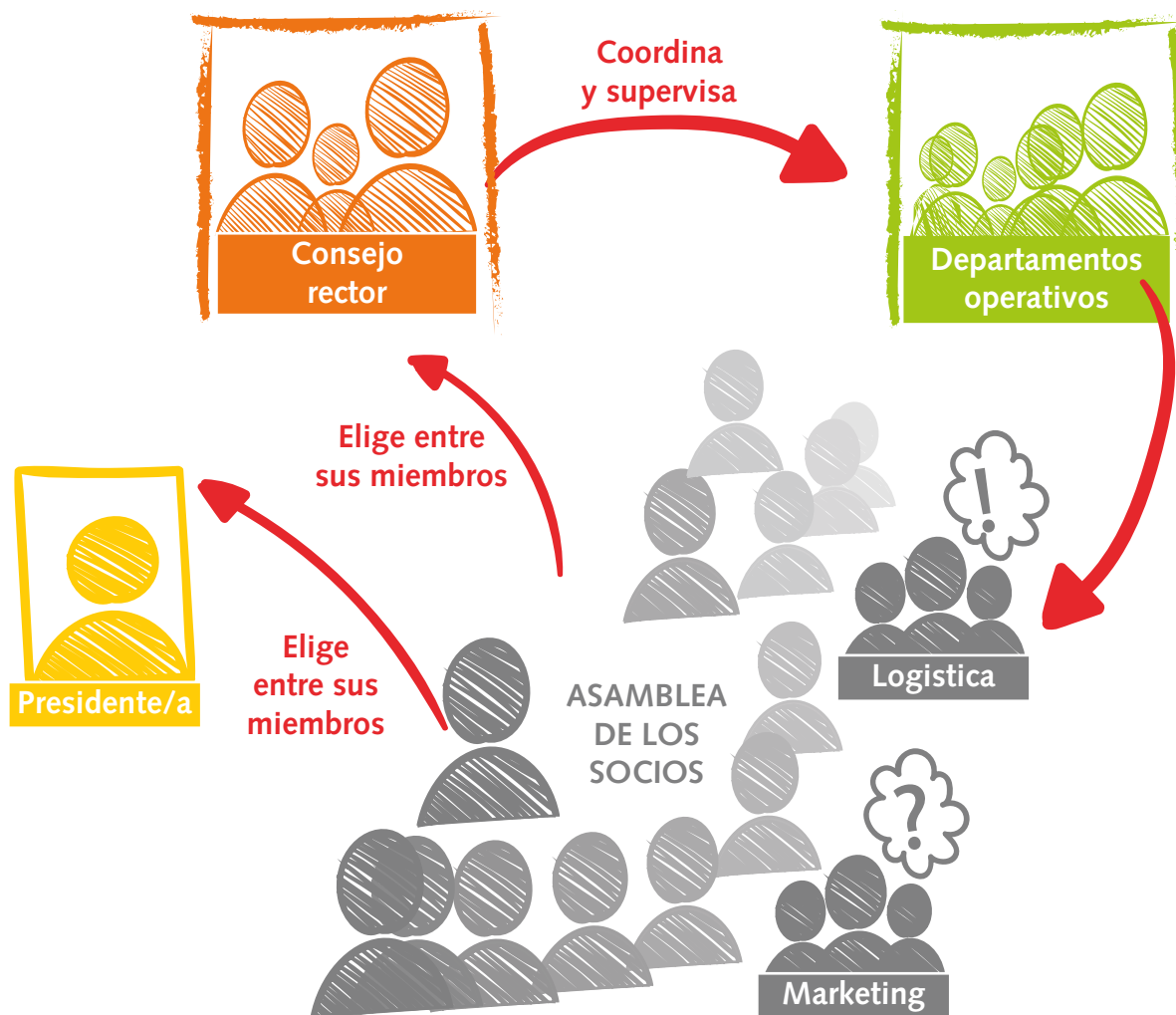
Las cooperativas de trabajadores, cuya misión principal es proporcionar trabajo a sus miembros, son cooperativas que se caracterizan por el hecho de que la mayoría de sus trabajadores son socios-propietarios que poseen la mayoría del capital (al menos el 51%). Su estructura refleja la doble naturaleza de la participación de los integrantes : son al mismo tiempo trabajadores y propietarios de la organización, contribuyendo democráticamente tanto a su funcionamiento operativo como a su gestión estratégica.

Sin embargo, los trabajadores pueden ser copropietarios junto con otro tipo de socios en cooperativas mixtas o integrales que se definen así cuando existen diferentes tipologías de socios que comparten un interés común en el éxito de una empresa. Los socios/as de los diversos grupos están recogidos en los estatutos de la cooperativa y pueden incluir usuarios, trabajadores o voluntarios, pero también pueden incluir organizaciones incorporadas como asociaciones o incluso administraciones públicas. Las cooperativas mixtas o integrales son, en la mayoría de los casos, cooperativas sociales que se utilizan como herramienta para el desarrollo comunitario y social. Si queréis saber más sobre las cooperativas sociales, podéis consultar el Estándar Mundial de las



cooperativas sociales aquí : http://www.cicopa.coop/cicopa_old/IMG/pdf/world_standards_of_social_cooperatives_es-3.pdf

Las cooperativas pueden asumir una amplia variedad de estructuras y configuraciones, pero siempre responden a tres funciones básicas : tomar decisiones estratégicas para dirigir la organización, administrar la organización y llevar a cabo sus operaciones.



La toma de decisiones estratégicas

La Asamblea General de Socios es el órgano más importante y poderoso de la cooperativa : está abierta a todos sus socios/as y delibera sobre las decisiones más importantes y estratégicas que conciernen a su vida.

La Asamblea General se reúne al menos una vez al año para aprobar las cuentas y el balance anuales y los informes sociales de la cooperativa y para decidir sobre la estrategia del año siguiente. Sin embargo, siempre que sea necesario, la Asamblea puede reunirse más veces para deliberar sobre otros temas importantes y relevantes.



En las cooperativas, todos los integrantes son igualmente propietarios de la empresa : por lo tanto, durante la Asamblea General cada persona socia tiene el derecho de expresar un voto, independientemente de su estatus, rol o contribución en términos de capital. Esto es en virtud del segundo principio cooperativo sobre el control democrático de los socios (una persona, un voto). La Asamblea General decide democráticamente por mayoría de votos.

En el caso específico de las cooperativas mixtas o integrales, como mencionamos anteriormente, puede haber diferentes tipologías de socios : por ejemplo, trabajadores, usuarios, voluntarios, autoridades públicas, etc. En estos casos, la participación en el proceso de toma de decisiones se puede ponderar entre las diferentes tipologías de socios.

La Asamblea General representa el máximo órgano democrático de la cooperativa, el que está a cargo de dirigir a la organización hacia la dirección correcta, asegurando su funcionamiento democrático y la aplicación de principios cooperativos en su gestión.

La Asamblea General elige habitualmente al Presidente/a de la cooperativa y al Consejo Rector entre sus miembros : el Presidente/a es el/la representante legal, la persona con derecho a actuar en nombre de toda la empresa y que preside el Consejo Rector. El Consejo Rector define las metas estratégicas de la gerencia y marca la visión general de la cooperativa, en coherencia con las principales orientaciones y decisiones tomadas por la Asamblea General. Es responsable de orientar la actividad de la cooperativa hacia el logro de los objetivos fijados.

La administración de la organización

La administración de la cooperativa es ejercida por el Consejo Rector, que es el órgano de gestión, gobierno y representación de la cooperativa y está sujeto a las directrices fijadas por la Asamblea General y el estatuto.

Algunas cooperativas pueden tener uno o más comités de gestión, subordinados al Consejo Rector. Esta es una práctica aplicada más en unos países que en otros y puede ser particularmente necesaria en estructuras empresariales más complejas, con diferentes líneas de producción o incluso diferentes lugares de producción.

Un comité de gestión tiene un nivel más bajo que el Consejo Rector y la Asamblea General : su mandato es ejecutar los planes y las decisiones tomadas.

En la mayoría de las cooperativas de trabajadores normalmente el Consejo Rector se elige entre los socios : en las cooperativas más grandes, a veces se puede acudir en parte a profesionales externos que no son miembros de la cooperativa. Esto puede ocurrir cuando los socios de la cooperativa no tienen la experiencia y las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas técnicas requeridas para este rol.



El desarrollo de las actividades empresariales

La gestión cooperativa requiere, como toda empresa, competencias técnicas para sus operaciones y actividades diarias. En las cooperativas de trabajadores, estas competencias se cubren principalmente a través de los socios/as de la cooperativa, que como dijimos son simultáneamente trabajadores y propietarios :

- ejercen su condición de propietarios de la cooperativa cuando participan en la asamblea y en el proceso de toma de decisiones y de elección de los órganos cooperativos;
- ejercen su condición de trabajadores en su actividad laboral diaria en la cooperativa.

¡Esta doble condición es una especificidad de todas las cooperativas de trabajo!

La ingeniería operativa varía de una cooperativa a otra (dependiendo de muchos factores, como su tamaño, sector, tipo de actividad, etc.) : además del Consejo Rector, mencionado anteriormente, puede haber diferentes departamentos técnicos o equipos designados para actividades operativas específicas que informan directamente al Consejo Rector.

En cualquier caso, los trabajadores deben llevar a cabo las funciones técnicas y operativas con los conocimientos técnicos necesarios y la suficiente autonomía : deben tomar decisiones y organizar su trabajo de la mejor manera para lograr la estrategia diseñada por los socios de la cooperativa en la Asamblea General.

Las funciones de gestión diaria más comunes son :

- **Operaciones y logística**, que se ocupan de todos los procesos necesarios para entregar los servicios y productos de las cooperativas al cliente final.
- **Recursos humanos** (que preferimos llamar 'Humanos con recursos'), que se centran en la organización apropiada y efectiva de los trabajadores y en el desarrollo adecuado de sus competencias y talentos.
- **Marketing y relaciones con los clientes**, que se ocupan de cómo descubrir, alcanzar y satisfacer las necesidades de los clientes a través de los servicios y productos de la empresa.
- **Finanzas y contabilidad**, que se ocupan del lado duro de la cooperativa : ingresos y costes, ganancias, salarios, etc.

Educación y Formación

La promoción de la educación y de la formación establecida por el 5º principio cooperativo es muy importante : una inversión adecuada en el capital humano es fundamental para llevar a cabo todas las actividades cooperativas, desde la toma de decisiones hasta aquellas más operativas.

De hecho, la educación y la capacitación son esenciales para garantizar la participación de los socios/as y el funcionamiento adecuado de la cooperativa : cosas que, como pronto descubriréis, requieren de mucho esfuerzo y trabajo.



Como vimos, en las cooperativas de trabajo la mayoría de los trabajadores tienen una doble condición en la organización: son tanto trabajadores como propietarios de la cooperativa. Esta situación única puede conducir a posibles conflictos de intereses y roles pero, por otro lado, fomenta el compromiso de los trabajadores con la organización y promueve su creatividad y su sentido del espíritu empresarial, ya que ellos son sus propios jefes y deben asumir la responsabilidad directa de la administración cooperativa. Por ejemplo, votan por el presidente/a de la cooperativa y, al mismo tiempo, pueden ser llamados a asumir un rol en el Consejo Rector, o ser nombrados gerentes del Departamento de Marketing o de Finanzas. Si una cooperativa de trabajo fuera un barco:

- Todo el equipo de navegación sería el propietario colectivo del barco y decidiría su ruta de forma democrática. ¡Como lo hacen los integrantes de la cooperativa a través de la Asamblea General!
- Un grupo de marineros, que demuestran las competencias adecuadas, sería designado para dirigir el barco y controlar sus funciones principales: pilotarlo, mantenerlo, organizar la tripulación, etc. ¡Como lo hace el Consejo Rector!
- Todos los miembros de la tripulación contribuirían a la gestión del barco dentro de los límites del rol, las tareas y las responsabilidades asignados a cada uno. Estos es lo que hacen los trabajadores de la cooperativa en la gestión operativa diaria... pero recordad: ¡ellos también son los dueños de la cooperativa y deciden todos juntos, especialmente en la Asamblea General!

Si una cooperativa fuera un barco, sería un barco muy especial en el que cada miembro de la tripulación:

- tiene voz y voto para decidir la ruta,
- contribuye y participa en la gestión,
- es el dueño del barco, junto con todos los otros miembros de la tripulación.

La participación no puede ser impuesta o transferida, solo puede surgir de las interacciones entre los socios/as de la cooperativa y requiere de habilidades, motivación, comunicación y autonomía. Por lo general, cuanto más un equipo practica la participación genuina, mejor funcionará.