

- UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES (ORGANIZACION)
elemento didáctico para miembros de cooperativas de trabajadores

oficina internacional del trabajo, ginebra

© MATCOM 1978-2001



MATCOM
Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas

El proyecto MATCOM fue iniciado en 1978 por la Oficina Internacional del Trabajo, con el apoyo financiero de Suecia. En su tercera etapa (1984-1987) MATCOM cuenta con el respaldo financiero de Dinamarca, Finlandia y Noruega.

En cooperación con organizaciones cooperativas e institutos de capacitación de todas las regiones del mundo, MATCOM prepara y publica material para la capacitación de gerentes de cooperativas y colabora en la preparación de versiones adaptadas para su uso en diversos países. MATCOM presta asimismo apoyo en el perfeccionamiento de la metodología de capacitación sobre cooperativas y la formación de instructores.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo

UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES

-ORGANIZACION-

Indice

El comienzo	3
¿Por qué una cooperativa?	8
Leyes y normas	11
Membresía	13
Trabajo	22
Gestión	26
"Autoevaluación"	44
Material de capacitación MATCOM	46

Elemento didáctico MATCOM N.º: 30-01

Edición Universal, 1987

ISBN 92 -2-305265-3

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el derecho de autor conforme a lo dispuesto en el Protocolo 2 de la Convención Universal sobre el Derecho de Autor. Para la reproducción, adaptación o traducción debe solicitarse la autorización correspondiente dirigiéndose a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo atenderá gustosa tales solicitudes.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo, 1987

Ilustraciones Anja Längst

Impreso en Viena, Austria, 1987

EL COMIENZO

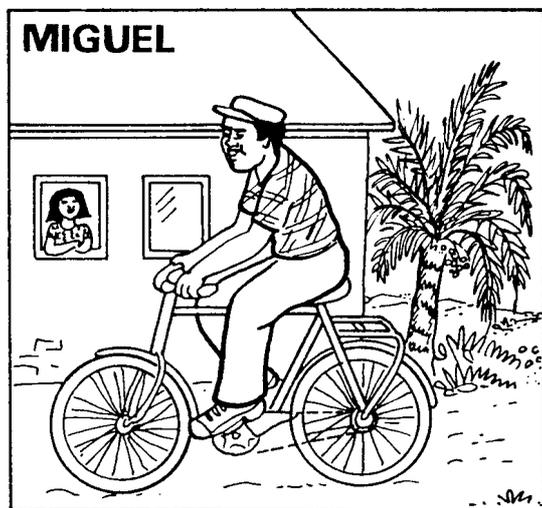
Guillermo trabaja en el taller de carpintería del Ministerio de Obras Públicas. Su salario no es malo. Pero de tiempo en tiempo Guillermo acaricia la idea de iniciar su propio negocio de carpintería. "Significaría para mí un reto", piensa. "Me gustaría tener mayor variedad de tareas y probablemente ganaría más..."



Juan es también carpintero, que ya posee su propio taller. Pero tropieza con algunos problemas graves: o no tiene suficiente trabajo o tiene muchísimos encargos minúsculos. Halla difícil planear su programa de trabajo de modo que le proporcione un ingreso estable, o incluso dinero suficiente para comprar materiales y herramientas.



Miguel no tiene un empleo permanente, pero es buen carpintero. Cuando Guillermo o Juan necesitan ayuda, llaman a Miguel. También lo hacen así Pedro y Enrique, que tienen un negocio de muebles. Lo que quiere Miguel, sin embargo, es la seguridad de un empleo permanente.



Pedro y Enrique venden muebles en su pequeño negocio en la ciudad. También reparan muebles y hasta han comenzado su propia producción en pequeña escala. "Si solo tuviéramos los medios para expandir el negocio", piensan. "Si pudiéramos conseguir algunas máquinas y un par de trabajadores extra, probablemente podríamos construirnos un mejor futuro..."



Pero fué Miguel a quien se le ocurrió la idea. Conocía bien a sus amigos y sabia que todos tenían problemas y aspiraciones similares. Un día abordó a Pedro y a Enrique y les expuso su idea: "Todos nosotros deberíamos juntarnos e iniciar un negocio en mayor escala". Después mencionó lo mismo a Juan y a Guillermo. Y mucho le alegró ver que los cuatro quedaron intrigados por la propuesta.

Así, todo comenzó de modo muy simple. Pero lo que siguió fue una gran confusión. Cada quien tenía preguntas pero nadie sabía una respuesta segura. Finalmente, Miguel arregló una reunión entre los cinco, en su casa, para discutir la propuesta detenidamente. Miguel se había preparado bien. Dió la bienvenida a sus amigos con las siguientes palabras:

"Todos tenemos algo en común: trabajamos en el mismo oficio -carpintería- y a todos nos gusta este trabajo. Pero, además, pienso que todos queremos lograr algo más: obtener mayor satisfacción de nuestro trabajo, o mayores ganancias. En pocas palabras, mejorar nuestra situación. Todos tenemos la sensación que como marchan las cosas ahora no vamos a ninguna parte. Finalmente, estoy seguro que cada uno de nosotros quiere realmente hacer algo para mejorar esta situación; ninguno de los presentes teme hacer frente a un trabajo duro..."

El cuadro que pinta Miguel de la situación es exacto; y todos convienen en ello. "Ahora vamos al punto: ¿Qué podemos hacer acerca de ello?", dijeron. "Este es nuestro problema: que no sabemos qué hacer".

"Ustedes ya conocen mis argumentos" dijo Miguel. "Solos, ninguno de nosotros puede resolver su propio problema. Pero, si trabajamos juntos, como un grupo, tenemos una mejor oportunidad. Dentro de nuestro grupo tenemos tanto buenos carpinteros como buenos vendedores, así como gente que pueda hacer calculos y llevar los libros. Con tal equipo estoy seguro de que podemos montar un buen negocio, y pienso que podemos lograr créditos del banco y otros apoyos para desarrollar el negocio. Por consiguiente, mi sugerencia es que formemos una cooperativa de carpinteros..."

Los amigos escucharon cuidadosamente. Parecía sensato formar un grupo: les gustaba la idea de ayudarse unos a otros mancomunando sus destrezas y sus recursos. Pero solo tenían ideas vagas acerca de las cooperativas. ¿Por qué una cooperativa? ¿Cómo funciona una cooperativa? ¡Había tantas preguntas por responder!



Miquel estaba preparado para esto. Había conversado con el funcionario de la Oficina Local de Desarrollo Cooperativo y les dijo a sus amigos: "Antes de continuar, debemos hallar respuestas a todas nuestras preguntas. Sobre todo, hay dos preguntas importantes:

- "Primera: ¿son realistas nuestros planes desde un punto de vista económico? ¿Nos será posible vivir del negocio de carpintería? ¿Hallaremos suficiente trabajo? ¿Podemos obtener el capital y el equipo que necesitamos? Bien, todos tenemos fe en nuestro proyecto, pero eso no es suficiente; debemos hacer planes para nuestra producción y nuestras ventas, realizar alguna investigación y hacer algunos cálculos".
- "Luego, si aún estamos convencidos de que tendremos éxito, debemos organizarnos. Si vamos a formar una cooperativa, debemos formular algunas reglas para nuestra empresa. ¿Cómo manejaremos todos los aspectos del negocio, tanto grandes como pequeños? ¿Qué derechos y qué deberes tendremos cada uno? Y así por el estilo. Debemos discutir y llegar a un acuerdo sobre tales cosas antes de empezar; de otro modo tropezaremos con graves problemas más adelante".



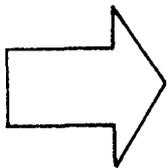
Así, en la primera reunión, los cinco carpinteros descubrieron que tenían un largo camino por recorrer antes de que pudieran empezar su negocio. Pero tenían el apropiado espíritu empresarial, así es que decidieron reunirse otra vez y continuar sus discusiones.

Siguieron muchas reuniones. Los cinco amigos consumieron muchas horas juntos antes de hallar las respuestas a sus preguntas. Desde el principio mismo recibieron valiosa asesoría del funcionario de la Oficina Local de Desarrollo Cooperativo, quien tomó parte en varias de las reuniones.

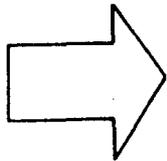
Y sus esfuerzos fueron recompensados. Después de pocos meses nuestros amigos

- habían discutido y acordado cómo organizar su empresa;
- habían hallado que las condiciones económicas y las perspectivas de la empresa que querían poner en marcha eran de hecho realistas.

Al fin, "La Cooperativa de Carpinteros" podía empezar a operar.



Este folleto trata de la primera pregunta. Le dice a usted cómo organizaron nuestros carpinteros su cooperativa.



Hay otro folleto que trata de la economía básica de una cooperativa de trabajadores.

¿POR QUE UNA COOPERATIVA?

En la segunda reunión, los cinco carpinteros habían llegado a la conclusión que una "sociedad cooperativa" sería la organización más adecuada para ellos. Había muchas razones para ello, pero las siguientes eran las más importantes:

Control democrático

Nuestro cinco amigos se consideraban iguales. Todos podían contribuir al grupo con su trabajo y experiencia, pero no tenían mucho más. Ninguno tenía mucho dinero que invertir en la nueva empresa y por tanto hacer una contribución mayor que cualquier otro. Por consiguiente, era natural para ellos que todos tuvieran igual voz en decidir cómo debería gestionarse el negocio. Cada socio tendría un voto. "Un hombre-un voto" es uno de los "principios cooperativos".

- No es como en otras organizaciones de negocios. En una compañía comercial, por ejemplo, algunos de los socios tienen más poder que otros. Todo depende de cuánto dinero han invertido en la compañía. Un socio que haya comprado más acciones tiene un número de votos más grande que otro que compró pocas. Y los empleados de la compañía no tienen votos si no tienen acciones.



Distribución de excedentes

Los carpinteros sabían que no tendrían mucha ganancia durante los primeros años. La mayor parte de sus ingresos retornarían a la cooperativa para pagar los salarios, las herramientas y las máquinas. Pero más tarde, si todo fuera bien, podría haber algún dinero sobrante después de pagar todos los gastos. ¿Qué hacer con éste excedente de dinero? Los carpinteros querían distribuirlo de un modo democrático y justo, es decir, entre todos los socios que estuvieran trabajando en el negocio, de acuerdo con los principios cooperativos.

- En una compañía, por ejemplo, es diferente. Aquéllos que contribuyeron con la mayor parte del dinero de la compañía reciben la mayor parte de la ganancia. Aquéllos que trabajan en la compañía reciben sus salarios, pero no comparten la ganancia final, a menos que ellos también hayan contribuido al capital de la compañía.



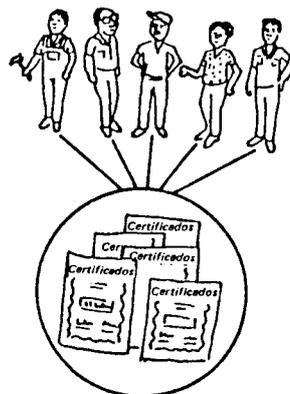
Estas dos reglas acerca del "control democrático" y la "distribución de excedentes" son típicas de las cooperativas. Son dos de los principios cooperativos que son aplicados por las sociedades cooperativas en todo el mundo. Estos principios hacen a las cooperativas diferentes de otros tipos de organizaciones de negocios, como las empresas de propiedad estatal o las compañías de propiedad privada.

A nuestros amigos les gustaron los principios cooperativos. Al mismo tiempo comprendieron que no es fácil organizar y operar una sociedad cooperativa ...

Sabían cómo funciona una pequeña empresa privada. En ella, la propiedad y la gestión están en manos de una o dos personas tan solo. Ellos toman las decisiones, en tanto que a los otros se les paga para ejecutarlas. La estructura de una pequeña empresa privada es por tanto muy simple.

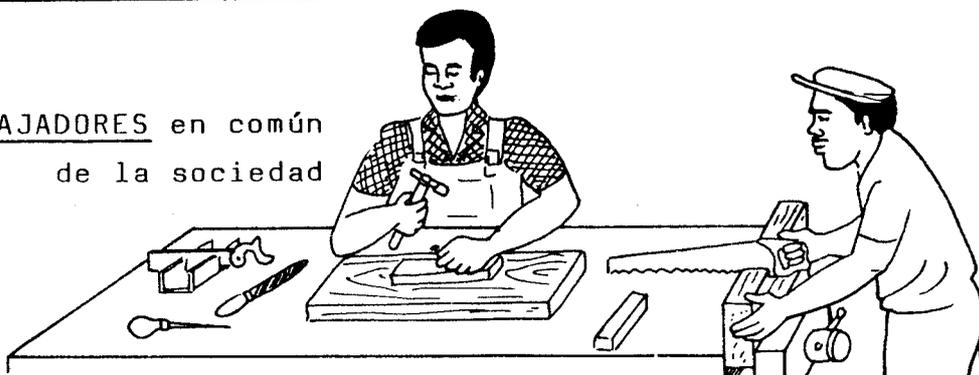
Una cooperativa es diferente. "Cooperación" significa hacer algo juntos. Cuando Miguel y sus amigos decidieron constituir una cooperativa se comprometieron a trabajar juntos como equipo. Todos son iguales. ¡Pero no solo eso! Los socios de una cooperativa son también los propietarios de la empresa y, como tales, tienen que tomar la responsabilidad de la gestión de la sociedad. Así, de hecho, un equipo de socios de una cooperativa serán ...

... PROPIETARIOS en común
de la sociedad



... GERENTES en común de la
sociedad

... TRABAJADORES en común
de la sociedad



LEYES Y NORMAS

Trabajar juntos en un equipo es algo bueno en tanto funcione bien como equipo. Eso significa que los socios de cooperativas deben llevarse bien y trabajar bien juntos. Por supuesto, en cualquier grupo las opiniones a menudo difieren sobre ciertas materias. Habrá discusiones. Así es como debe ser. Cada uno dice lo que piensa antes de adoptarse una decisión. Pero es muy importante que cada socio conozca este sistema democrático y esté familiarizado con las reglas y procedimientos que gobiernan la adopción de decisiones.

Las reglas son necesarias. Si las reglas son claras y conocidas por cada uno, habrá menos disputas o conflictos.

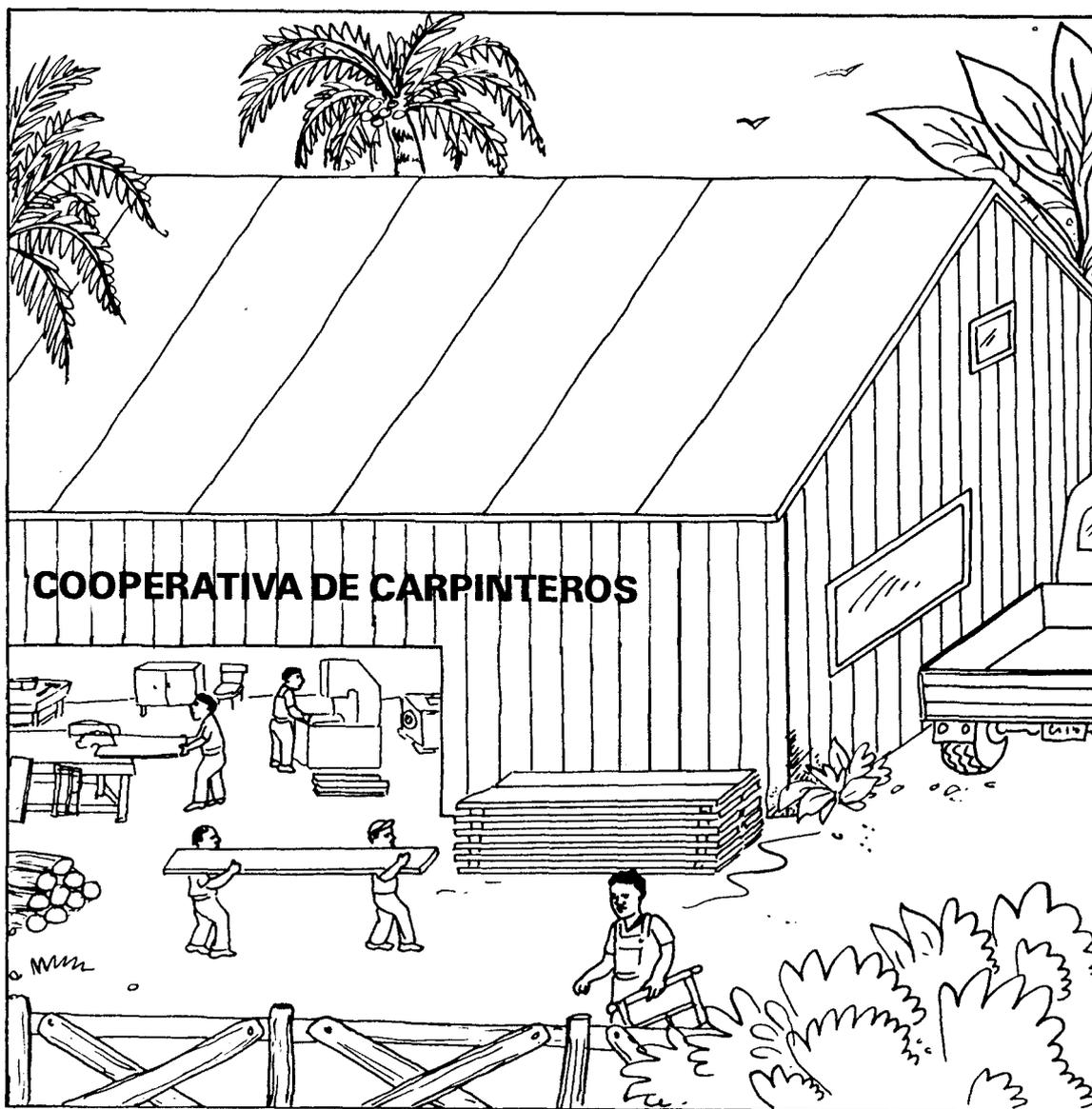
Por tanto, el funcionamiento de una sociedad cooperativa está regulado por la ley y por ciertos conjuntos de reglas.

- Cada país tiene leyes que regulan los negocios. Cada negociante y cada empresario debe respetar tales leyes. Muchos países tienen leyes especiales para los negocios cooperativos. Estas se denominan usualmente Leyes de Sociedades Cooperativas.
- En algunos países, el gobierno establece un Departamento de Cooperativas especial cuya función es promover y apoyar las cooperativas, y velar por que cumplan la ley. Ese Departamento puede dictar reglas detalladas para suplementar la ley. Todas las cooperativas deben estar registradas.
- Una sociedad cooperativa permanece como empresa enteramente independiente, de propiedad total de sus socios. Los socios por sí mismos establecen sus propios reglamentos internos o estatutos en los que se señalan el objetivo de la sociedad, se fijan las reglas para la gestión de la misma y los derechos y obligaciones de los socios.

Una de las primeras tareas que esperaba a nuestros carpinteros, por tanto, fue redactar sus estatutos. De el Departamento de Cooperativas recibieron unos Estatutos modelo que utilizaron como guía. Cuando enviaron su solicitud al Departamento o para el registro de su sociedad, incluyeron sus estatutos. El Departamento tuvo que comprobar que los reglamentos internos presentados estuvieran de acuerdo con la ley y las normas vigentes.

Las leyes y los estatutos proveen el marco de referencia necesario para cualquier cooperativa.

En las páginas siguientes estudiaremos cómo funcionó y se desarrolló la Cooperativa de Carpinteros, y cómo aplicaron sus socios los estatutos que ellos mismos habían formulado.



MEMBRESIA

Han pasado algunos años desde que se creó la Cooperativa de Carpinteros. Gracias al planeamiento cuidadoso y a una buena gestión todo ha ido bien. Los socios de la Cooperativa tuvieron trabajo suficiente para mantenerse ocupados durante estos años iniciales. Además de fabricar y vender mobiliario, también recibieron algunos contratos para el trabajo de carpintería involucrado en la construcción de grandes edificios. De hecho, la Cooperativa de Carpinteros probó ser tan exitosa que tuvo que enrolar más socios para satisfacer la demanda.

La admisión de socios es el siguiente aspecto que abordaremos en nuestro estudio de la Cooperativa de Carpinteros.

En sus Estatutos los carpinteros incluyeron normas acerca de la admisión de socios. Establecieron que cualquiera que quisiera ser socio debía:

- calificar para la membresía;
- ser admitido y registrado como socio;
- pagar una cuota de admisión;
- comprar certificados de aportación en la sociedad.

Calificar para la membresía

Los carpinteros escribieron en sus estatutos que podría ser socio toda persona que pudiera contribuir a los fines de la sociedad y siempre que tanto el candidato como la sociedad se beneficiaran de tal membresía.

¿Cómo podrían decir qué clase de contribución aportaría probablemente un candidato? Los carpinteros discutieron cuidadosamente este asunto, especialmente la cuestión de la edad. Guillermo quería estipular una edad mínima. "Necesitamos socios maduros, con experiencia" insistió. Pero Enrique y Miguel, recordando como habían aprendido ellos el

trabajo como jóvenes aprendices, pensaban que su sociedad debería dar la misma oportunidad a gente joven que estaba dispuesta a aprender y dar lo mejor de sí.

¿Y qué destrezas debían poseer los nuevos socios? ¿La sociedad debería admitir sólo socios que estuvieran plenamente capacitados para sus puestos, o debería también aceptar personas no capacitadas y ofrecerles aprendizaje mientras trabajan en la sociedad?

Los carpinteros convinieron finalmente en las reglas siguientes, las cuales fueron subsecuentemente impresas en sus estatutos:

Para calificar como socio, un candidato debería:

- probar que está suficientemente capacitado para ejercer un oficio o profesión útil a la sociedad, o cumplir un periodo de aprendizaje o capacitación por un máximo de dos años;
- tener al menos 15 años de edad. Sin embargo, para ser elegible como miembro de los comités de la sociedad, un socio deberá tener 18 años de edad.

Admisión y registro de nuevos socios

La Cooperativa de Carpinteros empezó sólo con cinco socios. ¿Por qué? La razón era clara: al comienzo sólo había trabajo suficiente para cinco miembros.

Antes de registrar la sociedad, los carpinteros calcularon que necesitaban vender muebles por valor de C\$15 000* cada mes para mantener ocupados a los cinco socios. Cada uno podría recibir entonces una retribución mensual de cerca de C\$1 000. Su gestión se encaminó a lograr esta meta, pero si

* Como éste folleto se utiliza en diversos países con distintas monedas, usamos una moneda imaginaria denominada "Dólares y Centavos de Capacitación" (C\$ y c).

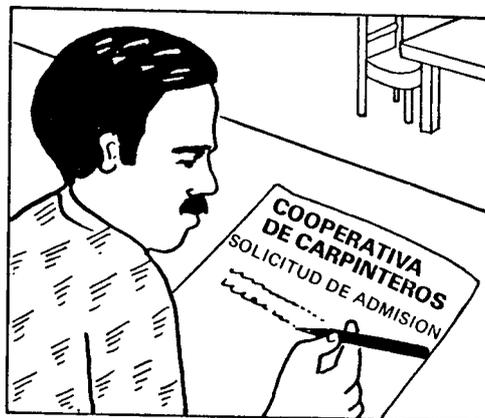
hubieran admitido un socio más no habrían podido retribuirlo ni se habrían beneficiado de su membresía. Los estatutos eran muy claros en este punto; un nuevo socio debería ser admitido sólo cuando su participación fuera benéfica mutua-mente a él y a la sociedad como un todo. No sería tal el caso si un nuevo socio incorporado a la cooperativa encuentra que tiene tiempo libre porque no hay suficiente trabajo. Por lo tanto, es muy importante estimar cuántos miembros puede tener ocupados una sociedad, de modo que todos ellos puedan obtener un ingreso y beneficiarse de su membresía. Los carpinteros habían hecho cálculos muy cuidadosos antes de constituir su cooperativa, y los hicieron cada vez que querían admitir un nuevo socio. (Usted puede leer más acerca de este tipo de cálculos en el folleto "Una Cooperativa de Trabajadores - Economía Básica").

De modo que es evidente que la admisión de nuevos socios involucra, sobre todo, consideraciones económicas.

Pero también pueden surgir otros problemas concernientes a la admisión de nuevos socios. En una ocasión, cuando un candidato quiso incorporarse a la cooperativa, Juan dijo: "No sabemos nada en absoluto sobre éste hombre. Parece que conoce el trabajo, pero podría resultar muy difícil trabajar con él. Uno nunca sabe". ¿Qué debería hacer la sociedad en un caso así?

Para la solicitud, admisión y registro de nuevos socios, la sociedad estableció un procedimiento fijo que permitía evaluar a cada candidato antes de admitirlo como socio. Todo quedó estipulado en los estatutos:

- Todo candidato que se considere calificado para ser socio debe solicitarlo formalmente usando el formulario de solicitud prescrito. Debe también certificar que ha leído y comprendido los estatutos, y que se compromete a cumplirlos.



- El Consejo de la sociedad estudia la solicitud y decide si:
 - rechaza la solicitud inmediatamente, o
 - repta la solicitud inmediatamente, o
 - requiere al solicitante que cumpla un periodo de prueba de un máximo de seis meses; luego de cumplidos dichos seis meses, el solicitante será aceptado o rechazado como socio sin mayor demora.

- En una Asamblea General se pide a los socios de la cooperativa que confirmen, modifiquen o alteren la decisión del Consejo en relación con las solicitudes.

Podemos ver que hay un "Consejo" (llamado generalmente "Consejo de Administración") que trata estas cosas, como solicitudes de admisión, y de cuyo trabajo diremos más posteriormente; pero la decisión final sobre la admisión reposa en todos los socios existentes. Cada uno puede decir lo que piensa sobre si debe o no ser admitido un nuevo socio.

Cuota de admisión

De acuerdo a los estatutos, los socios de la Cooperativa de Carpinteros tendrían que pagar una cuota no reembolsable de C\$200 al ser admitidos.

C\$200 es mucho dinero. ¿Es realmente necesario pagar una cuota de admisión, y tan considerable? ¿Cuál es su finalidad?

Iniciar una cooperativa de trabajadores no es nada fácil. Los socios deben trabajar duro y hacer no pocos sacrificios para que tenga éxito la empresa. Además, deben tener fe en lo que hacen. Los socios que se retiran al primer obstáculo o dificultad no son cooperadores reales, porque, al retirarse, reducen la fortaleza del grupo. Minan la creencia de que, en una cooperativa, cada socio trabaja para todos y todos trabajan para cada uno. Así, para asegurarse de que los

candidatos están realmente comprometidos con la cooperativa, es común solicitar una cuota de admisión no reembolsable.

La Cooperativa de Carpinteros estimó que si alguien estaba preparado a pagar una cuota de admisión de C\$200, demostraba estar seriamente interesado en ser socio y en continuar siéndolo.

Certificados de aportación

Como en toda otra empresa, la Cooperativa de Carpinteros no podría comenzar a operar sin capital. El dinero se necesitaba para adquirir herramientas y equipo, montar un taller y obtener suministros de madera, clavos, tornillos y otros materiales.

El capital necesario para establecer la Cooperativa de Carpinteros provino de dos fuentes:

- de los propios socios: denominado capital aportado;
- de terceros que prestaron dinero a la cooperativa.

Fueron el Banco Cooperativo y la Organización para el Desarrollo de Pequeñas Industrias los que accedieron a prestar algún dinero a la cooperativa para la compra de equipo.

Es natural que con cuanto más capital contribuyan los socios, mayor será su deseo de que la sociedad tenga éxito. Por tanto, Miguel y sus amigos convinieron en que la aportación de capital de cada socio debería ser lo suficientemente alta para comprometerlos plenamente en el éxito de la cooperativa, y señalaron en los estatutos que cada socio aportaría al menos C\$1 500. Cuando un socio paga su contribución, recibe un certificado de aportación como prueba de que participa en la sociedad. Por tanto, "comprar certificados" en la sociedad simplemente significa prestarle a la sociedad algún dinero que ésta usará para financiar sus operaciones.

Muchos solicitantes encuentran imposible aportar C\$1 500 al ser admitidos en la sociedad. Pero este problema se resolvió mediante las siguientes estipulaciones en los estatutos:

- al ser admitido, un nuevo socio tiene que pagar una cuota inicial mínima de C\$300;
- el saldo se pagará en cuotas de C\$100 durante el primer año de participación en la cooperativa.

Esto ofreció a los nuevos socios la opción de usar parte del dinero que percibieran durante su primer año en la cooperativa para cancelar el monto total de sus certificados.

Como la sociedad tenía gran necesidad de capital durante los años iniciales de su existencia, algunos socios también la ayudaron adquiriendo más certificados que el mínimo requerido. Ello no significó, sin embargo, que algunos miembros "poseían" una mayor participación en la sociedad y tenían más poder que otros. Como ya mencionamos, el poder en una cooperativa siempre esta repartido igualmente entre todos los socios sobre la base de "un hombre - un voto".

Para saber en todo momento el monto de la inversión de cada socio fue necesario establecer un "registro de certificados de aportación", consistente en una lista de todos los socios con la indicación de las contribuciones de cada uno.

NOMBRE Y DIRECCION	VALOR DE LOS CERTIFICADOS	PAGOS REALIZADOS	
		FECHA	FECHA
Juan M.	1.500	500.- FECHA	100.- FECHA
Miguel S.	1.500	300.- FECHA	100.- FECHA
Pedro B.	1.500	700.- FECHA	100.- FECHA

Terminación de la membresía

Los estatutos de la Cooperativa de Carpinteros fijaron las reglas para ser socio de la misma. Llegar a ser socio es una cosa, pero ¿cómo se deja de ser socio?

Una cooperativa de trabajadores es una empresa democrática, y todo socio tiene el derecho de retirarse y recuperar su parte en el capital de la sociedad si así lo desea.

Un retiro súbito puede, sin embargo, causar problemas a la cooperativa. El problema más común en conexión con esto es que una sociedad puede no tener inmediatamente el dinero para devolver al socio porque probablemente ha sido invertido en maquinas o materiales. Por consiguiente, los estatutos de la mayoría de las cooperativas de trabajadores contienen estipulaciones tales como:

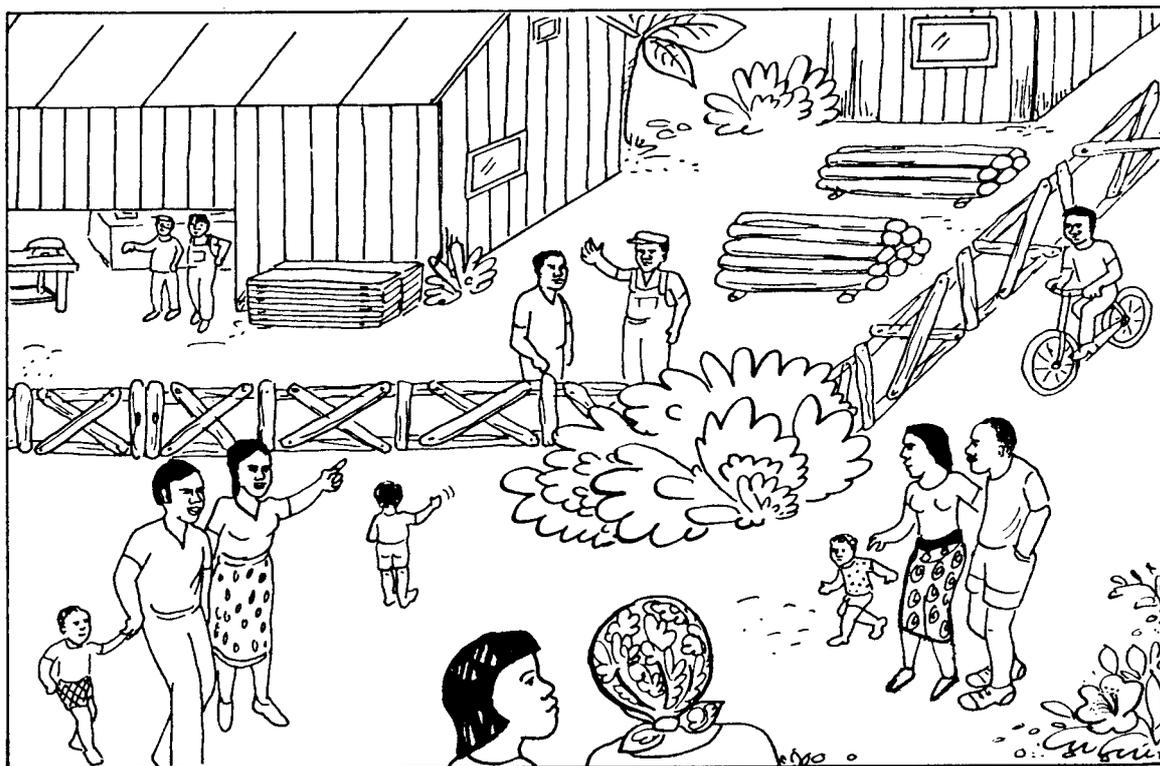
- un socio que quiera retirarse debe dar aviso por lo menos con tres meses de anticipación;
- la sociedad tiene hasta doce meses para devolver el capital aportado por el socio que se retira.

Hasta hoy nadie ha querido dejar la Cooperativa de Carpinteros. Pero un socio fue expulsado de la sociedad. Se trató, por supuesto, de un asunto muy serio. De acuerdo con los estatutos, un socio puede ser expulsado sólo por razones muy graves. En este caso, la razón fue la deshonestidad del socio, y en una Asamblea General la mayoría votó por la expulsión del indeseable.

Obligaciones de los socios

Los cinco carpinteros iniciaron la cooperativa porque creyeron que podían beneficiarse de ella; es decir, que la cooperativa les proveería a cada uno de ellos un empleo y unos ingresos. La sociedad creció rápidamente, y ahora hay quince personas asociadas, lo que significa quince familias que dependen de la cooperativa para sustentarse.

Algunas veces nuestros amigos fundadores pensaban acerca de este desarrollo sin poder evitar sentirse un poco preocupados por el grado en que habían cambiado sus vidas.



Partiendo de casi nada, habían creado una empresa que ofrecía trabajo a gran número de personas y les daba satisfacción de empleo, un salario justo y una vida mejor. ¿Pero qué sucedería si por una u otra razón fracasara la sociedad? Probablemente todos los socios de la misma se hacían tal pregunta de vez en cuando, pero ése era el riesgo que habían aceptado.

Unirse a una cooperativa de trabajadores involucra considerables responsabilidades. Como miembro de un equipo, un socio no puede pensar sólo en sí mismo. Algunos socios han trabajado muy duro para formar la cooperativa, y todos han puesto una considerable cantidad de dinero en ella. Cada uno arriesga mucho.

Los socios de la Cooperativa de Carpinteros tenían plena conciencia de sus responsabilidades compartidas. La sociedad ahora poseía muchas máquinas y valiosas existencias de suministros y mercancía. Lo que perteneciera a la sociedad

pertenecía a sus miembros como equipo. Todos eran responsables de esos activos; y eran responsables de la sociedad como tal. La sociedad era la base de su existencia.

Pero, ¿y sí los tiempos cambiaban? Si el trabajo escaseara, la sociedad tendría problemas de inmediato para cubrir sus gastos e inversiones.

Tal situación significaría una verdadera prueba de la fortaleza de la sociedad, de sus socios y particularmente de sus dirigentes. Sólo una sociedad con socios y dirigentes plenamente conscientes de sus responsabilidades será capaz de superar períodos difíciles, porque estará preparada para tales crisis.

Pero, ¿y sí sucede lo peor? Supongamos que, un día, la sociedad tiene que cerrarse porque no hay más trabajo ni dinero en el banco. Puede haber, en cambio, deudas. ¿Qué le sucedería a la sociedad? ¿Y qué les sucedería a los socios individualmente?

Por supuesto, los socios perderían su empleo y sus ingresos, los cuales sé los proveía la sociedad. También perderían sus aportaciones de capital. Pero un socio no puede perder más de lo que puso en la cooperativa. No se le reclamará que pague las deudas de la sociedad. En el caso de que la sociedad fuese a la bancarrota, la ley de cooperativas dice que la responsabilidad de un socio está limitada al capital que invirtió.

TRABAJO

Socios y trabajadores no-socios

En una cooperativa de trabajadores, los socios son los propietarios de la empresa y, a la vez, los trabajadores. La Cooperativa de Carpinteros aceptó nuevos socios sólo si había suficiente trabajo para ellos, como ya hemos visto que estipulaban los estatutos.

¿Pero puede ser al revés: pueden trabajar para la sociedad quienes no sean socios?

Este asunto fue discutido cuidadosamente cuando nuestros amigos iniciaron la Cooperativa. "Un trabajador que no sea socio puede muy bien hacer un buen trabajo por la paga que recibe", dijo entonces Miguel, "pero eso es lo más que podemos esperar de él. Y para hacer caminar la sociedad necesitamos más que buenos trabajadores. Necesitamos trabajadores que también compartan la responsabilidad y el riesgo del negocio invirtiendo en él. Sin tales trabajadores nunca tendremos éxito".

Como principio general, por consiguiente, la Cooperativa de Carpinteros no empleó no-socios sobre una base permanente y a tiempo completo. Los aprendices y alumnos podían trabajar en la sociedad como no-socios pero nunca por un período mayor de dos años.

Sin embargo, ocasionalmente la sociedad necesitó algunos trabajadores extra. Por ejemplo, recibió un encargo de una escuela para un gran número de pupitres, los cuales debían estar listos antes del inicio del curso. Así, la sociedad decidió emplear tres trabajadores extra durante algunas semanas. Debido a que la carga normal de trabajo no era tan grande, la sociedad no podía ofrecer a estos trabajadores un empleo permanente a tiempo completo, ni admitirlos como socios. Lo mismo sucedió con el vigilante que trabaja a tiempo parcial para la sociedad.

No había una regla que estipulara que los socios tenían que ser carpinteros; así, se admitió a un nuevo socio que no lo era. La sociedad contrató una mecanógrafa, al comienzo a tiempo parcial; después, cuando probó ser útil también en la sección de ventas, fué incorporada a tiempo completo y llegó a ser socio de la cooperativa.

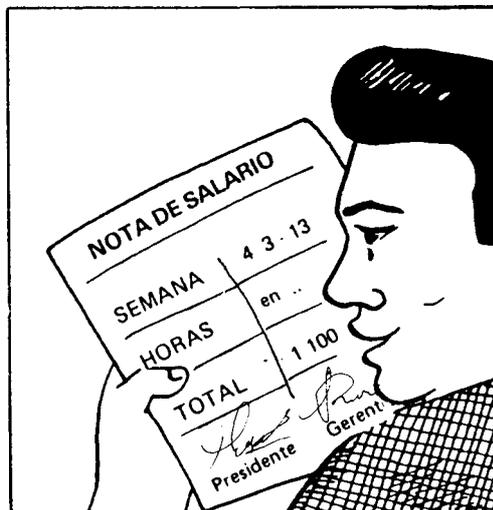
Del mismo modo, la sociedad aceptaría otros trabajadores a tiempo completo si hubiera necesidad de sus servicios, por ejemplo: contables, conductores, etc.

Salarios

Un trabajo y un ingreso fué lo que la cooperativa ofrecía a sus socios. Los ingresos de la sociedad procedían de sus ventas de mobiliario y de cualesquiera otros artículos producidos por sus socios. Estos ingresos se emplearon para pagar todos los gastos en que incurría el taller. El mayor gasto era, por supuesto, los salarios de los quince trabajadores socios.

La sociedad había calculado tener algún dinero sobrante después de haber pagado los salarios y todos los otros gastos. Por tanto había la posibilidad de que cada socio recibiera una parte de este excedente como una "bonificación" al final del año. Los socios mismos decidirían qué hacer con el excedente, si había alguno.

Pero el ingreso principal y constante de los socios era la retribución semanal. En algunas sociedades, los socios acuerdan que todos deben recibir la misma retribución. En la Cooperativa de Carpinteros, los socios percibían salarios ligeramente diferentes, dependiendo de cuántos años habían



sido socios y qué clase de trabajo hacían, así como de las responsabilidades que tenían.

Ambos sistemas tienen sus ventajas y desventajas. Lo importante es que la decisión acerca de la retribución se alcanzó democráticamente en una asamblea general.

La cooperativa trabajando

Veamos la Cooperativa de Carpinteros trabajando. ¿Qué significa ser socio y, al mismo tiempo, trabajador en una cooperativa?

Veamos cómo los socios "cooperan" en el curso de una semana típica de trabajo.

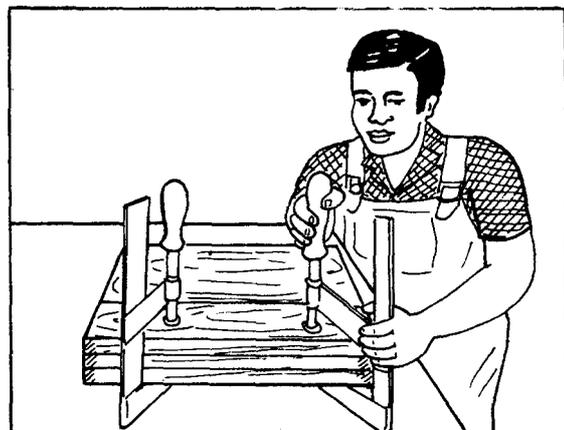
Cada mañana llegan a tiempo. Se sienten responsables unos respecto de otros y ninguno quiere eludir sus deberes. Cada uno trabaja bien, tanto para sí mismo como para sus compañeros socios. Son autogestores y, por tanto, se requiere menos trabajo de supervisión en las cooperativas.



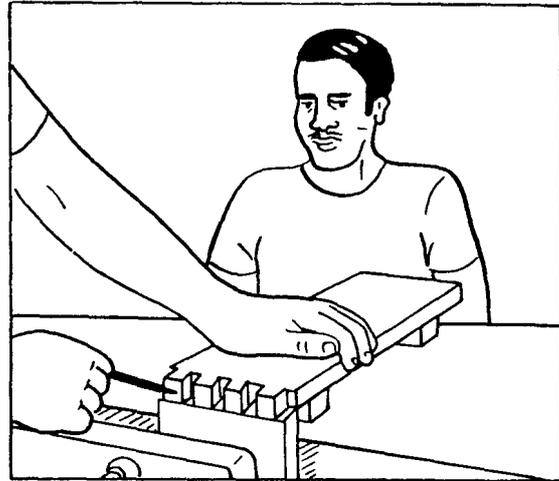
La mañana de los lunes ellos dedican la primera hora para discutir y planear el trabajo para el resto de la semana. Acuerdan quién hará qué y cuándo.



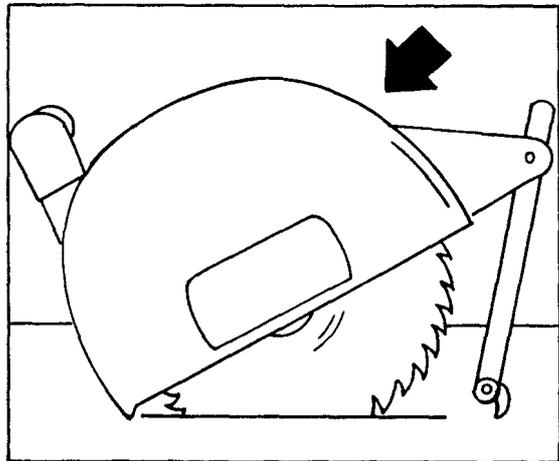
Se dan diferentes tareas a los socios más calificados para hacerlas. Ello es importante para la satisfacción de empleo de cada uno, y resulta en productos de alta calidad.



A los socios menos experimentados se les da oportunidad de trabajar con los más experimentados en las tareas difíciles. De este modo la sociedad ofrece capacitación a los nuevos socios, gracias a lo cual pueden mejorar su destreza y conocimientos.



Los socios tratan de mantener las condiciones de trabajo tan buenas como sea posible en su taller. Están especialmente ansiosos de cumplir las normas de seguridad y hacer seguro su lugar de trabajo, a fin de prevenir accidentes. Cuandoquiera que ocurre un problema, inmediatamente discuten como resolverlo.



GESTION

Al comienzo, los cinco socios realmente se sintieron trabajadores y, al mismo tiempo, propietarios de una empresa de negocios. Como propietarios tenían que adoptar decisiones acerca de la gestión de su negocio.

En tanto fueron solo cinco personas operando una más bien pequeña tienda de carpintería, podían ser autogestores. De hecho, podían usar sus pausas de café para discutir y tomar "decisiones de gestión".

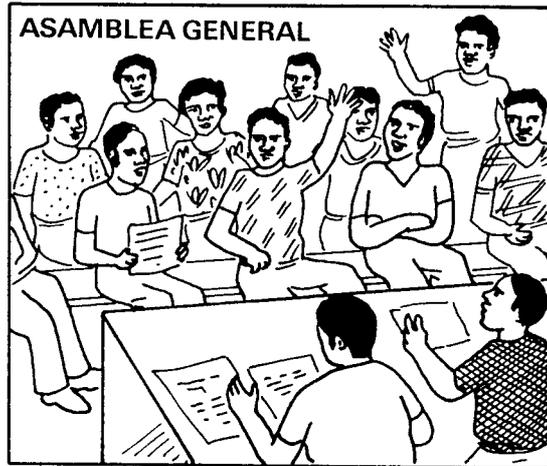


Pero al desarrollarse el negocio tuvieron que manejar un creciente número de materias complejas. Los socios empezaron a sentir que empleaban mucho tiempo en la gestión en vez de trabajar para producir. Después de todo, como su negocio estaba basado en la labor de carpintería no ganaban nada si todos los días se sentaban a discutir interminablemente asuntos de la oficina.

No tardaron mucho en desarrollar una estructura organizacional similar a la de otras cooperativas. A continuación puede usted ver como funciona:

La estructura administrativa de una cooperativa :

El poder final reposa en los socios. Fueron ellos los que establecieron los estatutos. Pueden ejercer su poder en las asambleas generales, a las cuales todos los miembros tienen el derecho y la obligación de asistir, y donde pueden expresar sus opiniones y votar.



Pero no es posible celebrar una gran asamblea general cada día o cada semana para discutir todos los asuntos de gestión. Por lo tanto, los socios eligen un pequeño "Consejo de Administración" encargado en su nombre de la gestión de la sociedad.



Pero aún así, el Consejo no puede reunirse cada vez que debe tratarse algo en la oficina. Así que alguien es designado para realizar la gestión diaria. Esa persona se denomina gerente general.



Ahora debemos mirar más de cerca estos tres "poderes" dentro de una sociedad cooperativa: la asamblea general, el consejo y el gerente. ¿Quién decide qué? Ciertamente debe haber ciertas reglas; de otro modo pronto tendríamos un caos. El consejo puede decirle al gerente: "Eso no te tocaba decidir. Debías haber preguntado al consejo". O el consejo puede decirles a los socios: "Hemos decidido...", y los socios pueden responder: "Eso fué un error; debían haber dejado la decisión a todos los socios de la cooperativa".

Sí, ciertamente, para que una cooperativa funcione bien, las relaciones entre los tres poderes deben ser muy buenas, y cada socio debe conocer las reglas para la gestión de la empresa.

Las Asambleas Generales

Según las Leyes de Cooperativas, las sociedades deben celebrar una gran asamblea una vez al año, denominada la Asamblea General Anual (AGA).

La Cooperativa de Carpinteros ha decidido en sus estatutos tener dos Asambleas Generales Ordinarias (AGO) más cada año. Estas asambleas generales ofrecen al consejo, al gerente y a los socios un foro en el cual discutir la situación de los negocios, particularmente algunos problemas, y la dirección que debería tomar la sociedad. Sobre todo, los socios tienen una oportunidad para intercambiar opiniones y votar sobre asuntos importantes.

Ocasionalmente es necesario convocar una Asamblea General Especial (AGE). Por ejemplo, en mayo pasado falleció el propietario del edificio en el cual la sociedad tiene su taller. Su hijos querían vender el edificio en vez de alquilarlo. ¿Querría comprarlo la sociedad? Ese era un asunto especial sobre el cual los socios tenían que ser consultados antes de tomar una decisión.

La Asamblea General Anual

La AGA es la reunión más importante de todo el año. El propósito principal de la AGA es:

- examinar y discutir lo que ocurrió durante el año fiscal que termina y decidir que debería hacerse con cualesquiera excedentes (ganancias);
- discutir y planear el próximo año fiscal;
- elegir un consejo para el próximo año fiscal.

Tomemos la AGA del año último de la Cooperativa de Carpinteros como ejemplo.

La asamblea fué organizada por el consejo. Para recordar a los socios que reservaran para la AGA el día y hora previstos, el consejo envió una invitación a cada socio con más de tres semanas de antelación, junto con la agenda de la Asamblea.



AGENDA PARA LA QUINTA
ASAMBLEA GENERAL ANUAL DE LA SOCIEDAD
COOPERATIVA DE CARPINTEROS

1. Apertura de la AGA y bienvenida por el Presidente
2. Informe anual y cuentas de resultados del año que termina
3. Balance
4. Disposición de excedentes
5. Planes, actividades y presupuesto para el año que se inicia
6. Elección de nuevos miembros del consejo
7. Otros asuntos

Para facilitar a los socios a que se preparen para la AGA, el consejo ha incluido con las invitaciones información esencial para cada punto de la agenda.

Así, se incluyó la siguiente información concerniente a la elección de nuevos miembros del consejo:

Punto 6 de la agenda: Elección de nuevos miembros del consejo

De acuerdo a nuestros estatutos, dos miembros del consejo deben retirarse cada año. Este año es el turno de Juan y Cristián. Por consiguiente tienen que ser elegidos dos miembros del consejo. La votación será por balota secreta.

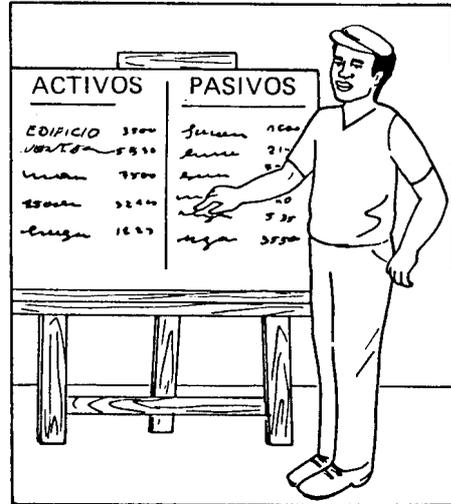
Nos gustaría recordarle que los candidatos deben:

- ser socios
- tener al menos dieciocho años de edad
- ser propuestos y secundados en la AGA
- aceptar servir en el consejo

Los socios también recibieron el Informe Anual del consejo acerca de los negocios de la sociedad, las ventas, los gastos y el excedente generado. De modo que ellos están muy bien informados y preparados para la asamblea, como veremos.

Enrique, que ha sido el Presidente del consejo durante el año pasado, también presidió la AGA. Después de abrir la sesión y dar la bienvenida a los socios, pidió a Pedro que presente el informe anual, el estado de cuentas y el balance.

"Este es el balance de nuestra sociedad" explicó Pedro. "Les da una imagen de la economía de nuestra sociedad. En un lado muestra como se usó el dinero. El otro lado les indica de dónde provino el dinero. Empecemos con el lado que nos dice de dónde provino el dinero. Primero ..."



Gracias a la información que habían recibido antes de la asamblea, los socios pudieron participar en las discusiones, en vez de solo sentarse a escuchar pasivamente. Hicieron muchas preguntas, comentarios y sugerencias. Por consiguiente, cuando llegó el momento de tomar decisiones, cada individuo pudo ejercer adecuadamente su poder como socio, emitiendo un voto bien pensado y basado en buena información.

La AGA fué conducida democráticamente. Esto significa que:

- cada socio asistente a la asamblea tenía un voto;
- las decisiones se adoptaron por mayoría de votos de los presentes con derecho de voto;
- cada decisión fue registrada en un libro de actas y leída a la Asamblea antes de pasar al siguiente punto de la agenda.

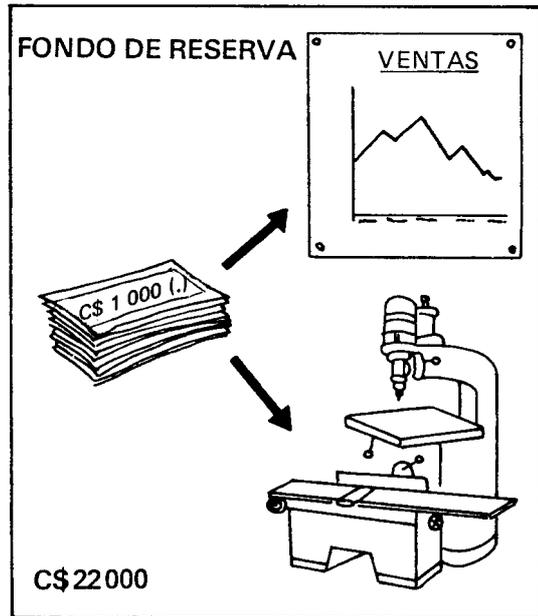
Cuando llegaron al punto 4 de la agenda, "Disposición de excedentes", muchos socios quisieron hablar. El Presidente se sentía orgulloso al anunciar que la sociedad había obtenido un excedente de C\$44 000, el cual era incluso algo mejor que el que había estimado el consejo. Algunos socios felicitaron a éste por haber realizado tan buena labor en la gestión del negocio.

¿Cómo se usaría este dinero? Los socios tenían que decidir. El consejo había hecho una propuesta, la cual habían recibido los socios por adelantado a fin de estudiarla. Era la siguiente:

Propuesta del consejo para la disposición de los excedentes :

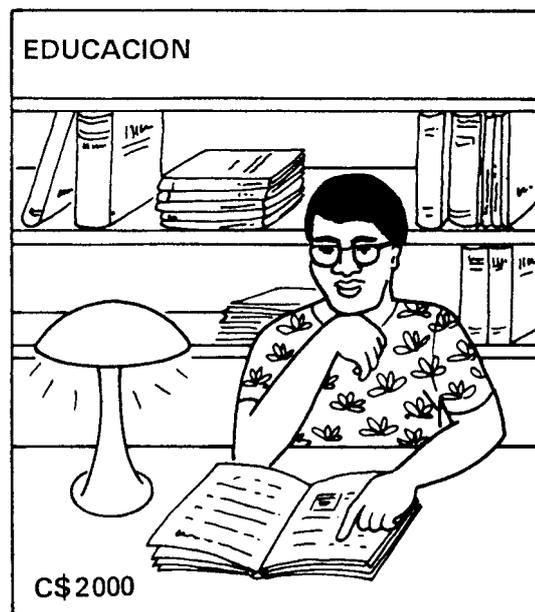
De acuerdo con los estatutos, 50% (C\$22 000) de los excedentes debía destinarse al fondo de reserva.

- Así, podremos constituir los fondos propios de la sociedad y el capital con el cual pagar gastos y financiar nuevas inversiones, sin tener que recurrir a préstamos. En épocas malas, tal fondo de reserva puede ayudar a la sociedad a superar una crisis.



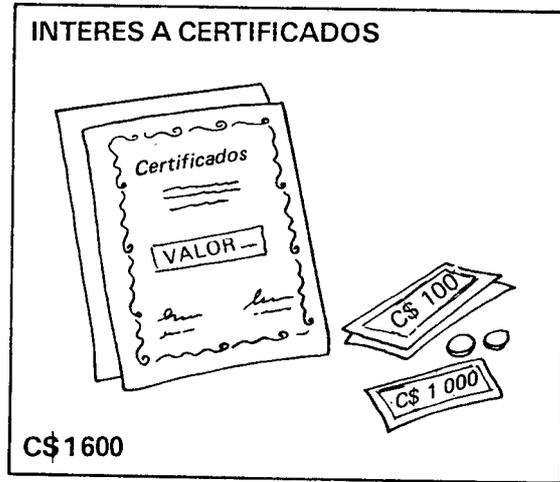
C\$2 000 se destinaría a actividades educativas.

- Es un principio cooperativo importante asumir la responsabilidad de educar a los socios. Sugerimos que los nuevos socios y los miembros del consejo sigan algunos cursos durante el año próximo.



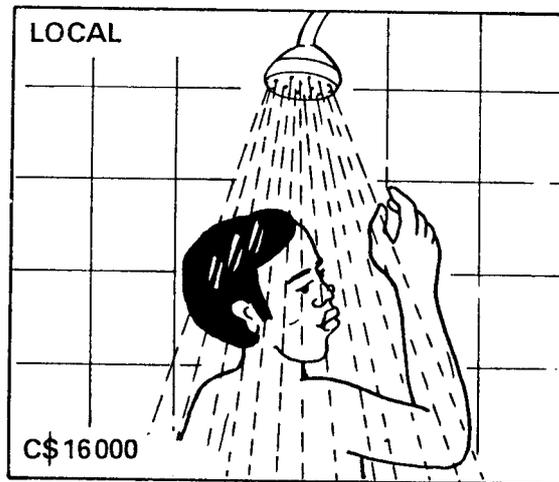
C\$1 600 se usarían para pagar intereses a los socios por sus aportaciones.

- Sugerimos pagar un 5% de interés a los certificados, el cual es el mismo que la tasa de interés bancario vigente. El capital de los socios invertido en la cooperativa asciende ahora a C\$32 000.



C\$16 000 se destinaría a mejoras del local.

- Sugerimos reconstruir la parte norte del edificio, agregando una ducha próxima a la oficina.



El excedente será distribuido entre los socios como bonificación.

- Esta bonificación distribuida de acuerdo con el principio cooperativo de pagar a cada socio un porcentaje del excedente. Sobraban C\$2 400, lo que era suficiente para pagar una bonificación del 1% de la retribución de cada socio en el año que termina.



La discusión de esta propuesta fue muy viva, pero ordenada. No había mucho que decir acerca de los dos primeros puntos, ya que meramente reflejaban las reglas y estatutos de la cooperativa.

Pero tres socios preguntaron si realmente era necesario gastar C\$16 000 en el local. Sugirieron que todo ese dinero debía agregarse a las bonificaciones. Sin embargo, la mayoría de los socios querían tener instalada la ducha. Alguien preguntó si la instalación no podría ser pagada con dinero del fondo de reserva, pero los miembros del consejo explicaron que no había suficiente, ya que ese dinero se necesitaba para otros propósitos diversos. Eventualmente la propuesta del consejo se puso a votación y fue aceptada por la Asamblea.

Otro punto importante de la agenda eran los planes para el año que se iniciaba. El consejo había preparado un presupuesto estimando ventas y gastos, y los socios manifestaron particular interés acerca de sus retribuciones. Un socio dijo: "Estoy casi seguro de que este año también se obtendrá un buen excedente, tal como el consejo ha planeado en el presupuesto, y nuevamente recibiremos una buena bonificación. ¿Pero, no sería mejor para nosotros recibir salarios más altos cada semana y olvidarnos de la bonificación?"

Esta idea provocó un coro de objeciones, especialmente de los socios más antiguos: "No, nunca sabemos qué puede pasar. El presupuesto es sólo un plan. Si todo sale como se planea, excelente; obtendremos nuestra bonificación. Ese dinero nos pertenece de todos modos. ¿Pero supongamos que bajan nuestras ventas por alguna razón? Es mejor esperar y ver si queda algún dinero para bonificaciones.

Se discutieron varias cuestiones como éstas a lo largo de la sesión, y los socios recibieron información e hicieron conocer al consejo sus opiniones. Gracias a este intercambio de ideas, los socios ejercían realmente una influencia en la gestión de su sociedad.

El Consejo de Administración

En las páginas precedentes hemos visto al consejo en acción. ¿Pero cuáles son los deberes del consejo exactamente?

En los primeros años de la Cooperativa de Carpinteros, tal pregunta era muy fácil de responder. El consejo simplemente tenía que ejecutar todas las tareas gerenciales en la sociedad: es decir, organizaba las ventas y trataba de hallar nuevos clientes y más trabajo para los socios; adquiría suministros y llevaba los libros; distribuía el trabajo y cobraba por las facturas. Sin embargo, después de cierto tiempo se desarrolló una mayor especialización de funciones.

Tomemos a Pedro por ejemplo. Formaba parte del consejo. Debido a que voluntariamente se ofreció a ello y probó ser competente y confiable, se le dió usualmente la responsabilidad de llevar toda la papelería vinculada a las decisiones del consejo. Eventualmente se decidió que su principal obligación sería el trabajo de oficina. Solo cuando le quedaba algún tiempo trabajaba en el taller de carpintería. De este



modo, Pedro llegó a ser un socio con responsabilidades gerenciales principalmente: la ejecución de las decisiones gerenciales del consejo.

Este arreglo funcionó muy bien por un par de años. De hecho, muchas cooperativas designan a un socio para actuar como secretario mientras que el consejo gestiona los negocios de la sociedad. Pero al desarrollarse la Cooperativa de Carpinteros en un negocio mayor, este sistema evolucionó gradualmente de modo que muchas de las decisiones rutinarias de gestión se le dejaron a Pedro. Esto permitió que el consejo se concentrara en las decisiones más importantes. Por supuesto, Pedro mantuvo plenamente informado al consejo de todo lo que hacía. Eventualmente, llegó a ser responsable de la gestión diaria de la sociedad. En pocos años, Pedro había adquirido conocimientos y experiencia considerables en la gerencia del negocio.

Como la gestión de la cooperativa se hizo crecientemente más compleja y difícil, el consejo terminó solicitando no sólo el asesoramiento de Pedro, sino también delegando más y más en él sus importantes decisiones de gestión. Pedro se convirtió en el gerente efectivo del negocio.

Pero el consejo aún tenía muchas otras funciones. He aquí algunos ejemplos de los muchos asuntos de que se ocupó el consejo de la Cooperativa de Carpinteros durante el año anterior.

Políticas comerciales: El consejo decidió promover las ventas de muebles fijos simples de cocina, e incrementó en concordancia la producción.

Políticas financieras: El consejo decidió que el crédito a clientes no debería exceder de 30 días.

- Preparaciones para Asambleas Generales: El consejo presentó un Informe Anual, cuentas y balance a la AGA (el gerente asesoró en la preparación). También presentó un presupuesto y un plan para el siguiente año.
- Asuntos de membresía: El consejo examinó y aceptó una solicitud de membresía.
- Educación de socios: El consejo decidió sobre programas educacionales para los nuevos socios.
- Control financiero: El consejo estudió y consideró los informes mensuales del gerente, y analizó los balances de efectivo. ¿Fueron las ventas, costos, etc. como se había planeado? ¿Por qué o por qué no?
- Asuntos legales: El consejo, en representación de la sociedad, demandó a un cliente incumplidor.
- Supervisión general: El consejo se aseguró de que el local, las máquinas y las herramientas estuvieran adecuadamente mantenidas y tomó medidas para reducir pérdidas debidas a un manejo descuidado de los activos sociales.

Por los ejemplos de su propia sociedad y de la Cooperativa de Carpinteros, verá usted que el trabajo del consejo de una cooperativa es importante. Consecuentemente, cuando los socios tienen que elegir un nuevo consejo, deben considerar cuidadosamente a cada candidato.

- ¿Es competente el candidato? ¿Qué sabe acerca del negocio y de cooperativas?
- ¿Es activo y abierto a nuevas ideas? ¿Trabaja duro para fortalecer la cooperativa?
- ¿Se "orientará al socio" el candidato? ¿Dará siempre prioridad a los intereses de los socios? ¿Se mantendrá en estrecho contacto con éstos, asegurándose de que estén bien informados?



El resultado de los esfuerzos del consejo depende, por supuesto, de la calidad, habilidad y conocimientos que posean sus miembros. Pero también depende - y mucho - del modo en que organicen su trabajo. Veamos ahora la colaboración entre el consejo y el gerente.

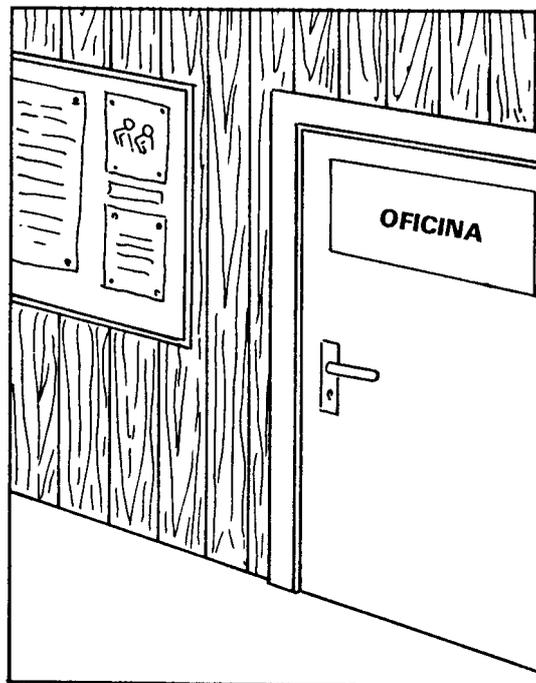
El gerente

La persona a cargo de la gestión diaria se denomina "gerente".

La gestión diaria significa tratar los asuntos grandes y pequeños que surgen en el curso de un día de negocios. El gerente:

- decide quién hace qué (esto es: organiza el trabajo)
- supervisa calidad y productividad
- prepara propuestas de ventas y cotizaciones

- recibe pedidos
- prepara facturas
- recibe pagos
- investiga y selecciona proveedores
- encarga suministros
- paga a proveedores
- paga salarios
- lleva los libros de la sociedad
- prepara informes al consejo acerca de los asuntos de la sociedad



Y muchas otras obligaciones....

La principal responsabilidad del gerente es comprobar que la gestión diaria se ejecuta eficientemente y de acuerdo con las decisiones tomadas por los socios y por el consejo. El gerente es directamente responsable ante el consejo, con el cual colabora muy estrechamente.

Pedro era un gerente cuidadoso. Cuando por primera vez se hizo cargo de esta importante función en la Cooperativa de Carpinteros, consultaba frecuentemente a los miembros del consejo para evitar cometer errores. Después de algunos meses, comprendió bien las políticas de la sociedad, y supo actuar en concordancia. Entonces pudo



realizar la mayoría de sus tareas gerenciales sin molestar a los miembros del consejo en su trabajo, y ellos también lo dejaron trabajar solo en los intervalos de sus reuniones regulares. Si había un problema urgente, Pedro, podía fácilmente consultar al consejo ya que la oficina estaba en el local mismo del taller, donde los miembros del consejo siempre estaban a su disposición. El otro día, por ejemplo, un cliente regular hizo un pedido grande, pero quería un crédito por tres meses. Pedro aceptó en principio, pero antes de comprometerse tenía que conseguir la aprobación de los miembros del consejo, lo que pudo hacer de inmediato.

Con todo, el consejo y el gerente se reúnen regularmente en la oficina al menos una vez por mes.

Las razones principales para estas reuniones del consejo con el gerente son las siguientes:

- El gerente mantiene informado al consejo acerca de los asuntos diarios de la sociedad. Presenta cuentas, el seguimiento de ejecución presupuestal e informes escritos y orales.
- Solicita asesoría al consejo en asuntos relacionados con los objetivos, prioridades, políticas de la cooperativa y otras cuestiones importantes.
- Asesora al consejo en asuntos gerenciales. Por ejemplo, el mes pasado el gerente convenció al consejo de la necesidad de ordenar madera más a menudo. Demostró que se podría ahorrar unos C\$10 000 para otros propósitos si se reducía la provisión de madera almacenada a cambio de ordenar nuevos suministros más a menudo.

Colaboración en la práctica

Los conflictos sobre delegación de autoridad dentro de la cooperativa deberían evitarse, pero no son infrecuentes. El gerente puede olvidar que trabaja para una cooperativa y que no puede tomar todas las decisiones solo. También podría

sucedier que uno o dos miembros del consejo quieran destacarse y comiencen a interferir en materias de las cuales es responsable el gerente. Ello hará el trabajo de éste más difícil.

Hemos visto como se las arregló la Cooperativa de Carpinteros para evitar tales problemas. Las áreas de responsabilidad quedaron claramente definidas. Por ejemplo, ciertas decisiones eran tomadas por la membresía total, otras por el consejo, y otras por el gerente. Tanto los miembros del consejo como el gerente comprendían muy bien sus deberes y responsabilidades, y rara vez hubo problemas. Otras sociedades menos cohesivas pueden no ser tan afortunadas.

A continuación presentamos una selección de algunas de las decisiones que adoptó la Cooperativa de Carpinteros el año pasado. Usted puede ver cómo se distribuyeron las responsabilidades entre los socios, los miembros del consejo y la gerencia.

La decisión fué adoptada por

	la Asamblea general (socios)	el consejo	el gerente
El presupuesto aprobado del año que se inicia.	✓		
Se encargó madera del proveedor.			✓
Se compró una nueva máquina que costó C\$10 000.		✓	
La sociedad solicitó un crédito bancario.		✓	
Se devolvió una carga de madera al proveedor por mala calidad.			✓
Se solicitó a cinco socios que trabajaran horas extra.			✓
Se aumentó la retribución de la mecanógrafa.	✓		

La decisión fue adoptada por

	la Asamblea general (socios)	el consejo	el gerente
Se envió un recordatorio de pago a un cliente.			✓
Se cambiaron los horarios de todos los socios.	✓		
Se descontó 1% a los clientes que pagaron al contado.		✓	
Se preparó una propuesta para una entrega muy grande al Hospital General.		✓	
Los C\$1 500 de caja se depositaron en el banco.			✓
Juan fue elegido Presidente del consejo.	✓		
Se introdujo un nuevo sistema de registro de ventas.			✓
Miguel fue enviado al Congreso de la Unión Cooperativa.		✓	
La sociedad pagó una bonificación de 2% a los socios	✓		
Se pagó la cuenta del teléfono.			✓
Se pagó el interés del préstamo bancario.			✓
Se donó C\$50 al club deportivo local.		✓	

Comunicaciones e informes

Otra razón por la que la gestión de la Cooperativa de Carpinteros funcionó tan bien era la existencia de un buen sistema de comunicaciones. Por supuesto, como esa cooperativa aún tenía sólo quince socios, y todos se encontraban en el taller todos los días, era fácil mantener a cada uno informado de las últimas noticias. Los miembros del consejo y el gerente mantenían todos los documentos y correspondencia disponibles para que los vieran todos los socios. De este

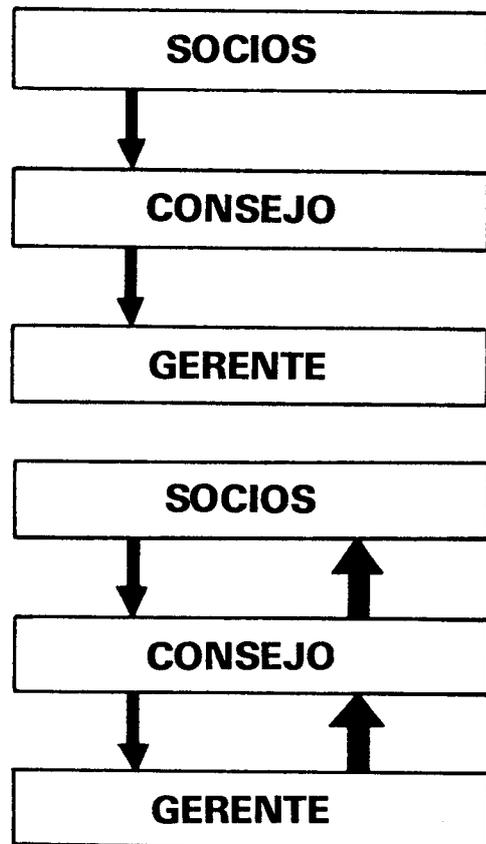
modo impidieron que se esparcieran rumores que podrían haber deteriorado la buena atmósfera de la sociedad.

Adicionalmente a los contactos diarios "informales", la sociedad también tenía su sistema "formal" de asambleas generales, a fin de mantener informado a cada uno y para controlar la marcha de la sociedad.

Hemos visto cómo se desarrolló la estructura de gestión de la sociedad en la página 27.

Podemos dibujar flechas entre los tres "poderes", para mostrar cómo instruyen y dan poder los socios al consejo, y, a su vez, cómo el consejo confía ciertos poderes al gerente.

Pero esta estructura también significa que debemos dibujar flechas en sentido contrario: el gerente debe informar regularmente al consejo acerca de los resultados de los negocios; y el consejo debe informar a los socios en las asambleas generales.



En la Cooperativa de Carpinteros, los vínculos entre los tres "poderes" eran muy fuertes. Los socios eran activos, interesados, leales y bien capacitados en asuntos cooperativos y comerciales. El consejo estaba constituido por miembros responsables, conocedores y muy trabajadores. El gerente era un administrador y hombre de negocios de primer orden.

Los tres "poderes" trabajaban muy bien juntos porque compartían los mismos objetivos. Este es el secreto de que la Cooperativa de Carpinteros pudiera funcionar tan bien.

"AUTOEVALUACION"

Para que usted mismo compruebe que ha asimilado toda la información que contiene este folleto, conteste el siguiente cuestionario. Compruebe sus respuestas refiriéndose a las páginas indicadas. Si alguna de las preguntas le plantea problemas lea nuevamente el capítulo correspondiente.



Pag. de
Ref.

1. Explique dos principios cooperativos que hacen que una sociedad cooperativa sea diferente de otros tipos de organizaciones de negocios. 8-9
2. ¿Qué leyes y normas gobiernan las operaciones de las sociedades cooperativas en su país? 11
3. Describa las relaciones de una sociedad cooperativa con el Gobierno. 11
4. Explique ,las normas comunes para admisión de nuevos socios a una cooperativa de trabajadores. 13-18
5. ¿Cuáles son los costos involucrados en llegar a ser socio de una cooperativa de trabajadores? 16-18
6. ¿Qué significamos por "certificados de aportación?" 17-18
7. ¿Qué sucede con el capital aportado si una sociedad cooperativa va a la bancarrota? 21
8. Explique los sistemas comunes de retribución en cooperativas de trabajadores: ¿deben ser iguales o diferentes las retribuciones?
¿Quién decide? 23

	P ág. de Ref.
9. Describa la estructura organizacional básica de una sociedad cooperativa.	27
10. ¿Quién hace los estatutos de una sociedad cooperativa?	27
11. ¿Quién elige el "Consejo"?	27
12. ¿Cuándo y cómo pueden ejercer sus poderes los socios de una cooperativa?	28-34
13. ¿Cuáles son los puntos principales de la agenda para la AGA?	29
14. ¿Qué informes y documentos debe preparar el consejo (y el gerente) a tiempo para la AGA?	29-32
15. Haga un listado de los deberes principales del consejo.	36-37
16. ¿Qué cualidades debe poseer un miembro del consejo?	38
17. Haga un listado de los principales deberes del gerente de una cooperativa de trabajadores.	39
18. ¿Cuál es el propósito de las reuniones regulares del consejo con el gerente?	40
19. ¿Cómo pueden evitarse los conflictos sobre autoridad en una cooperativa?	41
20. ¿Cuáles son, en su opinión, los requisitos más importantes para una cooperativa de trabajadores exitosa?	

MATERIAL DE CAPACITACION MATCOM

Lea también el elemento didáctico:

Una Cooperativa de Trabajadores Economía Básica
--

el cual trata de los aspectos comerciales de una cooperativa de trabajadores.

MATCOM también ha publicado una serie de folletos de autoestudio para personal ejecutivo de cooperativas de consumo. Algunos de los tópicos incluidos son importantes también para las cooperativas de trabajadores, por ejemplo:

- Gestión de efectivo y de existencias
- Pedidos
- Recepción de la mercancía
- Manejo de efectivo en caja
- Control de caja sin maquina registradora
- Registro de control de existencias
- Inventarios

Escriba a MATCOM para solicitar un listado completo y copias de muestra.

Dirección:

Proyecto MATCOM
c/o COOP Branch
Oficina Internacional del Trabajo
CH 1211 Ginebra 22
Suiza